

**Communication d'une stratégie de marché
à partir d'une présentation d'informations
à l'aide d'un jeu de plateau :
le cas de la stratégie Océan Bleu et du jeu de go**

Stéphane Gorla¹

Désormais, les entreprises disposent de nombreuses approches stratégiques pour appréhender une situation de marché. Cependant, le problème de la communication et de la discussion de ces stratégies reste posé. Nous montrons ici qu'une présentation d'informations fondée sur un jeu de plateau possède les atouts nécessaires pour résoudre ce type de problème. Ainsi, nous exposons comment le jeu de go permet d'illustrer une situation compétitive sur la base de raisonnements stratégiques fondés sur le Marketing de Combat et la stratégie Océan Bleu.

Les responsables d'entreprises sont régulièrement amenés à faire des choix stratégiques, puis à les communiquer. C'est pourquoi ils sont en quête d'informations et de supports pour pouvoir penser, discuter, communiquer et expliquer certains choix ou problèmes stratégiques (Jakobiak, 2006, p. 108-111). Dans cette optique, les décideurs sont aussi demandeurs de supports visuels (Althuisen, 2006, p. 96), mais en général ils doivent se contenter des graphiques et des diagrammes classiques (en bâtons, camemberts, courbes, etc.) pour appuyer leurs discours ou analyses (Clampitt, 2010, p. 133-134). Pourtant, de nombreuses approches stratégiques employées par les décideurs utilisent une métaphore visuelle pour exprimer leur pensée, mais ses approches ne se traduisent pas facilement sous la forme de diagrammes classiques. Actuellement, la stratégie Océan Bleu est l'une des nouvelles approches qui intéressent les chefs d'entreprises. Cette stratégie tente

1 Stéphane Gorla est Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Lorraine.

d'inciter les dirigeants à penser autrement leur situation concurrentielle en faisant appel au registre de la navigation et de la pêche (Kim & Mauborgne, 2008, p. 8) et comme bien d'autres approches, elle est pauvre en supports visuels pour aider à son exploitation.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéressons à la mise en forme d'informations pour l'aide à la réflexion et à la communication d'informations stratégiques. Nous recherchons des supports informationnels et communicationnels qui contribueraient à la communication d'une pensée stratégique tout en la stimulant. Après plusieurs tests et recherches, un système de visualisation d'informations fondé sur le modèle d'un jeu sur plateau s'est avéré être une solution intéressante. Pour illustrer cela, nous répondons dans cet article à la question suivante : comment une présentation d'informations sur le modèle d'un jeu de plateau peut aider à mettre en évidence une stratégie complexe du type Océan Bleu ? Pour ce faire, nous nous fondons sur le cas d'exemple des stratégies mises en œuvre par les entreprises Sony et Nintendo. En effet, les responsables de Nintendo ont confirmé avoir employé une stratégie Océan Bleu dans le cadre du développement de la console Wii (O'Gorman, 2008).

1. Océan Bleu et visualisation d'information

La stratégie Océan Bleu a été proposée par W. Kim et R. Mauborgne (2008) au milieu des années 2000, mais d'autres auteurs contribuent aussi à son développement (Carsten, 2008 ; Niciejewska & Dimitrov, 2009). Cette approche prend tout son intérêt lorsqu'un marché est saturé ou sur le point de le devenir. À ce moment, ce marché est qualifié d'Océan Rouge : toutes les entreprises d'un secteur emploient presque les mêmes arguments pour convaincre les mêmes consommateurs. La stratégie Océan Bleu préconise de partir de cet Océan Rouge pour redessiner les frontières entre les marchés et se libérer de la concurrence. Avec une stratégie Océan Bleu, une entreprise l'emporte sur les autres quand elle arrive à se positionner sur un marché qui correspond à des attentes de consommateurs où la concurrence est absente. Il s'agit d'étendre la vision des constituants de son marché.

Si elles souhaitent développer une stratégie Océan Bleu, les entreprises disposent d'un outil visuel appelé « canevas stratégique » pour se positionner ou communiquer leurs décisions (figure 1). Cet outil permet de visualiser les critères sur lesquels joue l'ensemble des concurrents du marché et incite à étendre ces critères pour redessiner

l'espace stratégique (Kim & Mauborgne, 2008, p. 31-32). Cependant, il ne donne que peu d'indications sur les espaces stratégiques intéressants ou saturés. Par exemple, si l'on prend le cas du canevas stratégique des vins [yellow tail] pour les USA (figure 1) ; on voit que le prix est le premier critère affiché, mais que ce qui intéresse les auteurs, c'est surtout le côté droit du graphique qui montre les critères négligés par les concurrents et sur lesquels une différence stratégique peut être réalisée.

