

LA CONQUÊTE DU FUTUR

**STRATÉGIES AUDACIEUSES
POUR PRENDRE EN MAIN LE DEVENIR
DE VOTRE SECTEUR ET CRÉER
LES MARCHÉS DE DEMAIN**

**GARY HAMEL
C.K. PRAHALAD**

LA CONQUÊTE DU FUTUR

**STRATÉGIES AUDACIEUSES
POUR PRENDRE EN MAIN LE DEVENIR
DE VOTRE SECTEUR ET CRÉER
LES MARCHÉS DE DEMAIN**

Traduit de l'américain par Larry Cohen

Conseiller d'édition : Jean-Pierre Détrie

InterEditions

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée par Harvard Business School Press sous le titre *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. ©1994, Gary Hamel et C.K. Prahalad.

InterEditions
7, rue de l'Estrapade
75005 Paris

© InterEditions, 1995, pour la traduction française.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur. S'adresser au : Centre français d'exploitation du droit de copie, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris. Tel. (1) 43.26.95.35.

ISBN 2 7296 0560 6

A nos enfants
Paul et Jessica
Murali et Deepa

SOMMAIRE

<i>Avant-propos</i>	1
1	
Avoir un train d'avance	9
2	
Le nouveau visage de la concurrence	35
3	
Apprendre à oublier	57
4	
Être clairvoyant	79
5	
Se doter d'une architecture stratégique	113
6	
La stratégie en tant que dépassement	135
7	
La stratégie en tant qu'exploitation des moyens disponibles	157
8	
La lutte pour redessiner les contours de l'avenir	189
9	
Construire les passerelles de l'avenir	209
10	
Asseoir la perspective des compétences fondamentales	235
11	
Assurer l'avenir	251
12	
Penser autrement	281
<i>Bibliographie</i>	313
<i>Index</i>	317

AVANT-PROPOS

Le livre que vous tenez dans vos mains est le fruit d'une remarquable collaboration qui dure depuis dix-sept ans. En 1977, l'un des deux auteurs (Gary Hamel) préparait son doctorat en gestion internationale à l'université de Michigan, où l'autre (C.K. Prahalad) venait de débiter comme maître de conférences de stratégie d'entreprise. Nous fîmes connaissance lorsque celui-ci donna un séminaire aux étudiants en gestion internationale. Chacun de nous se souvient de s'être rapidement trouvé dans une controverse vive, voire impitoyable avec l'autre. Chacun était déterminé à l'emporter, à donner le coup de grâce. D'autres personnes présentes au débat supposèrent qu'à l'avenir nous ne nous adresserions plus jamais la parole. Or cet après-midi-là, les bases du respect réciproque et, finalement, de l'amitié furent jetées. D'autres débats, tout aussi polémiques, suivirent, mais nous découvrîmes en peu de temps que nous avions bien plus en commun qu'une passion pour l'échange de propos vifs. Nous estimions tous les deux que la validité d'une formation au monde de l'entreprise devait surtout se mesurer sur le terrain. Nous partagions également le souci de voir les grosses entreprises maintenir leur vitalité concurrentielle. Et nous étions d'accord pour penser que des pans entiers de la réalité de l'entreprise se trouvaient tout simplement au-delà du champ d'investigation des théories existantes. Ce sont ces points de convergence qui ont permis dix-sept années de recherche commune, de missions de conseil accomplies à deux et d'écriture conjointe.

Notre collaboration commença pour de bon lorsqu'une relation de conseil qu'avait C.K. dans une grande société respectée se transforma en projet de recherche commune. L'entreprise préféra ne pas publier les résultats de notre étude, mais les idées qui en sortirent servirent malgré tout de base à notre premier article paru dans la *Harvard Business Review*, « Do You Really Have Global Strategy ? » De firme en firme, au gré de

nos activités de conseil et de recherche, nous apprîmes avec quelque étonnement que des rivaux relativement petits, dont beaucoup de japonais, semblaient pouvoir tenir tête à des sociétés autrement plus puissantes. Comment était-ce possible, nous demandions-nous, vu l'écart énorme de moyens ? Qu'est-ce qui empêchait les leaders de plusieurs secteurs de repousser l'attaque de ces poids plume, de ces parvenus ? Cette situation du grand groupe bien établi qui se montre incapable de résister à l'assaut de challengers plus faibles que lui, nous la constatâmes maintes et maintes fois. Mais ce phénomène ne contredisait-il pas ouvertement les théories existantes sur la puissance de l'entreprise déjà installée et les avantages d'une part de marché acquise ? Quelle théorie était à même d'expliquer l'énorme part du marché que Canon avait enlevée à Xerox ? Comment se faisait-il que Honda pût devancer à tant d'égards les géants de Detroit ? Et *quid* de l'avance prise par Sony sur RCA ?

Il était impossible d'attribuer ces différences frappantes dans l'utilisation des ressources à des progrès infimes d'efficacité technique ou à des facteurs structurels tels que le niveau des salaires ou les capitaux disponibles. Aucune comparaison statique de la structure des coûts ne pouvait expliquer la capacité apparente de certaines sociétés d'inventer constamment de nouvelles façons de faire plus à partir de moins. Quel était le secret de ces énormes disparités ?

De toute évidence, les challengers étaient animés par une force qui dépassait la seule perspective de résultats financiers immédiats. Un examen attentif de leurs choix d'investissement, de leurs alliances, de leurs stratégies d'expansion internationale et de leurs annonces de nouveaux produits permit de déceler une cohérence de démarche qui présupposait un point de vue défini sur l'avenir. Dans des entretiens avec nous, les dirigeants de ces sociétés évoquaient parfois des objectifs on ne peut plus ambitieux, objectifs qui allaient bien au-delà des limites temporelles du plan stratégique classique. Quelle était la source de ces aspirations ? Comment se fait-il qu'elles aient survécu à l'« épreuve de la réalité » qui paralyse les ambitions de tant d'entreprises ? Et comment fut-il possible d'obtenir la compréhension et même l'adhésion des salariés de tous les échelons à ces objectifs si prodigieux ?

Dans plusieurs cas, les challengers avaient réussi à créer des formes inédites d'avantage concurrentiel et à édicter de nouvelles règles du jeu. Flexibilité, rapidité, gestion de l'approvisionnement, qualité : les avantages dans un domaine semblaient se surajouter à ceux du précédent. Ce n'étaient pas les détails de tel ou tel avantage qui retenaient notre intérêt, d'autant que la notion traditionnelle de l'avantage concurrentiel pouvait les expliquer de manière satisfaisante. Ce qui nous intriguait, c'était le processus même de création de ces atouts. Quelle force poussait

certaines entreprises à rechercher sans relâche de nouveaux avantages ? Quelle était donc la dynamique à l'œuvre ?

Plusieurs des sociétés en question s'étaient lancées dans l'acquisition de compétences, dans des domaines comme les médias optiques, l'ingénierie ou la miniaturisation, qui dépassaient de loin les exigences des marchés de produits finals existants. Leurs dirigeants semblaient mus tout autant par la volonté d'acquérir des compétences que par le désir d'élargir leur part de marché. Sur quoi, nous demandions-nous, reposait ce fort engagement à l'égard de l'avenir ? Comment pouvait-on justifier, auprès de ses actionnaires, l'investissement dans un domaine d'activité qui ne verrait vraisemblablement le jour que dans une dizaine d'années au moins ? Quelle était la logique qui sous-tendait un tel élan ? Et selon quels critères les dirigeants choisissaient-ils les compétences à privilégier ?

La conclusion s'imposait : certaines équipes de direction faisaient tout simplement preuve de plus de clairvoyance que d'autres. Certaines parvenaient à imaginer des produits, des services et des secteurs d'activité entiers qui n'existaient pas encore, et à en accélérer la naissance. Manifestement, elles perdaient peu de temps à se préoccuper du positionnement de leur firme dans les espaces concurrentiels existants, car elles avaient déjà entrepris d'en créer des nouveaux. D'autres sociétés — les traîneurs — se souciaient, elles, davantage de la conservation du passé que de la conquête du futur. Prenant la structure de leur branche d'activité pour un fait immuable, elles osaient rarement remettre en cause les normes qui y avaient cours. Mais à quoi attribuer la clairvoyance ? Comment pouvait-on imaginer des marchés qui n'avaient même pas encore atteint le stade embryonnaire ?

Les différentes théories de stratégie et d'organisation, pour utiles qu'elles soient comme point de départ, ne fournissaient pas de réponses satisfaisantes à ces questions. Eclairantes certes sur la structure de secteurs d'activité consacrées, elles ont peu à dire sur les moyens à mettre en œuvre pour refondre tout un secteur dans son propre intérêt. Instructives sur les attributs du dirigeant énergique, elles n'expliquent pas comment telle équipe de direction arrive à développer un point de vue à la fois audacieux et fondé concernant l'avenir, puis à le transformer en réalité. Riches en bilans rétrospectifs des avantages concurrentiels des différents protagonistes, elles ne rendent pas compte de la dynamique de l'accumulation de compétences.

C'est donc cet écart entre théorie et observation qui a donné naissance à cet ouvrage. Nous l'avons écrit à un moment où certaines entreprises rayaient de l'organigramme leur service de planification stratégique, où des cabinets-conseils avaient le plus souvent pour mission d'améliorer l'efficacité opérationnelle plutôt que de poser les jalons d'une stratégie

et où bon nombre de sociétés s'attachaient avant tout à la compression des effectifs au lieu de se soucier de la création des marchés et des secteurs de demain. On peut affirmer sans forcer le trait que la stratégie est entrée en crise. Notre objectif est donc d'élargir la notion de stratégie pour qu'elle englobe les nouvelles données de la réalité économique, réalité où la transformation de secteurs d'activité entiers s'ajoute à celle d'entreprises individuelles, où il ne suffit plus d'apporter de petites améliorations progressives, où l'entreprise qui ne parvient pas à imaginer le futur ne sera bientôt plus là pour en profiter. En réduisant l'écart entre théorie et réalité, nous espérons rendre à la stratégie un peu de son éclat d'antan.

Ce livre, s'il aborde la question de la stratégie et de la pensée qui doit l'accompagner, se penche aussi sur les efforts de nombreuses entreprises du monde entier pour vaincre des handicaps et conquérir la suprématie mondiale. Il consacre une attention encore plus soutenue à celles qui, évitant la malédiction du succès, ont su occuper la première place plusieurs fois de suite. Soulignons toutefois que les sociétés présentées peu ou prou comme des modèles dans ces pages ne remplissent pas nécessairement un ensemble de critères d'excellence. En effet, aucune entreprise n'incarne complètement les vertus en matière de stratégie, de concurrence et d'organisation dont nous faisons l'éloge, même si certaines se rapprochent de cet idéal. Nous estimons donc que n'importe quelle firme gagnerait à appliquer le programme d'action exposé ici.

La Conquête du Futur n'est pas un livre pour dilettantes ; il ne s'adresse pas à ceux qui ont tout simplement de la curiosité intellectuelle. C'est un manuel destiné à ceux qui ne se contentent pas de suivre le mouvement, ceux qui pensent que la meilleure façon de l'emporter consiste à réécrire les règles du jeu, ceux qui ne craignent pas de remettre en cause les idées reçues, ceux qui préfèrent construire plutôt que dégraisser, ceux qui s'intéressent plus à faire une contribution qu'à faire carrière, ceux qui ont la volonté inébranlable de s'approprier l'avenir avant les autres.

REMERCIEMENTS

Au cours des quinze dernières années, nous avons eu affaire à des dizaines de milliers de dirigeants d'entreprise ; ce livre est en grande partie le fruit de ces innombrables contacts. Au fil des programmes de recherche, des séminaires de formation (organisés par la London Business School et l'université de Michigan ainsi qu'à l'initiative de nombreuses sociétés) et des missions de conseil que nous avons menées auprès de groupes parmi les plus importants du monde, nous avons beaucoup appris sur les attributs permettant de rester dans la course de l'avenir. Nous sommes les

obligés de tous les dirigeants qui nous ont ainsi éclairés et des sociétés qui nous ont donné l'occasion de mettre nos hypothèses à l'épreuve des faits.

Nous tenons en particulier à remercier Rob Wilmott et Peter Bonfield, l'ancien et l'actuel président-directeur général d'ICL. Notre collaboration avec ce groupe en matière de recherche et de formation des cadres, qui remonte au milieu des années quatre-vingt, a joué un rôle décisif dans le développement de notre réflexion sur la concurrence internationale, les alliances stratégiques et le « dessein stratégique ». Une relation semblable avec Motorola, sous les auspices de ses dirigeants Bob Galvin et George Fisher, nous a donné la possibilité de tester notre conception des compétences fondamentales. Des responsables d'EDS ont puissamment contribué à l'évolution de notre pensée sur l'« architecture stratégique » et la « régénération » des stratégies. Nous voudrions aussi exprimer notre gratitude envers Les Alberthal, président d'EDS, ainsi qu'à Nick Baretta et à Greig Trooper. Parmi les autres sociétés qui nous ont permis un travail fructueux de recherche sur le terrain, citons AT&T, Cargill, Trinova, Ford, Rockwell, Philips, Colgate-Palmolive et Eastman Chemical. Nous sommes également redevables envers la Gatsby Charitable Foundation, qui a soutenu nos travaux financièrement.

