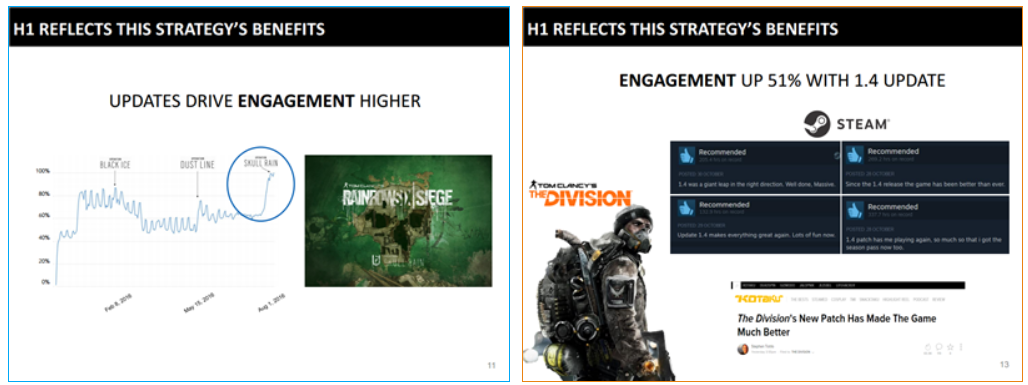
**Thème 6 : Les choix stratégiques de l'entreprise**

**Episode 2 : Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise** **?**





**Annexes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Résultat de recherche d'images pour "ubisoft" | **Annexes** |  |

**Ubisoft est une entreprise française de développement, d'édition et de distribution de jeux vidéo, créée en mars 1986 par les cinq frères Guillemot, originaires de Carentoir dans le Morbihan, en France.**

[**Siège social**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+si%C3%A8ge+social&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczS0spOttLPL0pPzMusSizJzM9D4VhlpCamFJYmFpWkFhUvYhUtTcoszk8rUSjOPLwiPVWhOD85MzEHAB6f99RRAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMoADAgegQIDhAG)**:**[Montreuil](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Montreuil&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxSgjCzkrLitbSyk63084vSE_MyqxJLMvPzUDhWGamJKYWliUUlqUXFi1g5ffPzSopSSzNzAObfPLRQAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoATAgegQIDhAH)

[**Cours de l'action**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+cours+de+l%27action&stick=H4sIAAAAAAAAAONgecRoxi3w8sc9YSndSWtOXmNU5-IKzsgvd80rySypFJLkYoOy-KV4ubj10_UNU8pMM3KLinkWsUqWJmUW56eVKCTnlxYVK6SkKuSoJyaXZObnAQBIIw9RVwAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMwIXoECAkQAg)**:**[UBI](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=EPA:+UBI&stick=H4sIAAAAAAAAAONgecRoxi3w8sc9YSndSWtOXmNU5-IKzsgvd80rySypFJLkYoOy-KV4ubj10_UNU8pMM3KLinkWsXK4BjhaKYQ6eQIAqywx7EYAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QsRUwIXoECAkQAw) (EPA) 49,94 € -1,02 (-2,00 %)  
18 nov. à 15:43 UTC+1 - [Clause de non-responsabilité](https://www.google.fr/intl/fr-FR_FR/googlefinance/disclaimer/)

[**Création**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+cr%C3%A9ation&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczSUs1OttLPL0pPzMusSizJzM9D4Vil5ZfmpaSmLGIVLE3KLM5PK1FILjq8EiwHAFB-RCRIAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMoADAiegQIDhAK)**:**12 mars 1986, [Carentoir](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Carentoir&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4gIxjZONCysMtVSzk63084vSE_MyqxJLMvPzUDhWafmleSmpKYtYOZ0Ti1LzSvIziwAX2miyTAAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoATAiegQIDhAL)

[**PDG**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+pdg&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczSUsxOttLPL0pPzMusSizJzM9D4Vglp-YvYuUuTcoszk8rUShISQcAFQ9M1j4AAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMoADAjegQIDhAO)**:**[Yves Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Yves+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tFP1zc0NKpMy8gwN9RSzE620s8vSk_My6xKLMnMz0PhWCWn5i9i5YssSy1WcC_NzMlJzc0vAQCC3k1WTwAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoATAjegQIDhAP) (2000–)

[**Filiales**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+filiales&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczS0swot9JPzs_JSU0uyczP088vSk_My6xKBHGKrYpLk4ozUzITizJTixexCpQmZRbnp5UopGXmZCbmpBYDANfqMxJLAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMoADAkegQIDhAS)**:**[Ubisoft Montréal](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Ubisoft+Montr%C3%A9al&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4gIxjZOzco2LtDQzyq30k_NzclKTSzLz8_Tzi9IT8zKrEkGcYqvi0qTizJTMxKLM1OJFrIKhSZnF-WklCr75eSVFh1cm5gAAnOLszlgAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoATAkegQIDhAT), [Blue Byte](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Blue+Byte&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxSgjDLzQ3NtDQzyq30k_NzclKTSzLz8_Tzi9IT8zKrEkGcYqvi0qTizJTMxKLM1OJFrJxOOaWpCk6VJakAWVDH208AAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoAjAkegQIDhAU), [Ubisoft Shanghai](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Ubisoft+Shanghai&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4gIxLcuSTAtytTQzyq30k_NzclKTSzLz8_Tzi9IT8zKrEkGcYqvi0qTizJTMxKLM1OJFrAKhSZnF-WklCsEZiXnpGYmZAMoB6ulXAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoAzAkegQIDhAV), [PLUS](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+filiales&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczS0swot9JPzs_JSU0uyczP088vSk_My6xKBHGKrYpLk4ozUzITizJTixexCpQmZRbnp5UopGXmZCbmpBYDANfqMxJLAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q44YBKAQwJHoECA4QFg)

