



UBISOFT ANNONCE UNE REFONTE MAJEURE DE SON ORGANISATION, DE SON MODELE OPERATIONNEL ET DE SON PORTEFEUILLE AFIN DE RETROUVER SON LEADERSHIP CREATIF ET UNE CROISSANCE DURABLE

- **Nouveau modèle opérationnel articulé autour de 5 Creative Houses spécialisées au service de la stratégie d'Ubisoft**
- **Portefeuille recentré, avec une feuille de route significativement remaniée, entraînant une révision importante des prévisions financières pour l'exercice 2026**
- **Accélération des initiatives de réduction des coûts afin d'ajuster la taille de la nouvelle organisation et d'améliorer l'efficacité structurelle**

Paris, le 21 Janvier 2026 – Ubisoft aujourd'hui annonce une refonte majeure de son organisation, de son modèle opérationnel et de son portefeuille, destinée à retrouver une position de leader créatif, à regagner en agilité et à impulser un net rebond, pour permettre au Groupe de renouer avec une trajectoire de croissance durable et une génération de trésorerie robuste. Cette transformation s'articule autour de trois piliers principaux :

- Un nouveau modèle opérationnel ;
- Un recentrage du portefeuille avec une feuille de route à trois ans significativement révisée ;
- Un ajustement de la taille de l'organisation.

La décision stratégique d'Ubisoft d'engager cette refonte majeure est motivée par l'évolution d'un marché AAA durablement plus sélectif, un environnement de plus en plus concurrentiel sur les jeux de tir, ainsi que par la difficulté croissante pour les éditeurs de créer des nouvelles marques dans un contexte de hausse des coûts. Néanmoins, lorsqu'il rencontre le succès, un contenu AAA exceptionnel présente un potentiel financier plus important que jamais. Si les progrès réalisés l'année dernière dans les processus de production ont permis d'améliorer le niveau de qualité des jeux Ubisoft en 2025, l'environnement actuel impose au Groupe de transformer en profondeur son organisation et son fonctionnement, afin de proposer des jeux d'une qualité exceptionnelle à des coûts plus compétitifs.

Dans ce contexte, l'annonce d'aujourd'hui introduit un nouveau modèle de création de valeur radicalement repensé : une organisation davantage centrée sur les joueurs, structurée autour de genres créatifs, reposant sur des unités d'affaires intégrées avec une prise de décision plus rapide et décentralisée, et une capacité accrue à s'adapter rapidement aux attentes des joueurs. Cette transformation sera soutenue par une organisation redimensionnée et plus agile, permettant d'améliorer progressivement l'efficacité structurelle.

Le nouveau modèle opérationnel renforcera la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, centrée sur les jeux d'Aventure en Monde Ouvert et les expériences natives Games-as-a-Service (GaaS), grâce à des investissements ciblés, à une spécialisation accrue, et à des technologies de pointe, incluant des investissements accélérés dans l'IA générative orientée vers les joueurs.

Yves Guillemot, co-fondateur et Directeur général, déclare : « D'une part, l'industrie AAA est devenue durablement plus sélective et compétitive, avec des coûts de développement en hausse et des défis croissants pour créer des marques fortes. D'autre part, les jeux AAA de qualité exceptionnelle, lorsqu'ils rencontrent le succès, offrent un potentiel financier plus important que jamais. Dans ce contexte, nous annonçons aujourd'hui une refonte majeure visant à créer les conditions d'un retour à une croissance durable dans le temps. Nous transformons le modèle opérationnel d'Ubisoft afin de produire des jeux d'une qualité exceptionnelle, sur les deux piliers clés de notre stratégie : les jeux d'Aventure en Monde Ouvert et les expériences natives Games-as-a-Service.

