

LE LANCEMENT INTERNATIONAL DE NOUVEAUX PRODUITS

Analyse des Stratégies Waterfall et Sprinkler

Wii et MacBook Air

Sandra BOUARROUDJ

Audrey GALVANI

Carine ROCHON

Marketing International

Monsieur BENAVENT

2007 - 2008



**MASTER 2 Affaires internationales et
négoiation interculturelle**



INDEX

| | |
|--|-----------|
| 0. Introduction | 4 |
| I. Quand entrer sur de nouveaux marchés? Sprinkler versus Waterfall | 6 |
| 1. L'approche Waterfall | 7 |
| 2. L'approche Sprinkler | 8 |
| II. Le lancement en cascade, <i>Waterfall</i>, Nintendo et la Wii | 9 |
| 1. Lancement | 10 |
| 2. Communication | 11 |
| 3. Cible | 12 |
| 4. Nom de la console | 14 |
| III. Le lancement en simultané, Sprinkler, Apple et le MacBook Air | 18 |
| 1. Lancement | 18 |
| 2. Une communication axée sur la ' <i>Thinovation</i> ' | 19 |
| 3. Les critiques autour du lancement du MacBook Air | 21 |
| 3.1. Le prix | 21 |
| 3.2. Le concept | 22 |
| 3. Le produit en lui-même | 23 |
| WEBOGRAPHIE | 24 |
| ANNEXES | 25 |
| 1: Processus de lancement international de la Wii | |
| 2: Nombre de consoles vendues à la date du 14.03.08 | |
| 3: Revenus annuels de Apple par secteur | |
| 4: Historique financier d'Apple | |
| 5: MacBook Air v/s DELL X300 | |

0. Introduction

Durant ces dernières années, un nombre important d'industries clés telles que l'automobile, l'équipement agricole, l'aérospatial, les télécommunications, le luxe ou l'électronique sont devenues des industries largement mondialisées. En 1992, plus de 50% du chiffre d'affaire de 3M vient de ses opérations internationales. De la même manière, seules 20% des ventes de Nestlé sont réalisées sur son marché domestique. Les Etats-Unis exportent largement leur production dans le monde entier et absorbent 39%, 36%, 81% et 87% des exportations respectives du Japon, de la Corée du Sud, du Canada et du Mexique.

Afin de transformer ces nouveaux challenges en réelles opportunités, les multinationales du monde entier réalisent alors que la clé de leur croissance et de leur survie réside dans leur développement permanent et l'introduction perpétuelle de nouveaux produits, sur de nouveaux marchés. Cependant, ce besoin de se développer et de produire de nouvelles stratégies à l'échelle internationale comporte de nombreux risques.

Selon le cabinet d'études marketing Nielsen, 100 nouveaux produits apparaissent en moyenne chaque jour sur le marché mondial dont à peine un cinquième resteront présents après deux ans. La maîtrise des outils de gestion et de stratégie marketing est donc primordiale pour le succès d'un lancement. Il convient d'analyser au préalable d'un nouveau lancement le plus justement possible les éléments de réussite tels que le potentiel des concurrents, la menace des nouveaux entrants, les comportements et habitudes de consommation du nouveau marché, etc.

Etapes du processus de lancement international de nouveaux produits



Figure A. Réalisation personnelle

Dans le contexte actuel de globalisation, d'internationalisation de plus en plus soutenu des échanges et de standardisation des modes de consommation, le processus de décision de lancement peut être divisé en plusieurs étapes comme indiqué dans la figure A. Nous vous proposerons, une analyse plus précise de l'étape 3 consistant à ce positionner face à l'une des deux questions inhérentes à cette étape : Quand entrer sur ces nouveaux marchés ? Nous tenterons une analyse possible des réponses à cette question en commençant par une exposition brève des réponses apportées à la première des deux : Comment entrer sur de nouveaux marchés ?

Comment entrer sur de nouveaux marchés ?

Les deux étapes précédant la prise de décision stratégique d'un lancement sont dans un premier temps la décision de l'international, puis, la détermination des marchés auxquels l'entreprise prévoit de présenter son produit et de réussir son lancement.

Lorsque entreprise prend la décision de l'international pour le lancement d'un nouveau produit, elle doit donc avant tout se poser la question des caractéristiques mêmes du/des marché(s) qu'elle souhaite développer. Le décollage de son produit se déroulera t'il similairement ou distinctement que ne le fut ou ne le serait le lancement du produit sur son propre marché ? Quels sont les facteurs économiques et culturels qui expliquent les différences entre les différents pays ? Car, en effet, le temps nécessaire au décollage du produit diffère d'un pays à l'autre : en Scandinavie, par exemple il est presque deux fois moins long que dans les pays méditerranéen. Ce délai dépend également de la catégorie du produit proposé : on remarque généralement que le décollage pour des produits dits « bruns » (divertissement, information) est quatre fois plus court que pour les produit « blancs » (électroménager). En Europe, pour ces derniers, la moyenne est de six ans environ¹.

¹ Source: Backhaus et al: Internationales Marketing, 3 Auflage, 2000

| Facteurs macroéconomiques |
|---|
| Population |
| Revenus du pays |
| Structure de distribution |
| Habitudes de consommation |
| Luxe v/s nécessité |
| Produits intermédiaires v/s produit finis |
| Indicateurs de production des industries clés |
| Prix |
| Services financiers |
| Matériaux brut |
| Système économique |

| Informations complémentaires |
|-------------------------------------|
| Prise de décision des consommateurs |
| Utilisation des produits |
| Qui achète? Quand? Où? Pourquoi? |
| A quelle fréquence? |
| Analyse des concurrents |
| Barrières à l'entrée? |
| Quelle stratégie de pénétration? |
| Exportation indirecte? |
| Exportation directe? |
| Contrat de licence? |
| Joint venture? |
| Investissement direct? |

L'analyse des facteurs du marché amènera donc à la prise de décision déterminant sur quels marchés ne pas investir et sur quels marchés positionner son nouveau produit. Cette analyse permettra également de déterminer selon quel degré de standardisation du produit, quel marketing mix et quelle stratégie (export, licence, investissement direct, etc.) entrer sur ces nouveaux marchés.

Après avoir décidé comment entrer sur les nouveaux marchés, il convient de déterminer quand entrer sur ces marchés. Deux stratégies s'offrent alors aux gestionnaires, nous les exposerons dans une première partie : l'approche *waterfall*, ou « cascade », décidée, comme nous allons le voir dans une deuxième partie, par la firme nipponne Nintendo pour le lancement récent de sa nouvelle console de jeu de salon, la Wii, et l'approche *sprinkler* ou stratégie « fontaine », mise en place par Apple pour le lancement de son Mac BookAir et illustrée dans une dernière partie.

