



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Hiroshi Yamauchi

Placé malgré lui à la tête de Nintendo, il a fait du groupe japonais un géant mondial des jeux électroniques

Les « game boy », c'est lui. Tout comme Donkey Kong, Zelda, Mario, Zelda et autres Pokemon. Pendant plus d'un demi-siècle, de 1949 à 2002, Hiroshi Yamauchi a dirigé d'une main de fer le groupe Nintendo, faisant de cette vénérable entreprise spécialisée dans les jeux de cartes l'un des leaders mondiaux des jeux électroniques. Étonnante histoire que celle de cet homme atypique aux intuitions géniales mais que rien ne destinait à devenir l'un des plus grands chefs d'entreprise de ce siècle.

Pour comprendre l'ampleur des mutations accomplies par Yamauchi à la tête de Nintendo, il faut remonter très loin en arrière, en 1887. Cette année-là, Fusajiro Yamauchi, l'arrière-grand-père d'Hiroshi, crée à Kyoto une petite fabrique d'hanufada, un jeu de cartes à jouer pour adultes typiquement japonais. Alors que le Japon

est en pleine révolution Meiji - marquée par l'ouverture sur le monde et le développement des échanges avec l'Occident - et que les mœurs s'assouplissent, l'homme a compris qu'il y avait un marché à prendre dans le domaine des jeux. Intuition payante. La société Nintendo - « Laissez la chance au ciel », en japonais - connaît de fait un essor très rapide, grâce notamment à l'explosion des salles de jeux clandestines contrôlées par les mafias. Pour répondre à la demande, Fusajiro agrandit la petite usine de Kyoto. Afin de s'assurer l'exclusivité de la distribution, il ouvre également des magasins dans toutes les grandes villes du Japon. En 1929, fortune faite, Fusajiro Yamauchi se retire définitivement des affaires. N'ayant qu'une fille, il décide alors, conformément à la tradition japonaise, de confier les rênes de l'entreprise à l'homme qu'il lui a choisi pour époux, Sekiryo Ke-



neda, à la condition cependant que celui-ci prenne le nom de Yamauchi. Entre les deux époux, les relations sont dès le départ exécrables, la fille de Fusajiro Yamauchi, Tei, ne supportant pas le mari que son père lui a imposé. Sekiryō se révèle cependant un entrepreneur brillant. Diversifiant la gamme, notamment vers le jeu poker qu'il introduit au Japon, - il achève de faire de Nintendo, dont le siège est transféré à Tokyo, le leader incontesté des jeux de cartes pour adultes au Japon.

Mais il était décidément dit que la malchance poursuivrait la famille ! Tout comme Fusajiro Yamauchi, Sekiryō Yamauchi et son épouse n'ont en effet que des filles. Comme cela s'était passé en 1929, le couple décide donc de faire de l'époux de leur fille aînée Kimi, un certain Shikanojo Inaba, leur successeur, sous réserve bien sûr qu'il perpétue le nom Yamauchi. Mais les choses, cette fois, ne se passent pas tout à fait comme prévu. Issu d'une prestigieuse famille d'artisans, Shikanojo se révèle être un séducteur impénitent, plus intéressé par les femmes que par les affaires. Instable, il finit en 1933 par abandonner sa femme et son jeune fils, le petit Hiroshi, né en 1927. Faute de succes-

seur, Sekiryō Yamauchi reste donc à la tête de l'entreprise. A la demande de leur fille Kimi, qui s'est installée avec une amie, ils se chargent également de l'éducation du jeune garçon. Avec un objectif : faire d'Hiroshi, seul mâle de la famille et héritier désigné, un homme cultivé, respectueux des traditions et des codes de conduite...

Ils vont avoir beaucoup de mal ! Les années passant, le futur patron de Nintendo se montre en effet arrogant, indiscipliné et totalement irrespectueux des traditions japonaises que ses grands-parents, tant bien que mal, essaient de lui transmettre. En 1940, le jeune homme est inscrit dans une école supérieure censée le préparer à une carrière d'ingénieur ou de juriste. Mais à 13 ans, il ne montre aucun enthousiasme pour les études. Survient alors la guerre. Trop jeune pour être mobilisé, Hiroshi poursuit quelque temps ses études avant d'être affecté dans une usine d'armement. A la fin de la guerre, âgé de 18 ans, il s'inscrit à l'Université de Waseda pour y étudier le droit. Un an plus tard, il épouse Michiko Inaba, la fille d'une vieille famille de samourais. Le mariage a été arrangé par ses grands-parents. Ayant hérité de son



père une propension à courir les femmes, Hiroshi Yamauchi entretiendra toujours des relations difficiles avec son épouse...