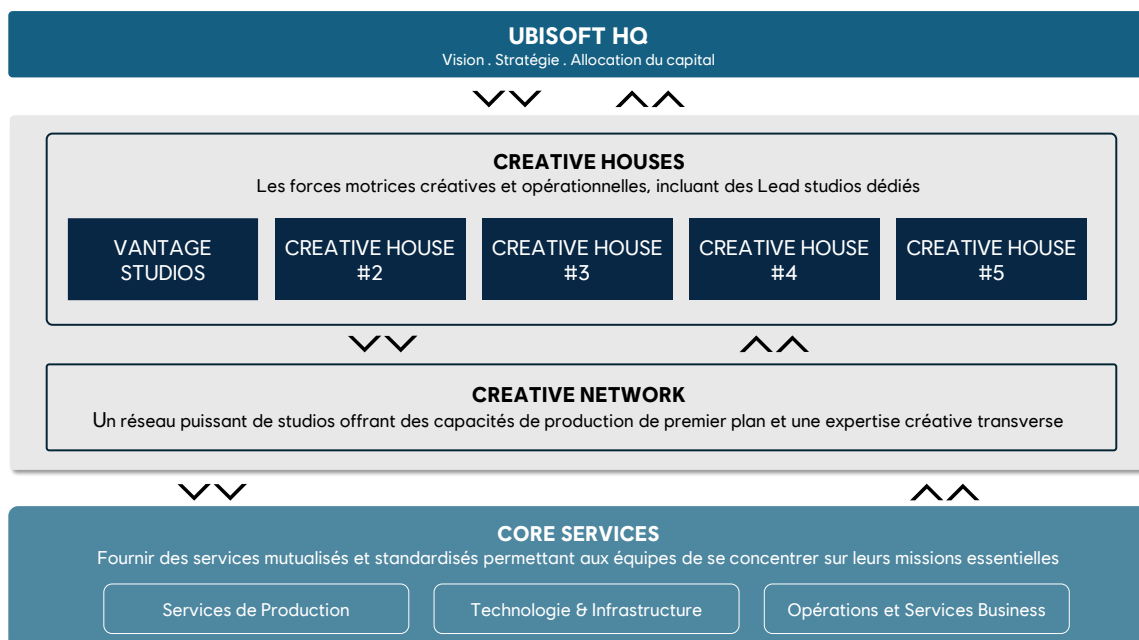
Au cœur de cette transformation se trouvent nos Creative Houses, des unités d'affaires intégrées regroupant désormais production et distribution, et unifiant ainsi la relation avec les joueurs. Chacune est structurée autour d'un genre créatif bien défini et d'un positionnement de marque clairement définis, avec une responsabilité complète et une autonomie financière, sous la direction d'équipes de leadership dédiées. Il s'agit d'un changement radical, fondé sur une organisation créative plus décentralisée, une prise de décision plus rapide, et des fonctions support transverses de pointe, au service de chaque Creative House.

Afin de placer ces Creative Houses dans les meilleures conditions de réussite, nous avons décidé de recentrer notre portefeuille, d'adopter une feuille de route à 3 ans significativement revue et d'accélérer nos initiatives de réduction de coûts pour adapter la taille de l'organisation. Nous mettons fin à plusieurs projets actuellement en développement et accordons du temps supplémentaire à certains jeux, afin de garantir un niveau de qualité renforcé et de maximiser la valeur à long terme. Nous procédons également à la fermeture de certains studios et poursuivrons des restructurations au sein du Groupe. Bien que ces décisions soient difficiles, elles sont nécessaires pour bâtir une organisation plus focalisée, plus efficace et durable sur le long terme.

Prises dans leur ensemble, ces mesures marquent un tournant décisif pour Ubisoft et traduisent notre détermination à faire face aux défis et à transformer le Groupe sur le long terme. Le recentrage du portefeuille aura un impact significatif sur la trajectoire financière à court terme du Groupe, notamment sur les exercices 2026 et 2027, mais cette refonte renforcera Ubisoft et lui permettra de renouer avec une croissance durable et une génération de trésorerie robuste. Ubisoft entre dans une nouvelle phase, conçue pour reconquérir son leadership créatif et créer de la valeur durable pour les joueurs et les parties prenantes. »

Un nouveau modèle opérationnel au service de la stratégie d'Ubisoft

Le nouveau modèle opérationnel d'Ubisoft sera structuré autour de cinq Creative Houses, soutenues par un *Creative Network*, une plateforme d'expertise partagée fournissant des ressources de développement, par des équipes de *Core Services* mutualisés, ainsi que par un siège repensé. Cette nouvelle organisation entrera en fonctionnement début avril.