I. Quand entrer sur de nouveaux marchés? Sprinkler versus Waterfall

Une entreprise doit-elle conquérir son marché avant de s'aventurer à l'extérieur de ses frontières ou doit-elle conquérir l'ensemble des marchés ciblés par une campagne simultanée et intensive ? Selon Douglas and Craig² “Une attention particulière doit être observée quant au moment et à l'ordre choisis pour l'entrée de l'entreprise sur le marché international en tenant compte des stratégies des concurrents et du degré de développement du marché. Cette

² Traduction libre: “[...]attention needs to be paid to the timing and sequencing of entry into international markets relative to competitor moves and the stage of market development. This should include assessment of factors impacting the choice of incremental vs simultaneous entry into different country markets”

décision inclut les facteurs ayant un impact sur le choix d'une stratégie d'entrée simultanée ou séquentielle sur les différents marchés ».

Une stratégie d'entrée pertinente devra donc suivre une sélection rigoureuse des pays, et tenir compte de l'ordre et du moment stratégique d'entrée.

1. L'approche Waterfall

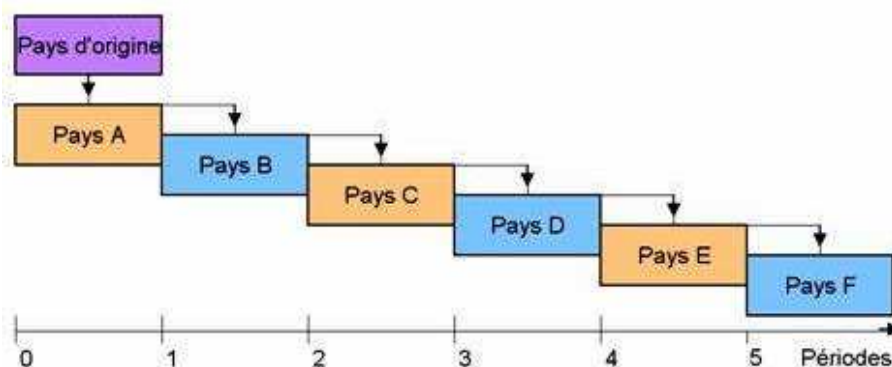
Une compagnie se développe à l'international étape par étape, de manière successive. Plusieurs raisons expliquent l'attrait de cette stratégie :

- Le cycle de vie du produit est relativement long (produit blanc)
- Le marché ciblé est relativement petit comparé au marché domestique
- Le marché ciblé est caractérisé par une croissance faible
- Peu de concurrents sont présents sur le marché, ou peu de concurrents y sont attendus, la compagnie jouit d'une position de monopole sur ce marché

Quels sont les avantages de cette stratégie?

- Possibilité de croissance interne (organisation et ressources) proportionnelle à la croissance des différents marchés
- Niveau de ressources nécessaires inférieur à l'approche simultanée de tous les marchés réunis
- Stratégie moins risquée que la stratégie Sprinkler
- Extension de la durée de vie du produit par introduction successive du produit sur de nouveaux marchés

Stratégie d'entrée Waterfall, ou Cascade



Source : Réalisation personnelle

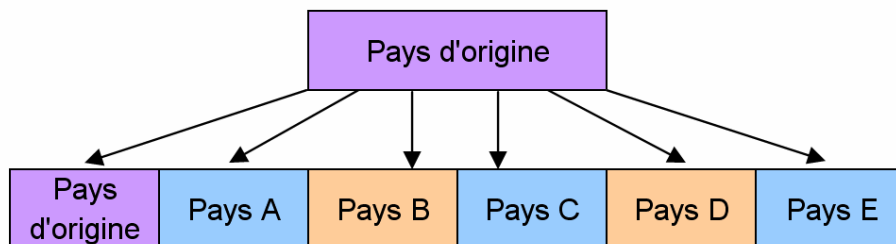
Lancement international de nouveaux produits

2. L'approche Sprinkler

Une compagnie introduit son produit sur différents marchés dans un laps de temps très court. Plusieurs arguments se dégagent de l'utilisation de cette stratégie :

- Le produit à une durée de vie très courte, comme tel est le cas de l'industrie informatique, par exemple
- Les investissements de recherche et développement sont très élevés et doivent être amortis le plus rapidement possible
- Attrait de l'avantage concurrentiel du premier entrant, instauration de barrières à l'entrée pour d'éventuels concurrents

Stratégie d'entrée Sprinkler, ou simultané



Source: Réalisation personnelle

Cette stratégie implique de réunir des ressources importantes pour le succès du lancement sur une période très courte. Non seulement, les capacités de production doivent être suffisantes pour assurer l'approvisionnement mondial, mais les ressources investies dans la communication doivent l'être tout autant. Les firmes généralement aptes à prendre cette décision disposent déjà de réseaux de distribution suffisamment développés ainsi que d'une réputation mondiale aguerrie.

Beaucoup de larges entreprises, déjà entrées dans la course internationale, disposent de leur propre processus de décision et de leur propre réseau nécessaires à leurs opérations internationales. Mais pour de plus petites entreprises qui ne sont pas encore présentes hors de leur marché domestique, lancer un nouveau produit constitue une décision sensible et parfois réellement critique.

L'émergence d'un marché global ainsi qu'une tendance à des cycles de vie du produit plus courts semblent favoriser l'adoption d'une stratégie d'entrée simultanée. D'autres éléments tels que l'abaissement des barrières à l'entrée font de la stratégie waterfall une stratégie moins attrayante. Néanmoins, même si la stratégie sprinkler est théoriquement largement préférée pour sa force et son caractère agressif, sous certaines conditions telle qu'une durée de vie plus longue du produit, une faiblesse des concurrents ou des contraintes internes des entreprises (en terme de ressources essentiellement) la stratégie de lancement séquentiel prend naturellement la première place. Nous illustrerons cette stratégie de lancement par l'exemple de Nintendo.

II. Le lancement en cascade, *Waterfall*, Nintendo et la Wii



Nintendo poursuit une stratégie totalement différente de ses concurrents, qui n'a pas porté ses fruits jusqu'aujourd'hui. Son positionnement est simple: une console de jeu uniquement pour le jeu, abordable et conviviale. Loin de la recherche d'une technologie toujours plus pointue, Nintendo a toujours souhaité mettre en valeur le plaisir de jouer avec des innovations allant dans ce sens: le port multi-joueur sur la console, le joystick, le stylet sur la DS et la télécommande sur la Wii. Mais, le prix abordable de ses consoles de salon peuvent aussi lui porter préjudice: on les qualifie de consoles "bas de gamme", consoles "d'appoints", etc. Par ailleurs, l'image d'une marque un peu enfantine (Pokémon) n'attire pas forcément cette nouvelle génération de joueur, entre le post-ado et le jeune adulte. D'un autre côté, Nintendo jouit auprès des joueurs confirmés mais aussi du grand public d'une certaine réputation grâce à des développeurs *Made in Nintendo* (Zelda, Pikmin, Mario...).

Avec sa Wii, Nintendo souhaite vraiment élargir son public à tout le monde: le jeu est davantage conçu comme une expérience courte et instinctive, puisque ne nécessitant pas un long apprentissage pour s'amuser. Ce concept a bien pris avec la DS, mais cette idée était-elle adaptable pour une console de salon?

