



*L'Innovation devient réalité.*

## L'aventure paneuropéenne de Sony Computer Entertainment

Par Wendy Coopere - journaliste économique

Fort d'un produit exceptionnel mais sans moyen de le distribuer directement au grand public, le fabricant de consoles de jeux adopte une solution audacieuse : PlayStation.com (Europe), le premier canal de commercialisation en ligne paneuropéen.

L'an dernier, l'arrivée de la PlayStation 2, dernière version de la très populaire console de jeux de Sony Computer Entertainment (SCE), a sans doute été le lancement de produit le plus fracassant de toute l'histoire de l'électronique grand public.

Bien faite, rapide et plaisante à utiliser, la PlayStation est aujourd'hui l'emblème de la culture de la jeune génération. Le succès commercial du produit – qui en 2000 revendiquait 70% des parts du marché mondial, ventes de PlayStation et PlayStation 2 comprises, et participait à hauteur de 28% au bénéfice net de Sony Corporation – est une confirmation saisissante de la vision de Nobuyuki Idei, le président de Sony, pour qui la PlayStation est la pièce maîtresse de la stratégie de Sony pour les années à venir.

En fait, la PlayStation 2 a redéfini le marché de la console de jeux. Avec son lecteur DVD

intégré, son port USB et sa capacité à accueillir un disque dur, cette nouvelle console gomme les frontières qui subsistaient entre les machines de jeux et de loisir et les terminaux d'accès à Internet. La PlayStation 2 ouvre la voie à une nouvelle génération d'applications haut débit et inaugure une nouvelle ère du loisir grand public : celle de l'accès en ligne à la musique, aux jeux, aux films et à l'information.

Pourtant, au début de l'année 2000, Sony n'avait, sur le très complexe marché européen, aucun moyen de vendre son nouveau produit directement aux consommateurs. « Nous avons réalisé qu'il nous fallait un dispositif particulièrement élaboré capable de permettre aux clients d'accéder à nos produits et de traiter les commandes, et ce dans tous les pays européens », explique Chris Deering, président de Sony Computer Entertainment Europe, basé à Londres.

## Profil de la société Sony Computer Entertainment Europe

Siège social : Londres

Président : Chris Deering

Effectif : 800 personnes

Chiffre d'affaires mondial de  
SCE (exercice fiscal 2001) :  
5,2 milliards de dollars

Les attentes de Tokyo en la matière étaient particulièrement élevées : la direction de Sony avait envisagé pour la PlayStation 2 un système de commande en ligne qui lui permettrait de profiter du formidable engouement pour le commerce électronique B to C. Pour atteindre cet objectif, SCE Europe devait construire une infrastructure de commerce électronique bien plus sophistiquée que la présence en ligne dont elle disposait jusque-là, à savoir une série de sites locaux n'offrant que des informations marketing et produits. Or, ce qu'il fallait à Sony, c'était un canal direct de commercialisation grand public, qui plus est d'envergure paneuropéenne. Et tout devait être prêt pour le lancement européen de la PlayStation 2, déjà programmé – juste neuf mois plus tard !

### Terra incognita

Sony s'aventurait en terre inconnue. Les géants de la grande distribution en ligne comme AOL et Amazon.com avaient fait une entrée progressive, pays par pays, sur le marché européen. Personne n'avait jamais tenté un lancement d'une telle ampleur directement à l'échelle paneuropéenne. Loin de se laisser démonter, Chris Deering a saisi l'occasion, comme il dit, « d'écrire l'histoire sur une page vierge ». En février 2000, il demandait à une équipe d'Accenture, qui travaillait déjà sur les moyens d'améliorer la stratégie CRM de SCE Europe, de lui construire aussi une infrastructure de commerce électronique pour la PlayStation.

En novembre 2000, PlayStation.com (Europe) – le site en tant que tel et la structure créée de toutes pièces pour l'exploiter – voyait le jour. Construite pour servir une clientèle qui utilise 17 devises et parle 11 langues différentes,

cette infrastructure était la première en Europe à atteindre un tel niveau d'intégration multiculturelle. Une initiative qui fait date dans la jeune histoire du commerce électronique!

L'an dernier à la même époque, Sony Computer Entertainment déployait des sites de commerce électronique dans toutes les régions du globe où elle est implantée. Mais, l'Europe étant le plus gros marché pour les consoles de jeux, le succès du produit y revêtait une importance cruciale. Ce marché présentait aussi des défis inhabituels pour Sony. Contrairement au Japon, aux Etats-Unis, à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande, l'Europe se caractérise par la multiplicité de ses monnaies, cultures, langues et appareils juridiques, qu'il fallait impérativement prendre en considération.

Ni Chris Deering ni Mike True, l'associé à la tête de l'équipe Accenture, n'avaient la moindre illusion sur les difficultés qu'ils allaient devoir surmonter pour construire une structure B to C intégrée et paneuropéenne, qui devait assurer le lancement de la PlayStation 2 à une date si proche qu'elle était en soi un défi.