En simplifiant l'organisation et en rapprochant la responsabilité créative et financière des équipes qui créent la valeur, le Groupe renforce sa capacité à innover et à exécuter avec davantage de discipline, de flexibilité et de rapidité. Ce nouveau modèle permettra à Ubisoft de mieux déployer ses ressources créatives et techniques au service d'un portefeuille recentré.

Afin de soutenir la bonne mise en place de ce nouveau modèle opérationnel, le Groupe entend également revenir à une présence sur site de cinq jours par semaine pour l'ensemble des équipes, complétée par un quota annuel de jours de télétravail. Cette évolution vise à renforcer la collaboration, incluant un partage constant des connaissances, et la dynamique collective au sein des équipes. Dans un marché AAA durablement plus sélectif, la collaboration en présentiel constitue un levier clé d'efficacité, de créativité et de réussite collective.

Cinq Creative Houses, fondées sur un modèle décentralisé

Au cœur de cette refonte se trouve un nouveau modèle opérationnel décentralisé, structuré autour de cinq Creative Houses. Ces unités d'affaires intégrées introduisent trois évolutions majeures :

1. Le regroupement des fonctions de développement des jeux et de la stratégie Go-to-Market, avec une approche centrée sur le joueur, et une responsabilité complète sur le développement des marques, la stratégie de contenu et la direction éditoriale.
2. Une organisation par genres créatifs distincts, portés par des équipes de premier plan, disposant d'une expertise unique dans ces genres, et dotées de mécanismes incitatifs.
3. Une responsabilité financière complète et une redevabilité de leur performance économique.

Ces Creative Houses s'appuieront sur des objectifs clairs et des principes directeurs communs :

- Une approche centrée sur le joueur, structurée autour d'un genre créatif distinct et portée par une équipe de direction dédiée, incitée à générer une croissance durable et créatrice de flux de trésorerie à long terme.

Chaque Creative House sera organisée autour d'un genre créatif distinct et conçue pour concentrer une expertise approfondie sur des types spécifiques d'expériences de jeu. Chaque Creative House sera responsable de la relation avec les joueurs, du développement d'expériences incontournables pour des audiences ciblées, et de l'engagement des communautés de joueurs dès le début et tout au long du processus de développement.

- **CH1** (Vantage Studios), axée sur le développement et la montée en puissance des franchises majeures et établies d'Ubisoft afin d'en faire des marques générant des revenus annuels de plus d'un milliard d'euros ;
 - o Marques: Assassin's Creed, Far Cry, Rainbow Six
- **CH2** dédiée aux expériences de jeux de tir compétitifs et coopératifs ;
 - o Marques incluant The Division, Ghost Recon, Splinter Cell
- **CH3** conçue pour exploiter un portefeuille d'expériences Live ciblées et à forte identité ;
 - o Marques incluant For Honor, The Crew, Riders Republic, Brawlhalla, Skull & Bones
- **CH4** dédiée aux mondes fantastiques immersifs et aux univers narratifs ;
 - o Marques incluant Anno, Might & Magic, Rayman, Prince of Persia, Beyond Good & Evil
- **CH5** centrée sur la reconquête du positionnement d'Ubisoft dans les jeux casual et familiaux.
 - o Marques incluant Just Dance, Idle Miner Tycoon, Ketchapp, Hungry Shark, Invincible: Guarding the Globe, Uno, Hasbro

Par ailleurs, quatre nouvelles marques sont actuellement en développement, dont March of Giants. Ubisoft communiquera ultérieurement sur leur rattachement à leurs Creative Houses respectives.