[**Fondateurs**](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+fondateurs&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqczSUs9OttJPKi3OzEstLoYz4vMLUosSSzLz86zS8kvzUlKLFrEKlSZlFuenlSik5eelJJaklhYVAwD6dgcCSwAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4Q6BMoADAlegQIDhAZ)**:**[Yves Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Yves+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tFP1zc0NKpMy8gwN9RSz0620k8qLc7MSy0uhjPi8wtSixJLMvPzrNLyS_NSUosWsfJFlqUWK7iXZubkpObmlwAA0rztbVUAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoATAlegQIDhAa), [Michel Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Michel+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tZP1zc0MsowMygy1lLPTrbSTyotzsxLLS6GM-LzC1KLEksy8_Os0vJL81JSixaxCvhmJmek5ii4l2bm5KTm5pcAADgErFRWAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoAjAlegQIDhAb), [Gerard Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Gerard+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tZP1zdMKTM0M4k31VLPTrbSTyotzsxLLS6GM-LzC1KLEksy8_Os0vJL81JSixaxCrgDhYpSFNxLM3NyUnPzSwBp-Cb7VgAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoAzAlegQIDhAc), [Christian Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Christian+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tZP1zdMKak0Kjav0lLPTrbSTyotzsxLLS6GM-LzC1KLEksy8_Os0vJL81JSixaxCjtnFGUWl2Qm5im4l2bm5KTm5pcAAPGHmSVZAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoBDAlegQIDhAd), [Claude Guillemot](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=Claude+Guillemot&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tZP1zdMKSk2Tc7I1lLPTrbSTyotzsxLLS6GM-LzC1KLEksy8_Os0vJL81JSixaxCjjnJJampCq4l2bm5KTm5pcAAMzQgTtWAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoBTAlegQIDhAe), [Nicolas Rioux](https://www.google.fr/search?client=opera&hs=Jol&sa=X&biw=1496&bih=754&q=ubisoft+nicolas+rioux&stick=H4sIAAAAAAAAAOPgE-LUz9U3MCpMqcxS4tVP1zc0zEgzMCguM6zQUs9OttJPKi3OzEstLoYz4vMLUosSSzLz86zS8kvzUlKLFrGKliZlFuenlSjkZSbn5yQWKxRl5pdWAAAqYx2NXQAAAA&ved=2ahUKEwiViIKNhPTlAhWKGBQKHZ2fCi4QmxMoBjAlegQIDhAf)

|  |  |
| --- | --- |
| BAEC0DAE | **Documents** |

**1 : Ubisoft acquiert Blue Mammoth Games**

**2 : Ubisoft, la réussite d'un modèle de management centré sur l'innovation**

**3 : La prise de décision stratégique**

**4 : La veille stratégique**

**5 : L'intelligence économique**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**6 : Ubisoft défie le monde avec ses jeux vidéo**

**7 : La matrice d'Ansoff**

**8 : Intégration // Externalisation**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**9 : L'activité d'Ubisoft**

**10 : Stratégies de domaine, stratégies génériques ou stratégies concurrentielles selon Porter**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**11 : Ubisoft rachète I3D.net pour renforcer ses infrastructures**

**12 : Le parc d'attraction qu'Ubisoft souhaite ouvrir en Malaisie**

**13 : Ubisoft en Asie du Sud Est**

**14 : Ubisoft : nouveau studio à Stockholm**

**15 : Les modalités de croissance**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

|  |  |
| --- | --- |
| 577B8EA0 | **Liens** |

**1 : Stratégie d'entreprise, système d'information et d'alignement :** [**http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/8-SIetStrategies-4p.pdf**](http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/8-SIetStrategies-4p.pdf)

|  |  |
| --- | --- |
| https://6b7o7u172h-flywheel.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/video.jpg | **Vidéos** |

**1 : Les DAS :** [**https://www.youtube.com/watch?v=US3Cm9hP8S4**](https://www.youtube.com/watch?v=US3Cm9hP8S4) **(4'15")**

**2 : Les manœuvres stratégiques :** [**https://www.youtube.com/watch?v=qxp8-MZDML0**](https://www.youtube.com/watch?v=qxp8-MZDML0) **(3'56")**

|  |  |
| --- | --- |
| BAEC0DAE | **Documents** |

**1 : Ubisoft acquiert Blue Mammoth Games**

Ubisoft a annoncé aujourd'hui l'acquisition du studio de développement de jeux Blue Mammoth Games. Avec cette acquisition, Ubisoft ajoute à son portefeuille Brawl­halla, actuellement le jeu de combat le plus joué sur Steam et accroît son expertise digitale.

Blue Mammoth Games est basé près d'Atlanta, aux États-Unis, avec une équipe de 21 talents, dont Mat­thew Woomer et Lincoln Hamilton, les fondateurs qui ont une grande expérience dans le développement des jeux multi-joueurs en ligne. Le studio a développé et publié Brawlhalla, un jeu de combat free-to-play en ligne qui se classe parmi les jeux free-to-play les plus joués sur PS4 [et qui] a enregistré un développement exponentiel de l'engagement des joueurs lors de la deuxième saison. La troisième saison a récemment été lancée, incluant notamment un partenariat avec Dreamhack pour le championnat mondial de Brawlhalla.

*« L'équipe de Blue Mammoth Games est experte dans le développement de jeux multi-joueurs évolutifs et compéti­tifs en ligne, et sera une addition importante au réseau de studios Ubisoft, a déclaré Laurent Detoc, directeur géné­ral d'Ubisoft NCSA. Avec Brawlhalla, nous intégrons un titre très populaire et hautement rentable, tout en pour­suivant notre stratégie d'ouverture vers de nouvelles audiences et en offrant aux joueurs des expériences de jeu divertissantes qui les engagent dans la durée. »*

[**www.afjv.com**](http://www.afjv.com)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**2 : Ubisoft, la réussite d'un modèle de management centré sur l'innovation**

Ubisoft, réussite française dans le domaine des jeux vidéo, a déjà plus de trente ans et des centaines de jeux au compteur. L'éditeur possède depuis toujours une culture de l'innovation inscrite dans une quête insatiable d'anticipation et de proposition conti­nuelle de nouvelles expériences à ses millions de joueurs.