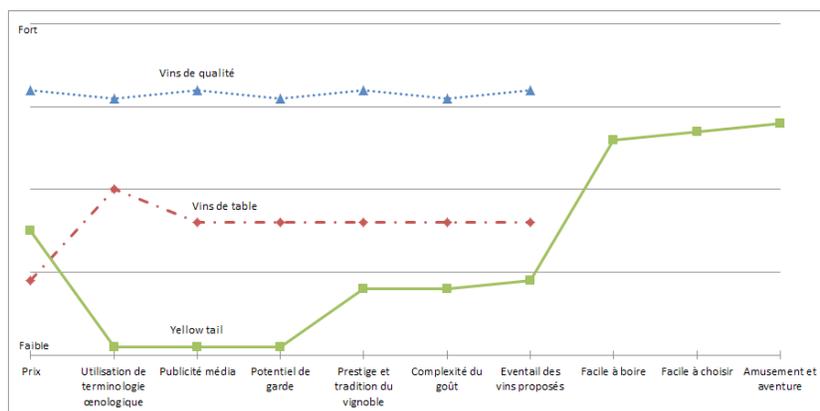


Figure 1. Le canevas stratégique des vins [yellow tail] (Kim & Mauborgne, 2008, p 39)

En amont d'une décision, le canevas stratégique se présente donc comme un outil d'aide à un *brainstorming* qui permet de mettre en valeur de nouveaux critères de différenciations stratégiques. Il dessine des courbes de valeurs de positionnements relatifs (de faible à fort) de différents produits ou entreprises. Mais ces courbes sont élaborées à partir de mesures assez différentes. Certains critères semblent être évalués par rapport à l'importance donnée à ces derniers par l'entreprise, d'autres en fonction de la perception qu'en a le client ou encore en termes de prix. Par exemple, l'identification des « nouveaux » critères est surtout le fait d'une intuition et rien ne nous dit que la concurrence ne les exploite pas, du moins avec une position plus faible. Ainsi, il est difficile dans le cas des vins américains [yellow tail] (figure 1) d'imaginer que les critères « facile à boire » et « facile à choisir » n'étaient absolument pas présents dans les stratégies des deux autres catégories de vins. De même, l'ordre de présentation des critères choisis joue sur la perception de l'information présentée (Peng *et al.*, 2004). Par exemple, le canevas

stratégique du positionnement Océan Bleu du Cirque du Soleil (figure 1bis), ne nous permet pas de comprendre pourquoi deux critères assez proches « pistes multiples » et « piste unique » ne sont pas rassemblés sous un même critère ou à défaut, ne sont pas côte à côte.

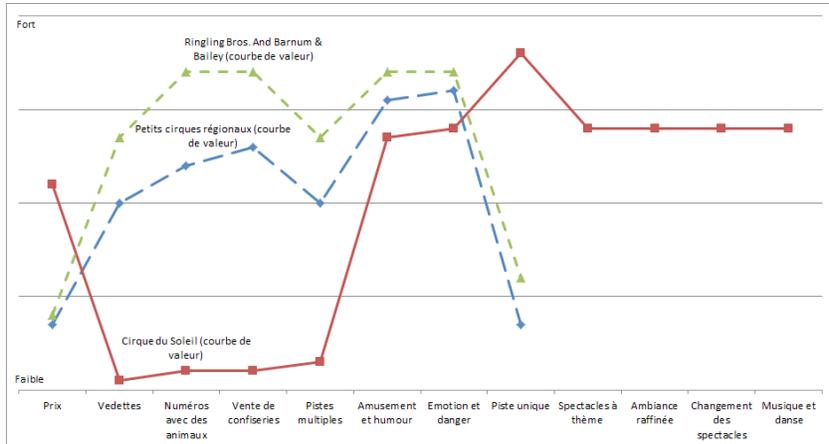


Figure 1bis. Le canevas stratégique du Cirque du Soleil (Kim et Mauborgne, 2008, p 48)

Il est donc difficile, avec son aide seule, d'identifier la cohérence ou la faiblesse de certaines positions ou encore de distinguer un marché proche d'un autre plus éloigné. Ceci dit, en aval d'une décision stratégique, ce canevas permet de mettre en évidence les choix effectués et de les communiquer à d'autres membres de l'organisation. Afin de le compléter et corriger quelques-uns de ses défauts, nous avons listé des besoins que la nouvelle présentation d'informations devait satisfaire :

- traduire la représentation d'une situation de l'individu ou du groupe d'individus qui l'a élaboré et contribuer à sa diffusion à un plus grand nombre (Clampitt, 2010, p. 30) ;
- rendre un discours plus convaincant (Leblanc & Mouchon, 1994) ;
- souligner les points faibles d'une situation et des pistes pour l'améliorer (Morel, 2010) ;
- supporter la discussion et le partage d'informations en permettant de pointer et de montrer certains défauts, problèmes, avantages ou interrogations (Quinton, 2000) ;
- mettre en évidence l'idée d'espace, en référence aux océans rouges et bleus, et se servir de celle de segments de marché à laquelle

de nombreux membres de l'entreprise sont habitués (Kim & Mauborgne, 2008, p. 114).

Après quelques recherches, nous avons fait l'hypothèse qu'une mise en forme d'informations sous la forme d'un jeu de plateau pouvait répondre à ce type de besoins. Pour le cas de la communication d'une stratégie Océan Bleu, il nous fallait trouver un jeu qui utilise une surface abstraite et permettrait d'identifier des zones très concurrentielles et d'autres inoccupées et possédant un potentiel pour la communication. Nous avons ainsi sélectionné le jeu de go.

2. Jeu de go

Le go est un jeu très populaire qui se joue à deux sur un plateau appelé *goban* qui est une grille de 19 lignes horizontales et 19 verticales, mais on peut aussi jouer sur des *gobans* de plus petite taille. Au début du jeu, le plateau est vide, puis à tour de rôle, chaque joueur place un pion sur l'une des intersections libres. Un joueur a les pions noirs et l'autre les pions blancs. Au go, tous les pions sont identiques (couleur exceptée) et sont appelés pierres. Le go est un jeu d'encercllement et de définition de territoires. Lorsqu'il n'y a plus de place sur le plateau pour poser de pierres, le joueur qui a la somme de territoires la plus importante a gagné.

