

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

### Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Telecom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2009)

## COMMENT NINTENDO RÉVOLUTIONNE LE JEU VIDÉO

par

**Stéphane BOLE**

Directeur général, Nintendo France

Séance du 10 mars 2009

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Sur un marché ultraconcurrentiel où les acteurs s'adonnent à une surenchère technologique, Nintendo a choisi la voie de la frugalité et de la convivialité. Ce faisant, l'entreprise a certes réduit ses coûts, mais a surtout proposé des jeux radicalement différents et susceptibles d'attirer un nouveau public. Élargissant le cercle autrefois réduit des joueurs de jeux vidéo, la console Wii est entrée dans les foyers et séduit des joueurs de tous âges et de tous profils ; on la trouve même désormais dans les maisons de retraite. C'est le résultat d'une stratégie qui n'hésite pas à remettre en cause tous les standards établis, en se préoccupant avant tout du plaisir du joueur et en misant sur la créativité plutôt que sur la technique. Ce faisant, Nintendo a redéfini la valeur du marché du jeu vidéo et recomposé le paysage concurrentiel.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Stéphane BOLE

Nintendo évoque la modernité et la technologie, c'est pourtant une entreprise japonaise plus que centenaire dont le métier d'origine était les jeux de cartes : elle était le fournisseur exclusif de la maison impériale. Guidée par des personnalités créatives, Nintendo a exploré de nouveaux territoires du divertissement pour devenir le leader du marché du jeu vidéo.

### Une stratégie de la page blanche

C'est dans les années 1970 que le petit-fils du fondateur de Nintendo, Hiroshi Yamauchi, initie une diversification des activités en lançant des jeux vidéo puis des consoles. Très vite, il édicte un certain nombre de principes qui guideront l'innovation pendant plusieurs décennies : tout d'abord, le marché du divertissement est tiré par les contenus. Sur ce marché, lasser les joueurs est un péché mortel. Ensuite, les jeux doivent s'adresser à tous les publics, dans une approche familiale. Nintendo se voyait en quelque sorte comme le Disney du jeu vidéo. Hiroshi Yamauchi a fait de la création – et non pas de la puissance technologique ou de la force de frappe marketing – le moteur de l'entreprise. Il s'est entouré de créatifs et d'inventeurs, et notamment de Shigeru Miyamoto, le père des héros emblématiques que sont Donkey Kong, Mario ou Zelda. La recherche et développement est donc au cœur de l'organisation, les autres fonctions gravitant autour d'elle. Hiroshi Yamauchi a encouragé une culture de création à partir d'une page blanche : toujours innover, ne jamais imiter. C'est un trait persistant chez Nintendo, que l'on retrouve dans les dernières innovations comme la Wii. Ainsi les créatifs sont-ils encouragés à lancer des idées nouvelles, sans aucun filtre du marketing. Aujourd'hui encore, le marketing ne découvre souvent les produits qu'une fois finalisés. Il intervient en bout de chaîne, en particulier dans la promotion et dans le retour d'expérience des consommateurs.

#### *De nouveaux produits pour un nouveau public*

Autre orientation majeure pour l'entreprise, Hiroshi Yamauchi a passé le témoin, en 2002, à Satoru Iwata, un ingénieur mais avant tout un concepteur de jeux. Ce dernier a mis en œuvre la stratégie d'élargissement de cible qui porte ses fruits aujourd'hui. Il a su convaincre les équipes que le premier concurrent de Nintendo n'était pas Sony ou Sega, mais surtout l'indifférence du grand public. Pourquoi tant de consommateurs lisaient-ils des livres et allaient-ils au cinéma mais boudaient-ils les jeux vidéo ? Pour ouvrir un nouveau marché, il était indispensable de partir d'une page blanche et de surprendre.

Programmes d'entraînement cérébral, coaching sportif ou aide culinaire... certains des jeux vidéo qui font florès aujourd'hui ont peu en commun avec les jeux d'hier, si ce n'est une notion subtile, que je m'efforcerai de définir dans la mesure du possible, le *gameplay*. Alors que notre industrie a offert pendant vingt-cinq ans de la puissance technologique, les joueurs néophytes demandent du plaisir, du divertissement et de la convivialité. Ils trouvent enfin des jeux qui leur ressemblent. Depuis quelques années, on voit des personnes de tous âges, hommes et femmes, qui n'avaient jamais touché une manette, s'adonner à ces nouvelles formes de jeux. Ainsi la progression des ventes des consoles Nintendo DS et Wii correspond-elle uniquement à l'élargissement de cible. Entre 2007 et 2008, 99 % de la croissance générée sur le marché du jeu vidéo américain provient de l'écosystème Nintendo : consoles, logiciels et accessoires développés par Nintendo et ses partenaires.