Chaque Creative House bénéficiera d'un leadership dédié, disposant d'un mandat créatif clair et d'une responsabilité forte sur les résultats. Ces équipes de direction incluront des talents de premier plan issus de l'industrie. Elles auront pour mission d'attirer et de développer des experts de haut niveau, soutenus par des mécanismes d'incitation alignés sur la réussite créative, l'engagement des joueurs et la création de valeur à long terme.

- Une responsabilité intégrale sur la création, les marques et la performance financière

Chaque Creative House aura une responsabilité de bout en bout sur son portefeuille, couvrant l'intégralité du périmètre créatif et de marque, du développement jusqu'à la distribution (stratégie de marque, marketing et Go-to-Market). Elle sera également responsable de sa performance financière, tant en termes de compte de résultat que de génération de trésorerie. Ce modèle renforcera le focus stratégique, la discipline d'exécution, et garantira que les décisions d'investissement soient prises au plus près de la création de valeur.

Ce modèle améliorera également la visibilité sur les pipelines de développement, les jalons clés et les risques projets, permettant une prise de décision plus éclairée tout au long des cycles de développement.

Au niveau du Groupe, une nouvelle organisation au service de chaque Creative House

Le Groupe mettra en place une organisation rationalisée, conçue pour servir l'ensemble des Creative Houses, tout en préservant les bénéfices d'échelle et en réduisant la complexité. Cette organisation s'appuiera sur :

- Le **Creative Network** : un réseau puissant de studios offrant des capacités de production de premier plan et une expertise créative transverse au service des Creative Houses. Fonctionnant dans un cadre de collaboration structuré, projet par projet, les studios du Creative Network pourront intervenir en co-développement ou prendre en charge des mandats de production de bout en bout, sous la direction stratégique de chaque Creative House.
- Les **Core Services** : ils constitueront l'épine dorsale de l'écosystème d'Ubisoft et agiront comme un catalyseur pour les Creative Houses et le Creative Network. Ils se concentreront sur la mise à disposition de technologies mutualisées, de capacités de production et d'une excellence opérationnelle à l'échelle du Groupe, notamment à travers :
 - les services de production, incluant les standards et outils de production, la localisation, les playtests, l'analyse des données de jeux, ainsi que le QA/QC.
 - la technologie et les infrastructures, incluant les moteurs de jeu, les services Live, les initiatives GenAI et l'infrastructure IT.
 - les opérations et services business, incluant l'exécution du media planning, les capacités influenceurs et direct-to-player, la gestion des prix et de la distribution, ainsi que le support client

Un siège repensé¹, centré sur la stratégie, la gouvernance, le pilotage de la performance et la discipline du capital

Le nouveau modèle opérationnel s'appuiera sur un siège repensé¹, chargé de définir les priorités stratégiques du Groupe, d'assurer le soutien à l'ensemble des Creative Houses et de maintenir une vision prospective des tendances de l'industrie, des innovations et des évolutions technologiques. Il supervisera notamment la stratégie de gestion des talents, la communication corporate, les services juridiques, le cadre d'allocation du capital et le financement, afin d'assurer une cohérence étroite entre la stratégie long terme, la performance financière et la création de valeur.

¹ Sous réserve d'une information ou d'une consultation préalable des représentants des salariés, le cas échéant.

Un portefeuille recentré avec une feuille de route significativement révisée

Dans un environnement de marché durablement plus sélectif, comme l'illustre le dernier trimestre, et dans le cadre de la finalisation du nouveau modèle opérationnel du Groupe, Ubisoft a procédé à un examen approfondi de son pipeline de contenus au cours des mois de décembre et janvier. Cela a conduit à la décision stratégique de recentrer son portefeuille, de réallouer ses ressources et de revoir en profondeur sa feuille de route sur les trois prochaines années. Cette démarche vise à retrouver des niveaux de qualité exceptionnels sur le segment des jeux d'Aventure en Monde Ouvert et à opérer un changement d'échelle sur les expériences natives Games-as-a-Service, comme l'illustre le projet récemment acquis, March of Giants. Le portefeuille ainsi redéfini est conçu pour placer les Creative Houses dans les meilleures conditions de réussite. En conséquence, les mesures prises sont les suivantes :

