

**Cas N°1 : Nintendo : la segmentation stratégique**

**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 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<sup>e</sup> 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 avons 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 -

**E**n 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**

## JEUX VIDEO

### Nintendo entre deux mondes

18/01/2017 - par Thomas Pontiroli

**Annoncée en octobre 2016, présentée en janvier 2017 et lancée en mars, la Switch est la nouvelle console de Nintendo, synthèse de son savoir-faire dans le salon et à l'extérieur.**



## NINTENDO

Avec la Switch, une console hybride remplaçant la Wii U pour le salon et, à terme, la 3DS pour l'extérieur, c'est tout son univers que Nintendo est censé condenser. Censé, car c'est déjà ce qu'il a tenté en 2012 avec sa précédente machine, écoulee à peine à 14 millions d'unités, contre 102 millions pour sa devancière, la Wii, sortie en 2006. La faute, à l'époque, d'un marketing jugé peu clair. « *Il y a eu un énorme malentendu au lancement sur ce qu'était la Wii U. l'un des messages principaux était qu'il s'agissait d'une nouvelle console et d'une nouvelle manette. Mais beaucoup de personnes ne savent toujours pas ce que c'est* », a même déploré Shelly Pearce, la directrice marketing de Nintendo UK. Mea culpa, donc. Et remise en question. « *Un aspect que nous devons améliorer au lancement de la NX [le nom de code de la Switch] sera de mieux communiquer sur son positionnement* », affirmait, en août 2016, Reginald Fils-Aimé, patron de Nintendo of America. Cela, au moins, semble réussi. « *Avec la Switch, on comprend qu'il s'agit d'une nouvelle console* », note un observateur lors de la présentation de la machine en France, le 13 janvier au Grand Palais, à Paris.

### **Trentenaire urbain**

Avec ce nouveau produit, le groupe japonais est très attendu. Son pari n'est pas anodin. Il va tenter de creuser son sillon entre Sony et Microsoft –les deux leaders du salon avec leurs consoles plus puissantes– et la myriade de tablettes existantes, à l'offre vidéoludique toujours plus riche. Comme avec la Wii U, Nintendo présente son concept

de console de salon-tablette au travers d'un clip promotionnel de 3 minutes 36, diffusé sur Youtube, et visionné 25 millions de fois depuis le 20 octobre dernier. Le film présente un trentenaire, urbain, assis devant sa TV, en pleine chevauchée dans *The Legend of Zelda : Breath of the Wild*, l'un des titres phares de Nintendo. Mais l'épopée de notre héros est stoppée par un aboiement de chien, lui bien réel, qui réclame sa sortie du soir. Finalement, notre homme poursuivra sa partie dehors sur un banc, illustrant ainsi la capacité de la Switch, grâce à son propre écran, de concilier plaisir du jeu et contraintes de la vie d'adulte.

## **Nintendo Direct**

Au final, dans cette vidéo promotionnelle, ni enfant (sa première cible à la fin des années 80), ni famille (qui a fait ses choux gras avec la Wii!). « *C'est un changement de paradigme total* », observe Thomas Grellier, consultant spécialiste des jeux vidéo, codirecteur de l'École de management des industries créatives (EMIC) et ancien directeur marketing de Sega. « *Nintendo vise dans un premier temps les leaders d'opinion afin d'amorcer la pompe. C'est une stratégie en deux temps. Ensuite, la marque devrait entamer un virage plus grand public au travers de prises de parole qui mettront en scène des familles* », anticipe l'expert. Interrogée sur les intentions du groupe, Anne-Marie Baufine-Ducrocq, directrice marketing de Nintendo France, ne dira mot, préférant « *laisser d'abord la parole aux joueurs* ». Pour s'adresser à eux, le groupe privilégie toujours plus internet et les plateformes telles que Youtube ou Twitch (dédiée au jeu). « *Avec ses Nintendo Direct, diffusés une fois par mois, l'éditeur établit un rapport privilégié avec les joueurs, sans le filtre des journalistes qui sélectionnent les informations. Et cela leur plaît énormément* », témoigne Florent Gorges, auteur de *L'histoire de Nintendo* (OmakeBooks).

