

## ***Travaux Dirigés 5 :*** ***Le marketing stratégique***

### ***Première partie : analyse du marché des jeux vidéos***

#### ***1. L'offre***

##### ***1.1. Quels sont les produits disponibles sur le marché ?***

De nombreux produits sont disponibles sur le marché des jeux vidéos. On peut les classer en trois catégories :

- les micro-ordinateurs
- les consoles de salon
- les consoles portables

Pour les micro-ordinateurs, l'offre est extrêmement vaste, puisque chaque utilisateur suffisamment avancé peut s'assembler une machine sur-mesure, parfaitement adaptée à ses besoins. Néanmoins, on retrouve quelques grands constructeurs qui se partagent le marché des PC « prêt à l'emploi » : Hewlett Packard-Compaq, Dell, IBM, etc. Il s'agit donc d'un marché plutôt de type oligopole, si l'on ne tient pas compte des PC « sur-mesure ».

Pour les consoles de salon, l'offre est plus restreinte. Quelques poids lourds du jeu vidéo se partagent le marché très lucratif des consoles de jeux vidéos ; l'offre des console est donc nettement plus réduite. Les joueurs ont le choix entre les Playstation 1 et 2 de chez Sony, la Xbox de chez Microsoft, la Gamecube et la N64 de chez Nintendo et il y a peu de temps encore la Dreamcast de chez Sega, aujourd'hui non commercialisée. Là aussi les joueurs doivent faire leur choix entre un petit nombre d'offres, c'est un marché de type oligopole.

Enfin le marché des consoles portables est depuis plusieurs années la propriété exclusive de Nintendo, avec ses différentes versions de la Gameboy, dont la dernière la Gameboy Advance. Sur ce marché Nintendo est quasiment en position de monopole, puisque aucun autre de ses concurrents traditionnels ne fabrique de consoles de ce type.

##### ***1.2. Quels sont les acteurs qui interviennent sur ce marché ?***

Il existe cependant un marché parallèle et complémentaire à celui des consoles de jeux vidéos : les jeux vidéos eux-mêmes. Sur ce secteur, l'offre est infiniment plus étendue, puisque l'offre des grands constructeurs, tels Microsoft, Sony ou Nintendo, existe mais représente une faible partie de l'offre globale. En effet un grand nombre d'éditeurs de jeux vidéos sont en concurrence directe. Afin de mieux rentabiliser un jeu, l'éditeur va le plus possible essayer de l'adapter sur toutes les plates-formes disponibles : PC et les différentes consoles.

Face à l'importance grandissante du marché des jeux vidéos, les fabricants de jeux traditionnels ont du réagir face à cette menace. Certains ont modernisé leurs jouets, en y implantant de l'électronique par exemple, comme Mattel (Barbie, Fischer-Price), Hasbro (Furby) ou Berchet (poupées). D'autres ont décidé de se lancer dans l'édition de jeux vidéos en plus de leur activité principale, le jouet traditionnel ; c'est le cas de Mattel (en rachetant The Learning Company pour les jeux éducatifs) ou Hasbro Interactive (en rachetant Atari et Microprose).

On distingue donc deux catégories d'éditeurs :

- les éditeurs spécialisés : Electronic Arts, Ubisoft, Cryo, Infogrames, Squaresoft sans oublier les constructeurs qui produisent aussi leurs jeux comme Microsoft, Nintendo et Sony
- les éditeurs « reconvertis » : Mattel, Hasbro Interactive (avant d'être racheté par Infogrames)

Enfin on peut noter que les éditeurs de jeux vidéos se partagent plus de 70 % du chiffre d'affaires du secteur des jeux vidéos, là où Nintendo, Sony et Microsoft se partagent moins de 30 % du CA.