Pour Chris Deering, les difficultés techniques étaient les plus inquiétantes. « Il est vite apparu que l'intégration des contraintes d'une structure d'e-commerce efficace et sécurisée avec un groupe de sites Web interconnectés, lancés pays après pays, chacun avec son propre système de navigation, allait être beaucoup plus difficile que prévue », se souvient-il. « Cela revenait à peu près à essayer de faire coïncider la carte de Manhattan avec celle de Londres. Si bien que, finalement, nous avons dû réinventer entièrement notre structure commerciale. »

Un site à l'épreuve des pirates Le site a été conçu pour fonctionner 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et pour supporter des pics de fréquentation très élevés. Tout au long du processus de commande, les clients devaient pouvoir être tenus informés de l'état d'avancement de leur commande, soit par courrier électronique, soit par un téléopérateur d'un des trop nombreux centres d'appels de Sony.

Pour être accepté tant par PlayStation.com (Europe) que par les clients, le site devait être protégé contre la fraude et les attaques des pirates. L'extrême notoriété de la marque Sony faisait en effet du site une cible quasi irrésistible pour les hackers. Or, toute interruption de service, comme les attaques par saturation dont ont été victimes E-bay, Amazon.com et Microsoft en février 2000, risquait de se traduire en lourdes pertes de chiffre d'affaires pour la société. L'impénétrabilité du système a été testée et confirmée par plusieurs experts de la sécurité, dont le ministère de la Défense britannique.

Pour réduire les risques de fraude, le contrôle des cartes bancaires et la protection des données ont été renforcés à l'aide des logiciels ClearCommerce, avec un niveau de détection en ligne supplémentaire assuré par les services de Nat West Bank.

Le fait que chaque pays ait sa propre réglementation en matière de paiement en ligne par carte posait des problèmes supplémentaires, certains pays exigeant l'émission d'une facture imprimée pour chaque transaction Internet.

La distribution et la logistique étaient d'autres points problématiques. Le lancement de la PlayStation 2 devait en

effet coïncider avec la traditionnelle ruée des achats de Noël, si bien que la préparation des commandes et leur livraison en temps voulu étaient cruciales. Le stockage et la distribution des consoles devaient être suffisamment souples pour faire face au conditionnement et à la livraison du pic attendu. Cette flexibilité a été atteinte grâce au déploiement de logiciels SAP assurant l'ensemble des tâches de traitement des commandes, y compris la gestion des stocks, des prix, des taxes et des achats.

Un entrepôt central a été connecté aux différents centres de distribution/retour locaux, dispersés dans toute l'Europe, pour les doter de services de collecte et de livraison hautement sophistiqués. La souplesse intégrée dans la conception de cet entrepôt était suffisante pour faire face aux variations de l'offre et de la demande. Les factures étaient éditées dans la langue de chaque pays et tous les colis confiés aux transporteurs comportaient une étiquette codée permettant de les suivre à la trace.

La création de PlayStation.com (Europe) a été une épreuve d'endurance. L'équipe d'Accenture a passé des jours et des jours à concevoir, construire et tester toutes les fonctionnalités requises pour assurer une couverture paneuropéenne. Et le soupir de soulagement a été général lorsque le site a été mis en ligne au moment même où la vente de la PlayStation démarrait dans les magasins. Mieux encore, tout a fonctionné sans la moindre anicroche.

En y repensant, Chris Deering ajoute : « Je crois qu'on peut dire que cette expérience nous a tous obligés à grandir très vite. »

## Rendre la marque encore plus visible

La demande pour la PlayStation 2 a été extrêmement forte partout. En fait, SCE Europe en a vendu trois fois plus au cours des quatorze semaines qui ont suivi le lancement qu'elle n'avait vendu de PlayStation sur la même période après son lancement européen en 1995.

Pour sa part, Chris Deering n'a jamais perdu de vue son objectif initial : augmenter encore la visibilité de la marque PlayStation. Sur ce plan, ce que PlayStation.com (Europe) a apporté à Sony est pratiquement incalculable.

Il faudra encore quelque temps pour permettre la livraison en ligne du logiciel PlayStation 2, ce qui permettra de se passer des services postaux et de tirer de ce projet de commerce électronique tous les bénéfices

attendus, notamment en termes de coûts, mais c'est résolument dans cette direction que travaille SCE Europe. Ce développement éliminera la partie logistique de la distribution et rendra la vente en ligne vraiment plus économique. Les objectifs à court terme consistent à intégrer dans le projet la téléphonie mobile, les connections à partir de la télévision interactive et le webcasting. « C'est un projet qui va évoluer sans cesse pour suivre les évolutions technologiques », dit Chris Deering. Pendant ce temps, PlayStation.com (Europe) aide SCE Europe à mieux connaître ses clients. « Nous maîtrisons désormais la technologie nécessaire pour améliorer et diversifier les canaux par lesquels nos clients accèdent à la marque. Avec cette structure en réseau, nous disposons d'un actif précieux », conclut Chris Deering.

Cette étude de cas a été réalisée pour le magazine Outlook n° XIII-2, de septembre 2001. Pour toute information complémentaire sur ce document ou Accenture, veuillez contacter le département Marketing et Communication : [marketing.france@accenture.com](mailto:marketing.france@accenture.com).

Accenture

118-122, avenue de France - F-75013 Paris - France