#### *Une innovation de valeur*

Cette stratégie pourrait être éclairée par la théorie de "l'océan bleu" (développée par les professeurs de l'Insead, W. Chan Kim et Renée Mauborgne). Elle repose sur l'idée selon laquelle l'innovation de valeur suppose la création d'un nouvel espace stratégique. "L'océan bleu" représente un marché nouveau, ouvert, où la concurrence est moins forte que dans

“l’océan rouge”. Dans cette logique, les équipes Nintendo ont réfléchi aux standards du secteur qu’il était possible soit d’éliminer, soit d’atténuer, soit de renforcer, soit de créer. Les équipes *hardware* ont identifié des éléments qui n’étaient pas indispensables à une nouvelle génération de consoles : la haute définition, le disque dur ou le lecteur DVD. Cela permettait de réduire le prix. Surtout, la décision la plus courageuse fut de diminuer la puissance du processeur central alors que les ingénieurs ont une tendance naturelle à toujours augmenter la puissance de calcul. Il a été décidé de réduire la difficulté des jeux et de limiter le nombre de boutons sur la manette. Parallèlement, certains éléments ont été améliorés comme l’interface, la convivialité, l’intuitivité, la connectivité, la facilité d’utilisation. D’autres applications ont enfin été créées, comme des chaînes internet sur la Wii. Ainsi la proposition de valeur a-t-elle été redéfinie par rapport à celle qui était en vigueur depuis plus de 20 ans sur le marché du jeu vidéo. De fait, le concurrent principal de Nintendo devenait moins Sony ou Microsoft que le loisir en général. En 2009, la croissance du marché global est entièrement tirée par une innovation moins technologique, portant sur un marché moins concurrentiel et attirant de nouveaux joueurs autour de concepts comme la Wii et la Nintendo DS, et probablement bientôt l’iPhone.

### **Quand les créatifs sont au pouvoir**

Le fait que deux concepteurs de jeux se trouvent à la tête de l’entreprise influence sans conteste le mode de management de la créativité. Dans toute société créative, on voit traditionnellement s’opposer l’équipe du développement, soucieuse d’améliorer la qualité, et l’équipe chargée de la planification interne, soucieuse de réduire les coûts. Chez Nintendo, l’arbitrage provient de concepteurs de jeux qui connaissent parfaitement les *process* de création. C’est un véritable avantage concurrentiel. Mus par une exigence de qualité, ils peuvent décider de renoncer à lancer un projet s’ils le jugent non abouti. De fait, Nintendo jouit d’une réelle qualité éditoriale. La plupart des éditeurs de ce marché sont au contraire gérés par des fonctions financières et marketing, ce qui donne une autre tonalité aux arbitrages internes.

#### *Renverser la table de thé*

Au sein du département créatif, les équipes de développement disent de Shigeru Miyamoto qu’il “renverse la table de thé”. Cette image fait référence à une scène classique de la littérature japonaise, dans laquelle le père de famille renverse la table au cours du repas et demande à manger autre chose. Shigeru Miyamoto est redouté par ses équipes pour sa capacité à émettre des suggestions de dernière minute qui obligent à réviser l’ensemble du projet. Il le fait toutefois de manière constructive, en prenant part au travail créatif. Ses suggestions partent de la perception du joueur et, grâce à de petits réglages ou détails (position du personnage, réaction face à l’ennemi...) permettent d’améliorer le *gameplay*. Shigeru Miyamoto intervient donc dans le processus créatif en mettant à profit les idées existantes plutôt qu’en faisant table rase.