Durant le Hubforum 2017, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Caroline Jeanteur, Chief Strategic Innovation Officer chez Ubisoft. [...]

**Aujourd'hui, depuis 2014, vous êtes directrice du Strategic Innovation Lab d'Ubisoft. En quoi consiste votre poste, et surtout qu'est-ce que le Strategic Innovation Lab ?**

Notre mission est d'anticiper le futur et d'aider l'organisation à le mettre en place dans un futur plus ou moins proche. Aujourd'hui nos plus gros sujets sont l'intelligence artificielle, la blockchain et les nouveaux business-models. Le Lab existe dans sa ver­sion actuelle depuis 2008 où nous sommes sur des sujets de prospective et la façon dont on va pouvoir les utiliser chez Ubisoft autour de deux axes : l'organisation et les produits.

Au quotidien, nous faisons beaucoup de veille, mais pas seulement sur l'industrie du divertissement. Pour celle-ci, nous avons déjà 12 000 personnes passionnées qui le font chaque jour. De notre côté, nous surveillons un spectre plus large, avec des éléments scientifiques comme le champ des économies comportementales. Kahneman a eu son prix Nobel en 2004 et a publié son livre en 2011. Cette notion était déjà dans nos radars avant qu'il publie son livre, ce qui veut dire que lorsque les GAFAM com­mencent à intégrer cela dans leurs écosystèmes, nous avons déjà compris leur stratégie et sommes en mesure de faire avancer Ubisoft. Aussi, quand nous avons vu arri­ver la vague big data, comme nous étions en veille sur ce sujet, nous avons pu y préparer l'organisation du groupe. Enfin, la dernière partie, qui est la plus difficile et qui demande un énorme travail, c'est la façon dont on réin­jecte ces nouvelles approches. Il faut évangéliser et apporter des preuves.

**Au-delà de l'innovation, je crois qu'il y a une forte culture managériale. Beaucoup de pays sont mélangés, beaucoup de studios se regroupent pour travailler sur des projets (Assassin's Creed) mais vous laissez aussi beaucoup de temps pour travailler sur des projets personnels. Comment est-ce que tout cela s'articule ?**

C'est un vrai travail d'équilibriste. Il y a d'abord une vraie reconnaissance du talent chez Ubisoft de même que son développement avec de la formation ou du parrai­nage par exemple. Après, il y a cette notion d'orchestrer le collectif puisqu'un jeu vidéo est une œuvre collective. Il faut qu'il y ait une personne qui porte une vision créa­tive, mais ensuite chacun apporte sa pierre à l'édifice. On délègue des bouts entiers du jeu, ce qui permet aux équipes d'aller encore plus loin que ce que le « studio lead » ferait. Cette première notion est très importante.

**Ces cultures de l'innovation, elles naissent naturellement dans les grandes entreprises internationales, au contraire, est-ce qu'il faut les pousser, où est-ce qu'un petit déclen­cheur suffit ?**

Yves Guillemot prend souvent l'image de l'effet « boule de neige » quand il parle de l'innovation. On peut d'abord essayer quelque chose, puis comme une boule de neige, ça prend et ça grandit au fur et à mesure. La chance que l'on a chez Ubisoft, c'est que la société est toujours dirigée par son fondateur. Sa vision transparaît par­tout, comme cette notion d'autoriser les gens à essayer par exemple. Ça fait partie de nos gènes cette culture entrepreneuriale.

**Pour conclure, quel élément est le plus important lors qu'on veut mettre en place une culture comme celle-ci ?**Je pense que c'est un mélange d'écoute et de confiance. Il y a un TED que j'adore qui dit que l'innovation, c'est "when ideas have sex". Souvent l'innovation c'est une chose qui marche bien à un endroit, qu'on apporte ailleurs, et qui va produire quelque chose de vraiment nouveau. Quand les gens se sentent autorisés à exprimer des idées à les partager et à en faire quelque chose de plus grand, c'est là qu'émerge l'innovation. Je pense que cette écoute et cette proximité entre les gens du management vis-à-vis des équipes, c'est pour moi un des ingrédients clés.

**Valentin Blanchot,** [**siecledigital.fr**](http://siecledigital.fr)**, 18 octobre 2017.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**3 : La prise de décision stratégique**

Les décisions stratégiques sont celles qui engagent les orientations générales d'une entreprise. Le plus sou­vent, il s'agit une décision unique et non réversible prise par te dirigeant et/ou l'équipe de direction d'une entre­prise. Ces décisions vont souvent de pair avec une prise de risque. [...]

Selon l'économiste américain Herbert Simon (prix Nobel d'économie 1978), la prise de décision commence par une perception de la nécessité d'une décision. S'ensuivent un inventaire et une analyse des choix pos­sibles. Ensuite, une des possibilités sélectionnées est évaluée et mise en œuvre.

Concernant les questions décisives, ce processus est l'apanage de la direction générale. C'est elle qui prend les décisions stratégiques, dont, par effet de cascade, les conséquences s'imposent à tous les acteurs de l'entreprise ainsi qu'à son organisation.

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**4 : La veille stratégique**

La veille stratégique se définit comme la recherche, le traitement et la diffusion [d'informations] susceptibles d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. La veille a un caractère anticipatif dans le sens où elle vise à surveiller l'environnement de l'entreprise afin de pré­dire tes menaces et opportunités à court et long termes, pour pouvoir prendre les meilleures décisions possibles. La veille stratégique est composée de différents types de veilles, selon les centres d'intérêt ; on peut citer la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille commerciale/marketing, la veille juridique, l'e-répu­tation, etc. L'intérêt de la veille est qu'elle va bien plus loin qu'une recherche d'information ponctuelle qui répondrait à un problème momentané. Elle consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jour possible sur son environnement.

