

# EXAMEN FINAL GE 21 DE JANVIER 2003

( Economie et Gestion de l'Innovation )  
P. Jollivet  
Mardi 14 janvier de 17h à 19h  
Salle des sports

## Le Monde.fr

### Les jeux vidéo misent sur Internet pour conforter leur croissance

En moins de vingt ans, cette industrie a atteint le même chiffre d'affaires que les salles de cinéma. Sa croissance est supérieure à 15 % par an. Si Sony, Nintendo et Microsoft dominent le marché des consoles, la bataille fait rage entre les éditeurs de logiciels

• ARTICLE PARU DANS L'EDITION DU 28 Mai 2002

L'industrie des jeux vidéo est devenue en deux décennies une industrie majeure. Son chiffre d'affaires pourait prochainement dépasser celui de l'industrie musicale. Trois groupes se partagent le marché des consoles : les japonais sony et nintendo et depuis peu l'américain microsoft. Mais les consoles deviennent un produit d'appel pour les éditeurs de CD de jeux. En 2002, plus de 3 000 jeux devraient être édités et vendus à 400 millions d'exemplaires. Si les français ont eu, dans ce domaine plusieurs acteurs majeurs (Ubi Soft, Vivendi Universal, Infogrames, Kalisto, Titus), seuls les deux premiers semblent aujourd'hui, en bonne santé. Pour les professionnels, l'avenir du jeu passe par Internet. En ce domaine, les coréens ont pris une longueur d'avance, y compris sur les consommateurs américains.

### Etude de cas

Vous devrez réaliser une étude de cas à partir des coupures de presse ci-jointes provenant de différents quotidiens et magazines. Le cas porte sur l'innovation constituée par les jeux vidéos. Vous devrez questionner la façon dans le processus d'innovation s'y déroule.

Vous pourrez notamment traiter les questions suivantes :

- quels sont les acteurs de l'innovations dans les jeux vidéos?
- quelles sont les contributions respectives de ces acteurs par rapport à l'innovation ?
- quelles sont les interactions qui lient ces acteurs dans le cadre du processus d'innovation ? (on pourra faire un schéma du réseau de l'innovation) ;
- quels sont les différents modèles économiques (*business model*, modèles de viabilité économiques...) possibles pour exploiter l'innovation dans les jeux vidéos ?
- en quoi les différentes théories de l'innovations vues en cours et TD nous permettent-elles de rendre compte de ce processus d'innovation ?
- quelle pertinence et légitimité d'une politique industrielle et de l'innovation, au vu de ce cas d'innovation ?

### Indications méthodologique

Votre commentaire sera principalement basé sur une articulation des faits relatés dans les documents avec les concepts vus en cours ou TD. Veillez à éviter les paraphrases et à présenter une analyse structurée.

Une des difficultés de ce type d'exercice porte sur la gestion du temps. Ainsi, essayer de vous tenir aux proportions suivantes : lecture, avec annotations, de tous les textes (3/4 d'h) ; plan-structure de votre étude de cas (1/4 d'h). Rédaction : 1h.

Noubliez pas :

- de signer la feuille de présence en *début* de final,

**Bon courage**

L'industrie informatique subit une grave crise, celle des médias est engluée dans la morosité ; au carrefour des deux, le secteur des jeux vidéo affiche, lui, une insolente santé. Les chiffres recueillis lors de l'Electronic Entertainment Expo (E3), le plus grand salon du secteur, qui s'est tenu du 22 au 24 mai à Los Angeles, ont de quoi faire rêver : le marché mondial (matériel et logiciels) a représenté plus de 20 milliards de dollars en 2001 (dont 40 % aux Etats-Unis, 38 % en Europe et 22 % au Japon), en croissance de plus de 7 %. Né voilà moins de vingt ans, le secteur des jeux vidéo a atteint la taille de celui des salles de cinéma. Et ce n'est pas fini : après deux années de ralentissement dû à l'attente de la nouvelle génération de consoles, ce marché devrait retrouver dès cette année son rythme de croissance historique vigoureux de 15 % à 20 % par an, au moins jusqu'en 2005. « A cette cadence, nous devrions rapidement dépasser le chiffre d'affaires mondial de l'industrie musicale (33,7 milliards de dollars en 2001), voire celui de la vente et location de vidéos et DVD (plus de 38 milliards de dollars) », se réjouit l'organisateur de l'E3, Doug Lowenstein.