C'est ce jeune homme dissipé, avec peu de diplôme et sans véritable vocation qui, en février 1949, est appelé à la tête de Nintendo. Quelques semaines plus tôt, son grand-père Sekiryō Yamauchi a en effet été victime d'une crise cardiaque. Avant de mourir, il convoque son petit-fils pour lui confier les destinées de l'entreprise. « Je n'en avais aucune envie mais il n'y avait personne d'autre pour reprendre le flambeau », dira-t-il plus tard. A son grand-père mourant, le jeune homme pose tout de même une condition pour lui succéder : qu'il soit le seul membre de la famille au sein de Nintendo. Sitôt en poste, sa première décision est d'ailleurs de licencier l'un de ses cousins. A 22 ans, voilà donc le Hiroshi Yamauchi patron de la première entreprise de cartes à jouer du Japon. Mais il lui faut encore passer une dernière épreuve : se faire accepter par les collaborateurs de son grand-père qui n'apprécient guère de devoir rendre des comptes à ce jeune homme sans aucune expérience. Faisant preuve d'une volonté de fer dont personne ne l'aurait cru capable, Hiroshi

Yamauchi règle définitivement le problème en licenciant du jour au lendemain tous les cadres de l'entreprise. Plus personne n'osera désormais contester son autorité. Jusqu'à son départ de Nintendo en 2002, Yamauchi mènera l'entreprise d'une main de fer, prenant seul ou presque ses décisions et se fiant totalement à ses intuitions.

Les intuitions justement... A peine placé à la tête de l'entreprise, le jeune patron décide de faire prendre à Nintendo une orientation nouvelle. Au carton, avec lequel on confectionne traditionnellement les cartes à jouer, il substitue dès 1951 le plastique, un matériau relativement récent et qui permet de fabriquer des cartes beaucoup plus résistantes. C'est un succès. Huit ans plus tard, il frappe un coup encore plus fort en concluant avec Disney un accord de licence l'autorisant à reproduire sur ses cartes les effigies des personnages de la firme américaine - notamment Donald. Un moyen pour Nintendo de « surfer » sur la fascination qu'exerce, sur les Japonais, l'« American way of life » et, surtout, de conquérir un marché que l'entreprise a totalement délaissé depuis sa création : celui des enfants. C'est un véritable triomphe : l'année même de leur lance-



ment, les boîtes dans lesquelles Nintendo présente toute la collection des figurines Disney, se vendent à 600 000 exemplaires.

C'est alors que Hiroshi Yamauchi commet la première et seule véritable erreur de sa carrière. De passage aux Etats-Unis à la fin des années 1950 afin de visiter les installations du leader mondial de la carte à jouer, United States Playing card Company, il est en effet stupéfait - et profondément déçu - de voir que cette entreprise alimente le marché mondial à partir d'une usine très modeste. « Le marché du jeu n'a aucun avenir car il n'est pas indispensable », analyse-t-il à son retour au Japon. Grave erreur de jugement ! Et qui le pousse à chercher de nouvelles pistes de développement. Après s'être enfermé seul, des semaines durant, dans son bureau pour réfléchir, il décide de diversifier Nintendo dans trois directions : l'alimentation, avec le lancement d'un autocuiseur pour le riz ; les transports, avec la création d'une chaîne de taxis ; l'hôtellerie enfin, avec le concept Love-Hotels, des établissements où les couples japonais - légitimes ou non - peuvent louer des chambres à l'heure. Surprenantes diversifications, très éloignées du cœur de métier de Nintendo et qui,

comme cela était prévisible, se soldent par des échecs cuisants. Confrontés à une concurrence acharnée, les autocuiseurs Nintendo n'arrivent pas à se vendre. Paralysée par des grèves à répétition due à la gestion autoritaire de Yamauchi, la chaîne de taxi doit être revendue en catastrophe. Quant aux Love-Hotels - dont la rumeur affirme que son fondateur est le principal client, tant ses frasques extra conjugales sont nombreuses - elle suscitent de violentes polémiques et deviennent rapidement un repère pour les prostituées et les mafias. Ils doivent, eux aussi, être revendus en catastrophe. En 1966, Nintendo est revenu à son point de départ. Affaibli par ce triple échec, l'entreprise est également au bord du dépôt de bilan.

