

Cas N°1 : Nintendo : la segmentation stratégique

1 séance

Lionel Maltese – Stratégie

Q1 : Quels sont les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) de Nintendo ?

Justifiez

(5 pts)

Q2 : Quels sont les facteurs clés de succès qui s'exercent sur chacun de ces DAS ? Quels sont les compétences distinctives de Nintendo ?

(5 pts)

Q3 : Identifiez des synergies entre les DAS. En quoi ces synergies représentent-elles des atouts pour Nintendo ?

(5 pts)

Q4 : Quelles sont les principales menaces concurrentielles de Nintendo ?

Sur quel (s) DAS investiriez-vous ?

(5 pts)

NINTENDO

une success story

made in Japan

I. Nintendo : fournisseur officiel de l'empereur

L'entreprise Nintendo Koppaie, « Laissons les Dieux en décider » fut créée en 1889 et implantée à Kyoto.

A l'origine, son créneau fut la fabrication de cartes à jouer. Sur ce créneau, Nintendo fut le fournisseur officiel de la maison impériale et devint rapidement le numéro 1 de son secteur grâce à son fondateur : Fusajiro Yamauchi.

Aujourd'hui, l'activité cartes à jouer ne représente plus que 1% du chiffre d'affaires de Nintendo.

II. Des cartes à la console de jeux

En 1948, Hiroshi Yamauchi, arrière petit fils du fondateur, reprend l'entreprise. Ses premières décisions seront de licencier les principaux cadres de l'entreprise pour gouverner seul, de manière assez autoritaire (jusqu'à superviser le travail des créateurs alors qu'il ne joue pas aux jeux vidéos !).

Il entreprit de diversifier l'entreprise (riz à cuisson rapide, compagnies de taxis, « love hotels »...) et de passer un accord de licence avec Disney afin de pouvoir mettre les Mickey, Donald... sur les cartes à jouer de la firme.

1969 : création d'un nouveau département appelé « jeux ».

Nintendo commence par commercialiser des jouets articulés qui connaissent un véritable succès au Japon.

Dans les années 70, Nintendo décide de se lancer dans la technologie informatique. Après avoir pensé, dans un premier temps, de s'allier avec Atari dans le but d'avoir une licence de *Pong* afin de le commercialiser au Japon, Hiroshi Yamauchi décide de construire lui-même les machines.

Les ressources internes étant insuffisantes, Nintendo s'allie avec le conglomérat nippon Mitsubishi.

En 1977, naîtra de cette alliance la TV Game 6, une console regroupant 6 jeux semblables à *Pong*. La machine se vendra à 1 million d'exemplaires. Motivé par ce succès, Nintendo entreprend de conquérir le marché des jeux d'arcade...

Ainsi, la filiale américaine de Nintendo, dirigée alors par Minoru Arakawa, se lance avec excitation sur le marché US avec 3 000 machines d'arcade du jeu Radarscope (une sorte de *Space Invader*)...

C'est un échec retentissant. Afin d'éviter la banqueroute, Minoru Arakawa est obligé de récupérer les circuits des machines, de repeindre les coffres et d'y remettre de nouveaux jeux. Pour cette opération de la dernière chance, Hiroshi Yamauchi dépêche sur place l'artiste maison : Shigeru Miyamoto. Celui-ci imagina un jeu mettant en scène un grand singe, du genre King Kong, ayant enlevé la fiancée de son maître, un petit personnage moustachu qui portera, plus tard, le nom de Mario !

Le jeu Donkey Kong sera le succès de l'année 1981... et le CA de Nintendo America atteignit 100 millions de dollars !

Pour la petite histoire, les studios MCA Universal attaqueront Nintendo en procès pour avoir plagié le film King Kong. Nintendo gagnera ce procès, notamment grâce au talent de l'avocat Howard Lincoln qui rejoindra Nintendo par la suite.

Profitant de l'euphorie des années 80, Hiroshi Yamaushi décide de lancer une console avec un prix de vente qui devrait être inférieur à 1 000 Francs de l'époque et avec la possibilité de récupérer les marges perdus sur les accessoires (c'est le modèle de *Mattel* avec la *poupée Barbie*).

En 1983, la Nintendo Entertainment System (Appareil de divertissement Nintendo), 8 bits, naît avec un prix deux fois inférieur à celui de ses concurrents ! Dans les deux premiers mois, la console s'écoulera à 500 000 unités ! Au bout de 18 mois, 2.1 millions de consoles NES sont dans les foyers japonais ! Afin de favoriser cette expansion, Hiroshi Yamaushi décide qu'un jeu star doit être créé en interne : Miyamoto fera de nouvelles merveilles avec le best seller Super Mario Bros en 1985.

Au bout de 4 mois, le jeu se vendra à 2.5 millions d'exemplaires et Nintendo contrôlera 95% du marché japonais ! Fier de ce succès, Hiroshi Yamaushi veut se lancer dans le marché américain qui était alors en pleine crise...

En visant les 8 -12 ans, Nintendo s'assure un quasi trust sur le marché américain. En 1989, 1/3 des foyers US possédaient un produit Nintendo !

Nintendo accentuera ce succès avec les jeux Mario 2 et 3, Zelda...au cours des années suivantes.

Plus tard, en 1992, Nintendo révolutionnera la console de jeux avec la Super Nintendo (16 bits) et sa célèbre manette de jeux design pour l'époque. Il s'en écoulera 55 millions d'exemplaires.

En Octobre 1995, Nintendo fête la vente de son milliardième jeu

Mais, le succès le plus fou sera le lancement de la Game Boy en 1989, 120 millions d'exemplaires dans le monde ! (voir le dossier sur Tetris).

Mais, au début des années 90, Nintendo connaît ses premiers revers en Europe (un marché alors peu pénétré par Nintendo) avec Sega (*Master System* et *Mega Drive*).