- Ubisoft a **arrêté le développement de 6 jeux** ne répondant pas aux nouveaux critères renforcés de qualité et de priorisation du portefeuille au niveau du Groupe. Cela inclut le remake de Prince of Persia: The Sands of Time, ainsi que 4 titres non annoncés, dont 3 nouvelles marques, et un jeu mobile.
- En parallèle, le Groupe **accordera un temps de développement supplémentaire à 7 jeux** afin de garantir l'atteinte de standards de qualité renforcés et de maximiser la création de valeur à long terme. Cela inclut le titre non annoncé initialement prévu pour l'exercice FY26, qui a été reporté à FY27.

Accélération des initiatives de réduction des coûts afin d'ajuster la taille de l'organisation et d'améliorer l'efficacité structurelle

Ubisoft accélère ses initiatives de réduction des coûts dans le cadre de la transformation de son modèle opérationnel, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité structurelle, de restaurer un niveau d'agilité organisationnelle nettement supérieur et d'aligner plus étroitement sa base de coûts fixes² avec ses priorités stratégiques et créatives. Cela inclut l'adaptation de la taille de l'organisation et le recentrage des ressources sur les activités créatrices de valeur, notamment via des restructurations supplémentaires¹ et une discipline stricte en matière de recrutements sur l'ensemble des fonctions. Le Groupe continue également d'étudier de potentielles cessions d'actifs.

Dans le cadre de cet effort de rationalisation et d'adaptation aux conditions de marché, le Groupe a déjà pris des mesures concrètes pour ajuster son empreinte de studios, incluant la fermeture du studio mobile de Halifax plus tôt ce mois-ci et du studio de Stockholm, ainsi que des restructurations à Abu Dhabi, RedLynx et Massive.

Le programme actuel de réduction des coûts, visant au moins 100 millions d'euros d'économies de coûts fixes par rapport à l'exercice 2024-25, sera entièrement réalisé d'ici mars 2026, soit un an avant l'objectif initial fixé à l'exercice 2026-27.

Fort de cette dynamique, le Groupe engage une troisième et dernière phase de son programme en se fixant un nouvel objectif de réduction de sa base de coûts fixes d'au moins 200 millions d'euros supplémentaires sur les deux prochaines années. Au total, cela portera la réduction cumulée des coûts fixes depuis l'exercice 2022-23 à environ 500 millions d'euros. Ce nouvel objectif devrait ramener les coûts fixes totaux à environ 1,25 milliard d'euros sur une base annualisée d'ici mars 2028, contre 1,75 milliard d'euros en FY2022-23.

² Comprend les coûts de structure du P&L + la partie fixe des coûts des ventes (coûts de service client et de logistique) + la R&D cash (royautés indexées sur la performance) à l'exception de tout bonus de rentabilité

Recalibrage des perspectives financières à court terme, reflétant un recentrage majeur du portefeuille et une feuille de route à trois ans significativement revue

Dans le cadre de sa transformation, Ubisoft a pris plusieurs décisions ayant un impact sur le calendrier de sorties du Groupe et sur la composition de son portefeuille. En conséquence, le Groupe considère que les prévisions précédemment communiquées pour l'exercice FY2026-27 ne constituent plus une référence appropriée et les mettra donc à jour en mai 2026.