## **Pikachu en éclairneur**

Plus inhabituel, Nintendo cible, dès le clip promotionnel de la Switch, les adeptes de e-sport, avec *Splatoon 2*. Le jeu en vaudrait la chandelle, selon Florent Gorges car « *ce public, une fois captif, s'investit dans le jeu, réalise des micro-achats récurrents* ». Bref, il constitue une ligne de revenus plus solide que celle des joueurs classiques, dont les recettes évoluent au gré des nouveaux titres... À condition de séduire des joueurs souvent déjà engagés dans un autre jeu. Pas une mince affaire, prévient l'expert.

En attendant, Nintendo mise sur les fondamentaux: *Mario, Zelda, Pokémon...* et en la matière, « *le marketing de la Switch est déjà fait* », sourit Thomas Grellier. À l'été 2016, le jeu mobile *Pokémon Go*, téléchargé plus de 500 millions de fois, a rappelé que Pikachu en avait encore sous la patte. À l'automne, c'est le plombier moustachu qui revenait sur le devant de la scène en investissant un nouveau terrain : le smartphone (Iphone). Mis en avant par Apple, le titre sera téléchargé 90 millions de fois. C'est ainsi que Nintendo a opportunément réactivé ces marques dans l'esprit du public, analyse Thomas Grellier, selon qui ces sorties ont été préméditées « *pour préparer l'arrivée de la Switch* ».

Mais au-delà des mascottes, c'est son matériel que Nintendo devra imposer. Comme le souligne dans une note Harding Rolls, analyste chez IHS Markit, son défi est « *de communiquer sur un produit complexe auprès du grand-public (...), et satisfaire tant les adeptes traditionnels de ses consoles que de nouveaux joueurs habitués au confort des tablettes* ». Au lendemain de la présentation en France, Amazon demandait à ses clients de ne précommander qu'une console par foyer, un message annonciateur de pénurie. Reste à savoir si elle est orchestrée par Nintendo. Pratique déjà vue dans l'électronique grand public, idéale pour attiser l'envie.

### **Chiffres clés:**

- 1,1 milliard d'euros. Chiffre d'affaires mondial au premier semestre 2016, en baisse annuelle de 33% sur un an
- 337 millions d'euros. Bénéfice net au premier semestre 2016, en hausse de 234% sur un an (cession d'actifs)
- 13,36 millions. Nombre de Wii U écoulées depuis son lancement en novembre 2012
- 61,6 millions. Nombre de 3DS écoulées depuis son lancement en mars 2011
- 58,37 millions. Dépenses médias en France en 2015 (97% en TV), en baisse de 38,7% sur un an (Kantar Media)

## **Nintendo continue sa stratégie mobile et prévoit une version pour Zelda**

Par [Arnaud Verchère](#) le 16 mai 2017 [2 commentaires](#)

L'éditeur de jeux-vidéo japonais aura mis longtemps avant de saisir toute l'opportunité du mobile et du changement d'ère dans lequel il se trouvait. Nintendo a récemment annoncé la sortie d'une application mobile d'une des plus célèbre licence de jeu : Zelda.

Si à l'heure actuelle, nous n'avons pas plus d'information quant au nom donné à l'application dérivé du jeu-vidéo, ni à son business model : payant comme Super Mario Run ou en free-to-play nécessitant des achats



intégrés pour accéder à l'ensemble des fonctionnalités/niveaux du jeu. Une stratégie tarifaire hautement stratégique qui pourrait décevoir les (très) nombreux fans de Zelda. D'autant plus avec le succès commercial du dernier né de la licence : Breath of the Wild. Jeu sorti sur la nouvelle console génération de Nintendo : la Switch.