Néanmoins, la menace la plus grande reste l'entrée de Sony dans le jeu, avec sa *Playstation* en 1995.

Cette console, visant un public plus adulte que Nintendo, a réussi à détrôner Nintendo de sa splendeur...

III. Stratégies de l'Empire Nintendo

Stratégie n°1

L'objectif prioritaire de Nintendo est de diffuser le plus largement possible ses consoles.

En effet, si, en moyenne, les acheteurs potentiels utilisent plusieurs jeux, ils ne jouent qu'avec une seule console ! Celles-ci étant différentes entre elles, l'entreprise qui écoule le plus sa machine prendra un avantage stratégique sur ses concurrents (vous pouvez essayer, mais vous n'arriverez jamais à faire marcher un jeu de Sega ou de Playstation sur une Nintendo !).

De ce fait, quitte à perdre de l'argent, la console Nintendo doit être présente dans un maximum de foyers. L'entreprise retrouvera une marge beaucoup plus confortable en vendant ses logiciels.

Si le Chiffre d'Affaire se partage équitablement entre les machines et les jeux, les profits se réalisent avec la vente des jeux !

Stratégie n°2

Nintendo, contrairement à Sony ou Sega, se contente de subir la force du marché. Celle-ci doit la faire bouger naturellement. Si le marché est morose, Nintendo se refusera de sortir une nouvelle console, pour ne pas connaître le sort de la *Dreamcast* de Sega.

Néanmoins, ce contre-pied au marché fut une réussite pour Sony lors de la sortie de la *Playstation* en 1995, aidé par une puissante communication et l'apport d'un groupe onze fois plus gros que Nintendo.

En effet, Nintendo a pour habitude de consacrer un faible budget de communication lors du lancement d'une console (environ 230 millions d'Euros pour la *Game Cube*), préférant jouir de sa notoriété acquise depuis les années 70. Par exemple, Microsoft, lors du lancement de la *Xbox*, a dépensé deux fois plus que son rival nippon.

Mais Nintendo préfère garder sa stratégie de suiveur, ce qui ne l'empêche pas de suivre sans encombre les différentes vagues technologiques.

Stratégie n°3

Une des forces de Nintendo est la créativité des ses troupes.

En effet, Nintendo sous-traite le moins possible à des éditeurs extérieurs. Par exemple, le français Infogramme (2^e éditeur mondial) a dû batailler ferme pour pouvoir écouler ses jeux sur Nintendo dans les années 90, Electronic Arts (le n°1) édite des jeux pour Nintendo seulement depuis 2001 !

Nintendo préfère créer moins de jeux, mais de meilleure qualité, afin de les vendre dans des volumes plus importants.

Dans les faits, Nintendo crée des petits groupes de 4 créateurs (graphistes, scénaristes...) qui, avec un faible budget (3 millions d'Euros), doivent créer un jeu. Néanmoins, ils peuvent jouir d'une liberté de manœuvre totale, ils n'ont pas de contrainte de temps et aucun compte à rendre aux divisions marketing du groupe (structure ad hoc).

Sources :
Bâtisseurs de rêves, Daniel Ichbiah, Firts Document
Capital, n°120, Septembre 2001

Pokémon GO a déjà rapporté plus de 200 millions de dollars

Par [Elsa Bembaron](#) Le Figaro
Mis à jour le 09/08/2016 à 12:59
Publié le 08/08/2016 à 13:07

[Pokémon Go](#) aurait généré 200 millions de dollars de revenus en un mois d'existence. Un record, selon SensorTower. Une belle performance pour un jeu gratuit mais suffisamment addictif pour que ses adeptes cèdent à l'appât de l'achat dit «in App» afin d'améliorer leurs performances.

[Niantic](#) a même déjà imaginé de nouvelles formes de diversifications. Vu l'enjeu suscité par le jeu et l'implication des joueurs, l'éditeur envisage de faire payer des boutiques ou des restaurants pour localiser dans les locaux des Pokémon. Une nouvelle façon de générer du trafic sur un point de vente, et si possible, du chiffre d'affaires. Les premiers commerçants ont déboursé 10 à 20 dollars pour voir des petits monstres virtuels s'installer pour une courte durée dans leurs restaurants. Devant le succès rencontré, les tarifs pourraient grimper. Les analystes misent d'ailleurs sur un chiffre d'affaires annuel proche d'un milliard de dollars pour l'application. [De quoi enrichir tout un écosystème](#). Niantic Labs est né dans le giron des Google Labs. La start-up a pris son indépendance l'année dernière, après deux levées de fonds de 20 et 5 millions de dollars. Google est resté à son capital, tout comme Nintendo, l'éditeur de jeux vidéo japonais, créateur des Pokémon et détenteur de la licence. Apple et Google, conformément à la politique appliquée dans leur magasin d'applications, percevront 30% du chiffre d'affaires générés par les achats en ligne. En revanche, les revenus liés au placement payant de Pokémon dans des lieux donnés pourraient échapper aux deux géants américains.

Changement de stratégie

Le succès de Pokémon Go est aussi en train de bouleverser la stratégie de [Nintendo](#). Le Japonais s'est longtemps dit refractaire au développement de ses jeux sur smartphones. Il a depuis changé d'avis. En revanche, le Japonais a mis en garde les investisseurs fin juillet: les ventes de Pokémon Go n'auront qu'un faible impact sur ses propres résultats. Dans un communiqué, le groupe japonais explique que l'application est développée et distribuée par Niantic. La licence Pokémon est de son côté détenue par la Pokémon Company, une filiale dont Nintendo ne détient que 32% des droits de vote.