Nous avons largement profité d'une abondante recherche qui a précédé l'écriture de ce livre. Nous ne saurions dire assez notre dette intellectuelle à l'égard de pionniers comme Ken Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler et bien d'autres. Notre livre s'inspire de leur souci de l'orientation de l'entreprise et de l'accumulation de compétences exceptionnelles. Nous sommes aussi les obligés de Michael Porter, qui a su comme nul autre fusionner la stratégie d'entreprise et l'économie industrielle. Il a notamment rappelé à ses collègues universitaires que l'on ne peut concevoir ni poursuivre une stratégie dans un espace dépourvu de concurrence et que toute tentative dans ce sens qui ne tient pas compte de la dynamique de la rivalité entre firmes est vouée à l'échec. D'où notre insistance, dans cet ouvrage, sur la lutte qui s'engage autour de l'avenir. Henry Mintzberg a pour sa part enrichi à un degré comparable notre réflexion. Nous adhérons sans réserve à son idée de l'issue ouverte et souvent imprévisible des actions stratégiques. On oppose parfois cette conception de la stratégie en tant que processus organique à celle de Michael Porter, qui paraît un peu plus analytique et déterministe. Or nous pensons que l'un et l'autre penseur ont attiré l'attention sur des éléments profonds de la nature de la stratégie d'entreprise. Celle-ci relève à la fois d'un processus de compréhension et de modelage des forces concurrentielles et d'un processus de découverte et de progression lente mais délibérée.

De même que ces pionniers, nous estimons que les dirigeants d'entreprise doivent élaborer leur propre point de vue sur les résultats qu'ils

souhaitent obtenir. A l'instar de Michael Porter, nous pensons que ce point de vue doit prendre la pleine mesure des aspirations et des stratégies des rivaux qui cherchent à occuper le même espace concurrentiel. Comme Henry Mintzberg, nous soutenons que les connaissances que l'on a de l'avenir demeurent forcément limitées et que la planification ne peut jamais remplacer entièrement le travail de la découverte.

Notre livre n'est que l'un des fils d'une tapisserie de nouvelles perspectives sur la stratégie et la concurrence. Au cours de séminaires, de lectures et de conversations personnelles, nous avons pu profiter immensément des idées novatrices de nombreuses personnes, parmi lesquelles Richard Tanner Pascale, Peter Senge, James Brian Quinn, Hiroyuki Itami, Kenichi Ohmae, Ikujiro Nonaka, Richard Rumelt, David Teece, Robert Burgelman, Ingemar Dierickx, Karel Cool, Jay Barney, Yves Doz. Au lieu de placer une note au pied de la page chaque fois que leurs idées coïncident avec les nôtres, nous souhaitons tout simplement attirer l'attention du lecteur sur la masse de réflexion critique et audacieuse que l'on trouve chez ces penseurs novateurs de la stratégie d'entreprise. Si la plupart de ces chercheurs ont travaillé indépendamment, et s'ils décrivent en d'autres termes les phénomènes qui nous intéressent, leurs perspectives sur les défis qu'ont à relever les chefs d'entreprise sont assez proches des nôtres. Comme nous, ils mettent l'accent sur des « actifs invisibles », l'apprentissage, l'innovation, les compétences, les connaissances, la vision et le leadership. Comme nous encore, ils s'appliquent à confectionner des outils stratégiques qui soient à la hauteur des exigences stratégiques du vingt-et-unième siècle. Tous ces penseurs ont été pour nous une source d'inspiration ; ils nous ont en outre donné le sentiment de ne pas avoir pris malgré tout le mauvais chemin.

Il convient de citer une autre personne dont la sagesse a eu un effet on ne peut plus bénéfique sur nos travaux, ce pionnier et gourou des temps modernes qu'est Peter Drucker. Celui-ci a toujours gardé présent à l'esprit que toute théorie, tout concept, pour avoir une quelconque utilité, doit être traduite dans le langage et le contexte pratique des dirigeants d'entreprise. Peter Drucker a aussi été un phare dans la tempête qui éclaire constamment les voies de demain. Le degré de pertinence et de clairvoyance que ce livre a à offrir, nous le devons en grande partie à son exemple brillant.

Carol Franco, notre éditrice à la Harvard Business School, a beaucoup fait pour que notre livre puisse voir le jour. Ce furent ses encouragements ainsi que son scrupuleux respect des échéances qui assurèrent que notre projet a pu s'achever avant l'an 2000. Karen Moss, la très habile assistante de Gary Hamel à la London Business School, s'est montrée tout simplement héroïque en protégeant celui-ci des assauts du monde extérieur, seule façon de dégager le temps nécessaire à la rédaction de cet

ouvrage. Nous tenons également à remercier Mark Bleakley, candidat au doctorat à la London Business School, qui a apporté un précieux soutien dans le domaine de la recherche.

Mais surtout, nous devons exprimer toute notre gratitude envers nos épouses, qui ont fait preuve d'une patience qui dépasse tout ce que nous étions en droit d'attendre. Les exigences de la production de ce livre firent maintes fois reculer au second plan nos responsabilités familiales. Grâce à l'enthousiasme et au soutien inébranlables d'ElDona et de Gayatri, nous nous sommes sentis moins coupables qu'il ne fallait. A elles deux, notre merci le plus fort.

AVOIR UN TRAIN D'AVANCE

Faites un tour d'horizon dans votre société. Considérez les initiatives lancées à son de trompe ces derniers temps, les questions qui préoccupent la direction, les critères à l'aune desquels on mesure les performances. Examinez le bilan d'ouverture de nouveaux domaines d'activité. Essayez de lire dans le regard de vos collègues quels sont leurs rêves et leurs craintes. Réfléchissez enfin à l'avenir, à la capacité de votre société de le façonner et d'aller de réussite en réussite dans les années et même les décennies à venir.

Maintenant, posez-vous les questions suivantes : la direction a-t-elle une conception claire et largement partagée de l'évolution probable de votre secteur au cours des dix prochaines années ? Ses phares projettent-ils leur éclairage plus loin que ceux de la concurrence ? Son point de vue quant à l'avenir se traduit-il nettement dans les objectifs plus immédiats de l'entreprise ? Ce point de vue a-t-il quelque chose d'exceptionnel par rapport à celui de la concurrence ?

D'autres questions : dans quelle mesure ma société réussit-elle à imposer de nouvelles règles de concurrence à son secteur d'activité ? Parvient-elle régulièrement à définir de nouvelles façons de faire, à acquérir de nouvelles compétences, à atteindre des niveaux de plus en plus élevés de satisfaction de la clientèle ? Prescrit-elle les normes qui régissent son secteur ou les subit-elle ? A-t-elle la volonté de remettre en cause le *statu quo* ou cherche-t-elle à le préserver ?

Encore des questions : la direction mesure-t-elle pleinement les dangers que représentent ses nouveaux rivaux qui sortent des sentiers battus ? Comprend-elle les menaces qui guettent le mode d'organisation actuellement en vigueur ? A-t-elle conscience de la nécessité impérieuse de réinventer ce mode d'organisation ? La régénération des stratégies fondamentales reçoit-elle autant d'attention que la reconfiguration des processus de base ?

Et encore : mon entreprise manifeste-t-elle autant d'ardeur dans la recherche de la croissance et de l'ouverture de nouveaux domaines d'activité que dans ses projets d'amélioration opérationnelle et de compression des effectifs ? Avons-nous une idée précise concernant les sources des nouvelles recettes ainsi que celles des économies à venir ?

Et encore : quelle part de nos efforts d'amélioration (en matière de qualité, de réduction de temps de développement des produits, de service à la clientèle) se concentre sur le développement d'atouts inconnus dans la branche, et quelle part ne sert qu'à rattraper les concurrents ? Ceux-ci sont-ils aussi soucieux de se mesurer à nos performances que nous aux leurs ?

Et encore : quel est le véritable ressort de notre programme d'amélioration et de transformation ? Est-ce notre conception des ouvertures qui se présentent ou bien l'action de nos concurrents ? Autrement dit, notre programme a-t-il un caractère offensif ou défensif ?

Et encore : suis-je un simple technicien d'entretien qui se contente de maintenir sur les rails l'entreprise telle qu'elle est, ou plutôt un architecte qui se représente les activités de demain ? Est-ce que je consacre davantage d'énergie à prolonger le passé qu'à forger l'avenir ? M'arrive-t-il souvent de relever les yeux de mes tâches habituelles afin de scruter l'horizon ?

Et enfin : quelle est la part de l'espoir par rapport à celle de l'inquiétude au sein de mon entreprise ? La part de la confiance dans notre capacité de trouver et d'exploiter les possibilités de croissance et d'ouverture de nouveaux domaines d'activité qui s'offrent par rapport à celle du souci de consolider notre position dans nos domaines d'activité traditionnels ? La part du goût de l'aventure par rapport à celle du sentiment de fragilité, tant collective qu'individuelle ?

Il ne s'agit pas là de questions de pure forme : il s'en faut. Prenez donc un stylo et notez votre société en répondant aux questions posées à la page 11.

Si vos notes se situent plutôt au milieu ou nettement à gauche, c'est que votre entreprise se concentre vraisemblablement trop sur la conservation du passé et trop peu sur la création de l'avenir.

Nous posons souvent une série de trois questions aux cadres supérieurs que nous rencontrons. D'abord, quelle part de votre temps consacrez-vous à des problèmes externes plutôt qu'internes, par exemple à l'analyse des répercussions de telle technologie nouvelle plutôt qu'au débat concernant l'affectation précise des frais généraux ? Ensuite, quelle part de ce temps consacré aux problèmes externes sert à envisager l'évolution possible du monde au cours des cinq ou dix années à venir, et quelle part est absorbée par le souci de décrocher le prochain gros contrat ou de réagir à la nouvelle tarification d'un concurrent ? Enfin, de cette part du temps consacré aux problèmes externes ainsi qu'aux questions de

Comment caractériser la conception de l'avenir qu'a la direction de l'entreprise, surtout par comparaison à celle de ses concurrents ?

classique et réactive	• • • • •	originale et clairvoyante
--------------------------	-----------	------------------------------

A quel problème la direction consacre-t-elle le plus d'attention ?

reconfiguration des processus de base	• • • • •	régénération des stratégies fondamentales
--	-----------	---

A l'intérieur du secteur, nos concurrents considèrent-ils que notre entreprise prescrit les règles ou plutôt qu'elle les subit ? Qu'elle se trouve à l'avant-garde ou à l'arrière-garde ?

arrière-garde	• • • • •	avant-garde
---------------	-----------	-------------

Quel est notre point fort : l'amélioration opérationnelle ou l'ouverture de nouveaux domaines d'activité ?

amélioration opérationnelle	• • • • •	ouverture de nouveaux domaines d'activité
--------------------------------	-----------	--

Consacrons-nous plus d'efforts au rattrapage de nos concurrents ou au développement d'atouts inconnus dans le secteur ?

rattrapage	• • • • •	développement d'atouts inconnus
------------	-----------	------------------------------------

Notre programme de transformation traduit-il notre vision originale de l'avenir ou est-il une simple réaction à l'action de nos concurrents ?

réaction aux concurrents	• • • • •	expression de notre vision originale
-----------------------------	-----------	---

En tant que cadre de direction, suis-je un technicien d'entretien qui veille au présent ou plutôt un architecte qui façonne l'avenir ?

technicien	• • • • •	architecte
------------	-----------	------------

Les salariés de l'entreprise éprouvent-ils plus d'inquiétude que d'espoir ou inversement ?

inquiétude	• • • • •	espoir
------------	-----------	--------

l'avenir, combien en passez-vous avec vos collègues afin d'essayer d'élaborer une vision commune et éprouvée et non pas un point de vue personnel et purement subjectif ?

Les réponses correspondent pour la plupart à ce que nous appelons la « règle des 40/30/20% ». D'après notre expérience, les cadres supérieurs passent environ 40% de leur temps à regarder vers l'extérieur et, de ce pourcentage, ils consacrent à peu près 30% aux quelques années à venir. Or pas plus de 20% de ce temps de réflexion prospective a pour objet l'élaboration d'une conception collective du futur (le restant étant consacré à l'avenir du domaine de spécialisation du cadre en question). Ainsi, les dirigeants mettent en moyenne moins de 3% de leur énergie (soit $40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) au service de la construction d'une perspective propre à toute l'entreprise. Dans certaines sociétés, ce chiffre est même inférieur à 1%. Il nous semble pourtant que, en règle générale, on doit prévoir de consacrer entre 20 et 50% de son temps à cette tâche, et ce pendant plusieurs mois d'affilée, puis de remettre régulièrement sur le métier le point de vue ainsi élaboré, le retouchant à mesure que l'avenir se précise.

Quelles compétences fondamentales développer ? Quels axes privilégier en matière de produits ? Quelles alliances conclure ? Quels programmes de développement naissants soutenir ? Quels objectifs poursuivre dans le domaine de la réglementation ? Il faut une énergie intellectuelle considérable et soutenue pour trouver des réponses valables à ces questions. Questions qui, à notre sens, reçoivent trop peu d'attention dans bien des sociétés.

Pourquoi ? Ce n'est sûrement pas à cause d'une quelconque paresse des cadres supérieurs. Au contraire : la plupart s'échinent plus que jamais. Pour bon nombre de dirigeants d'aujourd'hui, le stress, l'épuisement nerveux et les troubles dus au décalage horaire constituent moins des risques du métier qu'un véritable mode de vie. Ce n'est pas non plus la perspective rébarbative de devoir consacrer beaucoup de temps à ces questions qui effraie. Non, celles-ci restent sans réponse parce que, pour les aborder, il faut d'abord avouer, à son personnel et surtout à soi-même, que l'on a finalement bien peu de prise sur l'avenir de la firme. Les dirigeants doivent dire tout haut que les connaissances et l'expérience censées justifier leur haut rang hiérarchique pourraient un jour se révéler sans pertinence, voire nuisibles. Ces questions ne trouvent pas de réponse parce que, dans un sens, elles contredisent l'idée d'une direction toute-puissante, superbement informée et dotée d'emblée d'une vision lucide et convaincante de la marche à suivre. C'est ainsi que la notion d'urgence efface les questions essentielles, que l'avenir attire peu l'attention et que la capacité d'agir, plutôt que d'imaginer, devient le seul et unique critère selon lequel on juge un dirigeant.