Echaudé, Hiroshi Yamauchi décide alors de revenir vers l'univers du jeu, un marché qui, en ces temps de croissance économique, connaît un bel essor. L'artisan clé de cette reconversion est ingénieur électricien de 26 ans embauché un an plus tôt pour superviser la fabrication des cartes à jouer : Gunpei Yokoi. Travaillant en étroite collaboration et en toute confiance avec Yamauchi - qui lui a recommandé d'« inventer quelque chose de grand » - il



crée, en 1966, le célèbre Ultra-Hand, une sorte de main extensible en plastique pourvue de pincettes permettant de jouer avec de petites balles en plastiques. L'année même de son lancement, ce jouet pour enfant se vend à 1,2 million d'exemplaires ! propulsant du jour au lendemain Nintendo à la première place des fabricants de jouets japonais. D'autres « blockbusters » suivront, comme ce pistolet laser en plastique et fonctionnant avec des piles que les petits Japonais s'arrachent littéralement.

Mais du jeu classique pour enfants au jeu électronique, il y a bien plus qu'un pas ! L'idée en vient à Yamauchi un soir de 1975. Alors qu'il dîne chez des amis, la discussion porte sur les avancées récentes de l'informatique. Pourquoi, pense alors le PDG de Nintendo, ne pas utiliser l'informatique pour faire des jeux destinés à toute la famille ? Observateur du marché, Hiroshi Yamauchi n'ignore bien sûr rien des succès de la firme américaine Atari qui, en 1972, a lancé sa première borne d'arcade - le fameux Pong, acte de naissance du jeu vidéo - et qui, en cette année 1975, s'apprête à dévoiler sa première console à cartouche, l'Atari VCS. La réussite d'Atari achève de per-

suader Yamauchi du potentiel du marché des jeux vidéos. Au lendemain de ce dîner, le PDG convoque Gunpei Yokoi et lui demande de créer une console. Ce sera la Color TV Game 6, lancée en juin 1977. Au départ, Hiroshi Yamauchi aurait souhaité concevoir et construire la console de A à Z. Mais il doit y renoncer, faute de savoir-faire dans le domaine des microprocesseurs. C'est finalement la firme Mitsubishi, avec laquelle Nintendo conclut un partenariat, qui se chargera de fournir les composants.

Première console lancée sur le marché japonais, la Color TV Game 6 est un succès. Grâce aux magasins contrôlés directement par Nintendo et implantés dans toutes les villes du Japon - un lointain héritage du fondateur de la firme - elle se vend à plusieurs millions d'exemplaires, tout comme la Famicom, sortie en 1983 et qui s'écoulera à 60 millions d'exemplaires dans le monde entier, ou bien encore la série des SuperMario. Pour Nintendo, c'est une époque faste. Afin de stimuler la créativité de ses équipes, son PDG rompt avec les usages en vigueur au sein du capitalisme nippon. Les règlements les plus contraignants sont ainsi allégés, l'obligation de chanter chaque jour l'hymne

national supprimée, les activités collectives rendues facultatives. Dans l'archipel, Hiroshi Yamauchi fait beaucoup jaser, en raison notamment de sa liberté de ton qui le pousse à se moquer publiquement de ses concurrents. Un comportement très inhabituel au Japon. Passionné de baseball, l'entrepreneur fera aussi la Une des journaux américain lorsqu'il achètera, au début des années 1990, les Mariners de Seattle, suscitant une volée de critiques, dont certaines ouvertement racistes.

Le véritable tournant dans l'histoire de la firme lieu à la fin des années 1980 lorsque Hiroshi Yamauchi demande à Gunpei Yokoi de travailler sur une console portative pouvant être vendue à bas prix. Ainsi naît, en 1989, la Game Boy, première console de poche et véritable révolution sur le marché des jeux vidéos. Elle se vendra à 118 millions d'exemplaires ! Cette console, et ses nombreuses déclinaisons, propulsent Nintendo parmi les tout premiers fabricants mondiaux de jeux électroniques. Plus que le contenant - la console elle-même -, c'est en fait le contenu - les jeux - qui tire la croissance du groupe. Hiroshi Yamauchi est en effet le premier à avoir compris que la conquête du marché passait

d'abord par le lancement de jeux susceptibles de séduire un vaste public. L'extraordinaire succès des Pokémon le démontre amplement.

En 2002, Hiroshi Yamauchi se retire de la direction de Nintendo, laissant à son successeur le soin de mener à bien une autre révolution technologique : celle du Wii. Agé de 84 ans et devenu l'un des hommes les plus riches du Japon, il continue cependant à garder un œil sur l'entreprise familiale.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com