En revanche, le Japonais pourrait tirer son épingle du jeu avec Pokémon Go Plus, une sorte de petit badge connecté dédié aux fans du jeu. Plus besoin d'avoir son smartphone à la main en permanence pour traquer Rondoudou et Ravaillou, le bracelet vibrera ou clignotera pour signaler leur présence à proximité. Et il suffira d'appuyer dessus pour réaliser certaines actions. À ce jour, aucune estimation sur les ventes que pourrait générer cet accessoire à 34,99 dollars n'a encore été publiée.

Wii : une stratégie marketing efficace !

Publié le 17/12/2006

On pense que la vie est faite d'inconnues qu'on règle l'une après l'autre, jusqu'au moment où, on pense, il n'y a plus aucun mystère à éclaircir : date de sortie, prix et line-up sont trois des équations auxquelles Nintendo a finalement répondu, quelques semaines avant la sortie de la machine. Après quoi, il fallait encore répondre à deux questions : la demande suivrait-elle les espoirs fous de Nintendo et surtout, comment vendre la Wii au grand public ? Avec la sortie de la machine, une gigantesque machine marketing s'est mise en route, et chacun a essayé de surfer comme il a pu sur la vague d'un succès que Nintendo espère colossal avec 4 millions de machines vendues d'ici le 31 décembre, dont près d'un million en Amérique du Nord.

Une nouvelle donne

Le succès de la Wii pourrait tout simplement bouleverser l'ordre économique non pas mondial, mais déjà du secteur du jeu vidéo (et puis si au lieu de faire la guerre dans les dunes, on pouvait se contenter de jeux vidéo, ce ne serait pas plus mal...). En effet, **Nintendo va à l'encontre de la stratégie habituelle qui consiste à multiplier de façon exponentielle la puissance de calcul des consoles**. Avec la Wii, Nintendo veut faire simple. On va être servi !

Si la stratégie de Nintendo fonctionne, une chose est sûre : Sony et Microsoft vont l'avoir mauvaise. Si tous deux disent que Nintendo pourrait être deuxième, ils oublient que si Nintendo est la seconde console de tous les foyers, cela en fera de loin le premier vendeur de machines au monde. C'est un doux rêve que tout Nintendomaniaque caresse depuis longtemps, mais peut-être ce rêve va-t-il finalement se produire, avec cette stratégie disruptive qui transforme en joueurs ceux qui ne le sont pas, et qui fait d'une console next-gen une console new-gen. Pour le moment, ça marche du tonnerre.

Pourtant, depuis longtemps, on est habitué à cette course à la puissance. C'est d'ailleurs Nintendo qui l'a commencée en sortant la NES, une console dont les capacités graphiques n'avaient absolument rien à voir avec ce qui se faisait à l'époque. Aujourd'hui, on dirait que

Nintendo ne veut plus, ou ne peut plus, rivaliser : on doit donc oublier les CPU, les GPU, les réseaux et les disques durs aux capacités déséquilibrantes : alors que pour Sony et Microsoft, plus y'en a mieux c'est, Nintendo se paie le luxe de prendre non pas une autre direction, mais le chemin inverse, avec un processeur cadencé à 729 MHz comme cœur de sa machine. **Un sacré pied de nez à la technologie.**



La Wii semble avoir l'avantage, pour l'instant

Compenser le manque de puissance

Alors si la Wii ne contient pas de CPU dont la puissance de calcul requiert l'énergie d'une centrale nucléaire pendant quelques secondes, le temps de booter, que lui reste-t-il ? Sa manette bien sûr ! La Télécommande Wii est en fait le cœur de la machine : un accessoire 100% au service du joueur venu jouer les trouble-fêtes à une heure d'ôte à la joie technologique ! Pour nous convaincre dès le premier jour, la console ne vient pas seule : une compilation appelée Wii Sports est proposée avec la machine aux USA et en Europe, pour nous permettre de comprendre, avec des jeux simples, ce dont il est question avec cette nouvelle stratégie.

Cette nouvelle stratégie pourrait se révéler payante. Elle l'est déjà pour les joueurs : la Wii est bien moins chère qu'une Xbox 360 (en dépit de la réduction de 20 ou 50 euros de Microsoft pour l'achat d'un système), et surtout beaucoup moins chère qu'une Playstation 3. Le prix à payer pour le Cell ou la HD semble bien élevé pour le commun des joueurs, qui trouvera en la Wii une alternative abordable. Reggie Fils Aime est le premier à le dire : *'nous avions besoin d'une puissance de calcul adéquate, mais il y avait une limite selon laquelle les clients n'avaient pas vraiment besoin de plus'*. Ce choix fait de la Wii une console abordable, certes, mais surtout une console profitable dès le premier jour.

Mais ça, on s'en fiche pas mal. Pourtant, les responsables de Nintendo martèlent cet argument depuis longtemps : **avec la Wii, Nintendo ne perdra pas d'argent**. Apparemment, tout le monde n'est pas vraiment d'accord là-dessus, Sony et Microsoft perdent encore des centaines de dollars par machine. Pendant ce temps, Nintendo développe une console dont les capacités

techniques n'ont rien de révolutionnaire : Hollywood et Broadway sont restés dans les limites du raisonnable, et on verra à terme si ce bridage voulu était une bonne idée ou au contraire une faute de conception majeure pour la console... Reste qu'on est quand même loin des 100 dollars espérés par Shigeru Miyamoto, interviewé par Business Week, et que pour une poignée de dollars de plus, on aurait peut-être pu avoir une machine un peu plus musclée.



La manette Wiimote, l'argument de Nintendo

Quand on reparle de Blue Ocean strategy...