### **Au cœur de la création : le *gameplay***

Comment définir ce fameux *gameplay* qui, aux dires de Satoru Iwata et Shigeru Miyamoto, fait toute la valeur d’un jeu et doit concentrer les efforts d’innovation et de création ? Le *gameplay* est le plaisir ludique, les sensations qu’un jeu procure au joueur. Un bon *gameplay* est intuitif, convivial et précis, il amuse et il reconforte. La qualité d’un jeu – tous les critiques s’accordent à le dire – ne tient pas au réalisme graphique, à la sophistication technologique ni à la richesse du scénario, mais avant tout à la qualité du *gameplay*. Des jeux fantastiques d’un point de vue graphique et narratif peuvent souffrir d’un *gameplay* pauvre, et sont généralement peu appréciés par la critique internationale. L’inverse ne se produit jamais : un jeu sans scénario et aux graphismes sommaires mais qui bénéficie d’un *gameplay* exceptionnel sera toujours bien accueilli.

## Que ressent le joueur ?

Un développeur japonais décrit un des équilibres fondamentaux du *gameplay* par le mot “*omotsurai*” contraction de deux termes signifiant amusant (*omoshiroi*) et douloureux (*tsurai*). C’est l’illustration de l’équilibre fragile du plaisir de jouer, entre récompense et frustration du joueur. Pour illustrer cette notion de *gameplay*, comparons deux célèbres jeux de course automobile, *Mario Kart* (sur la Wii) et *Gran Turismo* (sur PlayStation 3). *Mario Kart* assume parfaitement son graphisme moins sophistiqué que celui de *Gran Turismo*, car son *gameplay* est excellent. Il est accessible à tous les joueurs quel que soit leur niveau. Progressif et offrant un contrôle très intuitif du volant, il permet aux débutants de s’amuser immédiatement et aux plus expérimentés de s’affronter en ligne, sur le réseau mondial, dans des parties très techniques. Le *gameplay* repose sur un équilibre délicat : selon la dose de progressivité et de récompense qu’il comporte, il peut procurer de l’amusement mais aussi de la frustration, lorsque le joueur se sent incapable de franchir les étapes. Or un jeu trop accessible risque de perdre en profondeur. Il faut trouver la juste balance entre l’intuitivité du jeu, permettant une prise en main immédiate, et sa richesse. Or, la première impression visuelle qui se dégage de la comparaison graphique entre *Gran Turismo* et *Mario Kart* ne communique pas cette notion de *gameplay* qui renvoie à l’ergonomie interactive et au degré d’amusement que procure le logiciel.

Focaliser l’innovation sur le *gameplay*, c’est donc endosser l’habit du joueur, comprendre ses réactions et créer une interface qui lui offre le plaisir ludique le plus grand. Que ressent un joueur ? Voilà l’obsession qui anime Shigeru Miyamoto. Il est connu, lors du salon E3 de Los Angeles où sont présentés les prototypes des jeux, pour passer son temps derrière l’épaule des joueurs à observer leurs réactions, à noter leurs remarques. S’ils ne saisissent pas immédiatement un nouveau jeu, son design doit être corrigé. Comprendre ce que ressent le joueur, c’est aussi travailler la relation qu’il entretient avec la manette. Là où certains studios se concentrent sur la narration et l’innovation graphique, Nintendo considère que le jeu va au-delà et repose sur l’interface homme/machine. De fait, l’intégration du *hardware* et du *software* est extrêmement forte dans l’entreprise. C’est là aussi un avantage concurrentiel certain que l’on trouve également chez Apple par exemple. Le *hardware* (dirigé par un autre personnage clé, Genyo Takeda) et le *software* sont développés concomitamment ; la manette est conçue comme une extension du joueur avant d’être un composant technique de la console. Ce souci de l’interface explique que Nintendo ait une exigence très élevée en matière de conception des manettes. En la matière, il a créé la plupart des standards repris ensuite par l’ensemble des acteurs du marché. Cette stratégie est payante, puisque les trois meilleures ventes de l’année 2008 ont récompensé des interfaces innovantes : *Wii Fit* (l’interface est un pèse-personne), *Mario Kart* (l’interface est un volant) et *Wii Play* (l’interface est la Wiimote).

## La révolution Wii

Véritable révolution dans l’univers du jeu vidéo, la console Wii est née d’un processus de création itératif, par tâtonnements successifs et allers-retours entre équipes. Au départ, Genyo Takeda a constitué une vingtaine de groupes à qui il a donné carte blanche pour inventer un nouveau périphérique, une nouvelle interface pour contrôler les jeux. L’équipe *software* a en amont proposé des prototypes en argile ou en polystyrène aux équipes *hardware*, qui sont à leur tour revenues vers l’équipe *software* avec des prototypes. Une fois un accord trouvé sur la forme, les équipes *software* ont procédé à un retour d’information – retour très important dans la mesure où le design d’une manette est entièrement lié à l’application qu’elle accueille, et qu’il est impératif d’y intégrer la perception du joueur. Plusieurs équipes *software* de Shigeru Miyamoto ont ainsi développé des centaines de petites applications qui n’avaient pas pour but de parvenir à un produit fini, mais d’explorer toutes les possibilités du prototype d’interface. Ainsi la manette a-t-elle été développée indissociablement des applications, avec l’obsession de la perception du joueur.