Alors que les ventes de jeux pour PC stagnent, dans la lignée de la chute des ventes d'ordinateurs, ce sont les consoles et leurs jeux qui tirent la croissance, dynamisée par le déploiement mondial des nouvelles machines et la vive rivalité entre leurs trois fabricants. Déjà, aux Etats-Unis, en Europe et au Japon, plus d'un foyer sur deux possède une console. Et, selon Sony, la pénétration de sa console Playstation 2 (PS2), sortie fin 2000, est trois fois plus rapide que celle de la Playstation 1 (PS1) sur la même période. Le géant japonais a déjà vendu plus de 30 millions de PS2 en dix-huit mois et pris une bonne longueur d'avance sur ses concurrents Nintendo et Microsoft dont les consoles GameCube (4 millions d'exemplaires vendus) et Xbox (2 millions d'unités écoulées environ) n'ont été lancées qu'entre fin 2001 et mi-2002. « Sony a d'ores et déjà gagné la guerre des consoles, estime Adrian Drozd, spécialiste du secteur au cabinet d'études Datamonitor. D'ici à 2005, ils auront vendu plus de 90 millions de PS2, contre 35 à 40 millions pour chacune des deux autres consoles. » Pour autant, Nintendo enregistre aussi une envolée des ventes de sa GameCube, au moins double à celle de son ancêtre N64, et peut se prévaloir d'un monopole prospère sur les consoles portables : sa Game Boy Advance, sortie à l'automne 2001, a déjà séduit près de 16 millions d'adeptes. les éditeurs gagnants

Seul Microsoft enregistre un semi-échec avec sa Xbox, notamment au Japon et en Europe : le groupe américain a dû rabaisser ses prévisions de ventes de 6 à 4 millions de machines pour l'exercice fiscal qui s'achève le 31 juin. « Pour le numéro un mondial du logiciel informatique, arriver en nouvel entrant sur le marché du matériel d'électronique de loisirs n'avait rien d'évident et il a fait des erreurs, juge Steven Liechti, analyste de la banque Merrill Lynch. Mais Microsoft est déterminé et a les poches plus que profondes (une trésorerie de plus de 38 milliards de dollars). Il mettra le temps et l'argent qu'il faudra, mais finira par réussir. Et le marché grossit tellement qu'il y a de la place pour tout le monde. » A preuve, Microsoft n'a pas hésité à suivre Sony dans sa grande braderie, alignant le prix de sa Xbox sur la PS2 (199 dollars aux Etats-Unis, 299 euros en Europe) alors que, vu le volume de production et le coût des composants, l'américain perd plus du triple du japonais sur chaque machine vendue. Nintendo a lui aussi baissé ses prix (149 dollars aux Etats-Unis et 199 euros en Europe) et affirme ne pas vendre sa GameCube à perte.

Mais les grands gagnants de l'explosion des ventes de consoles (le volume de consoles vendues à chaque nouvelle génération est de 50 % supérieur à celui des ventes de la génération précédente) seront les éditeurs des CD de jeux. C'est là que Sony a construit son succès, avec ses 250 titres sur PS2 contre 70 pour Xbox et 41

169

titres pour GameCube. C'est là que Microsoft est défaits face à Nintendo, son jeu phare Halo ne faisant pas le poids face à Pikmin, le dernier jeu du créateur des personnages très populaires Mario, Zelda et les Pokémon. D'ici à la fin de l'année, Microsoft devrait proposer 200 titres, Nintendo plus de 300 et Sony 400. Sachant qu'un possesseur de console achète en moyenne une dizaine de jeux, les ventes des grands éditeurs mondiaux (outre Sony, Nintendo et Microsoft) tels les américains Electronic Arts, Activision, Take-Two et THQ, les japonais Square, Konami, Capcom, Namco, et Sega et les européens Vivendi Universal Games, Infogrames, Ubi Soft et Eidos, vont s'envoler.

Pourtant, constructeurs et éditeurs cherchent déjà un relais de croissance. Tous les acteurs du secteur parient sur le potentiel des jeux en ligne et cette année, au salon de Los Angeles, Sony, Microsoft et Nintendo ont multiplié les effets d'annonce. Aujourd'hui, les jeux multijoueurs en ligne sont accessibles uniquement depuis un PC et ne concernent, à l'exception notable de la Corée, qu'une petite minorité d'« accros » aux jeux, avec ou sans royalties.

La connexion des consoles en fera-t-elle un marché de masse ? Microsoft en est persuadé : sa Xbox est seule à intégrer déjà un disque dur et une carte d'accès au haut débit, et le groupe compte investir 1 milliard de dollars pour développer son offre « Xbox Live », lancée cet automne aux Etats-Unis.

Le possesseur d'XBox pourra alors acheter un kit avec casque micro et un jeu et paiera, après un an de gratuité, un abonnement mensuel. Cinquante jeux devraient être développés pour Xbox Live d'ici à la fin de 2003. Microsoft contrôlera entièrement ce service propriétaire, reversant un pourcentage aux éditeurs de jeux.