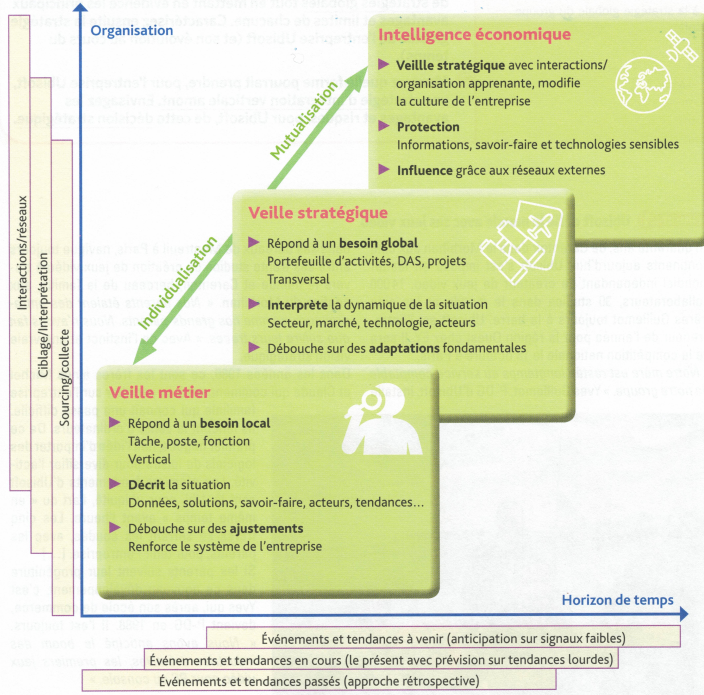
Il est aisé de faire l'amalgame entre veille stratégique et intelligence économique, or ce sont deux notions dis­tinctes. En fait, la veille stratégique est une composante de l'intelligence économique.

[**www.hiramys.com**](http://www.hiramys.com)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**5 : L'intelligence économique**

Selon Henri Martre, l'intelligence économique peut être définie comme L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légale­ment avec toutes tes garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'in­formation utile est cette dont ont besoin tes différents niveaux de décision de l'entreprise ou de ta collectivité pour élaborer et mettre en œuvre, de façon cohérente, ta stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise, dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise.



**portai** [**l-ie.fr**](http://l-ie.fr)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**6 : Ubisoft défie le monde avec ses jeux vidéo**

En quarante ans, de Carentoir dans le Morbihan aux cinq continents aujourd'hui, Ubisoft s'est imposé en leader mondial indépendant de créateur de jeux vidéo. 14000 collaborateurs, 30 studios dans le monde et les cinq frères Guillemot toujours à la barre. Ubisoft est l'Entre­preneur de l'année pour la région Ouest chez EY. Il sera de la compétition nationale le 18 octobre à Paris.

« Notre mère est restée longtemps au service comptable de notre groupe. » Yves Guillemot, P-DG d'Ubisoft, installé dans ses bureaux de Montreuil à Paris, navigue toujours entre ses trente studios de création de jeux vidéo à tra­vers le monde et Carentoir, berceau de la famille, aux confins du Morbihan. « Nos parents étaient des entre­preneurs, comme nos grands-parents. Nous n'avons fait que suivre leurs traces. » Avec de l'instinct et une vraie vision stratégique.

Dans les années 1980, ce sont les frères aînés Michel et Claude qui commencent à se pencher sur l'entreprise familiale qui connaît une passe difficile. Ils lancent la vente d'ordinateurs. De ce premier négoce, naît l'idée d'importer des logiciels de loisirs pour diversifier l'acti­vité. Les premiers fondements d'Ubisoft sont là. Ubi, pour ubiquité, l'art du « en même temps » avant l'heure. Les cinq frères se serrent les coudes, avec les parents, pour tenir l'entreprise. [...]

Si les parents suivent leur progéniture dans ce nouveau développement, c'est Yves qui, après son école de commerce, devient P-DG en 1988. Il l'est toujours. « Nous avons anticipé le boom des industries créatives, les premiers jeux vidéo pour PC ou console. »

**De Carentoir au monde**

Ubisoft devient très vite éditeur de jeux pour mieux contrôler toute la filière. Avec un modèle économique de fran­chises pour développer ses créations.

Les premiers studios ouvrent au Canada ou en Roumanie. L'entrée en bourse s'impose en 1996 pour aller cher­cher les relais financiers conséquents à cette nouvelle économie du loisir. Consoles, PC, puis smartphones. De nombreuses croissances externes viennent accélérer le développement du savoir-faire, notamment en mobi­lité. Le marché est rude et il faut en permanence avoir un coup d'avance pour séduire la communauté internatio­nale de joueurs. [...]

**La magie de la création d'un jeu**

Ubisoft sait trouver des talents à travers le monde et les placer dans ces studios pour « sentir » l'envie des joueurs. « Un jeu vidéo comme Assassin's Creed, c'est 1 000 personnes avec 40 métiers dans 5 à 7 pays », explique Christian Guillemot. Et un jeu peut coûter de 50 à 300 millions d'euros. Autant dire que chaque lan­cement est un vrai défi. Tout se joue dans les premiers jours. Ubisoft essaye, ces dernières années, de rallonger le temps de vie de ses créations. « Nous sortons moins de jeux mais nous impliquons davantage nos joueurs et leurs communautés », commente Yves Guillemot. Allon­ger les cycles de vie et créer de l'open innovation avec les fidèles joueurs, une nouvelle stratégie gagnante. [...] Et quand on sait que certains jeux peuvent voir jusqu'à 30 millions de joueurs en ligne, l'enjeu est de taille. Les Lapins Crétins, Just Dance, Rainbow 6, For honor, The Crew... Les succès s'enchaînent, diffusion télévision et cinéma arrivent avec l'adaptation en 2018 d'Assassin's Creed. Le chiffre d'affaires grimpe à 1,6 milliard d'euros.