Mais, dans ce cas, sur quoi se porte au juste le regard de la direction ? La réponse tient en deux mots : *restructuration* et *reconfiguration*. Or la compression des effectifs et la refonte des processus de base, pour légitimi-

mes et indispensables qu'elles soient, relèvent davantage de la consolidation des activités actuelles que de la construction des secteurs de demain. Ni l'une ni l'autre ne peuvent remplacer un travail d'imagination tourné vers l'avenir. Ni l'une ni l'autre n'assureront la réussite d'une entreprise qui ne s'attache pas à la régénération de ses stratégies fondamentales. Toute société qui en reste au stade de la restructuration et de la reconfiguration aura toujours un train de retard ; elle devra s'efforcer en permanence de compenser la baisse des marges bénéficiaires que lui valent ses activités anciennes, dans une course perdue d'avance.

AU-DELÀ DE LA RESTRUCTURATION

Les déchirants bouleversements que tant d'entreprises leaders d'autrefois ont connus ces dernières années traduisent leur incapacité de suivre l'allure de plus en plus vive que prend la transformation de leur secteur d'activité. Pendant des dizaines d'années, les changements auxquels devaient faire face des poids lourds comme Sears, Philips, General Motors, IBM, Westinghouse ou Volkswagen étaient à peine sensibles et s'inscrivaient en tout cas dans une progression peu ou prou linéaire. Sears pouvait compter sur la clientèle des générations successives de l'Amérique rurale, qui voyaient dans son catalogue de vente par correspondance le moyen le plus commode d'équiper leur ménage ; General Motors ne doutait pas un instant que, au fur et à mesure qu'augmentait leur pouvoir d'achat, les jeunes consommateurs emboîteraient le pas à leurs parents en passant à un modèle supérieur de chez GM à chaque nouvel achat ; IBM avait toutes les raisons d'escompter une augmentation sans fin de son chiffre d'affaires, puisque les grosses entreprises élargissaient régulièrement les capacités de leur unité centrale de traitement et que les systèmes d'exploitation propres à IBM mettaient le constructeur à l'abri des empiétements de ses concurrents. En un mot, le temps était au beau fixe. A la tête de ces sociétés, on trouvait des gestionnaires plutôt que de vrais leaders, des techniciens et non des architectes.

Or peu de sociétés situées en première place de leur secteur pendant les années quatre-vingt avaient gardé intacte leur position prééminente au début de la nouvelle décennie. Caterpillar, IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment Corp. (DEC), Westinghouse, DuPont, Pan Am et bien d'autres ont vu leurs réussites précédentes érodées par les vagues de mutation technologique, démographique et réglementaire ainsi que par les vertigineux gains de productivité et de qualité que réalisaient des concurrents qui ne se pliaient pas aux règles du jeu. Mises ainsi à rude épreuve, peu de firmes

leaders semblaient encore maîtres de leur destinée. Les fondements du succès passé ont été chamboulés et se sont effondrés lorsque, comme cela a été trop souvent le cas, le champ de bataille industriel s'est modifié plus vite que la capacité des dirigeants de remettre en cause leurs croyances fondamentales. Quels clients viser dorénavant ? Quelles technologies maîtriser ? Comment tirer le meilleur parti de son personnel ?

Se posait alors l'inéluctable problème de la restructuration en profondeur. Evidemment, toute entreprise qui fait davantage figure de passant que de conducteur sur la route de l'avenir constatera un jour ou l'autre que ses structures, ses valeurs et ses compétences deviennent progressivement inadaptées à une réalité en pleine mutation. C'est cet écart entre l'intérieur et l'extérieur, entre le rythme du changement propre au secteur d'activité et celui qui caractérise l'entreprise elle-même, qui rend nécessaire un programme ambitieux de transformation. Celui-ci prévoit souvent la compression des effectifs, la réduction des frais généraux, l'élargissement des pouvoirs accordés aux salariés, la reconfiguration des processus de production et la rationalisation des portefeuilles. Or, en dépit de l'importance de ces initiatives, elles ne sauraient à elles seules redonner à l'entreprise sa suprématie d'autrefois ni assurer qu'elle se remet sur le chemin de l'avenir.

La plupart des dirigeants, quand ils se voient enfin sommés de s'attaquer à des difficultés liées à la concurrence (stagnation, baisse des marges, diminution de la part de marché), empoignent leur couteau et se lancent dans une brutale restructuration. L'objectif est de dégraisser l'entreprise, de se délester des unités déficitaires et de relever la rentabilité. Ceux qui, comme John Akers d'IBM ou Robert Stempel de General Motors, n'ont pas le courage de se mettre à des interventions chirurgicales se trouvent vite à la porte.

Qu'on l'appelle recentrage, déconcentration, écrasement des niveaux hiérarchiques ou recherche de la taille critique (on ne peut que se demander pourquoi celle-ci est en pratique toujours plus petite...), la restructuration aboutit fatalement au même résultat : la réduction du nombre des salariés. En 1993, de grosses entreprises américaines annoncèrent près de 600 000 licenciements, soit 25% de plus que l'année précédente et presque 10% de plus qu'en 1991, année considérée comme le point le plus bas de la récession aux Etats-Unis. Quant aux sociétés européennes, qui avaient tenté pendant longtemps de reporter le jour du Jugement, leurs coûts salariaux élevés et la ponction que représentaient les allocations chômage les astreignaient, dès le début des années quatre-vingt-dix, à appliquer les mêmes remèdes de cheval que leurs concurrents d'outre-Atlantique. Certaines, comme Volkswagen, mues par un souci de paix sociale, s'efforçaient de maintenir le niveau des effectifs en réduisant le nombre d'heures travaillées par chaque salarié.

La triste hypothèse qui sous-tendait cette décision semblait être que, puisqu'on ne pouvait guère espérer augmenter la production, la seule solution résidait dans la répartition d'une masse décroissante de travail entre un nombre croissant de personnes.

Mais, en dépit de toutes les larmes versées sur la mondialisation et l'effet dévastateur des nouvelles technologies sur le niveau de l'emploi, il n'en reste pas moins que l'essentiel de la baisse de ce niveau aux États-Unis s'expliquait non pas par l'action de concurrents étrangers décidés à « piquer nos boulots », mais par la somnolence des grands dirigeants d'entreprise américains. Dans leur immense majorité, les sociétés qui se sont montrées les plus agressives en matière de dégraissage ne figureront probablement dans aucun répertoire des « entreprises les plus admirées » (voir tableau 1-1). Elles méritent plutôt de peupler le Panthéon des sociétés les plus mal gérées.

Tableau 1-1 Entreprises ayant réduit leurs effectifs en 1993

Réduction de 5 à 10% du personnel		Réduction du personnel supérieure à 10%	
BASF	8	J.E. Seagram	17
Data General	8	Owens-Illinois	16
Westinghouse	7	Monsanto	11
Borden	6	Union Carbide	13
Dresser	5	IBM	13
Bethlehem Steel	7	Digital	17
General Motors	5	Amdahl	30
Honeywell	6	Kodak	17

Source : « The Fortune 500 », *Fortune*, 18 avril 1994. Note : y figurent également des cas de réduction d'effectifs consécutifs à des cessions d'actifs.

Si l'on peut rejeter une partie de la responsabilité du piteux bilan de l'Europe en matière de création d'emplois sur les hommes politiques et leurs budgets sociaux excessivement généreux (entre 1965 et 1989, l'industrie européenne créa environ 10 millions d'emplois tandis que le chiffre équivalent aux États-Unis avoisinait les 50 millions), le problème était dû pour l'essentiel, là encore, aux choix des directions d'entreprise. Parmi les coupables, on compte notamment les patrons repus des sclérotiques entreprises publiques de télécommunications, décidés à empêcher l'Europe de récolter les fruits de la révolution informatique ; les dirigeants timorés de la construction automobile européenne, qui ont préféré protéger leur chasse gardée plutôt que de relever le défi de l'affrontement sur le marché mondial avec leurs rivaux américains et

japonais ; et les présidents de bon nombre d'entreprises de pointe qui, ayant empoché sans scrupules des milliards d'écus versés par les contribuables européens, pourtant déjà durement éprouvés, ont échoué dans leur tâche de se hisser au premier rang mondial.

Confrontées à une stagnation inquiétante, ces entreprises n'eurent bientôt plus les moyens de payer leur énorme masse salariale, de financer leurs généreux budgets de recherche ou de poursuivre leurs ruineux programmes d'investissement. S'y ajoutaient pour certaines des problèmes tels que l'inflation des frais généraux (c'était le cas d'IBM), la diversification dans des secteurs sans rapport avec leur activité de base (témoin l'incursion de Xerox dans le domaine des services financiers) ou la paralysie imposée par des dirigeants immanquablement conservateurs. On ne s'étonnera pas dès lors de la nouvelle feuille de route que bon nombre de ces entreprises reçoivent de leurs actionnaires : « dégraissage et musculation », « faire en sorte que les immobilisations rapportent gros », « recentrage sur l'essentiel ». Rendement des capitaux investis, valeur pour l'actionnaire, chiffre d'affaires par salarié, tels allaient être désormais les critères suprêmes d'évaluation des performances. Certes, les restructurations qui en découlèrent étaient peut-être inévitables et parfois louables, mais elles eurent surtout pour effet de détruire des existences, des foyers et des communes entières. Au nom de quoi ? De l'efficacité et de la productivité. Or, si l'on ne saurait remettre en cause ces objectifs en tant que tels, on ne peut que déplorer les terribles dégâts qu'ont occasionnés les mesures appliquées pour les atteindre, souvent avec un mélange consternant de simplisme et de fanatisme.

Examinons de plus près ce problème. Imaginons un PDG qui, pleinement conscient du risque de renvoi qu'il court s'il n'obtient pas rapidement des résultats probants, lance un programme rigoureux destiné à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Celle-ci a, bien sûr, deux composantes : le numérateur, soit le bénéfice net, et le dénominateur, soit l'actif net, ou capitaux investis (dans le tertiaire, il serait éventuellement plus approprié de prendre le nombre de salariés pour dénominateur). A tous les échelons de notre firme hypothétique, les cadres savent pertinemment qu'ils auront beaucoup plus de mal à relever le résultat net qu'à réduire les investissements et les effectifs. Pour agir sur le numérateur, la direction doit en effet pouvoir identifier les nouvelles occasions à saisir, anticiper l'évolution de la demande, et elle doit déjà avoir pris les devants en favorisant le développement de nouvelles compétences. Soumise ainsi à l'impératif d'une amélioration rapide de la rentabilité, elle se rabat sur l'élément qui se laisse le plus facilement modifier : le dénominateur. Sa réduction ne demande guère plus qu'un crayon rouge. On conçoit aisément l'attrait de cette méthode.

Résultat : les Etats-Unis et la Grande-Bretagne ont produit toute une génération de dirigeants obsédés par le dénominateur. En matière de dégraissage, de déconcentration et d'écrasement des niveaux hiérarchiques, ils n'ont pas leur pareil dans le monde entier. Même avant la vague actuelle de compressions radicales, les sociétés américaines et britanniques affichaient en moyenne un plus fort ratio de rentabilité financière que leurs homologues d'autres pays. La gestion du dénominateur se résume à un raccourci comptable qui permet d'annoncer de bons résultats à peu de frais.

Non, nous ne sommes pas les adversaires de l'efficacité et de la productivité. Comme cet ouvrage le démontrera amplement, nous estimons au contraire qu'une entreprise doit arriver non seulement la première à l'avenir, mais aussi pour un coût inférieur à celui de ces concurrents. Il n'empêche que le relèvement de la productivité ne passe pas par une voie unique. Car, si l'entreprise qui réduit le dénominateur sans diminuer son bénéfice net connaît des gains de productivité, il en va de même de celle qui réussit à augmenter son bénéfice sur la base d'investissements et d'effectifs relativement stables. La première méthode est parfois nécessaire, mais la seconde est le plus souvent préférable.

Dans un monde où de nombreuses firmes réalisent des augmentations de bénéfice de l'ordre de 5, 10 ou même 15%, une politique agressive de réduction du dénominateur, alors que le bénéfice stagne, revient à vendre à profit sa part de marché. Considérons le cas de la Grande-Bretagne. Entre 1969 et 1991, la production industrielle (le numérateur) augmenta de 10% seulement en termes réels. Pendant la même période cependant, les effectifs de l'industrie manufacturière du pays (le dénominateur) diminua de 37%. Voilà pourquoi, au cours des années quarantevingt (les années Thatcher), la productivité industrielle augmenta plus vite au Royaume-Uni que dans tout autre grand pays développé, à l'exception du Japon. Cette « réussite », que la presse économique et les ministres du Parti conservateur eurent tôt fait de claironner, était, bien entendu, plus mitigée qu'on ne le disait. Car, malgré une nouvelle législation imposant des limites draconiennes au pouvoir des syndicats et l'assouplissement du code du travail, qui permettait aux entreprises de mettre fin à certaines pratiques désuètes et inefficaces et à licencier plus librement, les firmes britanniques ne se sont pas montrées plus capables qu'auparavant de conquérir de nouveaux marchés, ni à l'intérieur ni à l'extérieur du pays. Pis : compte tenu de l'expansion négligeable de la production manufacturière au cours de cette période, les entreprises britanniques ont même vu rétrécir leur part du marché mondial. Quelques-uns attendaient peut-être le jour où ils découvriraient, en lisant le *Financial Times*, que la Grande-Bretagne avait enfin rattrapé le Japon en matière de productivité et que le dernier ouvrier encore employé par

l'industrie britannique était incontestablement le bonhomme le plus productif de la planète...