Sony, au contraire, a décidé d'adopter une stratégie ouverte. Le groupe vendra à partir de cet été aux Etats-Unis un kit Internet comprenant un modem, une carte d'accès haut débit, une carte mémoire et un casque micro, mais il n'imposera pas d'abonnement. Ce sera aux éditeurs de décider du modèle économique et de gérer l'authentification et la facturation des utilisateurs. Sony ne prélèvera aucune royalty. Une vingtaine de jeux en ligne sont attendus pour 2003. Nintendo suit la même stratégie, de fournisseur d'infrastructure plutôt que de service, mais se distingue par sa prudence : le japonais se contentera de commercialiser aux Etats-Unis cet automne un modem ou un accès haut débit adaptable et n'annonce pour le moment qu'un jeu en ligne. « Le marché des jeux en ligne est à peine émergent, reconnaît Jay Allard, le chargé du projet Xbox chez Microsoft. Les jeux coûtent plus cher à développer et l'investissement en serveurs et en bande passante est énorme pour que des milliers de personnes puissent jouer en même temps, sans compter les coûts des centres d'appel. Mais, à terme, le jeu en ligne va révolutionner cette industrie car le jeu ultime, c'est la communication. » En attendant, aucun des trois fabricants de consoles n'a présenté d'offre de connexion à Internet précise pour l'Europe, où la pénétration du réseau à haut débit est encore bien trop faible. De fait, le jeu en ligne ne devrait pas passer du statut de gadget à celui de véritable marché avant 2005.

GAELLE MACKÉ



## Electronique : Sony à l'offensive

Par Jean-Bernard Gallois

La nouvelle PlayStation 2 de Sony n'est pas seulement un moyen de damer le pion à Sega et Nintendo. C'est aussi un "jouet" surpuissant destiné à défricher le marché du jeu sur Internet et à secouer la domination des Microsoft, Intel et autres AOL.

Avec le lancement le mois dernier au Japon de la PlayStation 2, attendue en Europe à l'automne prochain, Sony vient de relancer la guerre des consoles de jeux vidéo. L'enjeu économique est énorme. Et les difficultés techniques aussi : Sony a connu de nombreux problèmes avec les premières consoles livrées. Ces machines ultraperformantes nécessitent des investissements colossaux, partagés désormais entre plusieurs industriels. Il s'agit d'occuper le maximum de terrain sur un marché dont l'horizon est désormais dominé par la transformation des consoles en plates-formes à tout faire pour surfer sur Internet, boom des jeux sur le Web oblige.

Que de bouleversements en dix ans ! Au début des années 90, Nintendo était le roi incontesté de la console, avec 90 % du marché mondial. Sa Game Boy, une machine portable, vendue à près de 80 millions d'exemplaires, caracolait en tête dans les cours de récréation. Puis Sega est venu et s'est adjugé en deux ans la moitié du marché. Enfin, au milieu des années 90, les grands groupes d'électronique de loisir se sont à leur tour

lancés dans la bataille, alléchés par la rentabilité du secteur. Mais des Matsushita et autres industriels japonais tentés par l'aventure, un seul a survécu, Sony. Avec 60 millions de PlayStation vendues en cinq ans, il est le seul, pour l'instant, à avoir maîtrisé l'alchimie du succès. Avec près de 65 % du marché mondial, le géant japonais semble aujourd'hui bien installé sur son trône. Pourtant, en lançant la PlayStation 2, il joue gros. Un marché de 16 milliards d'euros.

Les analystes s'emballent volontiers lorsqu'il s'agit de l'avenir du secteur. L'industrie mondiale des consoles de jeux, dont le chiffre d'affaires avoisine les 16 milliards d'euros cette année, devrait gonfler d'un tiers d'ici 2004 avec les jeux en ligne. L'arrivée d'Internet sur les consoles permettra en effet d'élargir à l'infini le nombre de partenaires des jeux. Vendeur, ce mythe du "seul contre tous" sur lequel les fabricants s'étendent à l'envi pour séduire les accros du jeu vidéo. Car il est à coup sûr très excitant de combattre simultanément des adversaires situés aux quatre coins de la planète. Du coup, les constructeurs affichent des ambitions surdimensionnées. "Nous voulons devenir un royaume du divertissement en ligne", avait sobrement proclamé le président de Sega lors de la sortie de sa console Dreamcast, à l'automne dernier.