Reste que Nintendo est hyper-confiant : les ventes de DS sont un peu plus insolentes chaque semaine, supérieures de près de 100.000 unités à la plus proche concurrente, toute PSP soit-elle. Sony avait là fait le pari de la puissance de la machine, mais cela n'a pas marché. En Europe, Nintendo s'octroie 60% des ventes de portables (le nombre de DS vient de passer le cap des 8.5 millions de machines vendues en Europe, au machine, Nintendo vend chaque console mise en rayon). Reste que la machine ne fait pas tout : comme souvent, ce sont les jeux qui font la différence, et Nintendo l'a bien compris, depuis toujours. A l'ère N64, quand les temps étaient durs, **Nintendo a soudain compris qu'il lui était possible de capitaliser sur sa propre base de machines pour ses propres jeux**. Depuis, on compte... 7 Mario Party !

La DS est la console pour non-joueurs, si l'on en croit le discours de Nintendo. les chiffres le prouvent : la DS explose tous les records, les profits de Nintendo se sont multipliés par 10 alors que son chiffre d'affaires a augmenté de 85%. Quelque chose s'est passé, forcément ! Avec des produits comme Nintendogs et certains jeux de la Touch Generations comme Brain Training ou English Training, on voit bien qu'il existe vraiment un marché pour ces logiciels différents. Mais il y a aussi de la place pour le fun pur et dur : Mario Kart DS et NEW Super Mario Bros sont deux jeux extraordinaires que les joueurs s'arrachent. Le nouveau jeu de plate-forme est encore dans les charts mondiaux, et reste souvent dans le top 3 des ventes

japonaises : une vraie perle. **Comme quoi tant les joueurs que les non-joueurs sont capables de jouer à un pur jeu, et tous trouvent leur compte dans la DS.**

Et c'est là que la stratégie de Nintendo est intéressante : **en parvenant à vendre des DS à des gens qui ne jouaient pas, Nintendo arrive par la même occasion à en faire des joueurs**, tout simplement. On commence avec Nintendogs, on continue avec Brain Training, et soudain on se demande quel autre jeu pourrait nous accompagner quand on ne veut ni jouer avec le chiot ni faire de calcul mental... On file chez le revendeur, et on voit un jeu avec un bonhomme dans une salopette rouge sur la boîte : 'on dirait le petit gars d'un vieux jeu que j'avais sur une console carrée grise'... Et voilà, le tour est joué...

Nintendo va-t-il réussir à transformer l'essai DS en coup de maître Wii ? La réponse est encore difficile à prédire. On ne peut que l'espérer, après tout on est ici sur un site consacré à Nintendo donc on ne peut leur souhaiter que du bonheur, mais il sera sans doute plus difficile de placer une télécommande Wii entre les mains des joueurs : celle-ci est au coeur de l'argumentaire de Nintendo pour inciter les gens à acheter une Wii au lieu d'une PS3 à Noël. Pour en vendre 4 millions d'ici la fin de l'année civile, il va falloir se montrer très convaincant. Et puis il va falloir espérer que Sony et Microsoft se laissent faire. Or, ils n'ont pas vraiment l'habitude de subir la concurrence. Leur puissance financière et industrielle leur offre toute latitude pour vraiment frapper fort si les performances de Nintendo deviennent trop insolentes.



La Wii fera-t-elle le même parcours ?

En Europe, on aura un peu plus de mal à sentir le choc des cultures qui s'annonce : Nintendo se concentre sur sa stratégie. Au Japon, Microsoft pourrait proposer une console à 250 dollars, sans disque dur, pour s'offrir une nouvelle chance. La PS3 a déjà vu son prix baisser de 20%, un mouvement que plusieurs considèrent comme mal-venu. On sent bien que les uns comme les autres ont peur de ce qui pourrait arriver maintenant que la Wii rencontre du succès sur le marché. La trentaine de jeux attendus d'ici la fin 2006 nous en convaincront sans doute : dans une console de jeu, ce n'est pas tant le support que le gameplay qui importe. Et ça, ce n'est pas dans la stratégie de Nintendo depuis la DS, mais depuis toujours !

Nintendo, Sony, Microsoft : Qui détient la meilleure stratégie?

Cédric L. - publié le Mercredi 30 Mai 2007 à 15h21

La bataille fait toujours rage chez les 3 poids lourds du jeu vidéo. Pendant que Nintendo vise les publics non joueurs, Sony essaie de brader sa console super puissante et Microsoft mise sur le media-center. Alors, quelle est la meilleure stratégie ? Quelques avis d'experts...

Des rumeurs concernant une baisse de prix de la PS3 pour cet été courent, mais Michael L. Savner, analyste chez Bank of America, démonte l'idée selon laquelle cela améliorerait de manière significative les ventes : "D'après nos analyses, nous avons conclu qu'une baisse de 100 \$ pour la PS3 (nous avons écarté l'hypothèse d'une baisse à 50 \$, qui se révélerait insignifiante) n'empêcherait pas le coût total d'une PS3 avec ses accessoires de rester 20 à 25% plus cher que la Xbox 360, ceci ne prenant même pas en compte l'éventualité d'une baisse chez Microsoft."

En fait, Savner pense que seule une baisse de 200 \$ aurait un réel impact sur les ventes de la PS3, mais il ne s'illusionne pas sur le peu de chance que cela ait d'arriver, Sony vendant déjà ses consoles à perte. Selon lui, Sony a commis de nombreuses erreurs et parmi elles figure en premier lieu la croyance erronée selon laquelle les consommateurs auraient pu fermer les yeux sur le prix élevé de sa console.

D'ailleurs, George Harrison, vice président de Nintendo, ne se gêne pas pour dire que ni Sony, ni Microsoft n'ont compris le marché. "Jusqu'ici, ils n'ont pas passé beaucoup de temps à nous étudier. Maintenant que nous rencontrons le succès, ils le feront probablement".

Comment faire face à Nintendo ?