Du point de vue communicationnel, le go est motivant, car il « favorise le sentiment d'appartenance à un groupe » (Chamberland & Provost, 2008, p. 44). Il peut susciter l'enthousiasme des joueurs et des observateurs (Yasuda, 2003, p. 26). Il permet de s'exprimer différemment ; si on ne trouve pas les mots, on peut toujours placer une ou plusieurs pierres là où l'on pense qu'elles seront les plus efficaces (Yasuda, 2003, p. 51). En tant que *serious game* destiné à la communication d'informations, le go est porteur de quatre types de messages : informatif visant à diffuser un point de vue neutre, éducatif visant à transmettre un savoir, persuasif visant à influencer et subjectif visant à diffuser une opinion (Alvarez & Djaouti, 2010, p. 31).

2.1. Ses principes

À partir d'un plateau vide, chaque joueur, quand vient son tour, place une pierre sur une intersection libre. Une fois placées sur le plateau, les pierres ne peuvent être déplacées, sauf si elles sont capturées. Si une

pièce est entourée de pierres adverses, elle est capturée et retirée du plateau. Une intersection vacante et adjacente à une pierre est appelée une liberté pour cette pierre. Un ensemble de pierres d'une même couleur disposant d'au moins deux libertés ne pouvant être disputées par les pierres adverses est appelé un territoire.

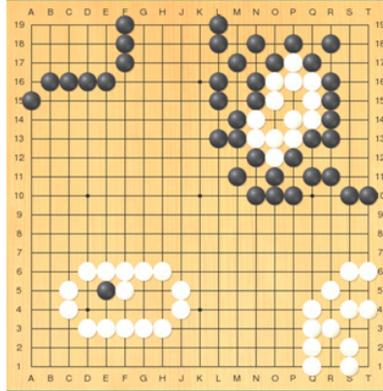


Figure 2. Quelques formations de territoires au go
(3 territoires blancs et 2 noirs)

Un territoire comprend toutes les intersections formant son périmètre plus celles incluses dans la surface ainsi délimitée (figure 2). Le périmètre du territoire correspond au chemin extérieur à ce dernier que l'on peut parcourir en suivant les pierres d'une même couleur sans emprunter de diagonale.

2.2. Le déroulement d'une partie

On distingue généralement trois phases lors du déroulement d'une partie de go. La première est la phase de *fuséki*. Il s'agit d'occuper l'espace libre pour préparer son déploiement et définir ses premières zones d'influences. Habituellement, les joueurs commencent par s'attribuer une zone d'influence correspondant à un coin du *goban*. « On dit généralement qu'il ne faut jamais laisser l'adversaire construire deux coins sans souci pendant le *fuséki* » (Hui, 2007, p. 17). La phase de *fuséki* se termine lorsque les premières luttes d'influences pour un secteur du *goban* débutent. Si l'on ne veut pas laisser son adversaire occuper deux coins, il est devenu nécessaire de le gêner en plaçant des pierres dans un des secteurs adverses. La phase de *fuséki* dure généralement de 3 à 5 coups. Ensuite, on passe à la phase de *chuban*.

C'est à ce moment que l'on commence à discerner les stratégies et les contours des territoires des deux adversaires.

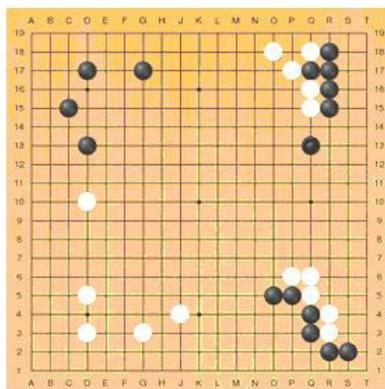


Figure 3. *Chuban* après 32 coups joués (il y a lutte sur le côté droit du *goban*)

Durant tout le *chuban* (figures 3 et 4), les joueurs vont tenter de se créer une somme de territoires plus grande que celle de leur adversaire. Pour créer et contrôler des territoires, un joueur peut utiliser les frontières du *goban* (figure 2). En ce sens, les coins du plateau sont très intéressants, car on peut les contrôler avec peu de pierres. En outre, il est préférable d'accomplir plusieurs objectifs avec une pierre, comme agrandir son territoire potentiel tout en réduisant celui de son opposé (figure 4).

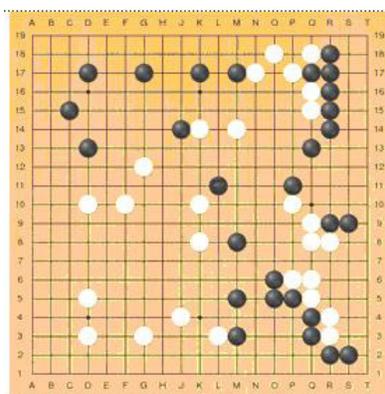


Figure 4. La pierre noire en L11 étend le territoire noir et réduit le blanc)

La fin de partie est appelée *yoaé*. Elle consiste essentiellement à renforcer ses dernières positions menacées et à étendre au maximum

son territoire tout en limitant les extensions de celui de son adversaire. Lorsqu'il paraît évident que plus aucun territoire ne peut être menacé, on calcule les points de chacun des deux joueurs. Cela correspond au nombre d'intersections cumulées de leurs territoires additionnés aux pierres prises à l'adversaire.