Cette annonce fait suite à celle du CEO de Nintendo qui prévoyait la création de 3 applications mobile déclinées de ses plus célèbres jeux-vidéo faisant suite à Mario et Fire Emblem Heroes dont une version mobile d'Animal Crossing. Cette stratégie fait suite aux grands succès qu'ont connu Pokémon et Super Mario Run précédemment. C'est également l'occasion pour Nintendo de remonter dans la course des éditeurs de jeux-vidéo bousculant le marché du gaming.

Nintendo n'est pas le seul à décliner ses grandes licences, Electronic Arts prévoit prochainement de sortir une version complète de son célèbre jeu [Les Sims](#).

Source : [The Wall Street Journal](#).

## Switch : la mise en orbite savamment orchestrée de Nintendo

Le lancement réussi de la nouvelle console de jeu vidéo s'est appuyé sur une stratégie médiatique très précise, basée largement sur la sortie du nouveau Zelda.

LE MONDE | 10.03.2017 à 11h45 • Mis à jour le 10.03.2017 à 13h39 | Par [William Audureau](#)



Durant un mois, la presse spécialisée s'est concentrée sur la Switch et un jeu en particulier, « Zelda ». Jeux Vidéo Magazine

Articles à gogo dans les [médias](#) (dont [Pixels](#)) quinze jours avant son lancement, bouche-à-oreille incroyable de *Zelda* sur les [réseaux sociaux](#), records de vente... Avec la Switch, lancée il y a une semaine dans [le monde](#) entier, Nintendo

semble [avoir](#) renoué avec le succès médiatique que fut la Wii en son temps, en 2006. Pour cela, le constructeur japonais a mis toutes les chances de son côté.

## Des articles synchronisés dans la presse

Cela peut [ressembler](#) à un détail autant juridique qu'absurde. Dans le contrat de confidentialité que Nintendo a soumis aux médias ayant eu accès à la Switch en amont, une clause précise que les journalistes s'engagent à ne pas [publier](#) leurs articles avant une certaine date et une certaine heure.

Jusque-là, rien d'original : la pratique du « NDA » (*non-disclosure agreement*, ou accord de confidentialité) est très largement répandue dans l'[industrie](#) du jeu vidéo et dans d'autres. Pour l'éditeur, elle permet de [frapper](#) un plus grand coup en envahissant les sites d'actualité au même moment, tout en évitant que ceux-ci se sentent floués par un concurrent publiant plus tôt.

Là où Nintendo a fait fort, c'est en imposant non pas une date mais quatre, selon le type et le thème précis de l'article. Concrètement : le 23 février pour les premières impressions sur la Switch et le 1<sup>er</sup> mars pour le test ; le 24 février pour les premières impressions sur *The Legend of Zelda Breath of the Wild* et le 2 mars pour le test. *Breath of the Wild* est également sorti sur WiiU, mais seule la version Switch avait été envoyée aux testeurs.

C'est peu [dire](#) que cet embargo a largement contribué à [donner](#) de la visibilité à la console, en multipliant les articles consacrés à son lancement. Au lieu de [choisir](#) leur propre timing de publication, nombre de sites se sont calés sur l'heure de la tombée de l'embargo fixé par Nintendo – alors que rien n'interdisait de publier plus tard, et les conversations sur la Switch ont fleuri de manière quasi discontinue durant deux semaines les réseaux sociaux.