Dans ces conditions, quelles perspectives peut caresser Sony ? Piquer les idées à Nintendo ? C'est ce qu'on pourrait croire avec l'intégration des capteurs de mouvement dans sa manette Wireless Sixaxis destinée à répondre à la Wiimote, mais les éditeurs de jeu ne suivent pas forcément. Capcom a par exemple annoncé qu'aucun de ses produits ne se servirait de cette fonction car Sony l'aurait, selon lui, juste intégré pour être différent, plutôt que de chercher à innover comme Nintendo.

D'après Harrison, cette manette n'a pas réussi à récupérer les clients de Nintendo car Sony se situe sur un marché différent. "Ils sont vraiment bons pour attirer un certain type de consommateurs, mais ont de grandes difficultés à comprendre comment nous avons pu réussir avec les nôtres".

D'un autre côté, pendant que Nintendo se concentre sur le jeu vidéo, Microsoft et Sony tentent d'imposer leur console comme les plateformes multimédias de demain. Sony intègre l'upscaling en 1080p pour faire de la PS3 un véritable lecteur DVD haute définition, et Microsoft tente de faire de sa Xbox un média-center avec le service Xbox Live. Mais cela sera-t-il suffisant pour contrebalancer la Wii ? Les gens préféreront-ils un système multi-fonctionnel dans la vision portée par Microsoft, un objet à la pointe de la technologie dans celle de Sony, ou une console consacrée exclusivement jeu-vidéo plutôt qu'une machine à tout faire ? Le débat est ouvert...

Comment Apple est en train de détruire Nintendo

Alors que la 3DS se vend mal, les produits d'Apple ne cessent de gagner des parts de marché dans le secteur des jeux vidéo.



- Au Consumer Electronics Show de Las Vegas en 2007, REUTERS/Rick Wilking -

En 1989, Nintendo lançait une petite console de jeux portative à qui, sur le papier du

moins, personne n'aurait prédit un grand succès commercial. Cette console, baptisée Game Boy, n'était pas la première à offrir des cartouches de jeu interchangeables (c'était la Microvision de Milton Bradley, sortie dix ans avant). La Game Boy était également désavantagée par un écran de mauvaise qualité, à l'écran flou, à peine lisible offrant un affichage en nuances de gris-vert à peine discernables. À la même époque environ, Atari lançait la Lynx, une console portable dotée d'un écran couleur 16 bits, supérieure en tout point ou presque à la Game Boy.

Mais la Game Boy bénéficiait de deux avantages majeurs. De conception simple et peu coûteuse à fabriquer, elle était très abordable et disponible en grande quantités: la Game Boy était vendue 109 dollars contre 189 dollars pour la Lynx, et Nintendo était en mesure de la produire à une cadence bien plus rapide que la console Atari.

Mais plus que tout, Nintendo avait compris qu'il était primordial de proposer des titre phares qui font mouche auprès du public. À son lancement, la Game Boy proposait *Tetris*, un jeu addictif

parfaitement adapté à l'interface graphique rudimentaire de l'appareil, et *Super Mario Land*, qui donnait pour la première fois la possibilité d'emmener Mario avec soi en voiture. Résultat, la Game Boy fut un succès immédiat. Nintendo allait en vendre plus de 118 millions, faisant de la Game Boy la console de jeux portable la plus vendue jamais fabriquée — jusqu'au lancement par Nintendo d'une nouvelle console portable, la DS, qui allait battre ce record avec 146 millions d'exemplaires vendus.

Le matériel compte moins que le plaisir

La Game Boy est l'épitomé de l'histoire de Nintendo. À plusieurs reprises, l'entreprise a mis sur le marché des produits aux performances techniques manifestement inférieures à celle de ses concurrents pour au final remporter la mise en dépit de ces lacunes. Il suffit de voir la façon, par exemple, dont la Wii a écrasé la Xbox 360 et la PlayStation 3. Nintendo a toujours compris ce que ses concurrents oublient parfois: le matériel compte moins que le plaisir du joueur. Des systèmes aux performances techniques moindres sont néanmoins susceptibles d'offrir une meilleure expérience de jeu.

Aujourd'hui, pourtant, Nintendo rencontre des problèmes. Jeudi dernier, l'entreprise a publié des chiffres de vente désastreux pour le premier trimestre de son année fiscale — l'entreprise a perdu 328 millions de dollars, et elle prévoit pour l'année des bénéfices en baisse de 80% par rapport à ses prévisions initiales. Ses gammes de console précédentes — la Wii et la DS — voient leurs ventes décliner rapidement, et la petite dernière, la 3DS, n'a pas réussi à décoller. L'entreprise prévoyait de vendre 16 millions de 3DS cette année. Au premier trimestre, elle n'en a vendu que 700.000. Pour augmenter les ventes, Nintendo a annoncé qu'à compter du mois d'août, elle baisserait le prix de la 3DS de 250 à 170 dollars.

La raison des soucis de Nintendo? Une autre entreprise lui a chipé sa recette. Ces quatre dernières années, les appareils iOS d'Apple — iPhone, iPod Touch et à présent iPad — ont conquis une part importante et en pleine croissance du marché des jeux vidéo portables. En 2009, selon une étude de l'agence Flurry, les appareils iOS représentaient 19% du marché des jeux portables, dont Nintendo conservait 70%. En un an, la part de Nintendo tombait à 57%, et celle des jeux sur Smartphone (Apple et Android) passait à 34%.

Les Smartphones sont simples

Les appareils Android et iOS triomphent pour les mêmes raisons qui ont fait si longtemps le succès des consoles Nintendo. En tant que consoles de jeu, téléphones et tablettes à écran tactiles ne peuvent rivaliser avec les performances de la 3DS, qui offre des jeux immersifs en trois dimensions sans contraindre au port de lunettes ridicules. La 3DS est dotée d'un pad

directionnel, d'une manette analogique, d'une flopée de boutons, et de deux écrans. Les Smartphones, eux, n'ont qu'un écran tactile et un accéléromètre.