Cette nouvelle stratégie de lancement et cette nouvelle approche du jeu vidéo, jamais tentées auparavant, se retrouvent dans les axes suivants: bien sûr le lancement lui-même, mais aussi la communication, la cible et enfin le nom de la console. Tous ces aspects reflètent le nouveau virage de la firme japonaise et sont nécessaires pour tenter d'appréhender la réussite de ce lancement.

1. Lancement

Le lancement d'une console, et plus particulièrement une console de salon, est un événement dans le monde entier. En effet, l'industrie du jeu vidéo produit deux fois plus de bénéfices que le cinéma ; c'est donc un investissement important pour la firme. Il faut aussi ajouter qu'une console est toujours lancée en cascade (c'est également le cas pour les jeux): Japon, Amérique du Nord puis Europe. La raison est simple : les capacités de productions sont telles qu'il est impossible de produire pour les trois continents en même temps. C'est d'ailleurs pour cela, qu'il est vivement conseillé de pré-commander sa console, car on sait qu'il y a de forte probabilité que la production allouée à un continent ne soit pas suffisante pour en couvrir les besoins. C'est ce qui s'est produit avec le lancement de la Wii. Elle s'est littéralement arrachée, par exemple au Royaume-Uni, les pré-commandes n'ont même pas pu être honorées, tellement la demande était importante. Même chose aux Etats Unis où le nombre de consoles mises en vente n'était pas suffisant pour satisfaire la demande. Cette situation se produisant au fil des lancements de la Wii, Nintendo a vite été accusé d'avoir délibérément sous-alimenté le marché, afin de créer une demande encore plus forte et de susciter l'intérêt voire le "buzz".

A ces critiques, Nintendo a répondu qu'elle ne s'attendait pas à cette demande sans précédent et à ajouter que *"anyone who suggests that a shortage is good for business really doesn't understand business."*³.

Nintendo n'a pas caché s'être inspiré d'un concept récent en marketing: la stratégie océan bleu (ou *blue ocean strategy*⁴), élaborée par deux professeurs d'une institution française de formation au management mondialement reconnue, l'INSEAD : *"Pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des*

³ <http://www.msnbc.msn.com/id/22104442/> (en anglais); <http://www.gamepro.fr/actualites/23591/nintendo-wii-rupture-stock/> (en français)

⁴ http://blog.futurelab.net/2007/01/nintendos_blue_ocean_strategy.html

contraintes de son marché. Et pour sortir de l'océan rouge de la concurrence, elle va devoir effectuer un saut de valeur, véritable déplacement stratégique qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement nouveau : un océan bleu." Apple, The Body Shop, eBay et Swatch sont des exemples de réussite éclatante parce qu'elles ont su à partir de leur espace de marché connu, ouvrir et conquérir des espaces stratégiques encore vierges et créer une demande entièrement nouvelle. Nintendo a à son tour réussi à s'installer dans un océan bleu: plus qu'un nouveau produit, la firme a ouvert un nouveau marché, où elle est seule et donc leader: le marché du jeu vidéo grand public, dit aussi du "*casual gaming*".

Nintendo laisse Microsoft et Sony dans un *Red Ocean*, c'est-à-dire le marché du jeu vidéo dédié aux jeunes adultes masculins. Un marché restreint dans lequel la concurrence est rude. Ainsi, lorsqu'on prétend conquérir un marché encore vierge, il faut clairement différencier son produit afin qu'il ne soit pas confondu avec les anciens produits du précédent marché.

C'est à ce moment que la stratégie de Nintendo rentre en action.

2. Communication

Nouvelle console, nouvelle image (rassembler les non-joueurs, *casual gamers* et les *gamers*), nouvelle politique de communication. Nintendo a dépensé plus de 200 millions de dollars dans la campagne marketing qui a accompagné le lancement de la Wii à travers le monde. Cette somme record pour la firme dépasse de 20% ce qu'elle avait investi en publicité au lancement du GameCube en 2001. Ayant compris que "*juste essayer d'être comme les autres n'était pas la solution*", selon les propos de George Harrison, la firme va tenter de séduire un public plus mature avec des publicités dont 80% cibleront les adultes.

Le plan marketing mis en place a été massif avec la diffusion régulière de spots publicitaires à la télévision et au cinéma, l'achat d'une très grande visibilité dans l'ensemble de la presse ainsi que la mise en place d'un large réseau de bornes de démonstration afin d'essayer le *gameplay* novateur de la Wii. Dans la version longue de la publicité de lancement de la console, Nintendo a tenu à communiquer sur cet aspect trans-générationnel. Les spots TV et ceux diffusés sur internet en Amérique du Nord ont été dirigés par un oscarisé, Stephen Gaghan. Les slogans sont les suivants: "*Wii would like to play*" et "*Experience a new way to play.*"

Chaque publicité montre des gens de catégories différentes mais qui ont un point commun, ils apprécient la simplicité, et l'interactivité de la console et son "innovativité" par le biais de la *Wiimote* (manette). Le concept a aussi été repris en Europe, puisque une des publicités montre un couple jeune plutôt urbain, une autre une famille alors qu'une troisième met en scène un couple âgé de plus de 50 ans. Nintendo, par cette démarche, s'inscrit parfaitement dans sa volonté d'ouvrir le jeu vidéo au plus grand nombre pour en faire un média de masse grâce à sa nouvelle console de salon.

En outre, la communication, contrairement aux autres consoles, ne s'est pas du tout portée sur des arguments (parfois éculés) sur la puissance et les performances techniques de la console.

Aujourd'hui, on peut affirmer que la campagne de lancement aura été une réussite, au vu du nombre d'articles, de reportages et de blogs qui lui ont été consacrés bien avant son lancement, ainsi que le nombre de discussions qu'elle a suscitées sur les forums (que cela soit sur le nom, le design, la *Wiimote* et tous ses autres aspects). La nouvelle console de Nintendo a réussi son pari: avoir été élue événement vidéo-ludique de l'année. De plus, fort du succès de la DS et de la Wii, Nintendo est redevenue une "*success story*". La firme japonaise vient d'être élue "marketeur de l'année" par le magazine *Advertising Age*. Comme Apple avec la musique, Nintendo a révolutionné l'industrie du jeu, en séduisant de nouvelles cibles au-delà des traditionnels "*gamers*."



3. Cible

La cible de Big N est une partie de la stratégie de lancement de sa nouvelle console. La définition de cette dernière, a défini entièrement toute la stratégie de communication mise en place par la firme japonaise.