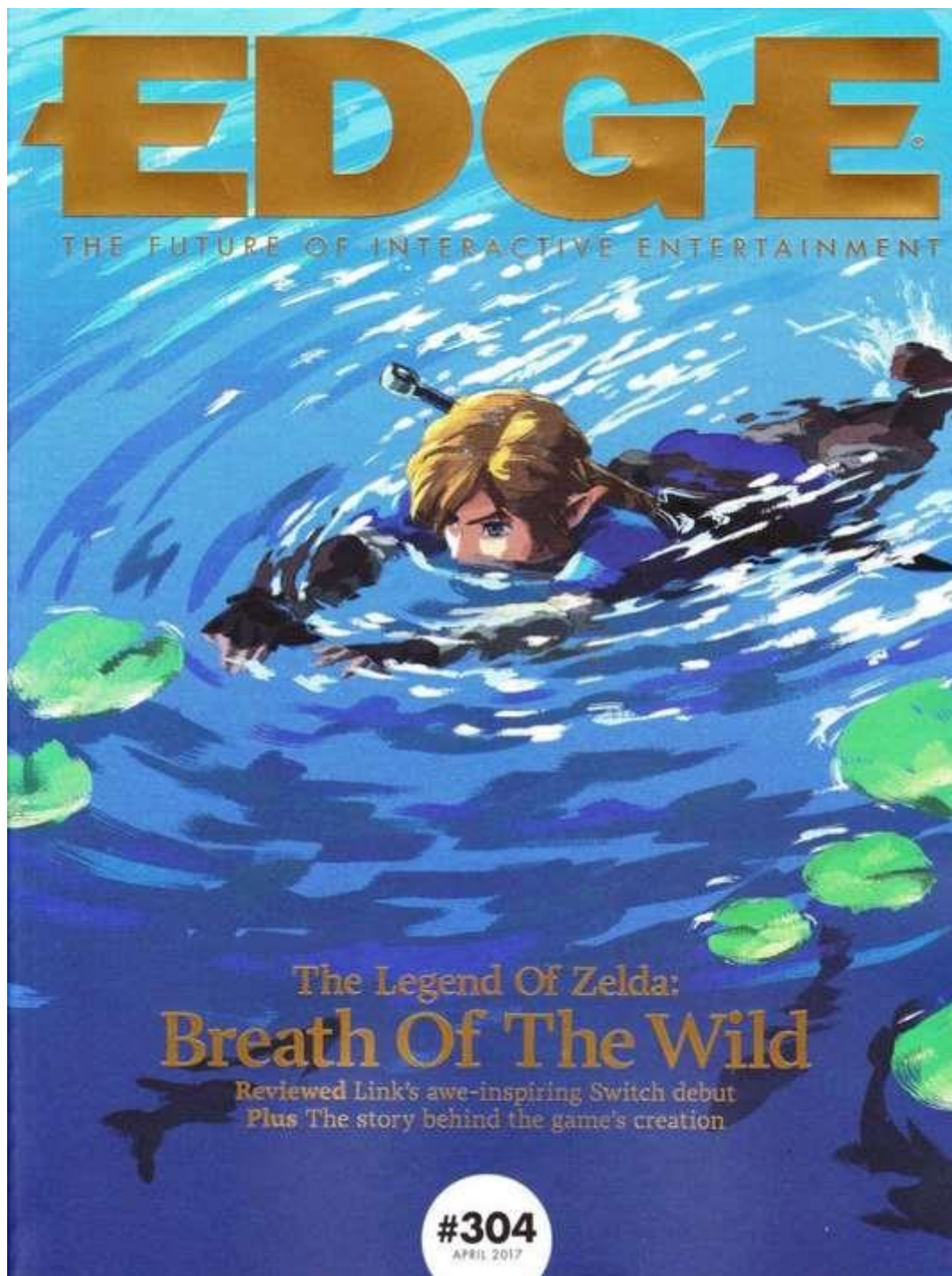
Un véritable teasing très largement entretenu sur les réseaux sociaux par les journalistes eux-mêmes, pris entre la hâte de [livrer](#) leur avis et un cadre contractuel décontençant.