Avant d'en arriver là, il a d'abord fallu concevoir des machines beaucoup plus puissantes que la génération actuelle. Et beaucoup plus coûteuses. Depuis quatre ans - le temps nécessaire au développement d'une console -, les industriels ont dû conclure des alliances avec les géants de l'électronique. Nintendo, fière société basée à Kyoto, développe sa console Dolphin avec Matsushita Electric (Panasonic, JVC...) et IBM. Sega s'est adossé à plusieurs partenaires pour sortir la Dreamcast : Nec et Hitachi fournissent les processeurs, tandis que Microsoft met à disposition une version de son système d'exploitation Windows. Quant à Sony, il a trouvé l'appui de Toshiba pour l'unité centrale de sa PlayStation.

Résultat : les caractéristiques présentées par ces machines sont sans commune mesure avec celles des ordinateurs domestiques. Dotées d'un processeur fonctionnant avec des instructions de 128 bits - contre 64 pour la dernière génération de consoles et 32 bits pour les micro-ordinateurs actuels -, elles affichent des performances impressionnantes en matière de graphisme et d'effets spéciaux. Ces consoles seraient, selon leurs constructeurs, trois fois plus puissantes qu'un micro-ordinateur équipé du microprocesseur Pentium III d'Intel. Une puissance indispensable pour les animations graphiques en trois dimensions dont sont friands les jeunes amateurs de sensations fortes virtuelles. Mais la liaison au Web constitue la grande nouveauté : elle est d'ores et déjà disponible avec la Dreamcast chez Sega et avec la PlayStation 2 de Sony. Grâce à un modem intégré, le joueur peut surfer sur les sites de son choix ou gérer son courrier électronique.

Les jeux pour tirer les ventes

Principal défaut de ces Rolls du jeu vidéo : leurs performances techniques se ressemblent terriblement. Seuls des contenus réellement attractifs permettront de vendre des consoles et donc d'engendrer du trafic vers l'Eldorado Internet. Les jeux vidéo sont le véritable nerf de la guerre que se livrent actuellement les fabricants. C'est à qui signera le plus d'accords avec les éditeurs de jeux en vogue. Sony aurait déjà signé avec plus de 160 éditeurs de jeux pour la sortie de sa PlayStation 2. Quant à Sega il s'est assuré cette fois-ci de nombreux partenaires pour la Dreamcast afin de ne pas répéter l'échec retentissant de sa Saturn en 1995, présentée avec un catalogue de jeux familial. Des nuages noirs s'amoncellent, en revanche, du côté de la Dolphin, qui devrait sortir en 2001. Nintendo aurait, en effet, toutes les difficultés à signer avec les plus grands éditeurs de jeux. Handicap supplémentaire pour la future console de Nintendo, celle-ci utilisera la norme Digital Video Disk (DVD), non compatible avec les cartouches actuelles de Nintendo 64. Tandis que la PlayStation 2 pourra, elle, lire les jeux de la génération actuelle.

Mais le rêve d'un village planétaire dédié au jeu passe par l'augmentation des joueurs. Les constructeurs doivent élargir leur audience et se tourner plus franchement vers les adultes. Ce qui suppose aussi la conquête de nouveaux territoires. Nintendo équipe avec l'américain Visteon les banquettes arrière de certaines Ford d'une console de jeux dont l'écran est escamotable, la Fun Mobile. La filiale américaine du constructeur propose également aux hôtels sa propre chaîne de jeux vidéo. Toutes les chambres de l'hôtel de luxe Hyatt à Paris disposent d'une console Sony. Même dans les airs, on ne pourra échapper aux jeux. Singapore Airlines a déjà équipé les fauteuils de ses avions d'écrans et de manettes de jeux Nintendo.

Sony vise les jeunes adultes

Tandis que ses concurrents, focalisés sur le jeu vidéo dès leur origine, ont construit leur gamme de jeux en visant les enfants, la culture grand public de Sony l'a amené à cibler plus large dès le départ. "Sony, en refusant de s'attacher une mascotte comme Super Mario pour Nintendo et Sonic chez Sega, a ratissé très large et a ramené les ados et les jeunes adultes vers le jeu vidéo", reconnaît-on chez Nintendo. La filiale française de Sony espère ainsi que les 25-40 ans représenteront un tiers des acheteurs de la PlayStation 2 en France. Révélateur d'un changement de statut en cours, le design de la nouvelle console est en rupture avec celui de la première génération. Cette boîte noire qui peut être posée verticalement ou horizontalement a tout l'air d'un élément de chaîne hi-fi... comme ceux conçus par la firme.