La cible de Nintendo est cruciale pour se différencier de ses concurrents et ajouter (outre le nom et caractéristiques de la console) à son originalité. Par ailleurs, outre la DS (énorme succès à la firme), ce positionnement va à l'encontre des concurrents. En effet, Microsoft et Sony visent tous les deux ce qu'on appelle les "*hard core gamers*" soient les joueurs acharnés, qui dépensent de grosses sommes et qui passent donc beaucoup de temps devant leurs écrans. Depuis le lancement de la DS, on a vu de nouvelles tranches sociales entrer dans le cercle fermé des *gamers*. Les filles rejouent de plus en plus, et les 35 ans ont pris goût aux loisirs numériques. Ainsi, avec le concept de la télécommande, Nintendo compte bien toucher le même public. La console Wii veut revenir à la simplicité tout en révolutionnant la conception des jeux. La Wiimote, unique en son genre, donne aux parents et grands-parents la possibilité de jouer avec leurs enfants et petits-enfants. La prise en main sera intuitive et permettra à tout le monde de jouer immédiatement et sans difficultés, des petits enfants aux grands parents. Les joueurs et les non-joueurs pourront, alors, partager les mêmes expériences grâce à cette nouvelle conception du jeu. Nintendo a bien compris que pour gagner des parts de marché (sur un marché exponentiel mais très concurrentiel), il faut chercher chez les non-joueurs tout en gardant son cœur de cible de joueurs. Les études ont montré que la majorité des nouveaux entrants dans le marché des jeux vidéo veulent acheter comme nouvelle console une Wii.

Ainsi, la Wii veut d'adresser à un public large et éclectique avant tout. *"D'année en année, le jeu vidéo est devenu une expérience de plus en plus exclusive, estime Dawn Paine, responsable marketing de Nintendo Angleterre. "Wii change tout ça. Grâce à notre mode de contrôle unique, n'importe qui, quel que soit l'âge ou le degré de compétence, peut jouer sur Wii et il est très important que nous faisons passer ce message."*

Nintendo a donc voulu démocratiser le jeu vidéo, comme la déclaré Satoru Iwata, PDG de Nintendo: *"la Wii est destinée aux enfants de 7 à 77 ans"*.

"Nos concurrents ne sont ni Sony, ni Microsoft, mais les non-joueurs."

Pour atteindre cette cible, Nintendo a voulu innover dans le nom de sa console, qui a soulevé bien des critiques et autres remarques.

4. Nom de la console

Le nom de la console de Nintendo, n'est sûrement pas anodin. Il permet dans un même temps de perdurer le virage entamé par la DS (la nouvelle console portable de Big N) tout en restant fidèle à la stratégie de Nintendo, c'est-à-dire une console familiale, qui s'adresse donc à tout le monde, et, surtout une console qui reste une console (sans lecteur de DVD ni autres fonctionnalités). Il est important de s'attarder un peu sur le choix de son nom qui est un pan entier de la stratégie de lancement de la Wii.

Pour mieux comprendre la révolution apportée par ce nom attardons nous un instant sur les différents noms choisis par la marque au fil des années et des consoles.

Un rapide récapitulatif des principales marques lancées par la société Nintendo depuis son entrée sur le marché des jeux vidéo est éloquent: Nintendo Entertainment System, Nintendo 64, Game Cube, Game Boy, Nintendo DS. Comme on peut le voir, tous les noms de consoles font intervenir soit le nom de la société, soit le terme "Game". Par ailleurs, la consonance anglo-saxonne – systématiquement présente – de tous les noms de consoles ne porte pas une réelle dimension d'universalité de la marque. Nintendo ne fait ici que contribuer à un usage du secteur. Les consoles de Sony et de Microsoft affichent toutes une sonorité anglo-saxonne et n'apportent aucune originalité d'une génération à l'autre (de la Playstation à la Playstation 3, de la Xbox à la Xbox 360). Nintendo tient ici à exprimer toute sa différence.

La nouvelle console de Nintendo devait être une révolution sur ce marché, d'où le nom de code du projet assez ambitieux: *Revolution*. Il s'agissait aussi de susciter l'excitation des joueurs, puisque rien n'avait été encore divulgué sur les innovations radicales du nouveau produit. Le nom de code *Revolution* donnait donc lieu aux plus impressionnantes extrapolations sur ce que pouvaient bien justifier une telle appellation. Nintendo voulait susciter un l'intérêt et cela a réussi. Mais *Revolution* n'avait jamais été envisagé comme le nom définitif par les dirigeants de la firme. Ainsi, en avril 2006, à deux semaines de révéler l'ensemble des innovations de sa nouvelle console lors d'une conférence exceptionnelle au salon mondial du jeu vidéo⁵, Nintendo annonce le nom officiel : Wii. Pourquoi ne pas avoir attendu la fameuse conférence pour révéler la nouvelle marque phare, conjointement avec le

⁵ L'E3 qui se déroule chaque année à Los Angeles. C'est un des rendez-vous incontournable pour les acteurs du jeu vidéo avec le Tokyo Game Show (Japon).

hardware ? En réalité, Nintendo ne voulait pas que cette annonce occulte les innovations de sa console. Nintendo veut à tout prix éviter que la marque ne monopolise les esprits aux dépens des spécificités de sa console.

Bien sûr, la firme japonaise s'attendait à de fortes réactions, et ce délai de deux semaines devait permettre à la pression de redescendre, afin de pouvoir dévoiler les innovations de manière sereine.

Fait notable, l'annonce du nom avait donné lieu à l'envoi d'un communiqué de presse de la part de Nintendo, afin d'expliquer le pourquoi du comment d'une telle bizarrerie. Voici le communiqué de presse français :

Paris, le 27 avril 2006. Nintendo :

"Le grand moment est arrivé. Alors que le nom de code 'Revolution' exprimait nos intentions, Wii est le symbole de notre résolution. Wii veut abattre le mur qui sépare les joueurs de jeux vidéo et le reste du monde. Wii va mettre le monde entier en contact direct avec les jeux... et les uns avec les autres. Mais vous vous demandez certainement déjà ce que ce nom signifie. En anglais Wii ressemble à 'we' (nous), et souligne que cette console est destinée à tout le monde. Wii est un nom que tout le monde retiendra facilement, quelle que soit sa langue. Pas de confusion possible, pas besoin de l'abrégé, Wii tout simplement. Le double 'i' de Wii symbolise à la fois la manette si différente de la console et l'image de deux personnes réunies pour jouer. Et Wii, en tant que console et de par son nom, fait souffler un vent de révolution sur le monde des jeux vidéo qui le distingue de tout le reste. Voilà, c'est Wii. Maintenant chez Nintendo, nous avons besoin de vous. Parce que, ce qui compte, ce n'est pas toi ou moi. Wii nous rassemble. Et ensemble, Wii, nous et vous, allons tout changer."

Nous pouvons donc résumer les avantages de ce nom comme cela: le nom peut se prononcer facilement, et ne changera pas d'une langue à une autre. N'importe qui, y compris aux non-initiés peuvent retenir le nom, car il est court.

Wii, c'est "we" en anglais, "nous" en français. Cela représente la convivialité, le jeu pour tous. Les deux 'i' symbolisent la manette révolutionnaire de la console, ou encore deux personnes qui jouent ensemble : un message clair quand on voit la vidéo de présentation de Wii.

Enfin, ce nom permet à Nintendo de mettre en place toute une stratégie marketing pour donner une image à sa console. Par exemple, la télécommande se nomme Wiimote, les avatars les Mii. De nombreux noms sur cette base comme Bii, Cii, Dii, etc, ont été déposés, de manière à rester à disposition de Nintendo, si nécessaire.

Selon the Nintendo Style Guide, *"the name "is simply Wii, not Nintendo Wii. This means it is the first home console Nintendo has marketed outside of Japan without the company name featured in its trademark"*. Pour la marque, là aussi c'est une révolution.