Pas de doute : le coût social de la restructuration est bien élevé. Et, si telle entreprise parvient éventuellement à s'y soustraire en partie, la société dans son ensemble, elle, ne le peut pas. En Grande-Bretagne, le secteur tertiaire ne fut pas en mesure d'absorber tous les salariés licenciés par l'industrie et se lança à son tour dans des dégraissages sauvages dès la récession de 1989. Certes, ces restructurations étaient pour la plupart nécessaires, encore que les ouvriers eussent plus que leur part de sacrifices ; il fallait en effet supprimer des niveaux d'encadrement improductifs, se débarrasser d'acquisitions irréflechies et rompre avec des normes de travail inflexibles. Il n'empêche que peu d'entreprises eurent le courage de se poser ces questions : comment savoir que la restructuration est derrière nous ? A partir de quel moment le dégraissage dégenère-t-il en mutilation ?

L'une des premières victimes de la vague de restructurations a été le moral des salariés. Ceux-ci supportent mal tous les discours sur l'importance du capital humain dès lors qu'ils assistent à des licenciements tous azimuts. Très souvent, on les place devant des pseudo-alternatives telles que : « Si vous ne travaillez pas plus efficacement, vous perdrez votre emploi. D'ailleurs, si vous travaillez plus efficacement, vous le perdrez aussi. » On leur serine qu'ils sont ce que l'entreprise a de plus précieux ; on leur montre dans les faits qu'ils sont ce qu'elle a de plus superflu.

Il y a fort à parier que nombre de cadres moyens et d'ouvriers se voient un peu comme les esclaves qui construisirent les tombes des pharaons. Chaque pharaon voulait se doter d'une tombe d'une conception si complexe et trompeuse que personne ne réussirait à y pénétrer pour emporter sa richesse. Par ailleurs, on savait bien que, à la fin des travaux, tous ceux qui y avaient concouru seraient mis à mort, car c'était de cette façon que le pharaon s'assurait que personne ne se souviendrait du chemin menant à ses trésors. Imaginons maintenant le jour où le pharaon se rend sur le chantier et demande à un contremaître : « Comment ça va ? Vous en avez encore pour longtemps ? » Et son interlocuteur de répondre : « Eh oui, Majesté ; il faut compter encore quelques bonnes années. » Voilà pourquoi la tombe était rarement achevée du vivant du pharaon ! De même, il n'est guère étonnant que si peu de salariés se donnent à fond quand ils entendent parler de restructuration.

La restructuration débouche rarement sur des améliorations dignes de ce nom. Au mieux, elle permet de gagner du temps. Selon une étude portant sur seize grosses entreprises américaines qui avaient entamé leur mue depuis au moins trois ans, la restructuration leur avait certes permis de relever le cours de leur action, mais l'embellie se révélait dans la quasi-totalité des cas de courte durée. Au bout de trois ans, le cours se

situait généralement encore plus au-dessous des taux de croissance moyens présentés dans l'indice des valeurs industrielles qu'avant la restructuration. Les auteurs de l'étude concluaient en disant que l'investisseur averti devrait prendre l'annonce d'une restructuration pour une incitation à vendre plutôt qu'à acheter¹. Les dégraissages visent à corriger tardivement les erreurs du passé ; ils n'ont pas grand-chose à voir avec la conquête des marchés de l'avenir. Il ne suffit pas de devenir plus petit. Cet équivalent économique de l'anorexie peut rendre l'entreprise plus maigre, mais il ne lui garantit pas la santé.

Toute société qui préfère la gestion du dénominateur à celle du numérateur, qui n'a pas à son actif une histoire de croissance ambitieuse, organique et rentable, ne doit pas s'attendre à trop d'indulgence de la part de Wall Street. En gros, la Bourse a ceci à lui dire : « Allez-y, pressez le citron pour en rejeter tous les pépins d'inefficacité, mais gardez-nous le jus (c'est-à-dire les dividendes). Nous le donnerons à des sociétés qui savent mieux s'en servir que vous. » Le monde de la finance sait qu'une équipe de direction qui brille dans la réduction du dénominateur n'a pas forcément autant de compétence quand il s'agit d'augmenter le numérateur. Il n'est que de voir la chute vertigineuse du cours de l'action d'IBM qui suivit son annonce longtemps attendue d'une réduction des dividendes distribués. De toute évidence, les investisseurs doutaient que l'utilisation que ferait IBM des sommes ainsi économisées favoriserait à long terme l'enrichissement des actionnaires.

De nombreux facteurs influencent certes le ratio de distribution (c'est-à-dire le rapport entre dividendes distribués et bénéfiques), et on voit se dessiner aujourd'hui, après une vingtaine d'années de forte divergence, une certaine tendance à la convergence des ratios entre différentes entreprises dans l'ensemble des pays industrialisés. Toutefois, ce n'est sûrement pas un hasard si les grands spécialistes du dénominateur — les dirigeants américains et britanniques — distribuent à leurs actionnaires une part plus importante de leurs bénéfiques que ne le font leurs homologues allemands et japonais. A maintes reprises au cours des dernières années, Wall Street a laissé tranquillement des entreprises s'embarquer dans des restructurations rentables, certes, mais qui conduisent rapidement au dépôt de bilan dès lors que leurs dirigeants se révèlent incapables de projeter un avenir rentable.

1. « Stocks of Companies Announcing Layoffs Fire Up Investors, but Prices Often Wilt », *The Wall Street Journal*, 10 décembre 1991, p. C1.

AU-DELÀ DE LA RECONFIGURATION

Certaines entreprises, qui ont la sagesse de reconnaître la stérilité d'une politique de restructuration sauvage, s'intéressent désormais au *reengineering*, c'est-à-dire à la reconfiguration des processus qui caractérisent leur fonctionnement. Il s'agit notamment de faire la chasse au travail inutile et de repenser tous les mécanismes à l'œuvre sous l'angle de la satisfaction de la clientèle, de la réduction de la durée des processus et de la qualité totale². On sort de nouveau les chronomètres : comment produire plus vite et avec moins de gaspillage ? La différence entre ce taylorisme du vingt-et-unième siècle et son ancêtre, c'est que l'on demande désormais aux salariés, plutôt qu'aux « spécialistes », de redessiner les processus et les flux de travail. Il est intéressant de noter que, en dépit de l'objectif affiché de tout refaire en fonction de la satisfaction de la clientèle, c'est presque toujours la promesse d'une réduction des coûts qui incite les chefs d'entreprise à souscrire à un programme de reconfiguration. En fait, nombre de sociétés passent les frais de reconfiguration en charges exceptionnelles de la même manière qu'elles faisaient quelques années plus tôt avec ceux de la restructuration³. Il semblerait que peu d'entre elles s'interrogent sur le coût de substitution des centaines de millions — voire de milliards — de dollars qu'elles ont ainsi passés par pertes et profits. Et si, par exemple, on avait employé toutes ces liquidités et cette matière grise « superflue » dans la création des marchés de demain ? Un fort budget de reconfiguration ou de restructuration, loin de témoigner de la clairvoyance ou de la volonté d'acier de l'équipe dirigeante, ne représente en fait que la pénalité que doit payer une entreprise pour son incapacité d'anticiper.

Il existe toutefois une différence entre la restructuration et la reconfiguration. Celle-ci offre du moins l'espoir, sinon la réalité, d'une vraie guérison et pas seulement d'un amaigrissement, alors que la restructuration réduit la taille de l'entreprise sans forcément lui redonner sa santé, situation peu enviable dans laquelle plusieurs des plus grosses entreprises américaines se sont récemment trouvées. La restructuration ne répond qu'à une nécessité, tandis que la reconfiguration peut avoir des conséquences très positives. Cela nous mène pourtant à un paradoxe. *Le système qui va changer le monde*, étude brillante et exhaustive de la dimension financière de la conception et de la fabrication d'automobiles,

2. Voir Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering*, Dunod, 1993.

3. « Business School Winner Fails the SEC Test », *Financial Times*, 24 mars 1994.

parut en 1990⁴. La *lean manufacturing* (la « production allégée »), l'expression qu'emploient les auteurs pour désigner le système extraordinairement efficace inventé par Toyota, est le leitmotiv de l'ouvrage. Mais le lecteur ne peut que se demander à quel moment le constructeur japonais avait introduit ce système. Réponse : il y a plus de quarante ans. Ce qui nous entraîne vers une autre question : comment se fait-il que les constructeurs automobiles américains ont mis quarante ans pour décoder les principes de la *lean manufacturing* ? Réponse : parce que ces principes allaient à l'encontre de la totalité des idées et des préjugés des dirigeants de la branche.

Aujourd'hui, les constructeurs américains sont en train de rattraper leurs concurrents nippons en matière de qualité et de réduction des coûts. (L'appréciation de 20% du yen par rapport au dollar entre 1991 et 1993 les a évidemment favorisés, ainsi que les menaces d'un procès pour dumping brandies par le nouveau président des Etats-Unis contre les constructeurs japonais. Comme on pouvait s'y attendre, ceux-ci ont rapidement baissé pavillon en augmentant leurs prix et en sacrifiant donc des parts de marché.) Des réseaux de fournisseurs ont été reconstitués, des processus de développement des produits transformés et des méthodes de fabrication reconfigurées. Pourtant, les grands titres des journaux qui saluaient ce retour en force de Detroit masquaient le sens profond de l'évolution en cours. Car, si les constructeurs américains ont indiscutablement fait des progrès dans les domaines de la qualité et des coûts, ils ont parallèlement subi une érosion de 25% de leur part de marché et perdu des centaines de milliers d'emplois. Ils ne peuvent pas non plus espérer rivaliser, à moyen terme, avec la concurrence japonaise sur les marchés asiatiques, actuellement en vif développement.

C'est que, dans bien des cas de reconfiguration et d'efforts visant à acquérir de nouveaux atouts, il s'agit pour l'entreprise de combler son retard plutôt que de se placer en tête⁵. Il y a quelques années, l'un des auteurs a assisté à un colloque au cours duquel l'un des cabinets-conseil les plus respectés exposa la méthodologie qu'il recommandait à ses clients pour « aller plus vite ». Au dire des intervenants, le facteur temps serait la base du nouvel avantage concurrentiel. Or, si personne dans l'assistance ne trouvait à redire à ce postulat ni à la méthodologie présentée, on signala néanmoins que, pendant les années soixante-dix, ces mêmes consultants avaient insisté sur l'importance de fonctionner à

4. J. P. Womack, D. T. Jones et D. Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.

5. Voir George Stalk et Thomas M. Hout, *Vaincre le temps : reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, 1992.

l'échelle mondiale et d'engranger une solide expérience, si bien qu'ils avaient réussi à convaincre des constructeurs automobiles, des entreprises chimiques, des fabricants de semi-conducteurs et bien d'autres à réaliser à titre préventif des investissements coûteux dans l'espoir de s'assurer le poids minimum requis pour rester dans la course. Le résultat ne se fit pas attendre : dans plusieurs secteurs, de graves surcapacités apparurent et des guerres des prix éclatèrent. Puis, dans les années quatre-vingt, le mot d'ordre était de privilégier la qualité, objectif certes louable. Maintenant, en revanche, le cabinet-conseil ne jurait plus que par la rapidité, remède-miracle pour entreprises atones. Dans chaque cas, c'était la bonne solution, sauf qu'elle arrivait toujours avec dix ans de retard.

C'est ainsi que, pendant que les constructeurs de Detroit se félicitaient d'avoir rattrapé leurs rivaux japonais, ces derniers faisaient de nouvelles percées : rendements de moteur spectaculaires, maniement d'une précision inégalée, esthétique inédite, diversification en fonction de minicréneaux. Restait à savoir si les constructeurs américains mèneraient le train dans la course suivante — en produisant des voitures à la fois fiables, peu consommatrices et agréables à conduire — ou s'ils allaient se reposer une nouvelle fois sur leurs lauriers déjà fanés.

Quatre-vingts pour cent des cadres supérieurs américains ayant répondu à un sondage récent considèrent la qualité comme l'avantage concurrentiel décisif de l'an 2000. En revanche, à peine la moitié des cadres japonais interrogés partagent cette prévision, bien que 82% d'entre eux reconnaissent l'importance à l'heure actuelle de ce paramètre. Pour eux, l'avantage concurrentiel viendra, au tournant du siècle, de la capacité d'inventer des produits et des domaines d'activité fondamentalement nouveaux⁶. Faut-il pour autant en conclure que les dirigeants nippons entendent se désintéresser de la qualité ? Certainement pas. Leurs affirmations indiquent tout simplement que, dans quelques brèves années, un souci de qualité n'aura plus rien d'exceptionnel ; il ne sera que la condition *sine qua non* d'entrée sur le marché automobile. Les dirigeants japonais se rendent compte que les avantages de demain se distingueront nécessairement de ceux d'aujourd'hui.

Nous avons connu trop de sociétés dont le programme de développement d'atouts reste dominé par les thèmes de la qualité, des délais de mise sur le marché et de l'écoute des clients. Ces questions ont certes une importance vitale pour la survie de toute entreprise, mais ce n'est guère un signe de clairvoyance que de s'attarder sur les avantages de la décennie précédente. Les chefs d'entreprise cherchent souvent à faire

6. Donald Hambrick, *Reinventing the CEO : 21st Century Report*, Korn Ferry International et la Columbia Graduate School of Business, 1989.

une vertu de l'imitation, l'habillant au besoin des couleurs actuellement à la mode, celles de l'« adaptabilité ». Or, ce à quoi ils s'adaptent, ce sont très souvent les stratégies de concurrents plus créatifs qu'eux.