## *Quand une manette fait naître une gamme de jeux*

Le développement de la Wii a donné lieu à des discussions infinies sur la conception de la manette. Pourquoi certaines personnes se servent-elles d'une télécommande de télévision mais hésitent-elles à se saisir d'une manette de jeu ? Face à une page blanche, l'équipe a exploré des voies inédites et remis en cause les conventions. De véritables inventions ont été intégrées à la manette, la plus importante étant la détection du mouvement en trois dimensions. La manette accueille en outre des périphériques, des haut-parleurs, une mémoire permettant de stocker des informations... autant d'innovations qui partent du point de vue du joueur, et qui n'auraient jamais vu le jour sans une vision commune des concepteurs : le joueur devait idéalement pouvoir contrôler le jeu vidéo d'une seule main.

Du développement de cette nouvelle manette, la Wiimote, sont ensuite nés les jeux *Wii Sport* et la chaîne d'avatars Mii. En effet, les petites applications développées autour de la manette comportaient des jeux de tennis, de bowling, de pêche à la ligne, de tir aux pigeons, etc. Bien que très éloignées des standards graphiques des meilleurs jeux du moment, ces centaines d'applications remportaient un succès considérable auprès des joueurs qui les testaient. C'est ainsi qu'est née l'idée d'une collection révolutionnaire de jeux de sport. Il restait à assurer un lien entre tous ces jeux. À cet effet ont été inventés des avatars, personnages dessinés par le joueur et qu'il peut inclure dans chacun des jeux. Nintendo avait depuis longtemps développé ce concept d'avatars, et lui trouvait enfin une application intéressante. Un logiciel de création d'avatars a donc été intégré à la console. Plus encore, la Wii étant connectée à l'internet, une chaîne (Mii) a été imaginée pour permettre au joueur de concevoir ses avatars. Grâce à d'autres applications, les joueurs du monde entier peuvent s'adonner à des concours de création d'avatars. Mettre un personnage qui vous ressemble dans un jeu crée une forte implication affective. La création même du personnage, en famille, revêt une valeur ludique.

Lorsque la Wii a été présentée pour la première fois au grand public au salon E3, le point d'inflexion stratégique qu'avait adopté Nintendo s'est révélé de façon frappante. À l'époque, le graphisme de la grande majorité des jeux était incroyablement réaliste. Celui de *Wii Sport* était beaucoup plus basique, mais comportait d'autres valeurs. Malgré son manque de réalisme, les joueurs de tous âges se prenaient immédiatement au jeu. Tout ceci est parti d'un prototype de manette et d'un processus itératif créant des réactions en chaîne. Rapidement, nous avons pris conscience que *Wii Sport* était l'application phare de la Wii et qu'elle était susceptible de faire vendre des quantités considérables de consoles. Lorsque nous avons vu de nombreuses personnes essayer le jeu de tennis dans *Wii Sport*, et après quelques minutes de jeu avec la Wiimote dans la main droite, lancer une balle imaginaire avec leur main gauche au moment d'exécuter un service, nous nous sommes dit que malgré ses graphismes en apparence sommaires, l'immersion procurée par *Wii Sport* était absolument inédite !

## *Wii Fit : le quotidien devient un jeu*

*Wii Fit*, première vente de jeux vidéo au monde en 2008, est pour sa part née d'une expérience qu'avait récemment vécue Shigeru Miyamoto : la remise en forme. Lors d'une séance de *brainstorming*, il a incité trois développeurs (*software* et *hardware*) à faire du sport, à mesurer l'évolution de leur poids et à en faire un jeu. Inutile de préciser qu'ils ont ressenti l'angoisse de la page blanche devant des instructions aussi vagues. Les développeurs ont tourné en rond, frôlé la démotivation... Étonnamment, tous ont convergé vers la même idée à partir de deux inspirations différentes. Le développeur *hardware* s'est inspiré des lutteurs sumos, si lourds qu'ils utilisent deux balances pour se peser. Il a eu l'idée de connecter deux pese-personnes à un écran. Les deux développeurs *software* se sont quant à eux intéressés à une méthode thérapeutique de maintien postural qui impliquait l'utilisation de deux balances. Les équipes sont parvenues à un accord : le jeu devait être conçu autour de la notion d'équilibre. Les premières applications ont montré qu'il était amusant de jouer avec son équilibre. Assez rapidement, le logiciel s'est structuré autour de programmes d'aérobic, de renforcement musculaire ou encore de yoga, qui tous sont devenus très pertinents à partir du