3. Visualisation d'informations à partir du go

Le go peut être considéré comme un outil de présentation d'informations stratégiques. Dans un registre économique, un premier travail a été réalisé par J. Saucin (1987).

3.1 Le système de J. Saucin

J. Saucin (1987) a utilisé le go pour représenter le développement économique du Japon entre 1867 et 1981. Par exemple, il représente en une seule partie la période qui va de 1867 à 1937. Pour cette période, il a considéré que le *goban* correspondait à un ensemble de marchés ou de secteurs économiques répartis en fonction de leurs proximités technologiques ou administratives ainsi qu'en termes d'investissements et de compétences nécessaires pour leur maîtrise : dans les coins les secteurs d'activités les plus primaires, au centre les plus évolués. Dans ce système, les pierres blanches représentent les coups joués par le Japon. Les pierres noires sont associées aux coups joués par les nations occidentales sur l'ensemble du marché japonais. Les intersections du *goban* correspondent à des marchés ou des parts de marchés selon l'échelle de représentation choisie. Les pierres jouées sont associées à des produits ou des services gérés, voire des efforts particuliers déployés dans certains secteurs.

Avec ce système, J. Saucin (1987) ne s'attache pas à conserver une égalité dans le nombre de coups joués par les deux camps. Il cherche seulement à mettre en évidence une stratégie japonaise vis-à-vis de quelques coups joués par les nations occidentales (figure 5). Il va par contre, dans un but pédagogique, numéroter tous les coups blancs, pour mieux suivre la progression des industries japonaises. Par exemple, entre 1867 et 1937, le Japon délaisse après le coût 1 le secteur alimentaire et ne dispose toujours d'aucune pierre, après son dernier coup (31 : renforcement de l'industrie de l'armement), dans le secteur de l'énergie.

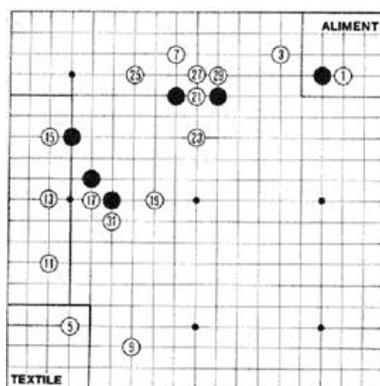


Figure 5. Développement économique du Japon (blanc)¹ (Saucin, 1987).

3.2 L'adaptation proposée

Lors d'une partie de go, il est nécessaire de déborder les positions d'un adversaire, de l'encercler, de contourner ses positions ou bien choisir l'affrontement direct, mais surtout, nous pouvons placer des pierres dans une zone qui n'intéresse pas notre adversaire. De plus, la forme matricielle de son plateau nous permet d'étendre le champ d'investigation si besoin est. Le go dispose donc du potentiel pour représenter certains aspects d'une stratégie Océan Bleu. Les stratégies de go ne se révélant véritablement que durant la phase de *chuban*, c'est cette phase qui nous sert de repère pour interpréter les informations représentées. Comme il n'y a que 2 joueurs dans une partie de go, il est nécessaire de ne représenter que 2 camps dont l'un peut être une forme de coalition (voir l'exemple de la figure 12). Dans notre cas, un encerclement n'impliquera pas la disparition d'une pierre et la disparition d'une pierre sera liée au résultat à un affrontement invisible.

Afin de mettre en évidence des stratégies de marchés, nous reprenons les principes de base du système de Saucin (1987) pour définir le *goban*. Les coins représentent des zones les plus faciles à défendre tandis que le centre est la zone conflictuelle la plus grande. Mais, nous essayons d'obtenir des zones de positionnements sur le plateau plus précises que dans le cas de Saucin (figure 5). Notre représentation est une transcription d'une segmentation de marché. Une pierre placée sur le

1 La pierre 5 correspond à l'industrie de la soie, la 11 à l'industrie du coton, la 13 à la métallurgie et la 19 à l'industrie navale.

plateau n'aura qu'une seule position possible contrairement au système de Saucin pour lequel chaque pierre a au moins 5 placements possibles sur le plateau (celui choisi par Saucin et ses 4 points adjacents), ce qui de notre point de vue est une faiblesse, car nous souhaitons partir d'une situation qui ne fait pas débat pour présenter une stratégie ou des choix stratégiques. Si nous considérons le plateau de jeu comme une segmentation de marché, il sera plus facile d'obtenir des positions stratégiques moins discutables pour le public visé (Tufté, 2001, p. 56). Pour ce faire, le marché doit être segmenté à partir de 2 groupes de variables de même longueur ou presque. Au sein de chaque groupe, les variables doivent être arrangées pour faciliter un raisonnement de joueur de go. À partir d'indications sur les valeurs maximales passées de ses variables, nous les ordonnons sous la forme d'une pyramide (cf. tableau 1 du cas d'exemple). On obtient ainsi une répartition sous la forme d'un tableau qui est conforme à une configuration de *goban*. Une pierre est posée lorsque l'un des deux adversaires occupe significativement une intersection en termes de nombre d'unités vendues.