RÉGÉNÉRER LES STRATÉGIES

Nous n'avons nullement l'intention de minimiser la nécessité d'une mise à niveau. Soulignons simplement qu'il ne transformera jamais un suiveur en leader. Des divisions d'IBM, de General Motors et de Digital Equipment ont toutes gagné des prix de qualité, mais il ne suffit pas de devenir plus petit et plus efficace. Souvenons-nous des traîneurs de la fin des années quatre-vingt et du début des années quatre-vingt-dix tels que Sears, TWA, Westinghouse, Sanyo ou Upjohn. Sears pouvait-il reprendre le dessus en affinant encore et encore sa technique d'appât, qui vise à convaincre le client venu dans l'intention d'acheter une machine à laver à 300 dollars qu'il a en fait besoin d'un modèle valant le double ? L'entreprise aurait-elle dû améliorer son activité de vente sur catalogue plutôt que de la supprimer ? Et si IBM avait mis au point des gros systèmes d'une rapidité fulgurante qui auraient augmenté encore son crédit auprès des chefs de service informatique ? Et si American Airlines et United Airlines avaient perfectionné l'art d'exploiter un système de transports aériens organisé en toile d'araignée ? Les deux compagnies auraient-elles réussi de la sorte à détourner de British Airways et de Singapore Airlines la clientèle d'hommes d'affaires nantis ? Notre réponse est simple : une entreprise ne peut pas se borner à devenir plus petite, plus efficace et plus rapide, si indispensables que soient ces attributs ; elle doit en plus être à même de se révolutionner, de régénérer ses stratégies fondamentales, de réinventer son secteur d'activité. Bref, il faut aussi être capable de mutation (voir figure 1-1).

Alors que certaines sociétés ont réduit leur taille plus qu'elles ne se sont améliorées, d'autres se sont améliorées sans trop se transformer. Considérons le cas de Xerox. Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, la firme perdit de grosses parts de marché au profit de concurrents japonais comme Canon et Sharp. Consciente de se trouver sur une pente glissante, elle entreprit de reconfigurer de fond en comble ses processus en s'efforçant explicitement d'atteindre le niveau d'efficacité de ses rivaux. Au début des années quatre-vingt-dix, Xerox était devenu l'exemple type d'une société qui parvient à réduire les coûts, à améliorer la qualité et à satisfaire les clients. Mais, en dépit de tous les éloges adressés au « samouraï américain », deux points essentiels furent oubliés. D'abord, Xerox avait certes réussi à stopper l'hémorragie, mais sans pour autant pouvoir reconquérir toutes les parts de marché perdues. Canon

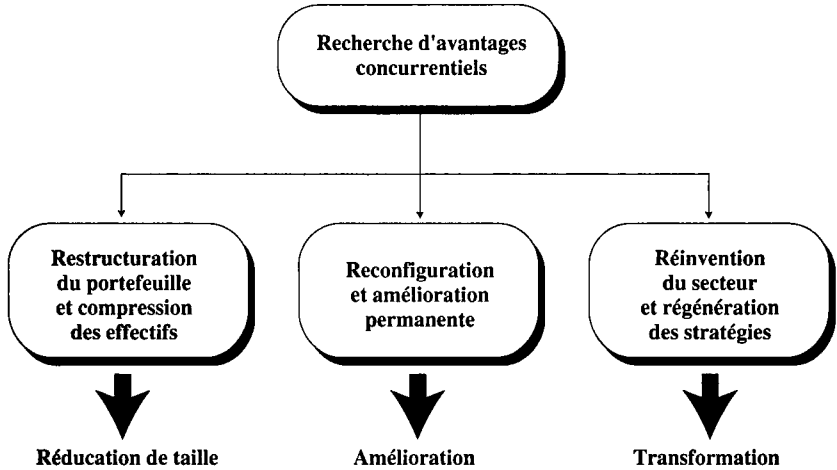


Figure 1-1 A la recherche des avantages concurrentiels

continue de produire plus de photocopieurs que n'importe quelle autre entreprise au monde. Ensuite, Xerox, malgré le rôle de pionnier qu'il a joué dans l'impression laser, le fonctionnement en réseau, l'usage des icônes dans l'informatique et la mise au point de l'ordinateur portable, n'a jamais créé un domaine d'activité fondamentalement nouveau en dehors de sa spécialisation de base dans la reproduction photographique. L'entreprise a peut-être inventé le bureau moderne tel qu'il existe actuellement, mais elle en a assez peu profité. En réalité, Xerox a probablement laissé filer plus d'argent entre ses doigts, dans la forme d'innovations insuffisamment exploitées, que toute autre société dans l'histoire. Comment cela se fait-il ? Parce que l'ouverture de nouveaux domaines d'activité aurait exigé la régénération des stratégies de base de l'entreprise, la redéfinition de son identité même : ses circuits de distribution, ses méthodes de fabrication, le ciblage de ses clients, ses critères de promotion interne, l'aune à laquelle elle mesure le succès et ainsi de suite. Toute entreprise qui réduit sa taille plus qu'elle ne s'améliore renonce aux marchés d'aujourd'hui ; qu'elle s'améliore sans se transformer en profondeur et elle renonce à ceux de demain.

Certes, une entreprise peut très bien réduire sa taille et se reconfigurer sans jamais avoir à régénérer ses stratégies fondamentales, ni à repenser les contours de son secteur d'activité, ni à imaginer l'évolution possible des besoins des consommateurs ni à redéfinir le marché à servir. Il n'empêche : en l'absence d'un tel réexamen en profondeur, elle sera vite dépassée sur le chemin de l'avenir. La consolidation de sa position d'aujourd'hui ne remplacera jamais la préparation de son avance de demain.

Bien des dirigeants qu'il nous est donné de rencontrer qualifient leur société de « leader » dans son domaine (on dirait que quiconque a une définition suffisamment élastique dudit domaine peut prétendre à ce titre). Ils se gardent toutefois de préciser s'il s'agit d'une suprématie actuelle ou passée. Considérons deux séries de questions :

Aujourd'hui

Dans cinq à dix ans

Qui sont les clients de l'entreprise ?

Qui seront les clients de l'entreprise ?

Par quels circuits les touche-t-elle ?

Par quels circuits les touchera-t-elle ?

Qui sont les concurrents de l'entreprise ?

Qui seront les concurrents de l'entreprise ?

Sur quoi repose l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

Sur quoi reposera l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

D'où viennent les bénéfices de l'entreprise ?

D'où viendront les bénéfices de l'entreprise ?

Quelles compétences rendent l'entreprise exceptionnelle ?

Quelles compétences rendront l'entreprise exceptionnelle ?

Si les dirigeants d'une société ne peuvent répondre avec précision aux questions portant sur l'avenir et si ces réponses ne se distinguent pas clairement de celles qui ont trait au présent, leur entreprise n'en a vraisemblablement plus pour longtemps en tant que leader de son secteur. Car, quel que soit le marché considéré, il y a gros à parier qu'il connaîtra des mutations importantes dans les dix années à venir. Une position prééminente ne se défend pas, elle se reconquiert régulièrement.

Le problème qui se pose aujourd'hui à tant d'entreprises n'est pas celui de la concurrence « étrangère », mais celui d'une concurrence non traditionnelle. Ce n'est pas une lutte triangulaire entre les Etats-Unis, le Japon et l'Europe qui se déroule actuellement. La véritable bataille est celle qui oppose les retardataires aux challengers, les conservateurs aux innovateurs, les imitateurs aux imaginatifs. Le challenger invente souvent des solutions meilleures aux problèmes des clients (par exemple, la transmission par câble à bande large de films à la carte à la place de la location de films chez un loueur vidéo, ou la possibilité de faire ses courses au centre distributeur plutôt que dans une grande surface). Il n'y parvient pas grâce à une plus grande efficacité dans tel domaine, mais en raison de son attitude foncière de remise en cause des normes en vigueur. Il découvre des voies nouvelles parce qu'il est disposé à quitter les sentiers battus.

Au mieux, les traînants choisissent la solution de facilité. Ce n'est que sur l'insistance des clients que Ford a décidé d'« installer la qualité aux commandes ». Ce n'est qu'après que Southwest Airlines fut devenu le transporteur aérien le plus rentable des Etats-Unis que United Airlines et American Airlines se sont attachés, à contrecœur, à revoir leurs stratégies concurrentielles. Au pire, les traînants restent dans l'immobilisme le plus complet, alors que les challengers recherchent le chemin de la découverte, où qu'il mène. Une entreprise de ce type n'a pourtant pas besoin d'être de création récente. En effet, si CNN, Microsoft et The Body Shop ont parfois fait preuve d'un esprit rebelle digne des adolescents, des anciens comme Merck, British Airways ou Hewlett-Packard se sont eux aussi révoltés contre l'orthodoxie des firmes dominantes dans leur secteur.

DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE À LA TRANSFORMATION DU SECTEUR

Le défi de restructuration interne que doivent relever aujourd'hui tant d'entreprises découle, dans bien des cas, de leur incapacité de réinventer, une dizaine d'années plus tôt, leur secteur d'activité et de régénérer leurs stratégies fondamentales. C'est parce qu'elles n'ont pas su, ou n'ont pas voulu, s'y atteler que ces firmes retardataires se trouvent face à des problèmes aussi critiques que la formation et le reclassement des salariés, la cession d'unités entières ou des dégraissages brutaux. Prenons l'exemple d'IBM. Au début des années quatre-vingt, certains avaient fait remarquer à juste titre que les structures, les compétences, les systèmes et les comportements qui caractérisaient IBM n'étaient plus en phase avec une branche informatique en pleine mutation. Mais le vrai problème se situait ailleurs : IBM s'était réveillé trop tard pour pouvoir se reconfigurer en fonction des tendances qui étaient en train de bouleverser le secteur. Pendant une bonne partie des années quatre-vingt, le grand constructeur d'ordinateurs se dirigea vers l'avenir avec l'œil rivé sur le rétroviseur. En dépit d'un budget annuel de recherche qui avoisinait les 6 milliards de dollars et du recrutement des meilleurs talents au monde, IBM ne réussit pas à lire les indices les plus importants de l'évolution du secteur informatique.

Considérons à présent deux contre-exemples. Il y a vingt ans, Hewlett-Packard (HP) et AT&T étaient aussi inadaptés à la situation économique actuelle qu'IBM. Mais, pour l'essentiel, l'une et l'autre société accomplirent relativement vite leur *aggiornamento*. C'est l'intuition de HP concernant le potentiel des stations de travail pour ingénieurs, de l'architecture RISC (traitement à jeu d'instructions réduit),

des petites imprimantes et autres périphériques qui donna l'impulsion nécessaire à la transformation de ce simple producteur d'instruments en pionnier de la technologie informatique.

Ironie du sort, l'ampleur des mutations que doivent subir la plupart des entreprises a été dictée par des nouveaux venus qui ont modifié les règles du jeu et non pas par le discernement des sociétés les mieux établies. Mais, puisque celles-ci ont manqué l'occasion, dix ou vingt ans auparavant, de réinventer leur secteur et qu'une vision personnelle de l'orientation qu'elles souhaitent lui imprimer leur fait toujours défaut, elles n'ont pas d'autre recours que de se convertir en pâles imitateurs des intrus arrivés dans la branche. Bref, dans la plupart des entreprises, les transformations ont surtout un caractère réactif.

Si une réforme interne bien menée peut rendre l'entreprise mince et lesté, elle ne fera jamais d'elle une pionnière. Certes, mieux vaut être un suiveur rapide plutôt qu'un suiveur lent mais, dans un cas comme dans l'autre, la croissance et la rentabilité sont tout sauf garanties. Le seul moyen d'y parvenir est de se placer en tête du mouvement de rénovation du secteur d'activité tout entier.

Ce constat nous amène à nous interroger sur la portée effective des efforts actuels de reconfiguration, auxquels beaucoup de sociétés accordent une importance absolue. Car, nous l'avons déjà dit, il faut en fait aller plus loin. Notre point de vue repose sur une logique simple : l'entreprise qui cherche à renforcer sa position de leader doit à long terme réinventer le leadership ; pour ce faire, elle est obligée de réinventer son secteur d'activité, réinvention qui lui impose de régénérer ses stratégies. Pour nous, la reconfiguration des processus n'a pas du tout la priorité.

L'entreprise qui veut préparer le long terme doit :

- modifier fondamentalement les règles en vigueur dans un secteur bien établi (comme l'a fait Charles Schwab dans le courtage des titres) ;
- redessiner les frontières entre secteurs (c'est ce que Time Warner, Electronic Arts et d'autres essaient de réaliser dans le domaine de « l'électronique éducative ») ;
- ou fonder un secteur d'activité entièrement nouveau (l'exemple d'Apple, inventeur de l'ordinateur individuel, vient immédiatement à l'esprit).

Le tableau 1-2 présente des exemples de nouveaux arrivants qui ont redéfini les règles de leur branche, d'entreprises déjà établies qui ont su régénérer leurs stratégies fondamentales et d'autres encore qui ont réussi non seulement cette régénération, mais aussi la réinvention de leur sec-

Tableau 1-2 Entreprises qui ont su réinventer leur secteur, régénérer leurs stratégies ou faire les deux à la fois

	Réinvention	Régénération
• CNN	x	
• Wal-Mart	x	
• ISS	x	
• Service Corp. International	x	
• AT&T		x
• Compaq		x
• J.P. Morgan		x
• Bankers Trust		x
• Merck	x	x
• Bell Atlantic	x	x
• British Airways	x	x
• Hewlett-Packard	x	x

teur d'activité. C'est en fait pour favoriser la compréhension de cette dernière tâche, la plus difficile de toutes, que nous avons écrit cet ouvrage.