Les nombreuses réactions ont été sous-estimées et ont fortement secoué (notamment via internet) le secteur du jeu vidéo (sobriquet, jeux de mots, vives critiques...). La marque Nintendo jouit d'une communauté de fans dévoués à sa cause. Cette communauté, très active sur Internet, a très mal réagi à l'annonce du nouveau nom. Certains appelleront même à la signature de pétitions. L'une d'elle, aux USA, réunira 2000 signatures.

Perrin Kaplan, responsable du marketing chez Nintendo of America, devra intervenir sur CNN. Elle déclara: "les gens devront s'y habituer, et ensuite le nom deviendra aussi usuel que Google, iPod, Napster ou Yahoo. Il y a une multitude de noms qui sont devenus des mots de la vie de tous les jours et je pense qu'ils sont maintenant considérés comme uniques."

Le responsable des Relations Publiques chez Nintendo of America interviendra lui aussi personnellement dans la presse spécialisée (auprès du magazine Game Informer) : *"nous voulions un nom qui représentait le fait que ce système est vraiment fait pour permettre à tout le monde de jouer. Et Wii, le mot, est w-i-i, et les deux I représentent à la fois les gens et les manettes. Alors il n'est vraiment pas question d'insolence du tout "*

Nintendo ne cèdera jamais à la pression, et conservera donc le nom Wii. Aujourd'hui, plus personne ne conteste l'intelligence du choix de Nintendo pour sa nouvelle console. Bien sûr, si le produit avait été un échec, il aurait été facile pour beaucoup d'analystes d'accuser le nom, et pour les fans de clamer sous tous les toits qu'ils l'avaient prédit. Aujourd'hui, on salut l'audace de Nintendo, et les débats soulevés à cause du nom sont oubliés.



Le pari de Nintendo était audacieux : proposer un produit rompant avec les fondamentaux du secteur, pour conquérir une nouvelle cible jusque là hermétique aux jeux vidéo, le grand public. Fort de cette stratégie inspirée des théories de l’océan bleu, Nintendo est parvenu à s’installer sur un marché encore vierge. La marque « Wii » a clairement participé à ce succès. En rompant avec les appellations habituelles des consoles de jeu, elle a envoyé un signal fort à l’encontre du grand public : Wii est différent, Wii est accessible, Wii rassemble tout le monde, quelque soit son âge ou sa culture. En outre, ce nom original et percutant a permis une notoriété rapide auprès des populations touchées par les publicités; ce qui était la base de la stratégie de Nintendo.

Ainsi, en alliant tous ses éléments avec un budget colossal pour la firme, Nintendo est loin devant ses concurrents et cela sur les 3 continents (Asie, Amérique, Europe).

III. Le lancement en simultané, *Sprinkler*, Apple et le MacBook Air



Dès sa création, Apple s'est imposée comme l'innovateur technologique dans la micro-informatique d'entreprise et grand public. La recherche et l'innovation sont le moteur de son développement. Ses innovations techniques ont fait l'informatique

d'aujourd'hui et ont été reprises par l'ensemble des plates-formes concurrentes.

La vente d'ordinateur, longtemps majoritaire dans son chiffre d'affaires, est en recul depuis l'année 2001, soit un an après la sortie de l'iPod. Quatre ans après, en 2005, les ventes de logiciels, d'accessoires dont l'iPod, ainsi que de services comme iTunes Music Store sont devenues majoritaires dans le chiffre d'affaires de la marque.

Les activités d'Apple sont regroupées en six domaines d'activités stratégiques : ordinateurs de bureau, ordinateurs portables laptop, baladeurs et gadgets, périphériques, logiciels, services en lignes. Jusqu'au tout début de l'année 2008, les ordinateurs portables étaient caractérisés par le PowerMac, l'iBook, et le MacBook. Aujourd'hui une nouvelle génération d'ordinateur portable fait son apparition. Peut-être un moyen de faire gonfler son chiffre d'affaires longtemps dominé par la vente d'ordinateur.

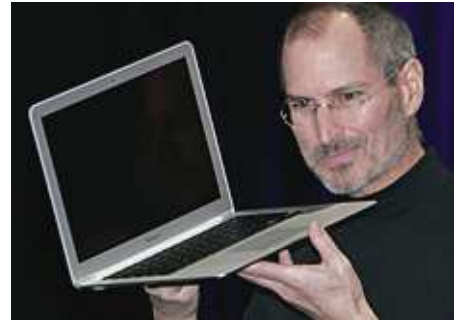
1. Lancement

Chaque année, Steve Jobs, président d'Apple, anime le salon MacWorld où il présente les bilans des produits Apple pour l'année précédente et poursuit par la présentation d'un nouveau produit Apple. Le MacWorld Expo à San Francisco est devenu depuis quelques années, l'événement le plus attendu dans le calendrier de l'informatique, et le plus anticipé par les techniciens informatique, impatients de voir le produit que Steve Jobs va présenter comme le plus gros lancement d'Apple pour l'année en cours. En janvier 2007, Steve Jobs y avait présenté son iPhone, premier téléphone/baladeur d'Apple, lancé en cascade par la suite, et arrivé en France en fin d'année 2007. Le 15 Janvier dernier, Apple y a lancé son MacBook Air, troisième génération du MacBook. Quelques semaines avant, Apple affichait le slogan : *'2008, There's Something in the air...'*. Cependant, malgré les rumeurs concernant un

nouveau MacBook, les accros de Apple étaient loin d'imaginer la surprise que Apple leurs réservait pour l'année 2008.

Steve Jobs présentant le MacBook Air au MacWorld 2008

Il semble être difficilement envisageable que le lancement d'un produit puisse se faire de manière simultanée à l'international. Cependant, l'utilisation d'internet devient une caractéristique de ce type de lancement. Suite au MacWorld, Apple est certain de bénéficier d'un buzz autour du lancement de ses nouveaux produits. Ce buzz véhiculé via internet lui assure une promotion dans le monde entier, et marque ainsi un lancement global.



En effet, le lancement de ce dernier né d'Apple a ainsi été possible, dans un premier temps, via internet le jour du MacWorld (mise en ligne des images du MacWorld ; forums des utilisateurs de Mac ; blogs ; site internet d'Apple ; etc), et dans les Apple Stores, renforçant la simultanéité de ce lancement mondial (les livraisons ont débuté deux semaines après le MacWorld 2008).

2. Une communication axée sur la *'Thinnovation'*

Le MacBook Air serait l'ordinateur portable le plus fin du monde ; son épaisseur variant entre 4 mm et 1,9 cm et pesant 1,36 kg, il pourrait tenir dans une grande enveloppe. Comme les dernières générations de portable Apple, il intègre un cordon d'alimentation magnétique MagSafe. Il est doté d'un mini-écran de 13,3 pouces, et profite d'un système de rétro éclairage LED (plus économique) affichant une résolution maximale, d'une webcam très discrète, d'un clavier pouvant s'illuminer lorsque la luminosité baisse, ainsi que d'un trackpad reprenant les mouvements déjà disponible sur certains MacBook et sur l'iTouch (pincement, rotation ou glissement).

