

SÉANCE N°7 – MIX MARKETING ET STRATÉGIE COMMERCIALE

Ressource : *Gestion de Projet et des Organisations (GPO 1.1)*

RETOUR SUR LE MIX MARKETING

Vidéo (2'01) – Marketing mix : les 4P du marketing en 2 minutes

Lien de la vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=qfqZ_VeZKks

Questions

1. Que retenir de chaque dimension du Mix Marketing ?
2. Quel message la vidéo souhaite-t-elle faire passer via l'analogie des ingrédients de la pizza ?

CIBLAGE MARKETING

Vidéo (2'46) – Le ciblage marketing

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=G2o1v0dt3cq>

Questions

1. Qu'est-ce qu'un segment dans la segmentation marketing ?
2. Comment identifier un segment marketing ?
3. Comment se nomme un profil ou un portrait type en marketing ?

CAS D'APPLICATION : ANALYSE DE STRATÉGIE MARKETING

Exercice : Ubisoft et Gameloft versus the World

Article : Effervescence autour des stars du jeu vidéo français

Publié sur La Tribune par Marion Rojinsky le 6 janvier 2005

Les éditeurs de jeux vidéo français veulent défendre leur place dans le hit-parade mondial. Confrontés à l'explosion des coûts de développement, ils risquent la marginalisation.

Les éditeurs de jeux vidéo jouent une partie dans laquelle les Français pourraient être les perdants. Le géant américain Electronic Arts (EA), fort de ses 2,4 milliards de dollars de trésorerie, fait ses emplettes d'un bout à l'autre de la planète. Face à lui, Ubisoft, qui considère comme un geste hostile la prise de 19,9 % de son capital, tente de jouer la carte de la "french touch" pour échapper aux griffes de l'américain.

Si Ubisoft tombe aux mains de EA, ce ne serait que la dernière victime de la crise qui secoue l'industrie du jeu vidéo en France depuis l'explosion de la bulle Internet qui avait porté les Infogrames, Cryo et autres Ubisoft aux nues. Mais, après les faillites retentissantes de Kalisto et de Cryo, et hier encore celle de Titus, des petits studios de création talentueux comme Polygon, Chaman, In Utero ou Gamesquad, ont fermé leurs portes en 2002.

Fonds de soutien.

Le jeu vidéo en France représente aujourd'hui un peu plus de 12.000 salariés et compte près de 300 petits studios. Cette industrie est devenue un symbole politique du "made in France" sur un marché mondial des jeux et consoles de plus de 30 milliards de dollars. Dès lors, la possibilité de voir tomber Ubisoft dans l'escarcelle d'EA mobilise les politiques. Jean-Pierre Raffarin n'a-t-il pas annoncé, sur ses terres de Poitiers, au Futuroscope, la création d'un fonds de soutien à la création multimédia.

Pour Fabrice Fries, auteur d'un rapport, "Propositions pour développer le jeu vidéo en France", remis au gouvernement en février 2004, l'industrie souffre d'un "cycle technologique très court" puisque tous les cinq à six ans de nouvelles consoles de jeux viennent bouleverser les stratégies des éditeurs, les forçant à créer des produits toujours plus coûteux. 2004 et 2005 sont justement deux années critiques pour les éditeurs de jeux puisque les consoles de troisième génération devraient être présentées ce printemps pour être commercialisées en 2006. Les consommateurs sont alors plus attentistes. "Autre problème, il apparaît que les éditeurs ont tendance à faire chuter le prix des jeux assez rapidement", dénonce Jonathan Benassaya dans une étude du Video Game Observatory (Vigao). Ainsi, un jeu lancé à 49,99 euros se trouve bradé 19,99 euros trois à six mois plus tard. En conséquence, les consommateurs attendent et la rentabilité des jeux est en chute libre.

Et à force de se revendiquer comme une composante essentielle de l'industrie du divertissement, le jeu vidéo s'est aligné sur les standards du cinéma. Les coûts de production connaissent une inflation tandis que les créations se doivent de constituer des hits, capables de se vendre à plus de 1 million d'exemplaires dans le monde. Ainsi, le budget d'un titre de qualité AAA (vendu entre 2 et 4 millions d'exemplaires) pour la PlayStation 2 de Sony atteint "entre 4 et 7 millions d'euros", selon Fabrice Fries, et tous les professionnels évoquent des budgets supérieurs à 15 millions d'euros pour les jeux destinés aux nouvelles consoles. Avec la licence et le marketing, un jeu comme Matrix (Atari), ou Splinter Cell (Ubisoft), revient déjà à 50 millions d'euros ! Les petits éditeurs franco-français n'ont dès lors plus leur place sur le marché. Place aux acteurs internationaux. Et, à ce jeu-là, Infogrames s'est brûlé les ailes, finançant ses acquisitions sur le marché américain au prix d'une dette insupportable une fois la bulle retombée.

Quatre ou cinq majors.