4. Cas d'exemple : Nintendo face à Sony

Afin de montrer comment le go peut mettre en évidence une stratégie de marché, nous prenons comme exemple l'affrontement entre les sociétés Nintendo et Sony dans le domaine des jeux pour consoles de salon en 2005 et 2009. Le cas du 3^e acteur de ce marché (Microsoft) ne sera traité qu'en marge de cet affrontement, car jusqu'en 2010 son positionnement est très proche de celui de Sony. A titre informatif, nous rappelons qu'en 2005 c'est Sony avec la PlayStation 2 (mise sur le marché en 2000) qui était leader sur ce marché, tandis qu'en 2009, avec la Wii (sortie en 2006), Nintendo reprenait cette place. En 2005, Sony avec sa PlayStation 2 représentait 70% des ventes de jeux pour consoles de 6^e génération aux USA et en Europe. Nintendo avec la GameCube (sortie en 2001) représentait moins de 15% des ventes¹. En 2009, la situation est inversée, Nintendo avec la Wii représente un peu plus de 51% des ventes des consoles de 7^e génération, tandis que Sony avec la PlayStation 3 (mise sur le marché en 2006) dépasse à peine les 23%². Nous allons montrer comment le jeu de go peut aider à présenter ce changement de leadership. En 2010, tout change car Sony avec le

1 http://www.afjv.com/press0407/040702_jeux_video_etude.htm

2 <http://www.edge-online.com/news/npd-full-2009-console-sales-revealed>

PlayStation Move et Microsoft avec le *Kinect* s'attaquent à l'océan bleu de la Wii.

Tout d'abord, comme nous l'avons établi ci-dessus, il faut disposer de deux groupes de variables en nombre quasi identiques. Nous avons identifié deux groupes de 9 variables ou combinaisons de variables. Le premier groupe a été constitué par les catégories de jeux vidéo qui étaient proposées sur des sites spécialisés, dont les sites officiels de Nintendo et Sony. Ensuite, nous avons recherché 9 variables ou combinaisons de variables qui pourraient nous aider à segmenter ce marché. Finalement, nous avons employé deux caractéristiques très souvent utilisées pour classer les jeux : la catégorie d'âge et le type de vue dont dispose le joueur. Concernant les vues, il y en avait trois qui permettaient de décrire l'ensemble des jeux :

- Vue à la première personne ou vue subjective,
- Vue à la troisième personne,
- Vue à la manière d'un dieu, d'un gestionnaire ou d'un général¹.

Afin de combiner ces variables et en obtenir 9 comme pour les catégories de jeux, nous avons utilisé 3 catégories d'âges. En fait, nous nous sommes référé aux catégories proposées par la PEGI (Pan European Game Information²) en essayant de les regrouper pour obtenir en termes de ventes 3 classes d'âges :

- 11 ans et moins (PEGI 3 et 7),
- 12 à 15 ans (PEGI 12),
- 16 ans et plus (PEGI 16 et 18).

En combinant les catégories d'âges et les vues, nous obtenons bien 9 sous-catégories. Nous pouvions donc développer un *goban* de 9 lignes pour 9 colonnes. Pour ordonner les catégories de jeux, nous nous sommes fondé sur les meilleures ventes de jeux vidéo pour consoles de salons en Europe et aux USA entre 2003 et 2005. Sur le *goban*, elles représentent les colonnes et sont ordonnées de gauche à droite ce qui correspond à la répartition du tableau 1. A partir de ce même panel de données concernant les ventes de jeux vidéo, nous disposons des éléments nécessaires pour classer les jeux en fonction des catégories

1 Il s'agit des jeux dans lesquels un joueur contrôle simultanément plusieurs personnages à la fois, gère une armée, une ville, etc.

2 <http://www.pegi.info/fr/index/id/75/>

d'âge et de vue. En effet, chacun des jeux classés parmi les meilleures ventes dispose d'informations sur l'âge du public auquel il est destiné et le point de vue qu'il privilégie.

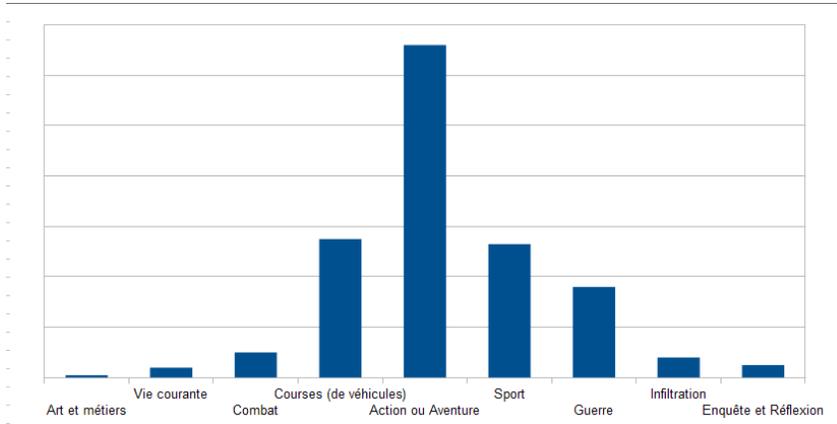


Tableau 1. Répartition des jeux par catégorie en fonction de leur potentiel de marché.

Nous avons donc réparti les combinaisons de variables par catégories d'âges et vues pour former les lignes du *goban*. Enfin, pour obtenir un *goban* complet, nous avons donc réalisé un tableau dont les colonnes sont les catégories de jeux et les lignes correspondent aux catégories d'âge et de vue. Si nous représentons en 3 dimensions les valeurs qui nous ont servi à élaborer notre *goban*, nous obtenons la figure 6.