Ce Mac cible tout particulièrement les utilisateurs nomades pour qui « le déplacement est réellement un mode de vie ».

Le MacBook Air est présenté comme le portable le plus fin du monde et les campagnes publicitaires de la marque ne se privent pas d'axer toute la communication autour de cette exceptionnelle finesse. Sur les chaînes télévisées, sur le site d'Apple, ou sur les sites internet tels que *dailymotion*, on peut voir le spot publicitaire sur fond du tube de Yael Naïm mettant l'accent sur cette caractéristique du MacBook Air. Ce spot⁶ montre une personne sortant le MacBook Air d'une enveloppe ; en refermant l'ultraportable on peut lire : ***'MacBook Air: The world's thinnest notebook.'***

« L'idée est simple : "***Il tient dans une enveloppe !***" Quoi ?! Un ordinateur dans une enveloppe ?! Quelle utilité me diriez-vous ? Le principe est de démontrer qu'il est extrêmement fin, étonnement fin, révolutionnairement fin pour un ordinateur, ***tout simplement le plus fin du monde !*** Et quoi de mieux qu'une comparaison avec ce qui se fait de plus léger et de plus fin dans notre imaginaire : une simple feuille de papier. On remplace un objet du quotidien par son produit pour mieux mémoriser la marque et sa valeur ajoutée. »

Un autre aspect de la communication autour du lancement de ce nouveau Mac, mis en avant dans une moindre mesure, est que ce laptop s'inscrit dans la tendance actuelle du « toujours plus vert ». Le caractère écologique du MacBook Air repose dans :

- un packaging réduit de 50%
- l'utilisation de matériaux recyclables (châssis aluminium et emballage recyclables)
- une conception permettant un démontage facile en fin de vie
- un écran totalement dépourvu de mercure et d'arsenic
- des circuits dépourvus de retardateurs de flamme bromés

⁶ <http://www.blogthecom.com/?2008/01/15/33-macbook-air-que-la-campagne-commence>

Dès son lancement, le MacBook Air a été référencé sur le site de l'Electronic Product Environmental Assessment Tool⁷ avec une médaille d'argent (EPEAT Silver certified).

Dans un article⁸ publié sur le site www.inhabitat.com le 15 janvier dernier, on pouvait lire qu'il ne s'agissait pas de l'ordinateur le plus « vert » ayant existé, mais qu'il s'agissait certainement du plus « vert » qu'Apple ait commercialisé :

“The super thin and light laptop also means that it's easier to lug around than its predecessors, and certainly a lot easier to ship (cutting down carbon emissions in the shipping process).

Yes, it's not the greenest computer ever, but it's certainly the greenest Apple ever, and we like to encourage progress in the right direction, especially when it's accompanied by beautiful product design. Since Apple is such an innovation driver and so massively influential in terms of consumer culture, we think that these baby steps are extremely significant, as they will likely influence many imitator companies to think about their green design strategy as well...”

3. Les critiques autour du lancement du MacBook Air :

Le lancement de ce nouveau laptop d'Apple est à l'origine de nombreuses déceptions et incompréhensions de la part des utilisateurs de Mac. En effet, une fois passée l'étape de l'illumination face à sa finesse, de nombreuses critiques ont surgi via internet, notamment à propos de son prix, mais également à propos du produit lui-même.

3.1. Le prix

Les tarifs du MacBook Air vont de 1699€ (avec un processeur à 1.6 GHz et un disque dur de 64 Go) à 2868€ (processeur à 1,8 GHz et disque SSD⁹) sur l'Apple Store en ligne. Nombreux sont ceux qui le trouvent trop cher pour un Mac dont le processeur atteint une vitesse plus faible que le MacBook Pro par exemple. Le prix reposerait donc plus dans la technologie utilisée pour le construire.

⁷ <http://www.epeat.net/>

⁸ 'Apple gets Greener with the launch of MacBook Air', by Jill Fehrenbacher

⁹ Solid State Drive, unité électronique de stockage de données, constituée de mémoire flash

3.2. Le concept

Selon certains, de part l'approche marketing et la présentation, Apple n'ouvre toujours pas les bras au monde de l'entreprise. L'idée d'un éventuel ultraportable, avant le lancement, était envisagée comme le produit idéal pour devenir le Blackberry des laptop. Les utilisateurs des produits Apple attendaient un concept plus simple et abouti. L'iPod est un bon exemple de concept simple et abouti : un bel objet, simple à utiliser, très mobile, et qui est la clé d'un système incluant la synchronisation avec un ordinateur et la vente de musique. Avec le MacBook Air, le concept « génial » autour d'un ordinateur très mobile n'aurait pas encore vu le jour.

Un manque d'innovation ?

Un internaute a souligné, sur son blog, le manque d'innovation du MacBook Air à travers un tableau comparatif : un ordinateur portable proposé par Dell il y a quatre ans présentait quasiment les mêmes dimensions que le nouveau-né d'Apple, pour un poids légèrement inférieur.

| | Dell | Lattitude | X300 | Apple | MacBook | Air |
|---------------------|------------------------|------------------|--------------------|----------------------------|----------------|------------|
| Année de production | 2004 | | | 2008 | | |
| Prix | 2000 | | euros 1699 | | euros | |
| Dimensions | 1,9 x 27,5 x 23,3 cm | | | 1,9 x 32,5 x 22,7 cm | | |
| Poids | 1,32 | | Kg 1,36 | | Kg | |
| Processeur | Intel Centrino 1,2 Ghz | | | Intel Core 2 Duo à 1,6 GHz | | |
| Ecran | 12,1" / 1024 x 768 px | | | 13,3" / 1280 x 800 px | | |
| Mémoire | 640 | | Mo 2 | | Go | |
| Disque | Dur 30 | | Go 80 | | Go | |
| Lecteur Optique | Combo Externe | | SuperDrive externe | | | |

Une comparaison de ces deux laptop mis côte à côte est jointe en annexe.

3.3. Le produit en lui-même

L'absence de certaines fonctionnalités essentielles à tout laptop est pointée du doigt par de nombreux testeurs du MacBook Air. En effet, ce Mac ne compte qu'un seul port USB, aucun port Ethernet, ni même de port Firewire, et pas de lecteur de DVD. Ainsi, les utilisateurs devront se procurer en plus du laptop, un lecteur optique, un adaptateur USB vers Ethernet... autant de détails qui ne feront qu'augmenter le budget alloué au MacBook Air. De plus, ils dénoncent une certaine lenteur et une autonomie non conforme à la durée annoncée. Enfin, l'idée d'une batterie fixe intégrée n'est pas toujours bien accueillie.