Sony est un géant spécialisé dans l'électronique grand public, présent également dans la production cinématographique et musicale. Créé au lendemain de la guerre, le groupe japonais a créé le baladeur, le disque compact et les premiers caméscopes miniaturisés. La PlayStation est née de la rupture d'un accord passé en 1988 avec Nintendo sur le développement commun d'une console de jeux. Lorsqu'elle fut finalement

lancée en 1995 par Sony, la console ne faisait pas l'unanimité en interne. Trop éloignée des métiers du groupe et trop coûteuse. Mais aujourd'hui, tout Sony est derrière sa filiale Sony Computer Entertainment. Son parc de consoles dans le monde constitue une véritable rente qui garantit au groupe la diffusion de ses titres phares de jeux vidéo et lui permet d'engranger des profits records. Même si elle ne réalise que 10 % du chiffre d'affaires de Sony (50 milliards d'euros en 1998), Sony Entertainment représente plus de 40 % des bénéfices du groupe grâce à sa console et, surtout, grâce aux logiciels, qui à eux seuls comptent pour 30 % dans ces bénéfices.

La PlayStation est en effet un "format propriétaire", spécifique à Sony. Au-delà des jeux que Sony édite en propre, chaque éditeur de jeux vidéo doit reverser au groupe des royalties pour avoir le droit de publier des jeux au format PlayStation. Ainsi, en cinq ans, la diversification aventureuse et controversée est devenu le pilier essentiel de la croissance et de la rentabilité du groupe. Au vu des succès que remportaient la télévision numérique et les jeux vidéo, Sony a transformé depuis deux ans sa structure interne comme son positionnement produits. "La PlayStation 2 est conçue comme une plate-forme pour la distribution de contenus numériques sur Internet : jeux, musique, films, etc. Derrière tout cela, il y a l'e-distribution", déclarait Ken Kutaragi, le patron de Sony Computer Entertainment, en septembre dernier. Traduction : Sony pourrait piloter dans les années qui viennent un gigantesque portail d'accès au Web, placé en page d'accueil de la console, afin de diffuser ces différents contenus.

Dès qu'on parle de commerce électronique, les marchés boursiers s'affolent. La présentation de la nouvelle console a ainsi fait bondir l'action Sony de 20 % au cours du mois d'octobre 1999, alors que ce cours avait déjà pratiquement doublé depuis le début de l'année. Du coup, Sony devient une valeur réseau, jugent les analystes boursiers.

Les premiers éléments de ces synergies se mettent déjà en place. Le site de vente en ligne de Sony, playstation.com, est fonctionnel depuis le 1er février au Japon. Il propose aux internautes d'acquérir des logiciels et des accessoires pour les deux générations de consoles. A terme, il occupera une position centrale dans le futur circuit de chargement de jeux, de films et de musique, par l'intermédiaire de la PlayStation. Nobuyuki Idei, le PDG de Sony, a également confirmé, en fin d'année dernière, que sa société allait produire des films digitaux à partir de 2002-2003. Sony est déjà producteur de cinéma et de télé, mais la particularité de ces films digitaux sera de se passer du support pellicule et d'être directement envoyés par réseau au projecteur digital d'une salle de cinéma. Ou sur un téléviseur via une PlayStation 2...

Les concurrents tentent de réagir. Sadahiko Hirose, le créateur de la Dreamcast chez Sega, est parti chez AT&T, fournisseur de services Internet sur réseaux à haut débit. De quoi faciliter les choses au moment où Sega a formé une joint-venture (société commune) avec AT&T. L'entreprise compte en effet se lancer dans de nouvelles activités commerciales, combinant la Dreamcast avec des accès Internet à haut débit, notamment par l'utilisation des réseaux câblés de télévision. De son côté, Matsushita, qui produira les lecteurs de DVD pour Nintendo, devrait intégrer la technologie de la console dans d'autres produits électroniques. Quant à Bill Gates, il a compris le danger : Microsoft vient d'annoncer la sortie de sa propre console de jeux, la X-Box. La défense de sa position dominante l'oblige à venir, lui aussi, sur ce marché.

Un superposte de commande

Quels seront les développements à venir de ce qui était naguère une console de jeux ? "Honnêtement, nous n'en savons rien, reconnaît Richard Brunois, chargé de la communication pour Sony France. Désormais, nous sommes en concurrence avec Microsoft, les producteurs de CD, de DVD ou de films pour le cinéma et la télévision au moins autant qu'avec Sega et Nintendo. " La bataille change de dimension et l'objectif principal affiché par les world game companies est de reprendre à l'ordinateur personnel ses fonctions ludiques et de loisir. Et pourquoi pas de transformer leur machine en une sorte de superposte de commande de l'électronique domestique. En gros, on aurait une console de jeux qui gouvernerait la télévision, le PC, le magnétoscope... jusqu'au réfrigérateur. Utopique ? Pas sûr. Sony a signé voici deux ans avec sept autres électroniciens, un accord pour promouvoir un standard de communication unique pour tous les appareils électroniques domestiques. Ces électroniciens veulent principalement empêcher Microsoft d'imposer sur ce marché son système d'exploitation Windows CE. Ce futur standard unique devrait permettre à n'importe quel appareil numérique de "dialoguer" avec un autre : un téléviseur Panasonic pourrait échanger des données avec une PlayStation ou un ordinateur de poche Casio. Les constructeurs japonais tiennent sans doute, grâce aux jeux vidéo, une partie de leur revanche sur des firmes américaines qui sont parvenues, au cours des années 90, à faire oublier la nette domination des Japonais sur toute l'électronique grand public pendant les années 80.