Placés devant la tâche de la rénovation de l'entreprise, trop de dirigeants oublient de se demander : « Pour arriver à quoi ? » Or une conception des transformations probables ou souhaitables du secteur d'activité doit sous-tendre tout programme de réorganisation interne. Quelle évolution du secteur aimerions-nous voir dans les cinq ou dix années à venir ? Comment nous assurer que cette évolution nous sera bénéfique ? Quelles compétences faut-il développer dès à présent pour pouvoir occuper à l'avenir une place de choix ? Et comment nous préparer pour profiter de nouvelles possibilités inattendues, celles qui peuvent surgir en dehors du cadre actuel du secteur d'activité ? Esquisser des réponses à ces questions, c'est se doter d'une forte capacité d'initiative en matière de transformation de l'entreprise.

Ce fut sa vision de l'évolution probable de la branche informatique qui incita Apple en 1992 à mettre sur pied une division chargée de l'électronique interactive, choix qui ne dispensa pas pour autant l'entreprise de prendre des mesures douloureuses de redressement dans son domaine principal, celui des ordinateurs individuels. Merck, pour sa part, qui avait bien compris les changements en cours dans l'industrie pharmaceutique, prit la décision étonnante de racheter Medco, grosse entreprise de distribution sur catalogue du secteur. De même, British Airways se lança dans une série de prises de participation et de *joint-ventures* avec

des compagnies aériennes américaines, européennes et asiatiques, toujours dans le dessein de devenir le premier transporteur aérien d'envergure authentiquement mondiale.

On le voit, une société ne peut maîtriser son destin que dans la mesure où elle se rend maître du devenir de son secteur. Au fond, la réforme interne n'est qu'une tâche secondaire.

En juillet 1993, peu après avoir pris les rênes de Chrysler, Bob Eaton réunit des dizaines de cadres supérieurs de l'entreprise afin de discuter des résultats obtenus au deuxième trimestre. Il les félicita de ces bonnes performances, les meilleures chez Chrysler depuis 1984, et cita les propos élogieux de plusieurs observateurs au sujet du redressement de la société. Ayant suscité de la sorte des sentiments proches de la suffisance dans son auditoire, il révéla que ces éloges avaient en fait été rédigés en 1956, en 1965, en 1976 et en 1983. Ainsi, Chrysler aurait connu une miraculeuse résurrection au moins une fois tous les dix ans. Bob Eaton dit alors : « J'ai une meilleure idée. Arrêtons tout simplement de tomber malades. (...) Mon ambition est de devenir le premier PDG de cette société à ne jamais présider à un redressement⁷. »

Aucune entreprise ne peut se soustraire à l'obligation d'élargir les compétences de son personnel, de repenser sa gamme de produits, de remettre à plat ses processus de production et de réaffecter ses ressources. La réforme interne est un impératif universel. Reste à savoir si elle intervient avec du retard, dans une ambiance de crise générale, ou par anticipation, dans un climat de réflexion et de sérénité ; si le programme de transformation est dicté par des concurrents plus pénétrants ou traduit le point de vue propre à l'entreprise ; si les changements ont un caractère brutal et saccadé ou, au contraire, paisible et progressif. Rien de tel qu'un putsch ou un massacre pour se voir à la « une » de la presse, certes, mais l'objectif réel est de faire une révolution sans effusion de sang. Car des transformations brutales et tardives coûtent souvent très cher : les éléments les plus talentueux, prévoyant le carnage, se mettent rapidement à l'abri (les premiers rats à quitter le navire sont les meilleurs nageurs), les victimes civiles sont nombreuses (ce ne sont pas toujours les premiers responsables du conflit qui en souffrent le plus), des trésors artistiques sont pillés (quand une entreprise en bonne santé est contrainte de licencier massivement et de réduire ses investissements pour compenser des décisions stratégiques désastreuses) et les populations sont laissées dans un état de démoralisation extrême (la survie individuelle prend le pas sur toute autre considération). Dans un cas de

7. « Robert Eaton Thinks « Vision » Is Overrated and He's Not Alone », *The Wall Street Journal*, 4 octobre 1993.

transformation de l'entreprise, l'idée de révolution ne doit concerner que les résultats ; c'est par l'évolution qu'il convient d'y parvenir.

Ce n'est en général que lorsque les tentatives de restructuration et de reconfiguration se montrent incapables d'arrêter le déclin de l'entreprise que les dirigeants prennent au sérieux la nécessité de régénérer leurs stratégies et de réinventer leur secteur. On pourrait dire que la plupart des entreprises vont de gauche à droite sur le schéma représenté à la figure 1-1. Dès que les résultats baissent, la direction en conclut tout d'abord que l'entreprise a pris de l'embonpoint et qu'un régime draconien s'impose. Si celui-ci ne produit pas d'amélioration durable, comme c'est généralement le cas, elle stigmatise la prétendue paresse de la société, sa tendance à l'encroûtement bureaucratique et la prolifération en son sein de postes de travail inutiles : l'heure de la reconfiguration a sonné. Toutefois, nous l'avons déjà indiqué, la restructuration et la reconfiguration ne font souvent pas le poids, surtout si elles interviennent à un moment où l'entreprise a déjà accumulé un grand retard, compte tenu des profondes mutations que connaît son secteur. L'indispensable réflexion sur l'avenir ne se fait alors qu'à la suite d'une perte importante de puissance. Or, pour anticiper les changements à venir, pour se donner la possibilité d'une révolution pacifique, il faut reconnaître que l'entreprise, en plus d'être grosse et paresseuse, est peut-être aussi aveugle. Il importe dans ce cas de lancer, de concert avec la restructuration et la reconfiguration ou, mieux encore, en amont, un programme ambitieux de régénération des stratégies et de réinvention du secteur.

VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA STRATÉGIE

Notre postulat de départ est simple : un effort concurrentiel tourné vers l'avenir est celui qui fait surgir et qui maîtrise des possibilités nouvelles, qui se taille un nouvel espace sur le marché. L'entreprise qui prépare l'avenir au lieu de se contenter de rattraper les autres se trouve devant une tâche particulièrement difficile en ce sens qu'elle doit établir son propre itinéraire, sans carte d'état-major. Il s'agit non seulement de prendre pour référence la qualité des produits et des méthodes de ses concurrents, puis de chercher à l'égaliser, mais d'élaborer son propre point de vue sur les occasions qui se présenteront et la manière d'en tirer parti. Ce n'est qu'en faisant œuvre de pionnier que l'on peut occuper les meilleurs terrains.

Mais qu'est-ce qui pousse finalement certaines entreprises à relever le défi de l'avenir ? Qu'est-ce qui leur permet de s'y lancer malgré le peu de moyens dont elles disposent alors que d'autres, qui ont des budgets colossaux, ne parviennent pas à leurs fins ? Comment se fait-il que quel-

ques sociétés possèdent un redoutable système de radar tandis que leurs concurrents semblent toujours naviguer à vue ?

A notre avis, une direction qui veut arriver la première à l'avenir doit réunir quatre attributs de base :

- une conscience du visage foncièrement différent qu'aura la concurrence dans quelques années ;
- une méthode permettant de repérer et de comprendre les opportunités de demain ;
- une capacité de dynamiser l'entreprise à tous les échelons en préparation d'un voyage long et pénible ;
- la force et l'endurance requises pour devancer ses concurrents.

Notre conception de la stratégie, le lecteur l'aura constaté, se distingue sensiblement de celle qui a généralement cours. En effet, elle souligne la nécessité de *désapprendre* nombre de leçons du passé avant de pouvoir aborder l'avenir et d'affiner sa *clairvoyance* pour voir au-delà du brouillard d'incertitude qui enveloppe le présent ; elle met aussi en garde contre le danger que court toute entreprise qui se contente de bien se positionner sur les marchés existants. Elle insiste par ailleurs sur l'inutilité d'exécuter tous les ans une danse rituelle, accouchant d'une stratégie incrémentielle, et sur l'importance de se doter d'une véritable *architecture stratégique* qui représente une avancée majeure dans la construction des compétences nécessaires à la domination des marchés futurs.

Dans cette optique, il s'agit moins d'assurer l'adéquation entre fins et moyens que de fixer des objectifs de *dépassement* qui incitent le personnel à tenter l'impossible ; plutôt que de s'attacher à bien répartir des ressources limitées entre projets rivaux, il importe de vaincre les contraintes matérielles de l'entreprise grâce à la recherche infatigable d'une meilleure *exploitation des moyens disponibles*.

La concurrence, loin de se limiter à tel secteur d'activité, a pour but et pour effet de *redessiner les contours* des différents secteurs. Pour nous, la suprématie en matière de *compétences fondamentales* prime la supériorité dans le domaine des produits, l'entreprise étant un portefeuille de compétences tout autant qu'un portefeuille d'investissements. Nous considérons que la concurrence se déroule non pas seulement entre entreprises, mais aussi entre *coalitions* d'entreprises.

Enfin, notre définition de la stratégie, tout en reconnaissant que l'échec de certains produits est inévitable, voit dans cet échec l'occasion de mieux cerner la position du filon le plus prometteur. Nous prétendons que, pour tirer pleinement parti de sa clairvoyance et de sa suprématie en matière de compétences fondamentales, il faut se placer avant ses

concurrents sur les marchés qui comptent au niveau mondial ; c'est moins une question de délais de mise sur le marché que du délai de *devancement mondial*.

Les thèmes de *La Conquête du Futur* sont résumés à la page 33.

Alors que de nombreuses voix s'élèvent de nos jours pour réclamer à cor et à cri un nouveau paradigme dans le domaine de la structure des sociétés (l'entreprise amincie, plate, virtuelle, modulaire...), elles restent plutôt muettes sur le chapitre de la stratégie. Nous estimons pour notre part que les options stratégiques de bon nombre d'entreprises sont aussi caduques, et largement aussi nuisibles, que leurs orientations en matière d'organisation. Une société a beau être en pleine forme, elle a toujours besoin d'un cerveau. Mais celui dont il s'agit n'est pas celui du PDG ni de quelque spécialiste de la planification ; c'est la fusion des intelligences et des imaginations qui se trouvent à tous les niveaux de l'entreprise, chez ceux qui ont une définition large de la stratégie. Cet ouvrage traite de la manière de développer et d'appliquer cette nouvelle conception tout autant que des moyens de parvenir à l'avenir avant les autres.

Notre but se résume ainsi : aider les dirigeants d'entreprise à imaginer le futur, puis à le façonner. Nous voulons les convaincre de descendre du tortillard de la restructuration et de la reconfiguration et de sauter dans le TGV qui les mènera vers des destinations qui n'existent pas encore.

Le lecteur objectera peut-être que notre démarche paraît contradictoire : on peut certes aider telle entreprise à y arriver la première, mais comment rendre ce service à toutes les entreprises ? La notion même de leader n'a-t-elle pas pour corollaire celle de suiveur, de perdant ? Nous répondrons que ce n'est pas là une fatalité. Il n'y a pas un avenir, mais des milliers d'avenirs. Aucune loi n'impose à la majorité des firmes une position d'infériorité. Car il ne s'agit pas forcément de remporter le prix convoité par tous, mais de définir pour soi-même celui qui mériterait un tel effort. Seules les frontières de l'imagination limitent le nombre de prix possibles. Renoir, Picasso, Calder, Seurat et Chagall ont tous connu un succès éclatant, mais chacun avait un style pareil à nul autre. La réussite de l'un n'a nullement entraîné l'échec des autres. On sait pourtant que tous ont eu une foule d'imitateurs. Or, dans le monde de l'entreprise comme dans l'univers de l'art, ce qui distingue le leader du traînard, la grandeur de la médiocrité, c'est l'aptitude à imaginer le possible de façon originale.

Le nouveau paradigme stratégique

Non seulement

Mais aussi

Relever le défi concurrentiel

Reconfiguration des processus	Régénération des stratégies
Transformation de l'entreprise	Transformation du secteur
Augmentation de sa part de marché	Augmentation de sa part des nouvelles opportunités

Imaginer l'avenir

Stratégie en tant qu'apprentissage	Stratégie en tant que désapprentissage
Stratégie en tant que positionnement	Stratégie en tant que clairvoyance
Planification stratégique	Architecture stratégique

Se mobiliser pour l'avenir

Stratégie en tant qu'adéquation	Stratégie en tant que dépassement
Stratégie en tant que répartition des ressources	Stratégie en tant qu'exploitation des moyens disponibles

Arriver le premier

Concurrence dans le cadre existant du secteur	Concurrence pour redessiner les contours du secteur
Supériorité en matière de produits	Suprématie en matière de compétences fondamentales
Concurrence entre entreprises	Concurrence entre coalitions d'entreprises
Obtenir le maximum de « succès commerciaux »	Atteindre le degré le plus fort de découverte de nouveaux marchés
Réduire au minimum le délai de mise sur le marché	Réduire au minimum le délai de devancement mondial

LE NOUVEAU VISAGE DE LA CONCURRENCE

FACE À L'AVENIR

Nous nous trouvons au bord — pour certains, ce sera plutôt un précipice — d'une révolution aussi profonde que celle qui donna naissance à l'industrie moderne. Elle concernera l'environnement, la génétique, les matériaux et, avant tout, l'information. Des secteurs d'activité auparavant inconnus et actuellement en gestation verront bientôt le jour. Citons-en quelques-uns : la microrobotique — des robots miniatures construits à partir de particules atomiques et capables notamment de déboucher des artères obstruées — ; la traduction automatique, à l'aide de commutateurs téléphoniques et d'autres mécanismes qui permettront la traduction en temps réel d'une conversation entre des personnes s'exprimant chacune dans une langue différente ; des « autoroutes » électroniques qui mettront instantanément à la disposition de chaque foyer tout le répertoire mondial de connaissances et de loisirs ; des systèmes informatiques de régulation de la circulation routière ; des salles de réunion « virtuelle » qui dispenseront les individus de faire de longs voyages en avion ; des matériaux biomimétiques qui reproduiront les propriétés miraculeuses de matériaux naturels ; des postes de télécommunications universels utilisant des relais satellite, qui ouvriront la possibilité de « téléphoner à la maison » depuis n'importe quel endroit de la planète ; des machines capables de sentir, de raisonner et d'apprendre avec lesquelles les hommes auront des interactions totalement inédites ; et la « bioremédiation », c'est-à-dire des organismes produits spécialement pour faciliter l'assainissement de l'environnement.