De son côté, Vivendi s'est délesté de nombreux studios payés pourtant au prix fort pour ne conserver que ses studios américains. Et ce n'est qu'au premier trimestre 2005 que les comptes de la filiale du français Vivendi devraient s'améliorer. Au premier semestre 2004 encore, VU Games a enregistré une perte de 156 millions d'euros supérieure à son chiffre d'affaires (148 millions d'euros).

Malgré sa puissance, Electronic Arts ne détient aujourd'hui que 25 % de part de marché, distançant de loin les autres éditeurs majeurs. Dans ce marché éclaté où les dix premiers ne pèsent que 40 %, beaucoup parient sur un scénario proche de celui de la musique ou du cinéma avec quatre ou cinq majors. Et jusqu'à preuve du contraire, il n'y a pas de major française.

Article : Ubisoft se démène pour échapper aux griffes d'Electronic Arts

Publié sur La Tribune par Olivier Pinaud le 6 janvier 2005

Ubisoft-Electronic Arts, c'est un peu Astérix contre les Romains. À une différence : l'éditeur français cherche encore la potion magique pour contrer l'offensive jugée "hostile" de l'américain, numéro un mondial du secteur, qui a pris 19,9 % du capital d'Ubisoft le 20 décembre dernier.

Bien décidés à conserver le contrôle de leur société, les frères Guillemot explorent plusieurs voies de défense. Dernière en date, un rapprochement avec VU Games, la filiale de jeux vidéo de Vivendi Universal. Selon l'Agefi, des discussions préliminaires ont eu lieu entre les deux groupes. "Cela fait partie des possibilités", a confirmé à La Tribune une source proche du dossier. Hier soir, VU démentait que "des négociations soient en cours en vue de la prise de contrôle d'Ubisoft".

Une fusion entre Ubisoft et VU Games présenterait cependant un intérêt pour les deux groupes, estime un analyste : "Tout en diluant la participation d'EA, les Guillemot contrôlèrent le nouvel ensemble, ce qui serait apprécié compte tenu de leur savoir-faire. Pour Vivendi Universal, l'adossement avec Ubisoft permettrait de relancer une filiale qu'il n'est pas parvenu à vendre ces derniers mois." Selon cet expert, les catalogues des deux éditeurs se complètent bien, entre les jeux pour PC développés par Sierra et Blizzard, les studios de VU Games, et les titres pour consoles d'Ubisoft.

Puissance financière. Sur ce même schéma, Ubisoft pourrait aussi fusionner avec Gameloft, détenu à 79 % par la famille Guillemot. Coté au nouveau marché, le groupe de jeux vidéo pour téléphones mobiles pèse 180 millions d'euros. La capitalisation théorique du nouvel ensemble avoisinerait donc les 660 millions d'euros. Une somme qui reste à la portée d'Electronic Arts et de ses 2,4 milliards de dollars de trésorerie.

L'autre piste suivie par la direction d'Ubisoft mène vers les investisseurs institutionnels présents au capital du groupe. Et principalement la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), qui détient près de 6 % des droits de vote de l'éditeur. En les ajoutant à ses 26 %, la famille Guillemot serait proche de la minorité de blocage. "La CDC a toujours œuvré en faveur d'une solution permettant une issue favorable pour les industriels français", rappelle une source ministérielle. Des contacts auraient également eu lieu avec d'autres actionnaires institutionnels, comme le Crédit Agricole ou la Société Générale. Mais, si EA propose un prix jugé correct, les gérants n'auront pas de scrupules à vendre leurs titres.

Autre hypothèse évoquée hier, l'intervention de Thomson, seul ou accompagné. L'industriel français a néanmoins jusqu'ici affirmé qu'il n'irait pas dans les industries de contenus. Enfin, Ubisoft pourrait procéder à une augmentation de capital réservée à un ou plusieurs alliés. Pour de nombreux observateurs, les chances d'Ubisoft d'échapper à EA sont minces vue la puissance financière de l'américain. Hier, l'action Ubisoft a bondi de 10,89 % à 27,50 euros. Signe que le marché croit plus à une OPA d'EA qu'à une fusion défensive avec VU Games.

Article : Gameloft, le virtuose français du jeu sur mobile

Publié sur Capital en avril 2007

Ne le dites surtout pas aux ados, il existe à Paris une entreprise qui paie une cinquantaine de jeunes pour jouer toute la journée à des jeux vidéo. Parfois, on voit même le patron venir faire des parties de casse-briques avec eux. Ce paradis sur terre s'appelle Gameloft ; il a été construit par Michel Guillemot (frère d'Yves Guillemot, PDG d'Ubisoft) qui a réussi en moins de 5 ans à transformer sa start-up en grosse PME.