concept d'équilibre et de contrôle de la gravité. Il a été fait appel à des entraîneurs sportifs, à des chercheurs spécialisés en matière d'équilibre et de proprioception pour enrichir et valider les applications. Aujourd'hui, *Wii Fit* fait une proposition simple : refaire connaissance avec son corps, s'entraîner et s'amuser en famille. Ce jeu est né de la conviction de Shigeru Miyamoto selon laquelle il était amusant de mesurer son poids. *Wii Fit* n'était pas au départ un projet en soi, mais plutôt un ballon d'essai. C'est devenu un vrai projet au bout de quelques mois et il comptabilise les meilleures ventes depuis 2008 et au 1<sup>er</sup> semestre 2009.

### *La Wii, une redéfinition de la valeur du jeu vidéo*

Au total, la Wii représente une innovation de rupture : elle a été développée dans un esprit de frugalité, d'efficacité maximum et sans surpromesse. À l'inverse d'une stratégie de domination ou de différenciation par les coûts, elle mise sur la valeur. Au fur et à mesure que les concurrents baissaient leurs prix pour s'aligner sur la Wii, Nintendo augmentait ses ventes : les termes de la concurrence avaient radicalement changé. Tandis que Sony et Microsoft s'étaient engagés dans une logique de convergence technologique à tout prix, Nintendo était à l'opposé, dans une logique frugale.

### *Zelda : recentrer l'innovation sur le joueur*

Citons un troisième exemple d'innovation radicalement opposée à *Wii Fit* ou à *Wii Sport* : *Zelda*. Voici un jeu d'une très grande richesse, fourmillant d'éléments composant un univers très cohérent, et emblématique pour les joueurs historiques de Nintendo. Ce jeu revêt une dimension poétique, humaine. Le joueur y dispose d'une grande liberté. Il est très réaliste, non pas sur le plan graphique mais grâce à une série de détails extrêmement vraisemblables. *Zelda* est un jeu trop complexe pour résulter de la vision d'un seul individu. À chaque nouvelle version, il faut s'appuyer sur l'expérience déjà accumulée par les joueurs mais aussi les surprendre. La conception de l'épisode de *Zelda* destiné à la Wii a mobilisé la plus large équipe (plus de soixante-dix personnes) et le plus important budget jamais consacrés à un jeu vidéo chez Nintendo. Le projet était ardu, a été repoussé à plusieurs reprises, les équipes entamaient des débats sans fin, s'épuisaient, se remotaient... L'ampleur du projet était telle qu'il était impossible d'évaluer la quantité de travail nécessaire et de trouver le bon rythme de travail. Les directeurs d'équipes, voire le producteur Eiji Aonuma, ne parvenaient pas à en avoir une vision d'ensemble. Une fois encore, le projet a pu aboutir grâce à l'apport créatif de Shigeru Miyamoto, garant de la perception du joueur et disposant du recul nécessaire pour guider les développeurs vers le *gameplay* idéal.

# DÉBAT

## À la conquête du grand public

**Un intervenant :** *Vous vous référez à la théorie de “l’océan bleu”. Nintendo s’en est-il délibérément inspiré pour mettre en œuvre sa stratégie de valeur et d’élargissement de cible ?*

**Stéphane Bole :** Nous n’avons pas appliqué cette théorie mais avons découvert a posteriori qu’elle décrivait bien notre démarche de conquête d’une nouvelle cible. Depuis vingt-cinq ans que nous évoluons dans cette industrie, nos développeurs et nos joueurs avaient grandi ensemble et construit un univers assez fermé. Quiconque souhaitait y entrer devait passer un temps considérable à en comprendre les règles. Il était urgent de remettre les développeurs et les joueurs sur la même ligne de départ, pour élargir le cercle des joueurs. C’est ainsi que sont nées la Nintendo DS et la Wii. Aujourd’hui, la moitié de nos utilisateurs sont des femmes, contre 85 % d’hommes auparavant, et nos joueurs sont de tous âges.