Les secteurs d'activité existants — éducation, santé, transports, finances, édition, télécommunications, industrie pharmaceutique, commerce de détail et autres — s'en trouveront profondément transformés. Des voitures équipées de systèmes de pilotage et de prévention de collisions,

des livres électroniques et des cycles d'études « à la carte » utilisant le multimédia, la chirurgie à distance au moyen de robots télécommandés, la prévention de maladies au moyen de la thérapie génique : voilà une liste très partielle des mutations que connaîtront produits, services et secteurs d'activité établis.

Certaines de ces innovations rapporteront vraisemblablement des milliards de dollars à ceux qui sauront les exploiter. Par exemple, une entreprise a calculé que le marché potentiel des services d'information aux particuliers, par télévision interactive, vaudra au bas mot 120 milliards de dollars (en prix de 1992) : matériel vidéo grand public (11 milliards), télé-achat (51 milliards), jeux vidéo (4 milliards), publicité télévisuelle (27 milliards) et autres services d'information (9 milliards)¹. Selon toute vraisemblance, nombre de ces possibilités vont bouleverser le mode de vie et de travail aussi radicalement que l'ont déjà fait le téléphone, l'automobile et l'avion.

Qui plus est, chacune de ces innovations se diffuse nécessairement sur l'ensemble de la planète. Aucun pays, aucune région du monde ne peut dominer toutes les technologies et les compétences requises pour transformer ces virtualités en réalité. Aussi, comme les débouchés se développeront à un rythme qui variera d'un pays à l'autre, toute entreprise désireuse d'occuper le terrain devra-t-elle collaborer, sur une base d'échange de connaissances, avec les utilisateurs, les producteurs et les fournisseurs les plus exigeants en matière de technologie, où qu'ils se trouvent. Seule la mise en place de canaux de distribution internationaux lui permettra de récolter les fruits de sa hardiesse et de rentabiliser son investissement.

L'avenir commence aujourd'hui. Il n'y a pas de limite franche — à cinq ans, par exemple — entre le court terme et le long terme ; ils se chevauchent et se confondent. Et, si nombre des domaines en question ne sont pas encore nés, les candidats à l'adoption se bousculent déjà au portillon. Des alliances internationales sont conclues, des compétences réunies, des expériences menées sur les marchés qui se dessinent. Cette ruée vers l'avenir a ses conducteurs, ses passagers et ses accidentés de la route. Les passagers arriveront bien à leur destination, mais ils ne seront pas maîtres de leur destinée : ils empocheront des dividendes somme toute modestes. En revanche, ceux qui se trouvent au volant et qui se montrent capables de prouesses de conduite verront leurs efforts largement récompensés.

1. « Next Big Thing : Age of Interactive TV May Be Near as IBM and Warner Talk Deal », *The Wall Street Journal Europe*, 21 mai 1992.

Ainsi, le point de savoir quelles entreprises et quels pays inventeront l'avenir n'a pas qu'un intérêt théorique ; l'enjeu est, au contraire, considérable. La richesse d'une entreprise et de chaque pays dans lequel elle est implantée dépend en bonne partie du rôle qu'elle joue dans la création des marchés de demain et de sa capacité de s'emparer d'une part consistante des bénéfices qui en découlent.

Faisons un crochet par la ville de Dearborn, dans le Michigan. Sièges mondial de Ford, la ville doit sa célébrité surtout à son musée Henry Ford, qui retrace l'histoire industrielle des Etats-Unis. Les expositions rendent hommage aux pionniers qui bâtirent des secteurs d'activité nouveaux ou en révolutionnèrent d'anciens : Deere, Dow, Eastman, Firestone, Bell, Edison, Watson et, cela va de soi, Ford lui-même. Ce fut la clairvoyance de ces hommes qui a rendu possible la prospérité sans précédent sur laquelle repose le mode de vie américain. Le visiteur du musée qui a largement profité de ce mode de vie et du bien-être qu'il permet ne peut que se sentir redevable envers ces grands bâtisseurs. De même, tout Allemand est l'obligé des fondateurs des puissantes entreprises qui, dans la chimie, la machine-outil ou l'automobile, incarnent dans le monde entier l'excellence industrielle depuis près d'un siècle. Enfin, la redéfinition des normes en matière d'innovation et de performances qu'ont opérée les sociétés nippones dans l'industrie électronique et la construction automobile a projeté le Japon en peu de temps sur le devant de la scène des grandes puissances industrielles ; c'est aussi grâce à cette réussite que de nombreux habitants du pays ont pu s'offrir le luxe de vacances à Hawaii ou de sacs Louis Vuitton.

A l'inverse, l'incapacité de prévoir et d'agir opportunément coûte cher, tant aux entreprises qu'aux pays concernés. Il suffit, pour s'en convaincre, de penser aux soucis de l'Europe au sujet de son bilan navrant en matière de création d'emplois bien rémunérés dans les secteurs de pointe, aux inquiétudes du Japon face à la médiocrité que manifestent ses institutions financières dès lors qu'il s'agit d'innover ou de créer des entreprises ou encore aux angoisses que suscite chez les Américains la perspective de voir les Japonais les prendre de vitesse en commercialisant les premiers la supraconductivité. Même les hommes politiques les plus protectionnistes se rendent compte qu'un pays qui se contente de défendre les industries d'hier devra à terme céder la place à ceux qui contribuent à créer les activités de demain.

L'avenir n'est pas une simple extrapolation du passé. De nouvelles structures économiques supplanteront celles qui ont existé. Des innovations qui, de prime abord, semblent s'inscrire dans une évolution progressive révèlent par la suite toute leur portée révolutionnaire ; le minicréneau d'aujourd'hui sera le marché de masse de demain ; les découvertes scientifiques les plus pointues s'incarneront un jour dans des

appareils domestiques. Il fut un temps où IBM considérait le PC comme une sorte de première acquisition informatique d'un client qui, logiquement, passerait par la suite à l'achat d'un ordinateur de plus grande puissance. Or, dix ans plus tard, le constructeur dut se rendre à l'évidence que, loin de coexister pacifiquement avec les gros systèmes, la micro-informatique les remplaçait dans des applications de plus en plus nombreuses. Dans une dizaine d'années, il en ira sûrement de même du téléphone sans fil. Il y a vingt ans, peu d'observateurs auraient cru les fonds communs de placement en mesure de drainer une part importante de l'épargne, qui se trouvait traditionnellement entre les mains des banques et des caisses d'épargne. Mais, à la surprise de tous, les petits épargnants se sont faits investisseurs, à telle enseigne que, en 1992, les fonds communs de placement représentaient jusqu'à 96% des investissements privés en Bourse aux Etats-Unis. Cette forme de placement représentait désormais 11,4% de tous les avoirs du pays (le chiffre équivalent pour 1975 n'était que 2%), alors que la part que détenaient les banques de dépôt et les caisses d'épargne avait chuté de 56,2% à 37,3% au cours de la même période². Répétons qu'il est impossible d'inventer l'avenir ou d'en profiter sans l'avoir d'abord imaginé.

Le dirigeant d'entreprise doit donc prendre toute la mesure des profondes différences qui existent entre une concurrence qui ne vise que la situation immédiate et une concurrence qui se fait en fonction de l'avenir, différences dont les conceptions traditionnelles en la matière ont du mal à rendre compte. Comme nous verrons par la suite, il importe de redéfinir non seulement la stratégie, mais aussi le rôle que joue la direction générale dans son élaboration.

GESTION DE L'INSTANT OU PRÉPARATION DE L'AVENIR ?

Dans un manuel de marketing ou de stratégie, sur quoi met-on l'accent ? Presque certainement sur la concurrence qui se déroule dans le cadre des marchés déjà existants. Des outils tels que la segmentation, l'analyse concurrentielle, la chaîne de valeur ont, bien entendu, une grande utilité dans ce contexte, mais permettent-ils également de comprendre un marché qui reste à créer ? Les règles qui régissent un marché existant sont pour la plupart déjà établies : le rapport prix-performance accepté par les clients, les canaux d'approvisionnement et de distribution ayant fait leurs preuves, le mode de différenciation des produits, le degré d'intégra-

2. J.M. Laderman et G. Smith, « The Power of Mutual Funds », *Business Week International*, 18 janvier 1993.

tion verticale souhaitable et ainsi de suite. Mais, dans des domaines émergents comme la production de médicaments grâce au génie génétique, l'édition multimédias ou la télévision interactive, les règles n'ont pas encore été écrites (dans les secteurs traditionnels, il faut les réécrire). D'où la complexité immense des choix stratégiques à faire. En quoi réside donc la différence de contexte dont nous parlons ?

*Augmenter sa part de marché
ou sa part des nouveaux créneaux ?*

Tant les chercheurs dans le domaine de la stratégie d'entreprise que les hommes de terrain portent traditionnellement leur attention sur la conquête et la défense des parts de marché, mesure incontournable de la puissance de l'entreprise. Mais quel sens ce concept peut-il avoir dans un marché encore en gestation ? Comment maximiser sa part de marché dans un secteur d'activité où les produits ou services essentiels attendent toujours une définition précise, où les contours des segments de marché demeurent flous, où les préférences des clients sont pour le moment peu connues ?

Lutter pour maîtriser l'avenir, c'est chercher à augmenter sa part des nouveaux créneaux plutôt que sa part de marché. C'est s'étendre au maximum à l'intérieur d'un large champ de possibilités, qu'il s'agisse de systèmes d'information aux particuliers, de génie génétique ou de matériaux nouveaux.

La question à laquelle toute entreprise se doit de répondre est donc la suivante : sur la base de nos compétences actuelles, quelle part des créneaux futurs pourrions-nous espérer occuper ? Question qui en fait inévitablement surgit d'autres : quelles nouvelles compétences devons-nous acquérir, et comment modifier notre définition du marché ciblé afin d'élargir notre part des créneaux à venir ? Pour l'entreprise ainsi que pour tout un pays, le problème reste sensiblement le même : comment s'attirer et renforcer les compétences (dans des domaines comme l'optoélectronique, la biomimétique, la génétique, l'intégration de systèmes ou l'ingénierie financière) susceptibles d'ouvrir la voie aux marchés les plus prometteurs ?

La conquête d'une part exceptionnelle des bénéfices potentiels passe par la mobilisation d'une part tout aussi exceptionnelle des compétences requises. Et, puisque celles-ci représentent l'accumulation lente et patiente d'un capital intellectuel plutôt qu'un don du ciel, l'Etat peut légitimement prêter main forte à leur développement (par le biais du système éducatif, de mesures fiscales, de la promotion des investisse-

ments étrangers, de l'encouragement de *joint-ventures*, etc.)³. Singapour a employé des méthodes de ce type pour renforcer la qualité et la diversité des compétences de sa population. Mais on ne peut identifier les compétences à développer en priorité tant que l'on n'a pas une intuition forte concernant les domaines prometteurs de demain. Toute direction d'entreprise doit être aussi obsédée par l'augmentation incessante de sa part des créneaux futurs que par l'accroissement de sa part de marché. Il lui faut, comme nous le verrons, une volonté d'hégémonie en ce qui concerne les compétences clés des secteurs d'avenir, et ce bien avant que les marchés en question prennent leur forme définitive.

Segments stratégiques ou compétences maison ?

La concurrence qui vise des horizons lointains n'oppose pas un produit à un autre, mais une entreprise à une autre : c'est ce que nous appellerons la *concurrence interentreprises*. Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, puisque les créneaux futurs ne rentreront vraisemblablement pas dans le cadre de tel ou tel segment stratégique, il appartiendra à l'entreprise tout entière, et pas seulement à des responsables de segment, de relever le défi de la concurrence (on peut confier cette tâche à un groupe spécifique de cadres supérieurs ou, mieux encore, à plusieurs responsables de segment qui établissent entre eux des liens horizontaux). Ensuite, les compétences requises pourraient se trouver dispersées entre plusieurs segments stratégiques, d'où la nécessité d'une coordination générale. Enfin, les investissements et les délais qu'il faut pour développer ces compétences risquent de dépasser les capacités d'un seul segment.

Les dirigeants doivent concevoir l'entreprise comme un portefeuille de compétences et se demander de ce fait : « Compte tenu de notre portefeuille, quels créneaux sommes-nous le mieux en mesure d'occuper ? » En répondant à cette question, ils découvriront le champ de possibilités que des concurrents qui n'ont pas la même réserve de

3. Il faut toutefois noter que, chaque fois qu'un gouvernement a prodigué une forte protection à une ou deux entreprises dans l'espoir de faire naître une vedette nationale ou régionale, les résultats ont laissé à désirer. Le modèle le plus réussi semble être celui d'un large consensus entre décideurs publics et industriels quant au faisceau de nouvelles possibilités, mettons dans le domaine de la télévision à haute définition, sur la base duquel le gouvernement met en place une série d'incitations modestes afin de favoriser le développement technologique nécessaire, gère de loin la collaboration entre des participants locaux qui se livrent une concurrence acharnée et laisse le choix final entre les mains du marché. C'est ainsi que procéda la FCC américaine (Direction fédérale

compétences jugeront hors de portée. Par exemple, on imagine difficilement qu'une société autre qu'Eastman Kodak ait pu mettre au point un produit comme Photo-CD, qui a demandé des connaissances approfondies en matière de photochimie ainsi que d'imagerie électronique. Fuji fait certes le poids dans le premier domaine, tout comme Canon dans le second, mais seul Kodak réunit les deux compétences.