Gameloft est un éditeur et un développeur international de jeux vidéo pour téléphones mobiles. Fondé en 1999 et aujourd'hui leader dans son domaine, Gameloft conçoit des jeux pour les téléphones incluant les technologies Java, Brew ou Symbian ; le parc de mobiles devrait dépasser deux milliards d'unités en 2008 (source Arc Group) Le groupe propose plusieurs gammes de jeux, riches et diversifiées, lui permettant de s'imposer comme un des leaders mondiaux sur le marché de jeux téléchargeables, couvrant plusieurs catégories de jeux (action, sport, réflexion, aventure...). Il est vite apparu que les clients – au départ, surtout des adolescents – n'accepteraient pas de payer plus de 3 € en moyenne pour un téléchargement. Sachant que l'opérateur téléphonique par lequel transitent l'opération et le paiement, perçoit une commission allant de 10 à 50 %, il fallait serrer au maximum les coûts de développement. Le patron a donc créé des studios dans des pays à main d'œuvre bon marché ou fiscalement attractifs (Roumanie, Chine et Canada). Parallèlement, il a installé de petites antennes au cœur de ses trois principaux marchés (Paris, New York et Tokyo).

La localisation exacte de ses développeurs relève du secret-défense : « Quand EA mobile (notre principal concurrent) a appris que nous étions à Bucarest, ils ont débarqué pour tenter de les débaucher ». L'effectif salarié est passé de 80 en 2002 à 2700 en 2007. La capacité de production, cinq fois supérieure à celle du principal concurrent, a permis de sortir 46 nouveautés en 2006, et surtout d'être réactif. Quand le PDG a constaté que le jeu adapté de l'émission « A prendre ou à laisser » (présentée par Arthur sur TF1) cartonnait en Angleterre, il a pu en quelques semaines lancer des versions compatibles avec tous les mobiles.

Au début, Gameloft a utilisé grâce aux frères Guillemot des titres mondialement connus comme Rayman, Prince of Persia, Tom Clancy. Ensuite, Gameloft a progressivement développé sa propre

gamme (notamment Block Breaker Deluxe, Asphalt Urban GT et Siberian Strike). Moins orienté sur les jeux d'action et d'aventure, la gamme vise un public beaucoup plus large que celui des accros du jeu vidéo. Le patron se charge lui-même des études de marché. Sur son bureau, quatre écrans plats côte à côte lui permettent d'afficher des tableaux de chiffre de près de 1 mètre de large, qui détaillent les ventes par pays de tous les concurrents. C'est ainsi qu'il a eu l'idée de créer un jeu de chasse pour les Etats-Unis où ce genre de jeu fait fureur. Pour garder le contact avec les ados, Gameloft organise régulièrement des démonstrations à la sortie des lycées.

Grâce aux accords avec les principaux fabricants de mobiles, les mobiles sont équipés de 4 ou 5 échantillons de jeux. Dès que le joueur termine le premier niveau d'un jeu, l'opérateur téléphonique lui propose d'acheter la version complète. Avec un mobile, il est possible de jouer n'importe où, dans les transports ou même en réunion. Il faut donc que les parties soient rapides, que deux ou trois touches suffisent pour jouer. Autre difficulté, chaque jeu doit être adapté pour chaque téléphone du marché, soit 800 versions différentes, un travail énorme qui mobilise les trois quarts des effectifs de l'entreprise, nécessite deux mois supplémentaires de développement, et représente presque 90 % du coût de développement (autour de 800.000 €).

Grâce à des accords avec l'ensemble des principaux opérateurs télécom (170 opérateurs), des fabricants de téléphones, des distributeurs spécialisés ainsi que sa boutique www.gameloft.com, Gameloft distribue ses jeux dans 70 pays. Gameloft réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires avec 170 opérateurs, alors qu'EA Mobiles commence tout juste à s'implanter hors des pays anglophones. Le chiffre d'affaires de Gameloft est passé de 10 millions d'euros en 2003 à plus de 66 millions en 2006 et devrait atteindre 95 à 100 millions d'euros en 2007. Son résultat d'exploitation est passé de 1,18 millions d'euros en 2003 à 6,55 millions d'euros en 2006.

Le CA de Gameloft par activité se répartit comme suit : édition de jeux (94%), exploitation d'un site de jeux vidéo (6% ; jeuxvideo.com). La répartition géographique du CA de de Gameloft est la suivante : Europe (68%), Amérique du Nord (26%), autre (6%). GameLoft dispose maintenant d'implantations commerciales dans 11 pays : France, Allemagne, Italie, Espagne, Roumanie, Royaume Uni, Chine, Hong Kong, Japon, Etats-Unis, Canada.

Questions

À partir des trois articles et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes.

1. Comment expliquez-vous l'entrée d'Electronic Arts dans le capital d'Ubisoft ?
2. Expliquez en quoi et pourquoi le pouvoir politique intervient dans cette affaire ?
3. D'après vous, quelle est la responsabilité citoyenne d'un éditeur de jeux vidéo tel qu'Ubisoft ?
4. Analyser le succès de Gameloft à partir des variables du mix marketing
5. Pourquoi le marché du jeu mobile reste aujourd'hui un secteur rentable et attractif commercialement pour les éditeurs de jeu vidéo ?
6. Pourquoi le jeu mobile plait-il autant aux consommateurs d'aujourd'hui ?

CONTENU EXTRA