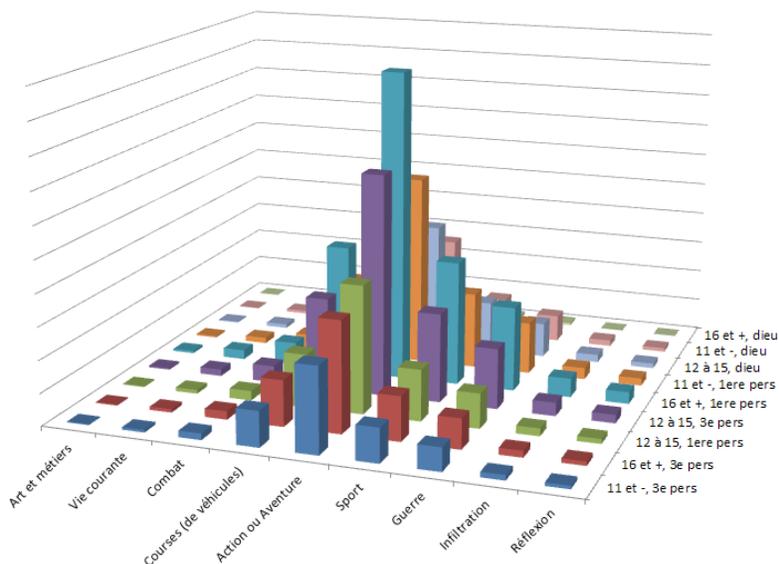
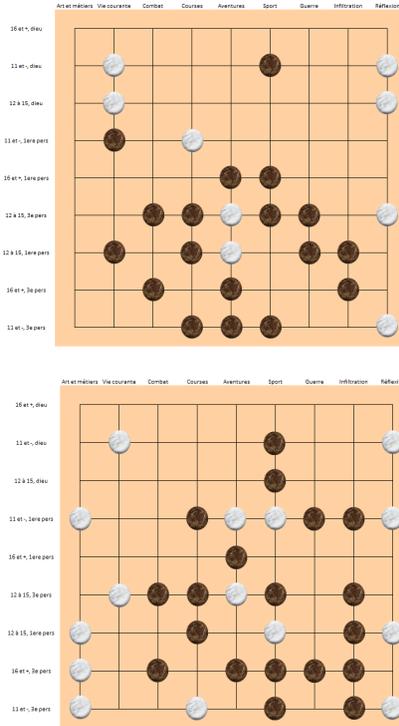


Figure 6. Représentation de l'importance des intersections du *goban*.

Nous avons ainsi une représentation qui nous permet de disposer d'un *goban* tel que Saucin (1987) l'avait utilisé (les segments de marché les plus importants au centre, les plus faibles dans les coins).

Ainsi, la figure 7 présente pour 2005, les meilleures ventes des jeux exclusifs à la GameCube de Nintendo ou à la Playstation 2 de Sony. Si pour un segment correspondant à une intersection de *goban*, c'est Nintendo qui a le meilleur classement, une pierre blanche est placée. Si c'est Sony, on place une pierre noire (figure 7).

Nintendo qui a le meilleur classement, une pierre blanche est placée. Si c'est Sony, on place une pierre noire (figure 7).

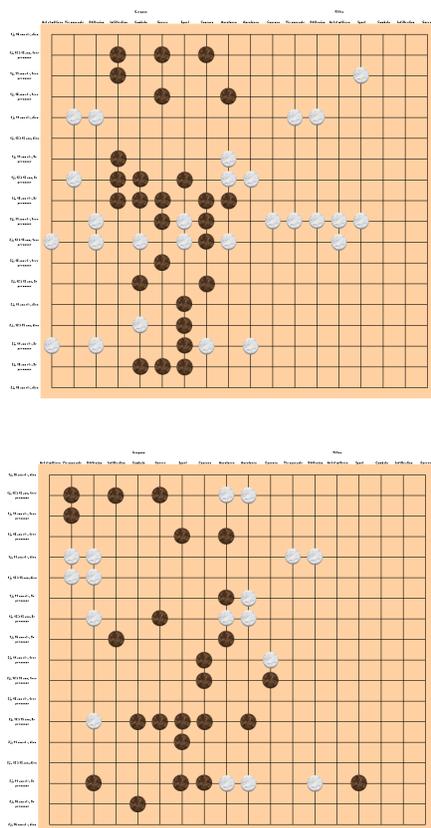


Figures 7 et 8. Sony (noir) face à Nintendo (blanc) à gauche en 2005 et à droite en 2009.

Les intersections vides signalent que ni Sony ni Nintendo n'occupe significativement cette intersection. C'est le cas des jeux qui sont proposés pour chacune des consoles. La figure 7 fait ainsi apparaître une nette supériorité de positions de Sony (pierres noires) face à Nintendo en 2005. Nintendo ne semble être supérieur à Sony que pour les jeux d'enquêtes ou de réflexion et les jeux tous publics (11 ans et moins). En 2009, Nintendo a joué de cet atout pour déployer une stratégie Océan Bleu (Ichbian, 2011, p. 433). Sur la figure 8, on remarque que Nintendo a une stratégie de déploiement périphérique vis-à-vis de Sony, mais on ne ressent pas une domination franche de Nintendo.

Comme les joueurs de go et les auteurs de la stratégie Océan Bleu le préconisent, lorsqu'un adversaire est en train de gagner la partie (figure 7), il ne faut pas l'affronter directement, mais tenter de jouer ailleurs.

Ceci peut s'appliquer au *goban* lui-même. En suivant les informations de la stratégie Océan Bleu formulé par le PDG de Nintendo (O'Gorman, 2008), nous avons doublé la taille du *goban* en croisant les catégories de jeu avec le sexe du joueur et les âges et vue avec le nombre de joueurs possibles devant le même écran (figures 9 et 10).