**Int. :** *Nintendo est marqué par une culture japonaise mais s’adresse à un marché global. Comment proposer des innovations qui soient acceptées par des marchés nationaux très différents ?*

**S. B. :** Le jeu vidéo est peut-être le premier média global et apatride. Tous les jeux, qu’ils sortent de studios américains, japonais ou européens, s’adressent au même marché. Ubisoft travaille par exemple avec des équipes situées à Shanghai, à Montréal ou en Ukraine. Pour autant, ces influences nationales ne se ressentent pas dans ses jeux.

## Ne pas décevoir les joueurs historiques

**Int. :** *Les joueurs expérimentés, souvent très attachés à la marque et de longue date, ont-ils été déçus par la simplicité de vos innovations récentes ?*

**S. B. :** Du fait de l’inflation des budgets de production, il faut aujourd’hui réunir un budget de quarante millions de dollars pour lancer un bon jeu. Nos ressources sont trop limitées pour être dédiées exclusivement à une cible avertie. Une frange de joueurs historiques (ceux de *World of Warcraft* par exemple) est effectivement déroutée, voire déçue par certains nouveaux jeux qu’elle juge insuffisamment complexes et sophistiqués. Elle ne représente toutefois “que” douze à treize millions de personnes dans le monde, soit à peine le tiers du nombre de joueurs sur le marché français. Les joueurs qui émettent ces critiques oublient qu’ils ont été des débutants. Ils trouvent néanmoins un avantage à cette ouverture de cible : pour la première fois, ils peuvent jouer avec des membres de leur entourage. Cela dit, nous continuons à lancer des jeux pour les joueurs aguerris. Certains jeux, comme *Professeur Layton*, plaisent autant aux néophytes qu’aux habitués. Notre ambition est de lancer davantage de jeux capables de séduire néophytes et joueurs aguerris. C’est le cas de *Mario Kart* ou *Professeur Layton*. Par ailleurs, parmi les “gamers” experts les plus passionnés, nombreux d’entre eux sont curieux et accueillent favorablement les innovations. Selon nous, la dichotomie courante entre “casual gamers” et “core gamers” n’a aucun sens. De nombreux passionnés de jeux sophistiqués aiment aussi jouer à des choses plus simples et moins chronophages.

## Les clés du succès d’un processus créatif

**Int. :** *Au total, comment définiriez-vous les facteurs clés de succès du processus créatif de Nintendo ?*

**S. B. :** *Wii Sport, Wii Fit, Zelda*, ces trois exemples illustrent un mode de création collective, dont le succès repose sur certains facteurs clés. Tout d’abord, l’équipe de développeurs réunit une grande diversité de profils : hommes et femmes, de formation scientifique ou non, japonais et occidentaux, designers industriels, marionnettistes (c’est le cas de Eiji Aonuma le

producteur de *Zelda*), adolescents, trentenaires, quadragénaires et quinquagénaires... Cette mixité évite le risque, prégnant dans l'industrie du jeu vidéo, de développer des produits pour sa propre audience uniquement. Sur les 3 000 salariés de Nintendo dans le monde, la moitié forme l'équipe de développement. L'entreprise est très exigeante envers eux, mais de façon constructive. Les développeurs sont très attachés à la marque, à sa philosophie et au mode de gestion artisanal de la production. Leur turnover est faible. Pour autant, ils ne sont pas repliés sur eux-mêmes : ils se confrontent aux développeurs concurrents, notamment à l'occasion de conférences internationales.

Autre facteur essentiel, cette équipe conçoit le jeu avant tout comme un divertissement et non pas comme une forme d'art. Elle est fière de travailler sur des innovations de *gameplay* et de développer des logiciels. Recevant en France la médaille des Arts et Lettres, Shigeru Miyamoto s'en disait d'ailleurs gêné : il ne se considère pas comme un artiste mais avant tout comme un producteur de divertissement. Ce n'est pas sans conséquence sur la façon de gérer les créatifs : il se pose moins de problème d'ego, comme on en rencontre souvent dans les entreprises créatives. C'est ainsi que les brillantes équipes de développement n'hésitent pas à travailler sur un simple pèse-personne. Je connais un grand nombre de développeurs qui s'y refuseraient...