## Deux ans pour créer un jeu vidéo

Faire naître un jeu vidéo dure en moyenne deux ans et coûte de 1 à 3 millions d'euros. A l'origine, une équipe de développement est chargée d'imaginer le jeu. Les idées originales se font rares et les licences se multiplient (Mission impossible, Astérix...). L'équipe élabore un script de quelques pages et propose, généralement au bout de quatre mois, un premier prototype du jeu. Puis vient la période du développement, la plus longue, qui

s'échelonne entre huit et dix mois. Les graphistes, designers et autres programmeurs donnent alors vie aux personnages. Ensuite, les jeux passent entre les mains du service test, qui évalue le caractère jouable du produit. Est-il trop difficile, certaines séquences sont-elles trop longues ? A ce moment, les services marketing commencent à préparer les campagnes de publicité et la stratégie de communication. Une version dite bêta du jeu est à nouveau testée quelques mois avant la sortie du produit pour détecter les éventuels bogues. Une version master du jeu, une matrice, est enfin envoyée au fabricant de consoles pour être validée. Quant à la fabrication proprement dite, elle ne demande que trois semaines à deux mois.

## De Pong aux consoles 128 bits

Pong est né en 1972. Ce jeu de tennis en noir et blanc se pratique grâce à une console branchée sur le téléviseur. Il faudra attendre huit ans et Pacman, un petit disque jaune qui avale les fantômes, pour voir redémarrer le jeu vidéo. Suivront les Space Invaders. Atari lance à cette époque sa célèbre console VCR 2006. Nintendo lance les jeux électroniques de poche en 1981. Mario et Donkey Kong le propulsent à la première place mondiale. C'est en 1989 que Nintendo sort la Game Boy et sa grande vedette, le jeu d'empiement Tetris. En 1989, c'est la Megadrive de Sega, une console de salon dont la puissance est de 16 bits. Sony impose sa PlayStation en 1995, une console de 32 bits qui séduit grâce à son graphisme et à ses jeux, dont Tomb Raider, mené par la sculpturale Lara Croft. Après la Nintendo 64, première console de 64 bits, lancée en 1996 mais qui ne détrônara pas la PlayStation, Sega sort la Dreamcast en 1999, première console à 128 bits.

## Pokémon : petites bêtes et big business

Par Caroline Dziegiel

A l'origine, un jeu vidéo lancé au Japon en 1996. Depuis, les produits dérivés fleurissent et font un carton auprès des enfants.

Les Pokémon ont envahi les cours d'école. Des centaines de millions de cartes échangées, quelque 50 millions de jeux vidéo vendus dans le monde depuis quatre ans, 2,1 millions d'entrées pour le film en France... Le jeu numéro un - loin devant les quatre versions de Tomb Raider (28 millions) et Mario (10 millions) - a permis à Nintendo de reconquérir la première place aux Etats-Unis, en devançant Sony et Sega. Les raisons de cet engouement massif ? Difficile à analyser, comme toujours, même s'il doit beaucoup à la puissance de la machine commerciale qui se cache derrière le phénomène. C'est la première fois, en effet, qu'à partir d'un jeu vidéo du géant japonais Nintendo, un colosse américain du jouet, Hasbro, et une major du cinéma, Time Warner, allient leurs forces pour conquérir ensemble le marché mondial des enfants.

Lancé au Japon par Nintendo en février 1996 (voir encadré), sans effort de promotion particulier, le jeu connaît rapidement un succès extraordinaire grâce au bouche à oreille dans les cours d'école. La firme comprend quelle a trouvé un filon et se lance dans une exploitation systématique du concept. La frénésie gagne le reste du monde. Après l'Asie, les Etats-Unis et plus récemment l'Europe, c'est maintenant au tour de l'Australie et de l'Amérique du Sud. Les Pokémon ont engendré 14 milliards de dollars de chiffre d'affaires (produits dérivés et jeux vidéo confondus) à travers le monde depuis 1996. 1 500 produits dérivés au Japon, 800 aux Etats-Unis, une cinquantaine en France, une série télé, un film à l'écran et d'autres en prévision... difficile d'échapper au phénomène dans ces conditions.