**Un recrutement au plus près des universités**

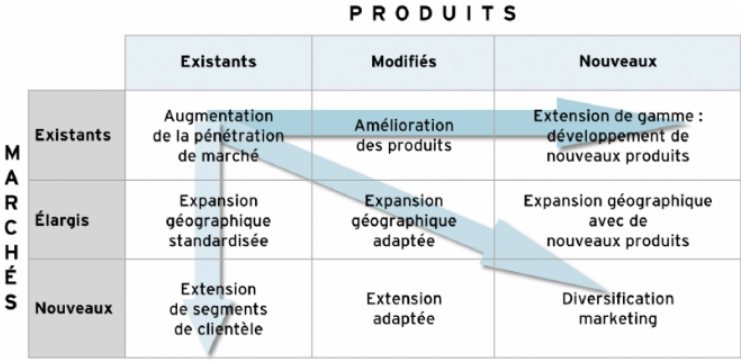
Autre nerf de la guerre, le recrutement. La renom­mée d'Ubisoft fait que les candidats trouvent souvent son chemin pour intégrer les studios de création, dont les trois principaux sont au Canada, en Roumanie et en Chine. « Sauf que nous nous sommes aussi rendu compte que de recruter directement à la sortie des universités de renom permettait de toujours bénéficier de jeunes gens formés aux dernières évolutions ». [...]

Exemple ? Récemment, c'est près de Raleigh et de son université cotée, en Caroline du Nord, qu'Ubisoft a ouvert un nouveau centre aux États-Unis. Le management va avec le profil des personnes recrutées : Ubisoft a aban­donné depuis longtemps le binôme pouvoir-contrôle pour ne miser que sur celui fécond de compétence et confiance. Une bataille contre Vivendi qui a mobilisé l'entreprise Récemment, Ubisoft a fait l'objet d'un essai de prise de contrôle par l'autre grand Breton, Vincent Bolloré et son empire Vivendi. La bataille a duré deux ans mais gou­vernance d'Ubisoft, comme collaborateurs, ont résisté pour préserver leur indépendance. « Nous avons été obligés de nous poser les vraies questions pour la suite de l'actionnariat ». Les valeurs du groupe ont servi de socle : persévérance, confiance, respect des hommes et droit à l'erreur. Ubisoft et les cinq frères ont réussi à grimper à 18% du capital. Ils ont surtout fait rentrer le chinois Tencent dans le capital à hauteur de 5 %. Un vrai choix stratégique pour s'ouvrir sur ce marché immense qu'est la Chine. Ubisoft sait que son marché ne demande qu'innovation et développement. Ce sont ces talents à travers ces studios qui gagneront le pari de l'avenir. Sur les 14000 collaborateurs, 2 500 sont en France. Il est attendu 1 000 recrutements en plus d'ici cinq ans, rien qu'en France.

**Elisabeth Bureau,** [**www.ouest-france.fr**](http://www.ouest-france.fr)**, 26 septembre 2018.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**7 : La matrice d'Ansoff**



Créée par Igor Ansoff en 1957, la matrice produits-marchés permet, dans un environnement en mutation, de classifier les différentes stratégies de croissance pour l'entreprise en croisant les produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux. L'objectif de la matrice d'Ansoff est de faciliter la prise de décision des dirigeants en présentant de manière simple les différents choix stratégiques qui s'offrent à l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs de croissance fixés.

**La stratégie de pénétration de marché**

Cette stratégie consiste à renforcer la position concur­rentielle de l'entreprise, c'est-à-dire maintenir ou augmenter les ventes et consolider ou accroître les parts de marché des produits actuels sur leurs marchés exis­tants. L'entreprise peut y parvenir en augmentant son effort marketing pour fidéliser, accroître ta fréquence d'achat, transformer les clients potentiels et capter les clients de la concurrence.

Cette stratégie fonctionne bien sur tes secteurs où l'on peut réaliser des économies d'échelle, c'est-à-dire dimi­nuer le coût moyen de production avec l'augmentation des volumes de production.

**La stratégie de développement de produits**

Cette stratégie consiste à proposer des nouveaux produits sur des marchés existants. Ces nouveaux produits vont prendre la place des produits existants. L'entreprise peut fournir de petites innovations incrémentales sur le produit, proposer de nouveaux modèles, de nouvelles couleurs ou encore de nouvelles formes. Cette straté­gie a pour objectif d'inciter les clients actuels à dépenser plus pour ces produits. Suivre cette stratégie demande de développer de nou­velles compétences organisationnelles et exige une bonne coordination des ventes.

**La stratégie d'extension de marché**

Cette stratégie consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en introduisant les produits actuels sur de nouveaux marchés. Ainsi l'entreprise peut partir à la conquête des régions, du pays et de l'international (développement géographique). L'entreprise peut éga­lement développer de nouveaux canaux de distribution (internet par exemple), faire appel à des médias autres que les moyens de communication traditionnels, mettre en place une nouvelle politique de prix pour toucher de nouvelles cibles et créer de nouveaux segments de mar­ché. L'idée est de chercher de nouvelles missions aux produits existants.