Pour Shigeru Miyamoto, le management de la création consiste surtout à ouvrir les perspectives, à provoquer des rencontres et à favoriser l'innovation radicale, en d'autres termes à "renverser la table de thé".

Dernier facteur de succès, Genyo Takeda et son équipe *hardware* interviennent en support des développeurs en leur proposant des outils *middleware* sophistiqués, mais aisément accessibles. Ils donnent ainsi la possibilité à des profils non scientifiques d'exprimer leur créativité grâce à des technologies qui restent à leur portée. Ce support *middleware* est un corollaire indispensable à la mixité des équipes de création. Genyo Takeda estime en effet que les développeurs, tout comme les consommateurs, doivent être accompagnés vers une technologie toujours plus poussée mais restant, autant que possible, intuitive.

### Un processus de création formalisé ?

**Int. :** *J'ai le sentiment que vous n'appliquez pas un processus de création unique mais qu'il diffère selon la nature des projets : soit les développeurs sont incités à inventer des applications isolées qui sont ensuite assemblées (Wii Sport), soit Shigeru Miyamoto lance une idée nouvelle, avec un cahier des charges limité, à une équipe dédiée (Wii Fit), soit, plus classiquement, un jeu est développé en réponse à un cahier des charges précis (Zelda). Chacun de ces processus donne lieu à des types d'innovation différents en termes de gameplay, avec un degré d'innovation qui me semble très poussé dans Wii Fit et peut-être un peu moins dans Wii Sport. N'est-ce pas justement la force de Nintendo que de ne pas avoir de processus d'innovation strict et de savoir faire preuve de souplesse ?*

**S. B. :** Le processus ne me semble pas si éloigné dans les trois cas : il repose sur une création collective, la recherche d'innovations radicales (quoi que vous en disiez, l'interface *Wii Sport* a constitué une innovation radicalement nouvelle lors de son lancement), et un processus assez peu encadré au départ : même l'équipe de *Zelda* n'est pas partie d'un cahier des charges. En début de projet, les développeurs ont le champ libre. Ils sont guidés au cours du développement par Shigeru Miyamoto et les producteurs, qui incarnent la vision du joueur. Ils peuvent demander à leurs équipes de revoir fondamentalement un élément, bien qu'il ait atteint un stade de valeur ajoutée avancé dans le processus de développement, tout simplement parce que le design n'est pas correct. Cette politique de la page blanche suscite un nombre d'innovations considérable : l'entraînement cérébral a ouvert une nouvelle catégorie de jeux, de même que *Nintendogs* ou *Mario*. *Mario* et *Zelda* peuvent donner l'impression d'être des jeux anciens, mais chaque nouvelle sortie d'un de ces jeux regorge de nouvelles idées créatives et impose un nouveau standard.

## La gestion des échecs

**Int. :** *Outre les succès que vous avez évoqués, vous avez aussi connu des échecs, notamment avec la GameCube dans les années 1990. Votre stratégie d'innovations techniquement "frugales" n'a-t-elle pas été motivée par ce contexte économique dégradé et par un manque relatif de ressources face à des géants de l'électronique comme Sony ou de l'informatique comme Microsoft ?*

**S. B. :** Malgré le semi-échec de la GameCube, Nintendo est restée classée parmi les trois entreprises les plus rentables au Japon ces quinze dernières années. Les équipes qui ont travaillé sur la Wii sont celles qui avaient développé la GameCube. La console était pourtant plus puissante que la PS2 et accueillait de très grands jeux (*Resident Evil 4* n'avait aucun équivalent sur PS2 ou Xbox). Le fait qu'elle ait terminé troisième de sa génération nous a aidés à nous remettre en cause et à quitter le paradigme de la puissance, qui dominait alors la pensée des ingénieurs *hardware* et des développeurs *software*. Constatant que des budgets de production plus élevés ne conduisaient pas nécessairement aux plus grands succès, nous avons envisagé différemment les développements suivants.

Présentation de l'orateur :

Stéphane Bole : après des études de gestion, a fait l'ensemble de sa carrière dans l'industrie du jeu vidéo ; entré chez Nintendo France en 1993, il y a occupé diverses fonctions. avant d'être nommé directeur général en 2001 ; titulaire d'un MBA à l'ESCP-EAP.

Diffusion mai 2009