## ***2. La demande***

### ***2.1. La demande quantitative : volume et évolution du marché***

Le marché des jeux vidéos est en constante progression depuis vingt ans. Il est passé du stade de marché embryonnaire à ses débuts à celui de marché mondial incontournable dépassant même en chiffre d'affaires celui du cinéma (22,92 G€ en 1999). Après cette période (1980-1999), le chiffre d'affaires des jeux vidéos a légèrement chuté pendant deux ans (17,19 G€ en 2001) pour reprendre une croissance de l'ordre de 20 % chaque année (23,7 G€ en 2002, 27,2 G€ en 2003). Ce marché est rythmé par le renouvellement des consoles ; ainsi lorsque de nouvelles plates-formes apparaissent, le marché reprend de la vigueur, suivant des cycles. En 2000-2001, trois nouvelles grandes consoles sont sorties ; la Xbox (Microsoft), la Playstation 2 (Sony) et la Gamecube (Nintendo) ; le marché va donc croître fortement ; son chiffre d'affaires en 2004 est estimé à 34.38 G€ par les études. 75 % de ce chiffre d'affaire étant représentés par les ventes des jeux vidéos, les grands éditeurs vont certainement voir leur chiffre d'affaires augmenter, d'autant qu'ils réalisent pas loin de 70 % de marge traditionnelle sur leurs jeux, contre 30 % pour les constructeurs sur leurs consoles. De plus, l'arrivée d'Internet et du haut débit va bouleverser les habitudes des joueurs, les jeux massivement multijoueurs étant pour l'instant réservés aux seuls micro-ordinateurs.

On ne peut pas parler de marché global, puisque en fonction des régions, les dates de commercialisation diffèrent. Ainsi, la console Xbox de chez Microsoft est sortie en novembre 2001 aux Etats-Unis, en février 2002 au Japon et en mars 2002 en Europe, soit 4 mois de différence entre Etats-Unis et Europe. Globalement les spécificités du marché diffèrent peu que l'on se place en Europe ou au Japon, par exemple, mais les comportements ne sont pas forcément les mêmes chez les joueurs qui préfèrent davantage une marque qu'une autre. En général, un constructeur lance sa dernière console dans son pays d'origine en premier, pour une question évidente de notoriété auprès de ses acheteurs potentiels (Sony et Nintendo ont lancé respectivement la Playstation 2 et la Gamecube au Japon avant les Etats-Unis et l'Europe).

### ***2.2. La demande qualitative : quels sont les consommateurs de jeux vidéos***

Traditionnellement, l'usage des jeux vidéos se destine à un public masculin et jeune, celui des adolescents. C'est en tout cas la ligne conductrice de Nintendo, qui axe ses jeux et consoles sur les enfants de 8 à 15 ans. Cependant, on assiste à une augmentation progressive de l'âge moyen des joueurs ; pour ceux qui utilisent la Playstation, console de chez Sony, il est passé de 19 ans en 1994 à 22 ans aujourd'hui. Sony a donc naturellement décidé d'agrandir son domaine cible, l'étendant de 15-25 ans à 15-35 ans.

Ce vieillissement relatif des joueurs peut s'expliquer de deux manières :

- l'héritage du jeu vidéo : lorsque la première console est sortie (dans les années 80), les joueurs étaient jeunes, généralement autour de 10 ans. Aujourd'hui, ils ont la trentaine et possèdent du fait de leur activité professionnelle un pouvoir d'achat plus élevé qu'à l'époque où ils étaient enfants. Ainsi, les passionnés de la première heure jouent toujours aux jeux vidéos bien qu'ils soient plus âgés.
- Le style de jeux : désormais, les jeux, à l'image des simulations automobiles ou de jeux de rôles sont plus difficiles à jouer en étant plus intelligents et plus sophistiqués, donc leur public prend progressivement de l'âge (voir jeux « *Tomb Raider* », « *Formula One* », « *Gran Turismo* », « *Final Fantasy* », « *Zelda* »).

Les consoles ont parfaitement répondu aux joueurs qui, avant l'apparition de la première console de jeux vidéos, allaient jouer dans les salles d'arcade qui voient leur activité en recul depuis. Ce sont ces mêmes joueurs qui ont 30-35 ans aujourd'hui et représentent une part non négligeable des consommateurs : Sony estime par exemple qu'un homme de moins de 35 ans sur deux vivant en France sera un joueur de Playstation.