Figures 9 et 10. Sony face à Nintendo à gauche en 2005, à droite en 2009.

Les nouveaux *gobans* considérés sont constitués de 18 lignes et 18 colonnes. Ce sont des extensions des premiers. Pour les réaliser, nous avons fait intervenir deux variables complémentaires : le sexe du joueur qui apprécie le jeu¹ et le nombre de joueurs (1 seul joueur ou 2 joueurs et +). Nous avons combiné les catégories de jeux avec le sexe du joueur

1 Pour obtenir ces informations, nous avons demandé leur avis à deux responsables de boutiques de ventes de jeux vidéo neufs et d'occasion.

et les combinaisons âges*vues avec le nombre de joueurs (hors internet) qui peuvent jouer ensemble à ce jeu. Il a donc fallu réordonner les lignes et les colonnes du *goban* de référence (figure 11). Le *goban* est divisé en quatre grands secteurs qui reprennent les variables des précédents *gobans* dans un ordre adapté à la nouvelle configuration : 1 seul joueur garçon (coin haut gauche), 1 seul joueur fille (coin haut droit), 2 joueurs et + garçons (coin bas gauche), 2 joueurs et + filles (coin bas droit). Nous avons ainsi, avec le même principe que précédemment, obtenu les *gobans* des figures 9 et 10.

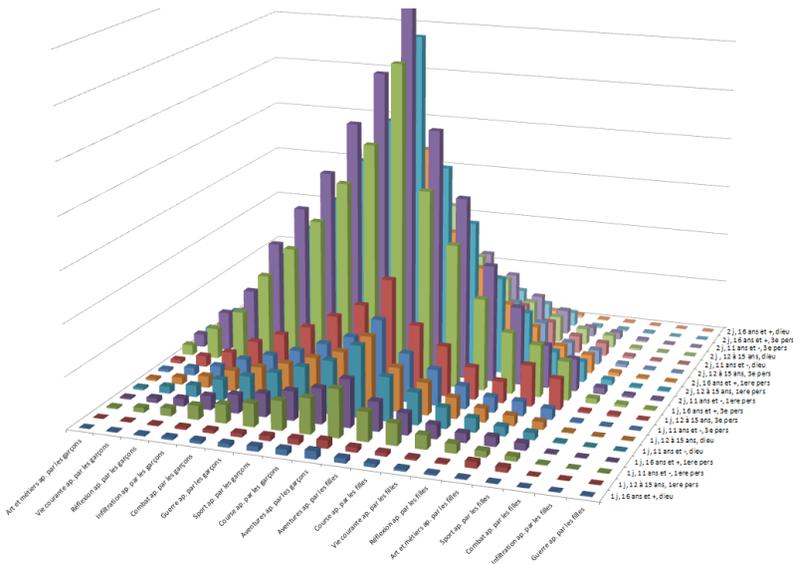


Figure 11. Représentation de l'importance des intersections des *gobans* des figures 9 et 10.

Pour le grand *goban* de 2005 (figure 8), Sony est toujours bien supérieur à Nintendo. Toutefois, il semble que Nintendo dispose de quelques points d'appuis pour les jeux appréciés par les filles et que ce secteur est presque vide. Sur le grand *goban* de 2009 (figure 10), nous voyons que les positions de Sony sont très cohérentes, mais délimitent un territoire plus étroit que celui de Nintendo. De son côté, Nintendo, avec la Wii, a privilégié un accès à des jeux qui intéresseraient les filles ou qui pourraient se jouer à plusieurs aussi bien avec les petits qu'avec les grands. Dans sa phase offensive face à Sony, Nintendo a surtout privilégié le développement de jeux qui se jouent à la première

personne, à plusieurs, et destinés aux publics de moins de 11 ans ou au 12-15 ans¹ (figure 12). La stratégie de Nintendo a autant porté sur les jeux qui plairaient aux garçons que sur ceux destinés aux filles sur de nombreuses catégories de jeux.

À partir du jeu de 2005, nous pouvons représenter les choix stratégiques de Nintendo concrétisés par des jeux figurants parmi les meilleures ventes de 2009. La figure 12 présente cela en incluant les segments occupés par le troisième acteur du marché Microsoft avec sa Xbox (pierres marrons lorsque le jeu de la Xbox est le plus vendu ; en cas d'égalité avec un jeu de Sony, c'est une pierre noire qui est dessinée). Ainsi, cette représentation peut aider à la comprendre, à la discuter et même imaginer les choix possibles qui étaient envisageables pour Nintendo en 2005.

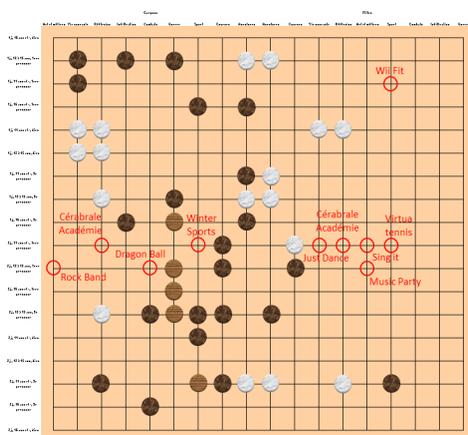


Figure 12. Principaux jeux (cercles rouges) de Nintendo en 2009 sur le *goban* de 2005.