Time Warner reprend pied

Les acteurs de cette Pokémonmania sont peu nombreux à se partager le butin d'une licence très convoitée. Nintendo les a soigneusement choisis en fonction de leur puissance dans leur domaine d'activités. C'est le cas tout d'abord de Time Warner. Avec une démarche originale : Pokémon : the First Movie est le premier film qui porte à l'écran les héros d'un jeu vidéo. Résultat : 85 millions de dollars au box-office américain, 2,1 millions d'entrées en France. Beaucoup moins que Le Roi Lion de Disney, avec ses 8 millions d'entrées, mais ce n'est qu'un début : deux autres longs métrages suivent. Le second sera présenté en France en novembre et le troisième arrive ce mois-ci sur les écrans japonais. Un concept qui fait déjà école : l'éditeur britannique de jeux vidéo Eidos va prochainement tourner avec la Paramount un film mettant en scène Lara Croft, l'héroïne de Tomb Raider.

Les Pokémon sont un moyen privilégié pour Time Warner de reprendre pied sur un marché où les exploits de Titi et Grosminet et de Bugs Bunny, toujours très populaires, commencent cependant à dater. Les Pokémon jouent un rôle important dans la bataille sans merci que se livrent désormais Time Warner, qui vient d'être racheté par le fournisseur d'accès à Internet AOL, et Disney. Une bataille qui a d'ailleurs pris dernièrement une

tourne aigüé aux États-Unis, car Time Warner contrôle également une grande partie du réseau câblé qui diffuse les chaînes de l'empire Disney... Ce dernier, craignant pour sa position, déjà ébranlée par de nouveaux venus comme Dreamworks (1), a demandé aux autorités américaines de s'opposer à la fusion AOL-Time Warner. Autre protagoniste de poids : Hasbro, propriétaire de marques connues, comme Monopoly®, Trivial Pursuit® ou Playskool. Pour Hasbro, c'est dans la bataille avec Mattel, et ses poupées Barbie, que les Pokémon jouent un rôle central. Dès le début de l'année 2000, le groupe américain est passé, grâce aux Pokémon, devant son rival : fin mars, Hasbro détenait 18,4 % des parts de marché, alors que Mattel plafonnait à 12,1 %. Au départ, c'est une petite société de Seattle, aux États-Unis, Wizards of the Coast, qui avait eu l'idée de lancer les cartes à collectionner Pokémon que tous les mêmes s'échangent ou se disputent aujourd'hui. Wizards est un des acteurs du marché des jeux de cartes de stratégie, avec son jeu Magic l'assemblée, créé au début des années 90 et qui s'adresse aux 15-30 ans. Avec les cartes Pokémon, « Wizards a perçu dès 1998 l'opportunité de posséder un produit de masse et un bon moyen de recruter une cible plus jeune », explique Yves Cognard, directeur général de Wizards France.

Devant le succès rencontré, Hasbro a racheté Wizards, en septembre dernier. En France, Hasbro espère 450 millions de francs de chiffre d'affaires en 2000 avec les Pokémon. Les produits dérivés, distribués des grandes surfaces aux petits détaillants en passant par les librairies, ne peuvent échapper aux gamins. Stands dans les grandes surfaces, magasins spécialisés ou rencontres lors de compétitions nationales, tout est savamment mis en place pour que les 4-12 ans soient accrochés. Les plus jeunes s'arrachent figurines, balles, peluches, appareil photo, Yo-yo, Pokédex (répertoire électronique de l'ensemble des Pokémon) et autres babioles, pendant que les plus âgés s'appliquent à jouer aux cartes et au jeu vidéo. Au point que les distributeurs ont été en manque : « Le nombre de produits vendus en janvier et février correspond à ce qu'on aurait dû vendre en cinq mois. En mai, seulement 25 % des quantités demandées ont pu être livrées », souligne Jean-Frédéric Pineau, d'Hasbro France.

Priorité numéro 1 de TF1 licence

La Pokémonmania laisse quand même quelques miettes aux acteurs locaux. En France, TF1 a acquis la licence et la négocié. « La tendance est irrationnelle et exceptionnelle, souligne Brigitte Legendre, de TF1 Licence. Pokémon est devenu la priorité numéro un de TF1 Licence. » Quinze contrats de produits dérivés sont signés, une quarantaine de négociations sont en cours : vidéo, t-shirt, papeterie, édition, confiserie... Le dessin animé, programmé depuis janvier 2000, a atteint 23 points d'audience en avril chez les 4-10 ans, la part de marché ayant dépassé les 70 % ! Et la série devrait être diffusée sur le petit écran encore au moins pendant deux ans. La folie Pokémon ne doit donc pas tout au bouche à oreille... Des fées puissantes veillaient sur son berceau. Et ce n'est pas fini : pour entretenir la flamme, Nintendo a déjà créé et introduit au Japon une centaine de personnages supplémentaires. Oh ! joie ! ils débarquent en France en avril 2001. Parents, à vos porte-monnaie !