**La stratégie de diversification des produits et des marchés**

Cette stratégie consiste à proposer des nouveaux pro­duits sur des nouveaux marchés qui présentent des opportunités et qui sortent du périmètre d'activité habituel de l'entreprise. Cette stratégie nécessite d'in­tégrer de nouvelles compétences et de capitaliser de l'expérience sur les nouvelles lignes de produits et tes nouveaux marchés ciblés. L'entreprise peut suivre les axes de développement sui­vants :

* La diversification verticale : l'entreprise va intégrer les métiers et les missions de ses propres clients et/ou fournisseurs ;
* La diversification horizontale : l'entreprise va se déve­lopper sur des métiers parallèles à son cœur de métier actuel ;
* La diversification concentrique : l'entreprise va se déve­lopper sur des nouveaux produits étroitement liés à son cœur de métier actuel ou se basant sur une tech­nologie complémentaire ;
* La diversification en conglomérat : l'entreprise va se développer sur des métiers et des marchés sans rap­port avec ses activités actuelles.

[**www.actinnovation.com**](http://www.actinnovation.com)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**8 : Intégration // Externalisation**

Une filière est constituée de l'ensemble des acteurs économiques intervenant entre la production des matières premières, la commercialisation finale et le recyclage d'un produit.

Sur une filière, deux formes de stratégie peuvent être conduites.

**La stratégie d'intégration**

C'est le regroupement au sein d'une entreprise (société, groupe) d'activités complémentaires assu­rées par d'autres entreprises tout au long de la filière = croissance externe.

Intégration en amont

Stratégie d'intégration verticale

(Regrouper les activités réalisées par les fournisseurs)

Stratégies d'intégration

Intégration en aval (au niveau de la distribution)

Stratégie d'intégration horizontale

(Regrouper des activités différentes ou ayant un lien technologique). Exemple : la porcelaine de Limoges : de la céramique de table à la céramique professionnelle, prothèses, etc.

**La stratégie d'externalisation**

Stratégie qui consiste pour l'entreprise à recourir à des partenaires extérieurs pour leur confier tout ou partie des activités de production, de distribution ou des prestations de services :

* Par un contrat de sous-traitance : sous-traitance de capacité ou sous-traitance de spécialité ;
* Par un contrat de franchise ;
* Par un contrat de concession :

- en mettant en place un groupement d'intérêt économique (GIE),

- en constituant des filiales communes.

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**9 : L'activité d'Ubisoft**

Ubisoft Entertainment figure parmi les leaders mondiaux du développement et de l'édition de logiciels de jeux vidéo interactifs destinés aux consoles de jeux (72 % du CA) et aux PC (21 %), smartphones et tablettes (7 %). L'activité du groupe s'organise autour de 3 pôles :

* Création, développement et production de logiciels de jeux. À fin mars 2018, le groupe dispose de 37 studios de développement dans le monde ;
* Exploitation de licences de logiciels tiers ;
* Distribution de jeux vidéo d'éditeurs tiers.

La répartition géographique du CA est la suivante : France (6,1 %), Royaume-Uni (7,3 %), Allemagne (7,2 %), Europe (16,1 %), Amérique du Nord (47 %), Asie-pacifique (12,2 %) et autres (4,1 %).

[**investir.tesechos.fr**](http://investir.tesechos.fr)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**10 : Stratégies de domaine, stratégies génériques ou stratégies concurrentielles selon Porter**

Michael Porter distingue trois stratégies fondamentales en croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se doter et l'étendue du marché visé (la cible) : domination par tes coûts, différenciation et focalisation.

La stratégie de domination par les coûts consiste à domi­ner les concurrents au plan des coûts, ce qui n'autorise évidemment pas à négliger la qualité des produits ou des services qui l'accompagnent, et à mener une politique de prix agressive. Une capacité supérieure à produire à coût plus faible procure une bonne protection contre les cinq forces de la concurrence ; protection contre les concur­rents directs, contre la menace de nouveaux arrivants puisque de faibles coûts créent un obstacle à l'entrée, contre celle de produits de substitution qui doivent sur­monter la barrière d'écart de prix pour s'imposer, contre l'action des clients et des fournisseurs dont les capacités de négociation sont ainsi réduites. Cette stratégie, tirant tes leçons du phénomène d'expérience, suppose de viser une forte part de marché et donc de s'adres­ser à l'ensemble de la clientèle potentielle pour le ou les produits considérés. Son exécution requiert généralement des investisse­ments importants pour disposer d'équipements modernes et pro­ductifs. Elle requiert également des efforts permanents pour réduire les coûts de toute nature et un certain mode d'organisation. La stratégie de différenciation fonde son avantage concurren­tiel sur un paramètre autre que le prix du produit, une carac­téristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs.

Les facteurs de différenciation sont nombreux et sus­ceptibles de se combiner. Il peut s'agir de la qualité du produit, de son conditionnement, de l'esthétique, des services accompagnant et suivant la vente, des délais de livraison, d'un effet d'image, etc. Une différenciation réussie induit, en général, une fidélisation de la clientèle, un obstacle à l'entrée pour les concurrents potentiels et un moyen de défense contre les produits de substitu­tion. Une différenciation réussie autorise également des marges plus élevées dans ta mesure où te consomma­teur accepte de payer un prix supérieur pour bénéficier de l'avantage unique proposé.

La stratégie de focalisation (ou de concentration ou de niche). Cette fois, l'entreprise ne cible plus l'ensemble des acheteurs potentiels d'un secteur donné, mais une cible particulière qui peut être un groupe de clients par­ticulier, une fraction de ta gamme de produits ou une zone géographique déterminée. La conquête de la cible doit reposer sur un avantage que ne peuvent offrir les concurrents. Il peut s'agir d'une supériorité au plan des coûts, d'une offre différenciée au plan technique ou du service proposé, ou encore d'une combinaison des deux. Lorsqu'une entreprise ne peut se permettre de prendre le leadership ni par les coûts ni par une différentiation, une stratégie de niche pourrait être plus appropriée. Dans ce cas, elle concentre ses efforts et ressources sur un seg­ment étroit et défini. La stratégie de niche est souvent employée par tes PME.