Même le co-fondateur d'Apple, Steve Wozniak, qui a créé les ordinateurs Apple I et II dans les années 70, s'est montré critique à l'égard du nouveau bébé d'Apple, lors d'une conférence en Australie au début du mois de Mars : Interrogé sur le MacBook Air, Steve Wozniak a fait part de nombreuses critiques. Il regrette notamment l'absence de lecteur de DVD, de connexion au réseau Ethernet, le relativement faible espace disque de 80 gigaoctets ou encore l'impossibilité de changer la batterie soi-même. Pour ces différentes raisons, l'ex-patron d'Apple a simplement déclaré qu'il *"ne pensait pas que le MacBook Air rencontrerait un réel succès."*



En revanche, le MacBook Air est caractérisé comme un ultraportable facilement transportable, grâce à sa légèreté et sa finesse. De plus, malgré le fait qu'il soit fourni sans lecteur intégré, le MacBook Air propose une fonction très novatrice qui permet de lire un disque inséré dans un autre ordinateur.

Avec son MacBook Air, Apple a fait le choix d'occuper un nouveau segment de marché jusque là laissé vide par la gamme Mac, les ultraportables. Le lancement étant très récent nous ne pouvons en évaluer son succès en termes de ventes ; la stratégie de communication d'Apple aura-t-elle été bénéfique au lancement global du MacBook Air ?

WEBOGRAPHIE

<http://www.gamasutra.com/>
http://www.next-gen.biz/index.php?option=com_content&task=view&id=4193&Itemid=2
Business insist
<http://salon.p-nintendo.com/>
www.adage.com
<http://www.p-nintendo.com>
<http://uk.wii.ign.com/articles/745/745532p1.html>
<http://harry.hchen1.com/2006/10/30/403>
<http://www.gamepro.fr/articles/lire/337/dossier-nintendo-wii/>
<http://www.videogamer.com/news/06-02-2007-4695.html?commentpage=1>
<http://www.outil-referencement.com/blog/index.php/318-wii-nintendo>
www.wikipedia.com
<http://www.vgchartz.com/>

<http://www.clubic.com/actualite-91254-macworld-08.html>
<http://www.globoos.net/ntic/index.php/2008/02/03/25-mac-book-air-un-ultra-bijou-inutile>
http://www.silicon.fr/fr/news/2008/02/01/le_macbook_air_arrive_dans_les_echoppes
<http://www.infobidouille.com/actualites/2008/01/15/MacWorld-2008-:-lancement-du-Macbook-Air>
<http://www.inhabitat.com/2008/01/15/apple-gets-greener-with-the-new-macbook-air/>
http://www.vnunet.fr/fr/news/2008/03/06/le_co_fondateur_d_apple_tres_mitige_sur_l_iphone__le_macbook_air_et_apple_tv
<http://www.presence-pc.com/actualite/apple-macbook-air-27283/>
<http://www.blogthecom.com/?2008/01/15/33-macbook-air-que-la-campagne-commence>

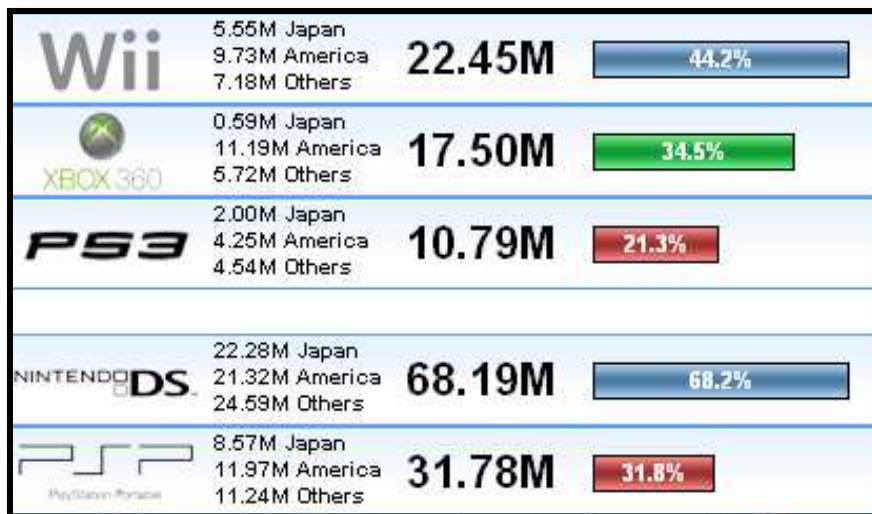
ANNEXE 1: Processus de lancement international de la Wii

| Region | Release Price | Release date | Accessories | | |
|--|---|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | | Wii Remote | Nunchuk | Classic Controller |
|  United States | US\$ 249.99 ^l | | \$39.99 | \$19.99 | \$19.99 |
|  Canada | CAD\$ 279.95 ^l | | C\$44.99 | C\$24.99 | C\$24.99 |
|  Mexico | MXN\$ 4,499 | | MXN\$699 | MXN\$349 | MXN\$349 |
|  Panama | PAB B/.299 | | PAB B/.49.99 | PAB B/.29.99 | PAB B/.29.99 |
|  Guatemala | Qtz Q3,499 | | - | - | - |
|  Colombia | COP\$ 1,099,000 ^[10] | November 19, 2006 | - | - | - |
|  Peru | PENS /.1,499 | | - | - | - |
|  Chile | CLP\$ 219,900 ^l ₁₁ | | CLP\$34,900 | CLP\$14,900 | CLP\$14,900 |
|  Brazil | R\$ 2,399 ^{§[12]} | | R\$299.00 | R\$199.00 | - |
|  Japan | JP¥ 25,000 ^l | December 2, 2006 | ¥3,800 | ¥1,800 | ¥1,800 |
|  Australia | AUD\$ 399.95 | | AU\$69.95 | AU\$29.95 | AU\$29.95 |
|  New Zealand | NZD\$ 499.90 ^l | December 7, 2006 | NZ\$99.95 | NZ\$49.95 | NZ\$49.95 |
|  Italy | € 29 | | €39.99 | €19.99 | €19.99 |
|  Switzerland | SFr 399 | | SFr. 69.90 | SFr. 34.90 | SFr. 34.90 |
|  Croatia | HRK 2099.99 | | HRK 399.98 | HRK 199.99 | HRK 199.99 |
| Europe | € 49 | | €39.99 | €19.99 | €19.99 |
|  United Kingdom | GB £ 179 | December 8, 2006 | £29.99 | £14.99 | £14.99 |
|  Ireland | € 29 | | €44 | €25 | €25 |
|  Russia | RUB 9,900 | | 1999 RUB | 1499 RUB | 999 RUB |
|  Spain | € 49 | December 9, 2006 | €41,95 | €19,95 | €19,95 |
|  South Korea | KRW TBA | 2008 (estimated) ^[7] | KRW TBA | KRW TBA | KRW TBA |
|  South Africa | ZAR 2899 | September 28, 2007 ^[26] | ZAR 475.00 | ZAR 239.00 | ZAR 239.00 |
|  China | CNY TBA | 2008 ^[27] | CNY TBA | CNY TBA | CNY TBA |

* **Wii Sports** comes packaged with the console in all regions except Japan.

Source: wikipedia.