Par comparaison, la figure 13 montre comment un canevas stratégique peut mettre en évidence cette stratégie. Mais pour ce dernier, nous sommes obligés de nous positionner en 2009 pour donner du sens à l'information alors que le goban de la figure 12 pouvait suffire dans notre cas d'exemple.

1 Seul le jeu à la première personne pour 1 seul joueur Wii Fit ferait vraiment exception.

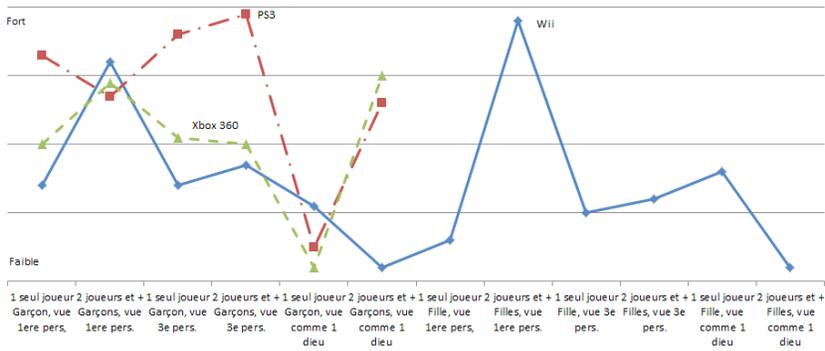


Figure 13. Proposition de canevas stratégique pour la Wii en 2009.

Conclusion

Nous avons montré que des situations stratégiques pouvaient être présentées sous la forme d'une partie de jeu de go. Nous avons illustré cela, d'abord en faisant référence aux travaux de J. Saucin (1987), puis en abordant le cas de l'affrontement des sociétés Nintendo et Sony (et dans une bien moindre mesure Microsoft) sur le marché des jeux pour consoles. Ce type de présentation a plusieurs contraintes. Il est contraint par les données disponibles. Il doit correspondre aux affinités du public auquel la présentation est destinée et, si ce n'est pas le cas, il doit impliquer avant son utilisation une sensibilisation ou formation. La présentation doit donc être préalablement testée auprès de quelques personnes qui ont le profil du type de public ciblé. Selon nous, ce public doit d'abord être celui qui du mal à être convaincu par les discours stratégiques habituels. Une mise en forme d'informations sur le modèle d'un jeu permettra d'approcher ces personnes sous un angle différent. Certains publics seront a priori plus réceptifs à une présentation sous la forme d'un canevas stratégique et d'autres comprendront mieux une partie de go, mais ceci est l'objet de recherches encore en cours. Nous pouvons simplement signaler, pour le moment, que le cas proposé dans cet article semble avoir éclairé des personnes connaissant les principes de la stratégie Océan Bleu sur sa mise en œuvre.

Références

- Althuysen, N. (2006). *Analogical Reasoning as a Decision Support Principle for Weakly-Structured Marketing Problems*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Alvarez, J., & Djaouti, D. (2010). *Introduction au Serious Game*. Quercy : Questions Théoriques.
- Anderson, T. (2004). *The way of Go: 8 ancient strategy secrets for Success in Business and Life*. Free Press Publisher.
- Carsten, S. (2008). *Blue Ocean Strategy for Small and Mid-sized Companies in Germany: Development of a Consulting Approach*. Books on Demand GmbH.
- Chamberland, G., & Provost, G. (2008). *Jeu, simulation et jeu de rôle*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Clampitt, P. G. (2010). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hui, F. (2007). *L'âme du Go : Les formes et leur esthétique*, Magny-les-Hameaux : Chiron.
- Ichbian, D. (2011). *La Saga des jeux vidéo*. Editions Pix'n Love.
- Jakobiak, F. (2006). *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Paris : Editions d'Organisation.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris : Pearson Education France.
- Leblanc, G., & Mouchon, J. (1994). Le visuel dans l'information. *Études de communication*, 15, 45-61. Disponible à : <http://edc.revues.org/2680>.
- Morel, D. (2010). Sense-making : Un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus. *Etudes de Communication : langages, information, médiations*, 35, 31-45.
- O'Gorman, P. (2008). Wii: Creating a Blue Ocean, The Nintendo Way. *Palermo Business review*, 2, 97-108. Disponible à : <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/wii.pdf>.
- Niciejewska, K., & Dimitrov, D. (2009). *Blue Ocean Strategy*. INSEAD School: GRIN Verlag OHG.
- Peng, W., Ward, M. O., & Rundensteiner, E. A. (2004). Clutter Reduction in Multi-Dimensional Data Visualization Using Dimension Reordering. Dans *Proceeding of INFOVIS 2004 - IEEE Symposium on Information Visualization*. (pp. 89-96). Austin : IEE Society Press. doi : 10.1109/INFVIS.2004.15.
- Quinton, P. (2000). Montrer ou dire : la communication graphique dans la course à l'identification. *Communication et organisation*, 18. Disponible à : <http://communicationorganisation.revues.org/2465>.
- Saucin, J. (1987). Jeu de Go et management japonais. *L'aperçu Trimestriel Economique*, Avril. Disponible à : http://lartetlavoie.free.fr/le_jeu_de_go_et_le_management_japonais_version_1987.pdf.
- Smith, A. (2010). *The game of go: the national game of Japan*. Nabu Press.
- Tufte, E.R. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information*, Graphics Press, Cheshire.
- Yasuda, Y. (2003) *Le Go: un outil de communication*, Chiron, Clamecy.