## Des passe-droits pour les [revues](#) les plus connues

Le contrat soumis par Nintendo et signé par les médias interdisait de [divulguer](#) certains éléments clés de l'intrigue du *Zelda* et de publier le verdict définitif, mais pas de donner un avis. La société de communication de la compagnie japonaise ne se privait d'ailleurs pas pour retweeter les avis positifs plutôt que de leur [faire](#) la chasse, à l'image d'une référence à peine masquée de *jeuxvidéo.com* au second 20/20 de son [histoire](#), attribué quelques jours plus tard à *Breath of the Wild*.

Certains médias ont toutefois publié plus tôt que les autres. C'est le cas de *Famitsu* au [Japon](#) et de *Edge* au [Royaume-Uni](#), deux publications à la notoriété mondiale. Ces tests en exclusivité mondiale sont traditionnellement le fruit d'accords entre l'éditeur du jeu – qui s'engage à [fournir](#) en avant-première de quoi [tester](#) le jeu – et la revue elle-même, qui lui réserve sa couverture, et par voie de conséquence, un traitement important. « *Cela nous est arrivé pour Watch Dogs*, se souvient Arnaud de Keyser, rédacteur en chef de *Jeux Vidéo Magazine*. *Ubisoft n'avait que très peu de builds [des versions non commerciales mais déjà*

testables] et de consoles équipées pour les [lire](#), ils nous ont donc proposé l'avant-première mondiale. De notre côté, on a fait la couverture dessus, car on avait déjà joué à des versions preview [non-définitives] et on savait que c'était un très bon jeu. »



« EDGE » a été le premier magazine occidental à publier son test, avant l'embargo mondial, avec un 10/10 à la clé. Les autres médias lui ont emboîté le pas. EDGE

En signant le test exclusif de *Breath of the Wild*, *EDGE* s'offre ainsi une belle publicité sur Internet. En pleine ébullition autour des notes de *Zelda*, *Famitsu* et *Edge* lui attribuent respectivement 40/40 et 10/10 – notes qui font le tour du Web. Elles annonçaient le début

[d'une moisson rarissime de notes maximales](#). Joint par Pixels, Nintendo n'a pas souhaité s'exprimer sur les notes auxquelles l'entreprise s'attendait.

## Une mise en avant disproportionnée de « *Zelda* »

L'originalité du lancement de cet épisode, c'est aussi d'avoir complètement éclipsé les autres jeux de la console. C'est peu dire que Nintendo y a contribué. La veille de la sortie de la Nintendo Switch, les nombreux médias équipés depuis plus d'une semaine d'une console de prêt n'avaient toujours pas pu [mettre](#) sur la main sur le reste du catalogue de la Switch, pourtant riche de dix-huit [jeux](#).

Alors que le dernier épisode en date de la saga *Zelda* est arrivé dans les rédactions dès la mi-février, il a fallu [attendre](#) le 3 mars pour que le constructeur japonais ne donne accès à *1-2 Switch*, son autre jeu de lancement, et n'active le Nintendo eShop, permettant d'accéder à la quinzaine de titres supplémentaires exclusivement accessibles en téléchargement.

Résultat : vingt-quatre heures avant la sortie de la console, l'acheteur potentiel se retrouvait dans une configuration étrange, avec une avalanche mondiale de tests – dithyrambiques – pour *Breath of the Wild* et une absence quasi totale d'article sur le reste des titres. La déception *1-2 Switch*, compilation de minijeux jugée globalement pauvre et lassante, est ainsi passée au second plan.

Nintendo avait déjà joué cette stratégie au printemps 2016, au moment du Salon mondial du jeu vidéo de l'E3 à Los Angeles : l'intégralité de son stand était réservée à *Zelda*. Une [politique](#) de communication qui a payé : avec 96 000 ventes en [France](#) sur son premier [week-end](#) (hors version Wii U), il est de loin le jeu le plus acheté de la Switch, avec un taux d'attachement de plus de 90 %, et même le jeu vidéo ayant connu le meilleur démarrage sur une console, d'un cheveu devant *Wii Sports* en 2006.