Sans égaler le matériel optimisé pour le jeu de Nintendo, les gadgets signés Apple offrent à un public plus large une meilleure expérience de jeu. Sur l'App Store on peut choisir son jeu dans un éventail bien plus large que ce qui est disponible pour la 3DS et pour un prix bien inférieur. Il existe un grand nombre de jeux gratuits pour iPhone, et les jeux payants coûtent entre 1 et 10 dollars, à comparer avec 30 à 40 dollars des cartouches 3DS. Multifonctions, téléphones et lecteurs musicaux ont la faveur de ceux qui n'ont pas envie de jouer tout le temps. Ceci signifie qu'ils s'adressent à un public substantiellement plus vaste qu'un appareil dédié comme la 3DS, ce qui rend du même coup la plate-forme iOS plus intéressante pour les développeurs de jeu.

Avec l'iPhone et l'iPod Touch, Apple fait à Nintendo ce que Nintendo a fait à la Xbox et la PS3: offrir une expérience de jeu moins coûteuse et plus facile d'accès, en dépit d'une partie matérielle indigne d'un authentique joueur. La stratégie fonctionne. Depuis 2007, Apple a vendu 222 millions d'appareils iOS —plus que n'importe quelle console de jeux jamais sortie. À en croire certaines estimations, il existe aujourd'hui plus de 60 millions de joueurs iOS dans le monde, qui à eux tous téléchargent 5 millions de jeux par jour.

Sortir des jeux exceptionnels

Tout n'est pas perdu pour Nintendo. L'industrie du jeu est par nature cyclique et imprévisible. Des sociétés qui autrefois paraissaient invincibles — Sony au temps de la PlayStation et de la PS2 — deviennent soudainement pitoyables (désolé, Sony). L'inverse est également vrai: Nintendo reste une entreprise diaboliquement innovante, qui a toujours réussi à se sortir du pétrin en sortant des consoles et des jeux excellents. Les jeux en 3D n'ont pas connu la réussite immédiate des jeux à reconnaissance du mouvement (le fait que des gens se soient plaints de fatigue visuelle n'a pas dû arranger les choses), mais si Nintendo arrive à sortir un ou deux jeux 3D exceptionnels, il serait encore en mesure de retourner la situation.

Je crains néanmoins que l'entreprise n'ait pas encore saisi le défi que représentent les Smartphones. Le patron de Nintendo, Satoru Iwata, a plusieurs fois critiqué le modèle App Store pour la distribution des jeux. Il considère que d'autoriser les développeurs à créer des jeux gratuits financés par la publicité, ou vendus un ou deux dollars, menace la qualité des jeux disponibles pour ses consoles. *«Si nous plions, la seule façon pour nous d'augmenter nos ventes serait de baisser nos prix, ce qui signifierait la fin à brève échéance de tout le secteur»* déclarait-il à All Things D en juin. Ses propos semblent suggérer que Nintendo n'a pas l'intention de proposer ses jeux sur d'autres plateformes — quand bien même ces plateformes éclipsent les propres consoles de Nintendo.

Nintendo a fait fortune à l'époque des consoles portables dédiées et monofonction, mais le Smartphone multifonctions a inauguré un nouvel âge. Ce qui ne signifie pas que les appareils dédiés vont disparaître. Le Kindle d'Amazon, par exemple, est florissant en dépit de la concurrence des Smartphones et des tablettes. Si Amazon réussit, c'est qu'il s'est montré disposé à modifier sa stratégie pour répondre à la concurrence. En militant pour un contenu de plus en plus abordable et en multipliant les auteurs, Amazon a fait de Kindle un poids lourd du secteur de l'édition. De plus, Amazon n'est pas égoïste quant au contenu disponible pour Kindle — les livres vendus dans son magasin peuvent être lus sur la liseuse maison, mais également sur iPhone, voire à peu près tout ce qu'on veut.

Il serait difficile pour Nintendo d'adopter cette stratégie. Je doute qu'Apple lui laisse ouvrir un magasin de jeux pour iPhone — il pourrait le faire pour Android en revanche— et nombre de jeux développés pour 3DS ou DS ne fonctionneront pas sur des appareils restreints à un écran tactile. Reste que Nintendo pourrait s'efforcer de baisser le prix de ses jeux, voire de proposer des jeux gratuits — et d'une façon générale, d'envisager le développement d'un modèle d'entreprise innovant. Interrogé sur cette éventualité dans le passé, Iwata s'était montré particulièrement inflexible: «*Nintendo n'est pas intéressé*» déclarait-il à All Things D. Une bonne crise lui fera peut-être changer d'avis.

Fahrad Manjoo

Comment Nintendo entend relancer la 3DS

Créé le 19-08-2011 à 15h15 - Mis à jour à 15h38



Par Marco Mosca

ENTRETIEN Le patron de Nintendo France, Stephan Bole, revient sur la stratégie du groupe japonais pour contrer la chute des ventes de sa console de jeux portable.

La Gamescom, le plus grand salon du jeu vidéo européen avec 254.000 visiteurs en 2010, a ouvert ses portes mardi pour cinq jours, mais tous les yeux sont tournés sur la baisse des prix pratiquée aussi bien par Nintendo que par Sony pour leurs consoles de jeux vidéo.

La grande affaire de cet été reste sans aucun doute le coup de sabre effectué par Nintendo sur [le prix de sa 3DS](#) lancée en grande pompe en février dernier au Japon (mars en Europe et Etats-Unis), mais qui depuis peine à conquérir les cœurs des gamers. Le groupe de Kyoto n'a pas hésité à réduire jusqu'à 40% le prix de sa console portable, six mois seulement après sa mise en vente. Depuis la mi-août, la console vaut 15.000 yens contre 25.000 auparavant au Japon, 169 euros contre 249 en Europe, 169 dollars contre 249 aux Etats-Unis.

