



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Dures leçons pour Sony

La semaine dernière a du être un véritable cauchemar pour les responsables de la communication de Sony dans ses filiales européennes. Je n'aurais pas aimé être à leur place!

Prévu pour attirer les foules et acheteurs, le lancement de la PS3 a été tout bonnement raté dans pas mal de grandes villes: à Paris (revue de presse sur TF1, sur [Gameblog](#), cette longue vidéo de jeuxvideo.tv et l'article de 01Net), à Londres (Sony y offrait des écrans plats 46" Bravia aux premiers acheteurs de PS3), et même en Australie. Quand à l'Italie, elle n'a pas dérogé à la règle, mais à sa manière, en voyant certains revendeurs ne pas respecter les règles du jeu et commercialiser les consoles deux jours avant le lancement officiel. Les argumentaires des représentants de Sony en Europe étaient en général gênés et maladroits. Toujours en Angleterre, ils en étaient réduits à évoquer l'exclusivité *pas encore signée* du jeu Final Fantasy XIII!

Microsoft en a profité pour narguer Sony un peu partout en Europe, avec un plan très concerté, notamment à Paris avec cette péniche aux couleurs de la XBOX 360 qui passait devant le lieu du lancement monté avec la Fnac devant la Tour Eiffel. Cette péniche semblait être un méthanier (probablement vide, car sinon, il aurait été plus enfoncé dans l'eau), belle métaphore! La XBOX 360 serait-elle explosive?



(photo trouvée ici)

Il est curieux de voir Sony enquiller comme cela des erreurs de communication. Fin 2006, c'était cette histoire de faux blog d'utilisateur passionné de la PSP, qui était en fait créé directement par les équipes de Sony. Bel exemple de précipitation à vouloir orchestrer du marketing viral, mais sans en comprendre les véritables ressorts! En 2005, c'était l'affaire du Rootkit, ce dispositif anti-copie de CD audio qui installait en fait un trou de sécurité sur le PC des utilisateurs! Avec la PS3, les difficultés se sont accumulées : retard assez important du lancement, notamment en raison de difficultés d'approvisionnement en composants entre autres pour les lecteurs Blu-Ray, et un prix trop élevé justifié de manière arrogante comme n'ayant pas d'importance pour les

clients vraiment passionnés!

Ce genre de désastre de communication est pourtant assez rare chez les grands du “consumer electronics”. Souvent, si désastre il y a lieu au niveau d’un lancement, on s’en rend compte bien plus tard, lorsque les ventes ne sont pas au rendez-vous. Après les lancements réussis de la XBOX 360 fin 2005 (tout du moins aux USA et en Europe, mais pas au Japon) et de la Wii de Nintendo en décembre 2006, Sony devait frapper fort avec la PS3. Et là, flop.

Alors, pourquoi donc? Quelques raisons structurelles peuvent venir à l’esprit :

- La plus forte **sensibilité au prix** en Europe par rapport aux USA. C’est certainement vrai en France, mais aussi au Royaume Uni?
- La sortie d’une PS3 européenne **sans la puce** assurant une bonne compatibilité avec les jeux de la PS2 comme aux USA et au Japon. Cela a généré une frustration des utilisateurs et communautés. Pourquoi l’Europe devait-elle être ainsi traitée? Probablement parce qu’une économie pouvait être faite dans les composants d’une console vendue à perte. Mais le fait de l’appliquer spécifiquement à l’Europe était sans doute maladroit.
- Un **lancement différé** en Europe par rapport aux USA. Surement pour de bonnes intentions, afin de s’assurer d’un bon approvisionnement des points de vente (1 million d’unités) pour éviter les déceptions des premiers acheteurs vues avec les lancements des PS2 ou des XBOX 360. Mais ce lancement différé donne dans le réchauffé!
- Une **stratégie online** faiblarde chez Sony dont la culture Internet ne semble pas énorme. Face à “XBOX Live” qui est utilisé par la moitié des utilisateurs de XBOX 360, cela fait pâle figure. Sony a annoncé une offre en ligne (“Playstation Home”, quel nom!) qui reprend ce que XBOX Live propose depuis longtemps, et pour l’automne 2007. Bien en retard! Alors que la tendance des joueurs est de donner dans le “social gaming”, les phénomènes Second Life et de World of Warcraft étant de bons indices de cette tendance.
- L’insistance sur l’intégration d’un **lecteur Blu-Ray** qui est finalement secondaire pour les joueurs. Cette publicité – fausse ou pas – illustre bien le problème: est-ce une console de jeu ou un player DVD haute définition?
- Le fait d’**arriver troisième** dans cette course aux nouvelles consoles. Il était difficile d’enchanter le marché avec des innovations à la marge après les lancements assez réussis des XBOX 360 et de la Wii.
- Le **mois de Mars** n’est pas extraordinaire. Les étudiants – gros consommateurs de jeux – commencent à bosser à cette époque :). La XBOX en avait fait les frais en Europe en mars 2002.



(photo trouvée ici)

Un grand nombre de ces erreurs ne sont pas liées aux filiales de Sony. Elles relèvent de choix corporate et industriels. Les équipes locales françaises, anglaises et australiennes ont du faire face aux mêmes difficultés et se débrouiller comme elles pouvaient. Mais je serais curieux de comprendre comment fonctionne la communication interne dans cette entreprise. Son management japonais coiffé par un Lord anglais – Howard Stringer – doit être sacrément original! Est-ce que les retours du terrain sont bien pris en compte dans le processus de décision? J’aurais tendance à en douter.

En tout cas, si un jour Microsoft venait à dominer le marché des consoles de jeu de salon avec ses XBOX, on pourrait espérer qu’ils ne se prennent pas un procès antitrust car on est ici plus en face d’erreurs de Sony que d’un éventuel abus de position dominante de Microsoft!

Bon, ce n’est tout de même pas encore la catastrophe pour Sony. Les ventes **démarreraient** correctement en France après le lancement. Et aux USA, les quatre premiers mois **auraient** donné lieu à des ventes meilleures que celles de la XBOX 360 après son lancement. Mais attention: si c’était juste “un peu mieux”, cela voudrait dire que cela serait une mauvaise nouvelle pour Sony car avec la première XBOX, les parts de marché de Microsoft étaient d’environ le tiers de celles de Sony. Si la XBOX 360 a fait presque aussi bien que la PS3, alors la partie est presque ex-aequo. C’est une pente glissante pour le leader de ce marché des consoles qu’est Sony. Et la bataille des jeux continue: c’est à la console qui amassera le plus de jeux “blockbusters” possible, et de préférence, en exclusivité, et avec un rendu visuel tirant parti de toutes les capacités des processeurs graphiques. Les “jeux restent ouverts” si on peut dire...

Il y a un impact intéressant de ce lancement mitigé en Europe: sur la **bataille du DVD haute définition**. Le HD-DVD avait déjà un plus grand succès vs le Blu-Ray en Europe, notamment de part leur différence de prix. Mais cela pourrait enfoncer le clou et continuer à créer une différence de situation notable entre les USA (où le Blu-Ray se porte bien) et en Europe (où le HD-DVD se porte mieux).

En tout cas, nous sommes là en face d’une belle étude de cas potentielle pour les business schools dans les années à venir, quelle que soit l’issue de cette bataille qui est loin d’être terminée!

Cet article a été publié le 27 mars 2007 et édité en PDF le 21 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>