(1) Voir « Qui veut la peau de Mickey Mouse ? », Alternatives Économiques No 162, septembre 1998.

## PlayStation 2 : Sony, le retour

Près de 600 000 connexions ont été enregistrées en une minute pour l'ouverture du site Internet PlayStation.com de Sony, le jeudi 17 février à minuit, au point de saturer le serveur et de forcer le site à fermer pendant deux heures. Une nouvelle attaque des pirates du Web ? Non, des amateurs de jeux vidéo venus en nombre passer commande de la PlayStation 2, la nouvelle console de Sony. Un produit clé pour l'avenir du groupe japonais. En plus d'offrir des jeux, la console permettra de se connecter sur le site de Sony pour charger des produits musicaux ou visuels. Sony a déjà vendu 70 millions de la PlayStation de première génération. Si la firme réédite son succès, elle disposera d'un nombre d'abonnés à son site équivalent à celui d'AOL.

## Barbie prend des rides

Lendemain de fête difficiles chez Mattel, le géant américain du jouet, qui doit une partie essentielle de sa croissance au succès fantastique qu'a connu la poupée Barbie depuis quarante ans. Elle représente encore aujourd'hui 29 % des ventes du groupe et 40 % de ses bénéfices. Mais les enfants se désintéressent de plus en plus tôt des jouets traditionnels : les fans de Barbie, qui avaient entre 8 et 10 ans dans les années 60, n'en ont plus que 4 à 6 aujourd'hui. Les filles aussi préfèrent les jeux vidéo... Pour ne pas avoir su faire face à temps à ce bouleversement, malgré ses tentatives de diversification dans les logiciels, Jill Barad, la présidente de

Mattel, a dû quitter son poste le mois dernier, après avoir affiché 82 millions de dollars de pertes en 1999. Après les difficultés de Coca-Cola et de McDonald's, plusieurs concepts phares de l'américain way of life ont décidé de passer le seuil du millénaire...

## Les multiples facettes de l'innovation

Les systèmes d'innovation à l'heure de la globalisation

Bruno Amable, Rémi Barré et Robert Boyer, éd. Economica, 394 p., 200 F

Cet ouvrage a un grand mérite : il montre combien l'innovation est un phénomène bien plus compliqué qu'on ne le dit généralement. Le discours dominant affirme en effet, pour l'essentiel, qu'innovation est égal à recherche et développement et que recherche et développement (R & D) est aujourd'hui égal à technologies de l'information et de la communication. Les auteurs montrent que l'innovation prend aussi des formes, organisationnelles notamment, qui n'ont que peu de rapports directs avec le degré d'innovation technologique. La configuration du rapport salarial reste d'autre part un déterminant bien plus important du niveau de chômage, d'inégalités ou de croissance d'une société que la part du PIB consacrée à la R & D.

L'ouvrage montre également la persistance de profondes différences entre les systèmes d'innovation à l'heure de la mondialisation. Résultante de l'imbrication de multiples institutions, ceux-ci restent profondément distincts. Il paraît même probable que la globalisation favorise plutôt à l'avenir une différenciation accrue entre zones. On restera un peu sur sa fin sur la question du financement et sur les solutions préconisées pour une politique européenne favorable à l'innovation : les auteurs paraissent en effet reprendre à leur compte les a priori habituels opposant le financement de marché à court terme et le financement bancaire ou public, supposé être plus favorable au long terme. La réalité paraît cependant, là aussi, plus complexe. Ainsi, l'enjeu du développement en Europe d'un financement de marché de l'innovation, sur le modèle du Nasdaq américain est important.

Guillaume Duval

## Electronique : le retour du Japon

Sony vient d'annoncer que sa nouvelle Playstation 128 bits ne serait pas disponible à Noël, mais seulement dans le courant de l'année prochaine. Une annonce qui ne concerne pas seulement les fans des jeux vidéo. Autour de ce type de produits se joue actuellement une gigantesque partie d'échecs. Avec des consoles de jeux de plus en plus sophistiquées, capables de surfer sur Internet et bâties autour de microprocesseurs surpuissants, les constructeurs japonais tentent un retour susceptible de déstabiliser à terme la domination d'Intel et de Microsoft sur l'informatique grand public.