Stephan Bole, le directeur général de Nintendo France, revient pour Challenges.fr sur la stratégie du groupe japonais.

La baisse du prix de la 3DS est-elle un aveu d'échec ou un changement de stratégie ?

- Notre stratégie demeure intacte. La 3DS va succéder à la Nintendo DS. A son lancement, la 3DS a d'ailleurs réalisé un démarrage des ventes supérieur, mais la dynamique des ventes s'est essouffée faute de très grands jeux. La baisse de prix a pour objectif de remettre sur les rails la vitesse de déploiement de la console, et ce en amont du lancement des très grands titres de fin d'année.

Depuis cette baisse, les ventes semblent avoir redécollé. Ce n'était donc qu'une question de prix ?

- L'augmentation des ventes est très nette au Japon, en Europe et aux USA. Mais ce qui fait vendre les consoles ce sont les très bons jeux, et ils arrivent dans la foulée.

Pour ceux qui ont payé leur console plein tarif, vous avez mis en place un programme "ambassadeur"...

- Nous sommes très attentifs aux consommateurs qui nous ont fait confiance en achetant leur Nintendo 3DS avant le 12 août, et ce programme prévoit de leur offrir 20 jeux (NES et Game Boy Advance) en téléchargement pour récompenser leur fidélité. Pour ceux d'entre eux qui n'avaient pas encore pu rejoindre le programme ambassadeur à la date du 12 août, nous venons d'annoncer une extension à la fin septembre. Pour cela il suffit de suivre les instructions disponibles sur notre site internet et de fournir une preuve d'achat.

Cette baisse de prix est-elle une conséquence de la concurrence des smartphones?

- Nous n'y voyons pas de relation de cause à effet. Si les études attestent d'une multiplication des usages de jeu vidéo sur une diversité de plateformes c'est dans un marché global où tous ces usages sont en progression. En 2011, le nombre d'utilisateurs de consoles portables continue à progresser. Et les différents usages ne se cannibalisent pas forcément. Les joueurs actifs sur console portable en 2011 jouent parfois également sur d'autres plateformes de jeux, mais pas aux mêmes jeux, ni dans les mêmes occasions.

Nintendo compte-t-il développer des jeux pour les smartphones?

- La Nintendo 3DS va proposer des expériences de jeux uniques et impossibles à vivre sur smartphone, c'est donc totalement exclu.

Sony vient d'annoncer une baisse des prix de sa PS3 et de sa PSP, comment expliquez-vous cette tendance générale à la baisse ?

- Les baisses tarifaires ont toujours existé à ce stade de maturité pour des consoles. Pour la Nintendo 3DS le timing est inhabituel car une approche drastique était nécessaire.

En baissant le tarif de la 3DS, Nintendo ne cherche-t-il pas à couper l'herbe sous les pieds de Sony qui a positionné sa future console portable, la PlayStation Vita, dans une fourchette de prix identique?

- La Nintendo 3DS est la seule console portable de nouvelle génération disponible en 2011 et elle propose des expériences de jeux uniques. Nous souhaitons en écouler 16 millions d'unités sur notre exercice 2011/12. C'est la seule motivation de notre décision.

Fin juillet, Nintendo a annoncé des résultats financiers mauvais, est-ce la fin de la baraka pour le groupe nippon ?

- Nous sommes engagés sur un marathon, pas un sprint. Essayons de nous focaliser sur le long terme, ou tout au moins de faire un point d'étape après Noël quand Mario Kart 7 ou Super Mario Land 3D auront été lancés. N'oublions pas que les ventes de Nintendo DS n'ont réellement décollé que plus d'un an après son lancement... [Le géant japonais a fait état fin juillet d'une chute de plus de moitié de ses ventes au 1er trimestre sur un an, à 93,93 milliards de yens (816 millions d'euros)].

Nintendo évoque sa stratégie pour gagner de l'argent avec les jeux mobiles

par [Romain Mahut](#) - publié le 19 Mai 2015

L'annonce faite par [Nintendo](#) de son intention de produire des jeux mobiles a très logiquement intéressé de nombreux investisseurs et analystes. Le géant japonais est donc mis face à de nombreuses questions quant à la stratégie commerciale qu'il compte employer sur ces nouvelles plates-formes.

Après l'annonce des derniers résultats financiers de Nintendo, **Satoru Iwata** a pris part à une session de questions-réponses avec les investisseurs et les analystes. Au cours de cette session de questions-réponses, le président de Nintendo a dû répondre à une question à propos des plans de la société en matière de monétisation de leurs jeux mobiles.

Et là aussi, le constructeur japonais avoue ne pas vouloir faire comme les autres éditeurs de jeux mobiles :

*Je pense que beaucoup d'entre vous ont déjà compris que même s'il était au début simple pour de nombreuses personnes de gagner de l'argent (avec les jeux mobiles) rien qu'en créant une application pour smartphone, la situation change rapidement et que générer du contenu sur les smartphones n'est plus aisé à cause de la concurrence acharnée. **Je ne pense pas que nous puissions atteindre nos objectifs en nous contentant de reproduire la formule de succès passés. [...]***

D'après ce que j'ai compris, pour rencontrer le succès sur le marché japonais, il faut trouver un nombre limité de consommateurs généreux qui sont prêts à dépenser beaucoup puis analyser ce qui les encourage à dépenser. En revanche, si nous décidions d'employer cette stratégie, je ne pense pas que nous serions capables de divertir des millions de consommateurs à travers le monde, ou de réaliser des prouesses de taille aux effets durables. [...]