**D'après Alain Desreumaux, Stratégie, Dalloz, 2006.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**11 : Ubisoft rachète I3D.net pour renforcer ses infrastructures**

Ubisoft a annoncé aujourd'hui l'acquisition de [i3D.net](http://i3D.net), un leader des solutions d'hé­bergement pour l'industrie du jeu vidéo. Avec 50 millions de joueurs utilisant quo­tidiennement ses serveurs, [i3D.net](http://i3D.net) fait partie du top 10 mondial des hébergeurs ayant le réseau le plus étendu.

« Nous continuons à développer nos opé­rations en ligne afin de fournir des jeux et des services qui améliorent grandement l'expérience de nos joueurs. En intégrant l'expertise et les technologies [i3D.net](http://i3D.net) aux nôtres, nous prenons une avance signifi­cative dans notre plan de développement visant à offrir à nos joueurs une connectivité et des performances de service de premier [ordre. i3D.net](http://ordre.i3D.net) conti­nuera à fournir des services de pointe à ses clients tout en bénéficiant de notre soutien à long terme », a déclaré Yves Guillemot, cofondateur et P-DG d'Ubisoft. […]

**Les points forts de la valeur**

- troisième éditeur mondial indépendant de jeux vidéo avec les franchises phares Assassin's Creed, Just Dance, Watch Dogs ainsi que Far Cry et les séries Tom Clancy (Splinter Cell, Ghost Recon, Rainbow 6...) ;

- positionnement fort sur les jeux « open world » (Watch Dogs, Assassin's Creed, Far Cry...) dont la part dans l'in­dustrie atteint les 8/10e du marché ;

- répartition équilibrée des ventes entre l'Amérique du Nord pour 47 %, l'Europe pour 37 % et le reste du monde pour 16 % ;

- meilleure visibilité grâce à la richesse du catalogue dont les ventes de jeux anciens assurent près du tiers du chiffre d'affaires ;

- présence sur tous les segments du jeu vidéo, avec des licences puissantes : les consoles avec les blockbusters AAA (Assassin's Creed, Far Cry, Splinter Cell), le Free To Play sur PC avec par exemple Ghost Recon Online, les jeux sur mobile avec Rayman ou 2048 ;

- lourds investissements dans le digital, qui repré­sente 60 % du chiffre d'affaires en 2018-2019, les ventes numériques étant bien mieux margées que les ventes « physiques »

- retombées positives de l'intégration de Ketchapp dont certains jeux seront intégrés dans le nouveau portable Weixin, 980 millions d'utilisateurs, du chinois Tencent ;

- bilan solide, conforté par les résultats 2017-2018, et pro­grammes de rachat d'actions favorable aux actionnaires.

[**www.capital.fr**](http://www.capital.fr)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**12 : Le parc d'attraction qu'Ubisoft souhaite ouvrir en Malaisie**

Le développeur français de jeux vidéo passe à la vitesse supérieure en annon­çant l'ouverture d'un parc d'attractions en Malaisie en 2020. Un choix stratégique pour le moins étonnant et laissant filtrer peu d'informations.

Le leader français du jeu vidéo saute le pas : Ubisoft vient d'annoncer dans un communiqué l'audacieux projet d'ouvrir un parc d'attractions centré autour des per­sonnages les plus populaires de ses jeux vidéo. Une diversification des activités qui, sur le papier, apparaît surprenante. Le parc, dont la mise en exploitation n'est pas prévue avant 2020, sera en effet situé... en Malaisie. [...]

Un parc d'attractions entièrement dédié au jeu vidéo : est-ce, derrière le rêve de nombreux fans, une si bonne stratégie de diversification ? Ubisoft a certes quelques marques connues (les Lapins crétins, *Assassin's Creed* ou *Just Dance)* mais ne possède pas la même noto­riété mondiale que Nintendo par exemple. La stratégie de diversification de l'entreprise de Montreuil-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) trouve sans doute ses origines dans les excellents résultats de ses jeux... et des contraintes du succès : « *Une fois qu'un jeu a passé un nombre de ventes correspondant à son seuil de renta­bilité, les marges qu'il dégage sont très élevées, car les coûts de production sont très faibles. Les producteurs se retrouvent donc avec des fonds très importants à réinvestir, ce qui les pousse dans d'autres activités. Elec­tronic Arts ou Sega avaient essayé par exemple de se lancer dans la robotique, pour réinvestir leurs marges »,* explique Daniel Ichbiah, journaliste spécialiste du jeu vidéo et auteur de *La Saga des jeux vidéo.* Les frontières du jeu devenues trop étroites pour Ubisoft (qui inves­tit également le domaine du cinéma avec cinq films en préparation, adaptés de ses personnages), la société se lancerait donc dans une nouvelle aventure. Une situation qui n'est pas une première pour elle.

Depuis 2014 en effet, Ubisoft est déjà présent dans le domaine des attractions pour parcs de loisirs avec les « Lapins crétins » au Futuroscope qui a relancé la fré­quentation du site. « *Le parc a reçu 17 % de visiteurs en plus en 2014 et déjà 20 % en 2015 »,* assure-t-on chez Ubisoft. Le communiqué annonçant la création du parc malaisien fait même saliver d'avance les amateurs d'at­tractions de haute technologie. Alors que les « Lapins crétins » du Futuroscope propose une immersion en « 4D », le parc malaisien pourrait offrir des attractions en « réalité virtuelle ». [...]

Reste l'aspect le plus mystérieux en apparence du projet (mené en partenariat avec une entreprise locale,

RSG) : pourquoi la Malaisie ? Le pays, bien que dyna­mique économiquement, n'est pas à proprement parler une terre de prédilection — du moins pour l'instant —pour les marques d'Ubisoft, contrairement à l'Europe ou l'Amérique du Nord. Contactée par *Le Figaro,* la com­munication d'Ubisoft reste minimaliste, se contentant de parler de la Malaisie comme « le deuxième pays le plus visité d'Asie », et assure que la compagnie souhaite « s'en tenir au communiqué ».