## ***Deuxième partie : analyser la stratégie de Microsoft en investissant le marché des consoles de jeux vidéos***

### ***1. Causes de l'engagement de Microsoft sur ce marché***

Le marché des consoles de jeux vidéos est en plein boom, du fait du renouvellement par la majorité des joueurs des consoles de première voire seconde génération (années 1980-1990) qui sont dépassées techniquement. Microsoft, fort de son expérience pour les logiciels informatiques (situation quasi-monopolistique avec Windows notamment), a décidé de s'attaquer à ce marché très porteur des consoles de jeux vidéos.

En effet, l'offre est suffisamment fournie pour que le joueur puisse hésiter entre telle ou telle plate-forme, mais elle est régie entre deux géants nippons du jeu vidéo : Sony et Nintendo. L'arrivée de Microsoft va donc notablement changer la donne, puisque en théorie, moins il y a de concurrents, plus il y a de parts de marché à prendre.

De plus, les jeux vidéos sur console ne sont pas encore massivement multijoueurs, comme c'est le cas sur PC. L'arrivée de réelles structures pour l'accès haut débit à Internet va apporter une dimension globale aux jeux multijoueurs sur console. Le succès incontesté des jeux massivement multijoueurs (EverQuest, Ultima Online,...) sur micro-ordinateur laisse penser que de tels jeux sur console auraient un large succès auprès de joueurs qui deviennent adultes (cf 1<sup>o</sup> partie 2.2). En cela l'année 2002 marque un véritable tournant dans les jeux vidéos sur consoles, ces dernières possédant désormais des fonctionnalités de réseau (local et global) et l'accès à l'Internet haut débit se démocratisant. C'est donc dans cette période charnière que Microsoft arrive sur le marché des consoles de jeux vidéos avec sa Xbox.

Enfin Microsoft possède une vision omnipotente du marché et la firme de Redmond est finalement attirée par l'appât du gain.

## **2. Forces et faiblesses de Microsoft sur ce marché**

La firme Microsoft, pour s'attaquer au rude marché des consoles de jeux vidéos, possède des qualités et des défauts exprimés parfois au travers de sa console Xbox.

### Forces :

- Microsoft édite déjà ses jeux vidéos pour PC (Flight Simulator, Asheron's Call,...) donc elle possède une certaine expérience en la matière
- La Xbox est construite à partir d'éléments de PC (processeur Pentium 733 Mhz, carte graphique Nvidia, disque dur de 8 Go, carte réseau Ethernet) ce qui la rend d'une part bien plus puissante que ses concurrentes PS2 et Gamecube en traitement graphique, et d'autre part plus proche d'un PC en terme de programmation de jeux
- Microsoft possède une réserve de liquidités énorme, ce qui lui permet financièrement de faire beaucoup de publicité et d'inciter les éditeurs à développer des jeux exclusivement pour sa console, par exemple, ou de prendre plus de risques que ses concurrents qui ont pour activité principale les consoles et l'édition de jeux vidéos
- La firme de Redmond possède aussi un important réseau Internet de jeu (Gamezone) mis en place pour ses jeux sur PC qui pourra servir lorsque des jeux sur Xbox seront massivement multijoueurs
- Enfin Microsoft a passé le plus de temps possible avec les éditeurs de jeux vidéos pour leur faire part notamment des spécificités techniques de leur console Xbox