La base de notre stratégie correspond à trouver comment nous pouvons recevoir une petite somme d'argent d'une grande variété de consommateurs. Mais même si les gens reconnaissent que la méthode du "peu de consommateurs dépensant beaucoup" a mieux fonctionné que les autres, nous enquêtons sur les changements à faire pour dépasser les obstacles. Nous avons eu diverses discussions à ce sujet en interne, j'ai questionné les développeurs à ce sujet et ils ont eu de nombreuses discussions à ce sujet. Nous avons déjà quelques idées spécifiques, et nous les annoncerons en temps voulu.

Mais avant toute chose, Nintendo est une marque destinée à un public familial. Nous n'avons aucune intention de changer la situation actuelle dans laquelle les parents ou les tuteurs peuvent donner des produits Nintendo à leurs enfants en toute tranquillité. C'est pour ça que nous voulons surveiller étroitement la manière avec laquelle nous recevons de l'argent.

Plus Nintendo parle de son arrivée dans le secteur du jeu mobile plus il apparaît que le constructeur ne prend pas le sujet à la légère. Mais rien ne permet pour le moment d'affirmer que les solutions évoquées par le Big N fonctionneront (et inversement).

S'il ne compte pas évoquer ses premiers jeux mobiles à l'E3 de juin prochain, Nintendo a pour objectif de **lancer son nouveau service connectant ses consoles et plates-formes mobiles au cours de l'automne prochain**. Il n'est donc pas impossible que le Big N dévoile ses premières productions destinées aux smartphones et tablettes avant la fin de l'année.

La stratégie de Nintendo pour faire oublier un présent morose



Une publicité de Nintendo dans un magasin d'électronique à Tokyo, le 7 mai 2014. - Shizuo Kambayashi/AP/SIPA

Mathias Cena

Comment rassurer clients et investisseurs alors qu'il semble y avoir le feu chez Nintendo? L'entreprise japonaise est sur la sellette depuis plusieurs mois à cause des [mauvaises ventes de sa dernière console de salon](#), la Wii U, et de prévisions trop optimistes pour sa portable, la 3DS. Le PDG de l'entreprise basée à Kyoto, dans l'ouest du Japon, s'est donc efforcé de rassurer les actionnaires en évoquant les grandes orientations de la marque pour l'avenir.

Mauvaises ventes de la Wii U

Pour l'année fiscale qui s'est terminée fin mars, Nintendo affiche une perte nette de 170 millions d'euros, avec un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros, en baisse de 10 % par rapport à l'année précédente. Le constructeur s'attendait à vendre 9 millions de sa dernière console, la Wii U, entre sa sortie fin 2012 et fin 2013. En réalité, seules 2,72 millions d'unités ont été écoulées pendant cette période.

Manque de charisme

Le peu de charisme de la Wii U est à la fois la cause et la conséquence de ses mauvais résultats. Nintendo explique lui-même son échec actuel par sa propre incapacité à montrer aux joueurs l'intérêt du gamepad à écran tactile de sa dernière console. Par ailleurs, la majorité des consommateurs qui ne suit pas de près l'actualité de Nintendo a tout bonnement du mal à faire la différence entre la nouvelle console, la «Wii U», et celle qui l'a précédée, la «Wii». Des noms extrêmement similaires, des designs voisins... c'est seulement au rayon des ventes qu'un monde les sépare: la Wii U a peine à se vendre à 6,1 millions d'exemplaires depuis son lancement fin 2012, quand plus de 100 millions de Wii ont été écoulées depuis 2006.

Où sont les jeux?

Mais le cycle de vie de la Wii U ne fait que commencer, veut croire Satoru Iwata, le PDG de l'entreprise. Pour l'année fiscale en cours, qui s'achève fin mars 2015, Nintendo table sur des ventes de 3,6 millions de Wii U, qui s'appuient sur les sorties des derniers nés de deux franchises «poids lourds» de la firme nipponne, «Mario Kart» et «Super Smash Bros». Ces deux jeux, qui doivent sortir en France respectivement le 30 mai et fin 2014, sont «les piliers de toute notre stratégie marketing pour cette année», [selon les mots mêmes](#) de Satoru Iwata, conscient que les joueurs ont été laissés sur leur faim jusqu'à présent. Il leur promet aussi d'autres nouveautés, qui seront annoncées [en marge de l'E3 en juin](#).

Applications smartphones et figurines NFC

Refusant de publier ses jeux sur les consoles d'autres marques ou sur mobile, Nintendo s'autorise cependant à explorer quelques à-côtés. Premier exemple, une application smartphone, qui sortira en même temps que «Mario Kart 8», sur laquelle les joueurs pourront partager et revoir leurs courses et accéder à des classements et statistiques. Autre piste: les figurines NFC. Vendues dans le commerce, ces statuettes à l'effigie de personnages permettent de débloquent des contenus additionnels dans certains jeux. Ainsi que des revenus supplémentaires pour Nintendo. Malgré le «marché conséquent» créé pour les figurines par la série «Skylanders» et le jeu «Disney Infinity» sur Wii U, développer des jeux compatibles avec les figurines n'est cependant «pas une priorité», [selon Satoru Iwata](#), mais plutôt «un des moyens d'utiliser les personnages Nintendo».

Et l'avenir? Nom de code «qualité de vie»

Interrogé par les actionnaires, Satoru Iwata a assuré «avoir déjà une idée assez précise» de l'après-Wii U, qui n'arrivera cependant pas, selon lui, avant d'avoir donné satisfaction aux acquéreurs de la console. Il laisse aussi planer le doute sur un avenir qui ne se limitera pas aux jeux, tout en restant dans le domaine du divertissement. «Les mots "qualité de vie" reviennent souvent ces derniers temps», a déclaré le PDG dans une interview à un magazine japonais. Nintendo pourrait chercher à rééditer ses succès passés avec les applications «santé» de ses anciennes consoles, notamment «Entraînement cérébral» sur DS et «Wii Fit» sur Wii.