Pour l'exercice FY2025-26, Ubisoft prévoit désormais :

- Des net bookings d'environ 1,5 milliard d'euros, se traduisant par une réduction d'environ 330 millions d'euros de la marge brute par rapport aux objectifs précédemment communiqués, reflétant principalement:
 - la modification du pipeline de sorties du trimestre en cours à la suite de la mise à jour de la feuille de route ;
 - la décision de reporter les négociations de certains partenariats dans le contexte de la refonte du modèle opérationnel du Groupe
- Un EBIT non-IFRS d'environ -1 milliard d'euros, reflétant principalement à la fois l'impact des hypothèses révisées de net bookings pour l'exercice FY26 décrites ci-dessus et les décisions liées à la transformation ayant conduit à une dépréciation accélérée d'environ 650 millions d'euros résultant de :
 - L'arrêt du développement de 6 jeux ;
 - L'allocation de temps de développement supplémentaire à 7 titres avec une révision des attentes de revenus dans un marché durablement plus sélectif ;
- Un Free cash flow compris entre -400 millions d'euros et -500 millions d'euros
- Une dette nette non-IFRS comprise entre 150 millions d'euros et 250 millions d'euros à la fin de l'exercice FY26, avec une position de trésorerie comprise entre 1,25 milliard et 1,35 milliard d'euros, contre une guidance antérieure d'environ 1,5 milliard d'euros.

Par ailleurs, en amont de la publication des net bookings du troisième trimestre de l'exercice FY2025-26, prévue le 12 février, Ubisoft communique à titre indicatif un montant de net bookings d'environ 330 millions d'euros, principalement porté par une surperformance liée à certains partenariats et reflétant un back-catalogue robuste. Le trimestre a notamment été marqué par les sorties de Anno 117: Pax Romana et de l'extension Avatar: Frontiers of Pandora From the Ashes, tous deux salués par les joueurs comme par la critique. Des informations complémentaires seront communiquées le 12 février.

Conférence téléphonique

Le Groupe tiendra ce jour, mercredi 21 janvier 2026, une conférence téléphonique en anglais à 18h15 heure de Paris / 12h15 heure de New York.

Celle-ci sera accessible en direct et en différé au lien suivant :

<https://edge.media-server.com/mmc/p/3pzdcbbsb>

Contacts

Communication financière

Alexandre Enjalbert
Head of Investor Relations
+ 33 1 48 18 50 78
alexandre.enjalbert@ubisoft.com

Relations Presse

Emmanuel Carré
Attaché de Presse
+33 1 48 18 50 91
emmanuel.carre@ubisoft.com

Disclaimer

Ce communiqué peut contenir des données financières estimées, des informations sur des projets et opérations futurs, ou sur des performances financières à venir. Ces éléments de projection sont donnés à titre d'objectifs. Ils sont soumis aux risques et incertitudes des marchés et peuvent varier considérablement par rapport aux résultats effectifs qui seront publiés. Les données financières estimées ont été approuvées par le Conseil d'Administration et n'ont pas été revues par les Commissaires aux comptes. (Des informations complémentaires figurent dans le Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft, déposé le 19 juin 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers).

À propos d'Ubisoft

Ubisoft est un créateur d'univers reconnu, dont la mission est d'enrichir la vie des joueurs à travers des expériences de divertissement originales et inoubliables. Portées par des équipes réparties dans le monde entier, ses productions couvrent un large éventail de jeux emblématiques, parmi lesquels Assassin's Creed®, Brawlhalla®, For Honor®, Far Cry®, Tom Clancy's Ghost Recon®, Just Dance®, Les Lapins Crétins®, Tom Clancy's Rainbow Six®, The Crew® et Tom Clancy's The Division®. Avec Ubisoft Connect, les joueurs bénéficient d'un écosystème de services leur permettant d'enrichir leur expérience, de débloquer des récompenses et de rester connectés, quelle que soit la plateforme utilisée. Grâce à l'abonnement Ubisoft+, ils peuvent accéder dès leur sortie aux nouveautés, aux éditions premium et aux contenus additionnels, que ce soit sur PC, consoles ou via le cloud. Sur l'exercice fiscal 2024-2025, Ubisoft a réalisé un chiffre d'affaires net de 1,85 milliard d'euros. Pour en savoir plus: www.ubisoftgroup.com.

© 2026 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are registered trademarks in the US and/or other countries.