ANNEXE 2: Nombre de consoles vendues à la date du 14.03.08:

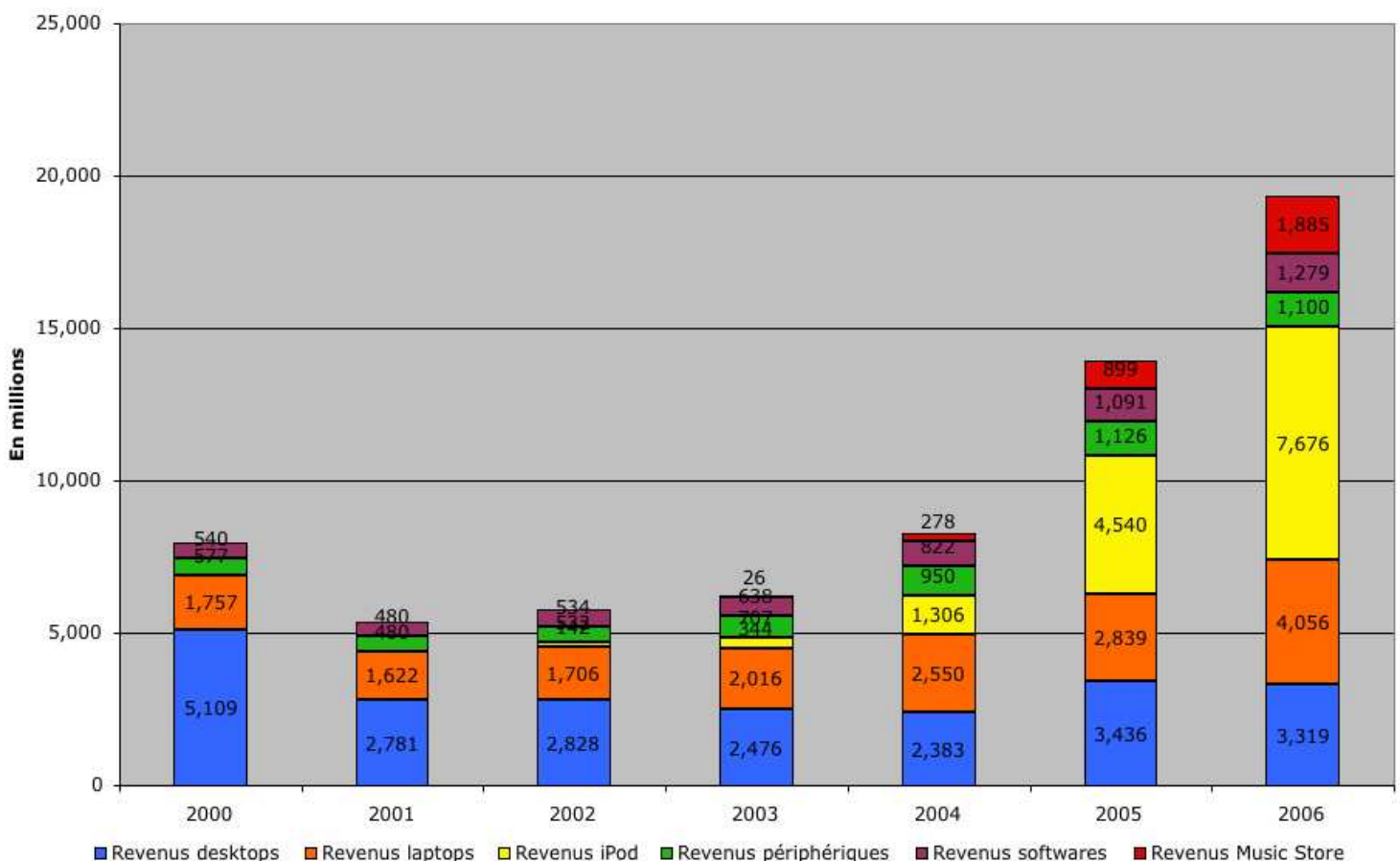


Les ventes totales de la Wii sont de 22.45 millions de consoles ce qui représente 44,2% du marché mondial dont 5,55 millions au Japon, 9,73 en Amérique et 7,8 autres.

source:www.vgchartz.com

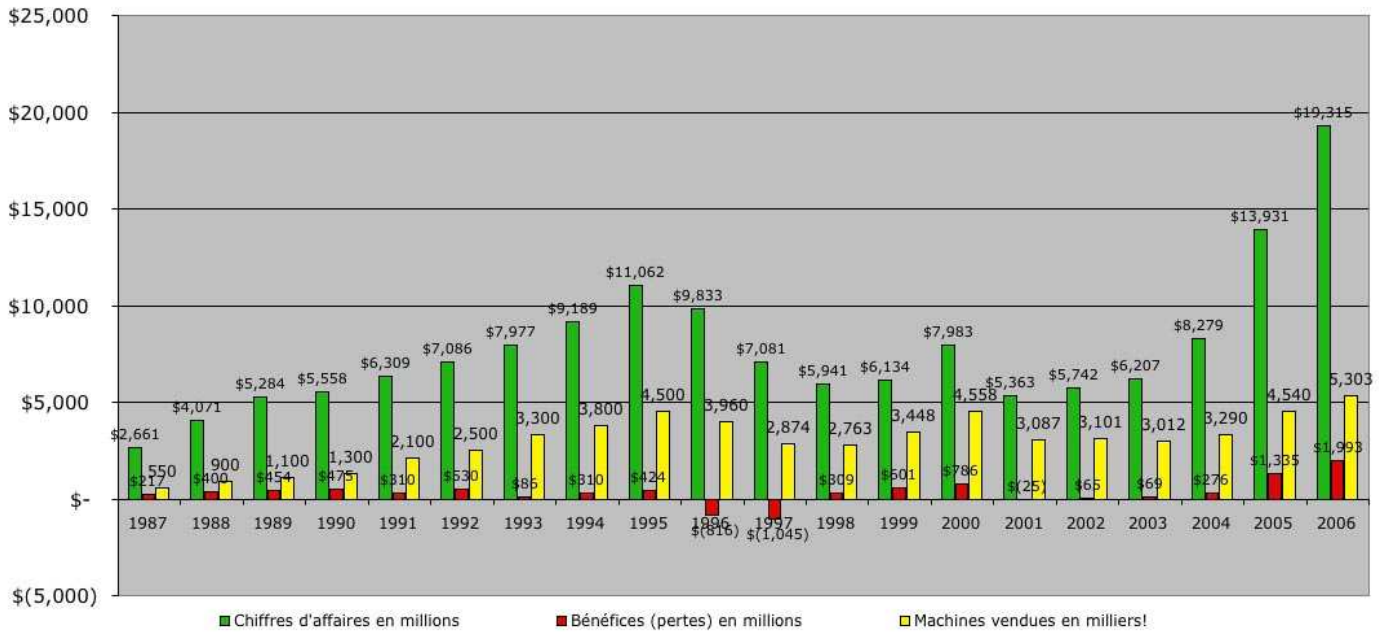
ANNEXE 3: REVENUS ANNUELS DE APPLE, PAR SECTEUR, 2000-2006

Revenus annuels par segment de 2000 à 2006



ANNEXE 4: HISTORIQUE FINANCIER D'APPLE 1987-2006

Historique financier d'Apple



ANNEXE 5: MacBook Air v/s DELL X300