### Faiblesses :

- Microsoft est loin de faire l'unanimité dans le monde des logiciels (monopole Windows) ; il lui sera difficile de se forger une réputation pour l'instant inexistante dans le monde des consoles où les constructeurs « historiques » Sony et Nintendo possède une très bonne notoriété auprès de joueurs
- La Xbox, du fait de ses composants PC, revient très chère à produire, si bien que même à son prix de lancement (479 € contre 300 € pour la PS2 et 250 € pour la Nintendo) Microsoft perdait de l'argent. Et la situation ne s'est certainement pas arrangée avec le rabais général des prix, avec une Xbox désormais à 300 €
- La bibliothèque de jeux disponibles sur Xbox est certes importante (environ une soixantaine de titres) mais sans comparaison avec celle de la Playstation 2 par exemple, qui bénéficie en plus de ses propres jeux d'une date de lancement antérieure à celle de la Xbox et de tout la catalogue disponible sur sa devancière Playstation, puisque les jeux PS1 sont compatibles PS2 (mais pas l'inverse)
- Les jeux Xbox n'exploitant pour l'instant pas toutes les possibilités de la console, il est difficile de vendre la Xbox plus chère que ses concurrentes à cause de sa technologie supérieure
- Enfin aucun des jeux présents sur Xbox n'a la notoriété nécessaire pour inciter le joueur à investir dans une Xbox rien que pour ce jeu, ce qui est le cas pour la PS2 et Gran Turismo 3 (parmi les meilleures ventes de l'histoire des jeux vidéos) et la Gamecube avec les mythiques Mario et Zelda

Bref, Microsoft possède a priori plus de défauts que de qualités. Cependant le jeu vidéo n'est pas son activité principale, donc la firme peut « se permettre » de rater son entrée dans ce marché qui n'est pas vital pour elle.

## **3. Les opportunités et menaces de ce marché**

Le marché du jeu vidéo est en pleine reprise, d'autant qu'il profite du déclin des ventes de PC. En effet, ceux-ci minent les consommateurs par une course effrénée à la puissance, avec des jeux de plus en plus chers et gourmands en ressources, qui obligent à mettre à jour son matériel, etc. Avec une console, on insère le jeu qu'il faut et on joue, sans se préoccuper de la puissance puisque le jeu est fait pour : c'est beaucoup plus simple.

De plus, ce marché est en pleine maturité, notamment sur le taux d'équipement en consoles de jeux vidéos dans le monde ; les consommateurs continuent à acheter des jeux, mêmes s'ils deviennent de plus en plus chers (69 € pour un jeu sur Xbox, PS2 ou Gamecube).

Cependant, ce taux va plafonner dans les années à venir, puisque les joueurs hésiteront au moment de renouveler leur console. Il faut donc trouver de nouveaux axes de développement. Le principal est Internet ; avec l'accès de plus en plus étendu au haut débit, de nouveaux jeux console à univers persistant devraient rapidement voir le jour, imitant les PC déjà bien installés dans ce domaine avec des jeux de référence mondiale (la 4<sup>e</sup> Prophétie, Star Wars Online, EverQuest...).

Ensuite, les cdroms ludo-éducatifs sont très peu présents sur console, alors qu'ils sont bien ancrés dans la culture PC. Il pourrait s'agir d'un nouvel axe de développement, mais les éditeurs essaient de toucher le public le plus âgé possible, au pouvoir d'achat plus élevé que celui des moins de dix ans par exemple.

Néanmoins, il existe des menaces qui pèsent sur ce marché des consoles :

- le taux d'équipement en haut débit (ADSL + câble) n'est qu'estimé ; il pourrait être inférieur aux prévisions et réduire le nombre de joueurs sur consoles pouvant se connecter, le bas débit ne suffisant pas pour des jeux sur console (exemple de la Dreamcast de Sega)
- l'accès haut débit et l'abonnement mensuel à un jeu en ligne sont des coûts supplémentaires que le joueur ne peut pas forcément accepter/assumer
- les jeux en ligne sont bien implantés sur PC et le seront encore plus à l'horizon 2005, quand les infrastructures pour console seront correctement en place ; la concurrence des PC posera problème aux consoles dans ce domaine
- le marché des micro-ordinateurs peut reprendre sa croissance au détriment des consoles, dont le prix des jeux est supérieur à celui des jeux PC

Au vu de ces remarques, on peut dire que le marché des consoles de jeux vidéos devrait poursuivre sa croissance qui sera plus ou moins élevée suivant la conjoncture.