Impossible d'en savoir plus pour l'instant. Pour Daniel Ichbiah aussi, qui connaît pourtant bien l'entreprise et ses stratégies, ce choix est un mystère : « Je ne serais pas étonné que la Malaisie ait accordé des facilités pour l'implantation du parc à la société Ubisoft, qui a pu faire jouer la concurrence entre plusieurs pays pour l'installation du site. Mais ce n'est qu'une hypothèse », s'avance-t-il.

Dernier détail : la superficie du parc ne devrait être que de 10 000 m2. Une aire pour le moins... modeste. À titre de comparaison, c'est l'équivalent d'environ 3 % de la taille du Parc Astérix. Ubisoft ne fait donc pas dans le gigantisme, d'autant que le site serait situé au cœur de la capitale de la Malaisie, Kuala Lumpur, ce qui tendrait à confirmer l'hypothèse d'un parc réunissant sur une faible surface des attractions de pointe, plutôt qu'un vrai parc « traditionnel » avec une gamme complète d'attrac­tions. Une perspective que confirme Daniel Ichbiah : « Ils veulent probablement lancer ce parc comme un test, mais surtout comme une vitrine de leur savoir-faire pour le monde entier. Avec l'idée ensuite, si cette initiative est concluante, d'exporter partout leur modèle et leurs com­pétences ». Dans l'attente d'éclaircissements d'Ubisoft, les projets en Asie du Sud-Est de la société créée en 1986 par la fratrie Guillemot restent mystérieux.

**Damien Durand,** [**www.lefigaro.fr**](http://www.lefigaro.fr)**, 8 septembre 2015.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**13 : Ubisoft en Asie du Sud Est**

En 2016, Ubisoft se développe en Asie du Sud-Est avec l'ouverture d'Ubisoft Philippines, premier grand studio de jeu vidéo du pays. Le studio est idéalement situé, sur le campus De La Salle de l'université de Santa Rosa, au coeur du nouveau centre d'affaires du sud de Manille, et profite de cet environnement dynamique pour attirer les meilleurs talents de la région. D'ici un an, Ubisoft Philippines comptera 50 collaborateurs spécialisés dans l'art, l'animation mais aussi le développement et le design. Ses équipes collaboreront étroitement avec Ubisoft Singapour et d'autres studios pour développer des jeux AAA sur console.

[**www.afjv.com**](http://www.afjv.com)

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**14 : Ubisoft : nouveau studio à Stockholm**

Ubisoft élargit sa force créative en Suède avec l'ouverture d'Ubisoft Stockholm. Patrick Bach, fort de 15 ans d'expérience au sein du studio DICE d'Electronic Arts à Stockholm [...], prendra la tête de ce nouveau studio [...] et "apportera au nouveau studio son expé­rience en matière d'innovation, de gestion des hautes technologies et de management international", explique Ubisoft. Les équipes d'Ubisoft Stockholm collaboreront avec Massive Entertainment— un studio Ubisoft situé à Malmii — sur le développement de jeux AAA dont Avatar, récemment annoncé. [...] Le nouveau studio de Stockholm rejoindra le réseau de collaboration interstudio d'Ubisoft, permettant de travailler conjointement à travers le monde sur le développement des jeux AAA, chaque studio apportant une contribution unique, basée sur son domaine d'expertise. [...] « Ubisoft Stockholm est le plus récent exemple du dévelop­pement stratégique d'Ubisoft, en Europe et ailleurs, qui vise les viviers de talents à haut potentiel et consolide sa pré­sence locale déjà existante », déclare Christine Burgess-Gué­mard, directrice exécutive des studios Ubisoft. « Nous sommes convaincus qu'Ubisoft Stockholm sera un pilier impor­tant de cette croissance, nous permettant de continuer à atti­rer les meilleurs talents dans notre industrie. »

**Alexandra Saintpierre,** [**www.boursier.com**](http://www.boursier.com)**, 9 août 2017.**

**-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**15 : Les modalités de croissance**

L'entreprise a te choix entre quatre modalités de développement : stra­tégie de croissance interne, stratégie de croissance externe, stratégie de croissance conjointe et internationalisation.

La croissance interne (ou organique) consiste, pour l'entreprise, à déve­lopper ses capacités et ses compétences, en interne, grâce à l'acquisition de nouveaux actifs : machines, ateliers, laboratoires, brevets... Ce type de stratégie a certains avantages car grâce à cela, l'entreprise peut aug­menter ses parts de marché et faire jouer l'effet d'expérience. En outre, il permet à l'entreprise de s'adapter en douceur.

Lors d'une croissance externe, l'entreprise va pouvoir développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises. Sur le plan juridique, ce mode de croissance peut se réaliser par une prise de participation, une fusion-création, une fusion-absorption, un apport partiel d'actif. Autant dire d'emblée que L'entreprise doit être en bonne santé financière afin de réaliser une croissance de ce type. C'est la condi­tion *sine qua non,* et c'est à cette condition que votre entreprise pourra se développer rapidement. Mais surtout, ta croissance externe constitue un excellent moyen de réduire ta concurrence et de devenir leader sur un marché.

Une entreprise peut encore faire le choix d'une stratégie de croissance conjointe. Ce type de croissance consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indé­pendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat). Enfin, une entreprise peut vouloir aller à l'international. L'internatio­nalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de L'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise dispose de trois modalités pour s'internationaliser : l'export, te partenariat avec une entreprise locale, l'investissement direct à l'étranger. Il y a de nombreux avantages à s'internationaliser pour une entreprise : l'accès à de nouveaux marchés, profiter des conditions avantageuses du pays d'implantation, diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre ou augmenter ta rentabilité par des économies d'échelle.

**Linda Ducret,** [**www.gpomag.fr**](http://www.gpomag.fr)**, 6 avril 2017.**