Comment conjuguer dans un effort unique l'ensemble des compétences dont dispose l'entreprise ? C'est à cette question que George Fisher dut répondre lorsqu'il quitta Motorola pour prendre les commandes de Kodak. Chez IBM aussi, Lou Gerstner se vit contraint de constituer une équipe d'élite chargée de guetter les créneaux les plus prometteurs. Il se demanda en substance : « Quels sont les atouts en notre possession qui manquent à d'autres entreprises ? » Des sociétés comme Matsushita ou Hewlett-Packard, depuis longtemps partisans de l'innovation ascendante et de l'autonomie des segments stratégiques, se lancent actuellement à la recherche de domaines faisant appel aux compétences de plusieurs segments à la fois. Même Sony, entreprise connue pour l'autonomie à peu près totale qu'elle accorde aux équipes de développement de produits, a pris conscience de la nécessité d'intégrer de plus en plus de ses produits dans des systèmes complexes. C'est dans cet esprit que Sony a récemment entamé la restructuration de ses activités audio, vidéo et informatique⁴.

Pour inventer l'avenir, l'entreprise doit parfois acquérir de nouvelles compétences fondamentales qui débordent souvent le cadre d'un seul segment stratégique, tant sur le plan de l'investissement requis que sur celui des applications possibles. Chez Sharp, par exemple, ce ne sont pas les responsables de segment qui décident des sommes à investir dans l'amélioration des écrans plats. L'entreprise tout entière rivalise avec Toshiba, Casio et Sony pour conquérir la première place dans ce domaine.

des communications) dans la bataille de la télévision à haute définition : plusieurs consortiums composés chacun d'un minimum de deux entreprises se démenèrent pour faire adopter leur technologie comme base des normes nationales et collaborèrent avec d'autres coalitions afin de réduire au minimum le risque de se trouver le bec dans l'eau au cas où leur technologie ne serait pas retenue. Cette démarche se distingue radicalement de la stratégie peu réussie des Européens, qui était une tentative à peine déguisée pour doper Philips, ou de la démarche japonaise, qui visait à imposer au monde entier une norme unique.

4. Brenton R. Schlender, « How Sony Keeps the Magic Going », *Fortune*, 24 février 1992.

Les dimensions considérables et la complexité des défis à relever donnent également à penser que le segment stratégique ne pourra plus y faire face à lui seul. Ce n'est pas une cellule de projet ou quelque équipe autonome qui saisiront les occasions du siècle. Un seul salarié travaillant dans son coin et disposant d'un petit financement peut certes inventer le Post-it, mais il aura du mal à mettre au point la traduction téléphonique ou à créer une nouvelle architecture informatique. La construction d'un ensemble cohérent de compétences demande un effort qui va au-delà du « chaos-management ».

Système autonome ou système intégré ?

La plupart des livres consacrés à la gestion de l'innovation et au développement de nouveaux produits prennent pour hypothèse que l'entreprise dispose de l'essentiel des ressources nécessaires à la commercialisation de ses innovations. Or cette hypothèse correspond de moins à moins à la réalité. Nombre des possibilités les plus intéressantes qui se dessinent actuellement exigent l'intégration de systèmes complexes plutôt que la mise au point d'un produit isolé. Les moyens qu'il faut pour les exploiter dépassent non seulement les capacités d'un segment stratégique, mais aussi celles de toute une entreprise et même d'un pays. C'est ainsi que Motorola, IBM et Apple ont fait cause commune afin d'élaborer une nouvelle architecture informatique fondée sur les semi-conducteurs. De son côté, AT&T, dans l'espoir de profiter de la convergence possible du secteur des jeux vidéo et celui des télécommunications, a tissé des liens de partenariat avec plusieurs fabricants de jeux électroniques, parfois en y prenant une participation minoritaire. Même Boeing se voit souvent dans l'obligation de rechercher des partenaires étrangers pour développer la génération suivante d'avions.

Aujourd'hui, il faut rassembler et harmoniser des technologies disparates, se livrer à un long travail d'établissement de normes, conclure des alliances avec les fournisseurs de produits complémentaires, neutraliser des rivaux potentiels et avoir accès à l'éventail le plus large possible de canaux de distribution. Autrement dit, la concurrence prend de plus en plus la forme d'une lutte entre coalitions qui parfois se chevauchent. Nous montrerons par la suite que mettre sur pied des alliances de ce genre et les maintenir sur les rails se situe au cœur même d'une stratégie tournée résolument vers l'avenir.

Rapidité ou persévérance ?

Autre différence entre la préparation du long terme et la gestion de l'instant : la durée. A l'heure actuelle, la vitesse est un attribut indispensable⁵. Le cycle de vie des produits diminue régulièrement, les délais de mise au point raccourcissent, les clients exigent un service quasi instantané. Il n'empêche que le délai nécessaire pour explorer et conquérir un champ d'opportunités peut être de dix ou vingt ans, voire plus. AT&T élaborera son premier prototype de visiophone en 1939, présenta un premier exemplaire en 1964, à l'Exposition universelle de New York, et commercialisa enfin un modèle à usage domestique en 1992, soit cinquante-trois ans après la mise au point du prototype. Encore aujourd'hui, d'ailleurs, la téléphonie visuelle est loin d'avoir atteint le stade du produit courant. Marc Porat, PDG d'une société de services et de conseils en informatique appelée General Magic, calcule que celle-ci mettra au minimum dix ans à transformer en une réalité sa vision de postes de télécommunications universels intelligents, mobiles et omniprésents⁶. La suprématie dans un secteur entièrement nouveau ne se conquiert pas du jour au lendemain ; c'est souvent affaire d'une quinzaine d'années. Il y a donc tout lieu de croire que la persévérance aura bientôt une importance aussi grande que la vitesse.

Bien entendu, une entreprise ne s'acharnera vingt ans durant sur un projet que s'il lui inspire une passion profonde, presque viscérale. JVC, filiale de Matsushita et leader mondial du marché du magnétoscope, commença à accumuler des compétences en matière de vidéo dès la fin des années cinquante, mais a dû attendre une petite vingtaine d'années avant de décrocher la timbale grâce à l'introduction de lecteurs utilisant le standard VHS. Qu'est-ce qui permet à une entreprise de tenir aussi longtemps ? Que voyait JVC dans le magnétoscope, ou AT&T dans le visiophone ou encore Apple dans le Lisa, puis le Macintosh, qui les encourageait à se relever chaque fois qu'ils trébuchaient sur l'un des obstacles dont le parcours était inévitablement semé et à continuer jusqu'au finish ? Réponse : la possibilité de donner aux clients des avantages nouveaux et considérables. Pour JVC, ce fut le désir d'« arracher aux chaînes de télévision l'autorité en matière de programmation et de la rendre aux spectateurs ». On relève une volonté équivalente chez Apple (rendre l'ordinateur convivial), comme d'ailleurs chez Ford à son époque héroïque (une voiture pour chaque foyer), chez CNN (des informations

5. Voir notamment George Stalk et Thomas M. Hout, *Vaincre le temps*, *op. cit.*

6. Louise Kehone, « Rebels Turned Diplomats », *Financial Times*, 8 février 1993.

vingt-quatre heures sur vingt-quatre) ou chez Wal-Mart (vendre avec le sourire et à des prix défiant toute concurrence à la population rurale américaine).

Volontarisme et persévérance traduisent l'envie de laisser sa marque sur la vie des gens : plus la marque peut être profonde et plus on s'y investit. Ce constat nous entraîne vers une autre différence entre préparation de l'avenir et gestion de l'instant : la perspective d'avoir un impact plutôt que la certitude de pouvoir réaliser des bénéfices immédiats. Autant les analyses financières traditionnelles peuvent présider à des décisions stratégiques prises dans le contexte d'un marché existant, autant elles se montrent inadaptées dès lors qu'il s'agit de maîtriser des marchés en gestation. Alors que, au début des années soixante, personne n'aurait pu définir avec précision le marché potentiel du magnétoscope, dix ans plus tard, lorsque l'on disposait d'arguments suffisants pour justifier le lancement d'un projet allant dans ce sens, il était déjà trop tard pour toute entreprise qui n'y avait pas travaillé depuis plusieurs années.

Cela ne veut toutefois pas dire que la volonté de percer dans un domaine nouveau repose exclusivement sur des élans passionnels ni que les entreprises qui s'y engagent n'espèrent pas récolter des bénéfices importants. Pour développer la persévérance nécessaire à la réussite du projet, il ne suffit certes pas d'avoir des intuitions. Il existe au contraire des moyens d'évaluer l'effet possible d'une innovation qui ne créera son marché que quelques années plus tard. On commence par se poser un certain nombre de questions : combien de personnes seront touchées par cette innovation ? Y verront-elles une avancée importante ? Jusqu'où s'étendra le champ d'applications possibles ? Dans le cas du magnétoscope, on aurait pu examiner toute une série d'indicateurs : combien de ménages possèdent déjà un téléviseur ? A quel rythme le taux d'équipement augmente-t-il ? Combien d'heures par jour le spectateur moyen passe-t-il devant l'écran ? Arrive-t-il souvent à ce spectateur d'être absent de chez lui au moment d'une émission susceptible de l'intéresser ? Est-il parfois obligé de choisir entre deux émissions qu'il aimerait regarder mais qui sont diffusées simultanément ? Y a-t-il des émissions qu'il voudrait voir plus d'une fois ? Trouve-t-il plus commode de regarder des films à la maison que d'aller les voir au cinéma ? Des studios de cinéma et des producteurs de logiciels accepteraient-ils de vendre, sous forme de bandes enregistrées, des films qui ne passent pas par ailleurs à la télévision ? Le caméscope pourrait-il séduire les consommateurs ? Et ainsi de suite.

Pas question, dans un tel exercice, de prendre ses désirs pour la réalité : on ne peut se permettre le luxe d'investir des sommes faramineuses dans n'importe quel projet loufoque. En fait, et comme nous verrons, la mise de départ n'a pas toujours besoin d'être énorme mais, pour modeste

qu'elle soit, elle doit s'appuyer sur un investissement affectif et intellectuel sans faille. Steve Jobs et Steve Wozniak avaient beau manquer de financement, leur volonté de mettre l'ordinateur à la disposition de tout un chacun était inébranlable.

Une anecdote qu'aime à raconter Ronald Reagan illustre bien notre propos. Une petite fille de la campagne se lève avant le soleil le jour de son dixième anniversaire et court à la grange, espérant y trouver le poney qu'elle avait demandé à ses parents comme cadeau. Elle ouvre grande la porte mais, dans la pénombre du petit matin, elle ne distingue que des monceaux de crottin de cheval. Optimiste invétérée, la fillette se dit : « Avec tout ce crottin, il doit bien y avoir un poney ici. » De même, l'entreprise tournée vers l'avenir se dit : « Vu toutes les possibilités d'apporter des avantages nouveaux aux clients, il doit bien y avoir un moyen de faire des bénéfices. » En l'absence d'un tel degré d'investissement affectif et intellectuel pour forger l'avenir, n'importe quelle société finira en queue de peloton, si solides que soient les arguments en faveur du projet en question.

Songons un instant à tous ceux qui quittèrent l'Europe au dix-neuvième siècle ou l'Asie au vingtième siècle pour tenter leur chance aux Etats-Unis. Au début de leur périple, peu d'immigrés pouvaient prévoir avec précision le moment ou les circonstances de leur réussite économique, mais ils partirent tout de même pour le Nouveau Monde. Qui plus est, nombre d'entre eux subirent sans broncher les multiples épreuves de la traversée elle-même. Il convient donc de souligner que le désir d'être pionnier précède le calcul exact du gain à en tirer. De la même façon, une entreprise qui attend que les comptes « tournent rond » part avec un handicap énorme. Car le manque d'une vision du but final l'amènera vraisemblablement à jeter l'éponge dès qu'elle rencontrera des obstacles imprévus sur son chemin. Et pourtant — nous aurons souvent l'occasion d'insister sur ce point —, il faut aussi trouver un itinéraire rentable pour arriver à l'avenir.

Champs structurés ou non structurés ?

Il est temps d'aborder deux des différences les plus fondamentales entre la préparation de l'avenir et la gestion de l'instant :

- la préparation de l'avenir a souvent pour théâtre un champ d'opportunités peu structuré où il n'y a pas encore de règles établies ;
- elle ressemble davantage à un triathlon qu'à un sprint de cent mètres.

Certains secteurs d'activité sont plus structurés que d'autres en ce sens que les règles gouvernant la concurrence sont moins ambiguës, les produits mieux définis, les frontières du secteur plus stables, le changement technologique plus régulier et les besoins des clients plus mesurables. Or, de nos jours, plus aucun secteur n'est à l'abri de turbulences imprévisibles (voyez le sort des trois grandes chaînes de télévision américaines, qui avaient pourtant connu pendant une éternité une situation d'hégémonie absolue), sans compter que les nouveaux champs comme le génie génétique n'ont presque pas de structure du tout. De plus en plus de secteurs paraissent, en raison de leur nature même, manquer d'une définition précise, voire d'une définition tout court.

Considérons le secteur électronique⁷ : il ne s'agit pas en fait d'un secteur, mais d'un ensemble de domaines qui semblent converger et se désagréger en même temps⁸. Il a beau exister depuis l'invention du transistor, aujourd'hui, il est plus que jamais sous-défini. La figure 2-1 représente

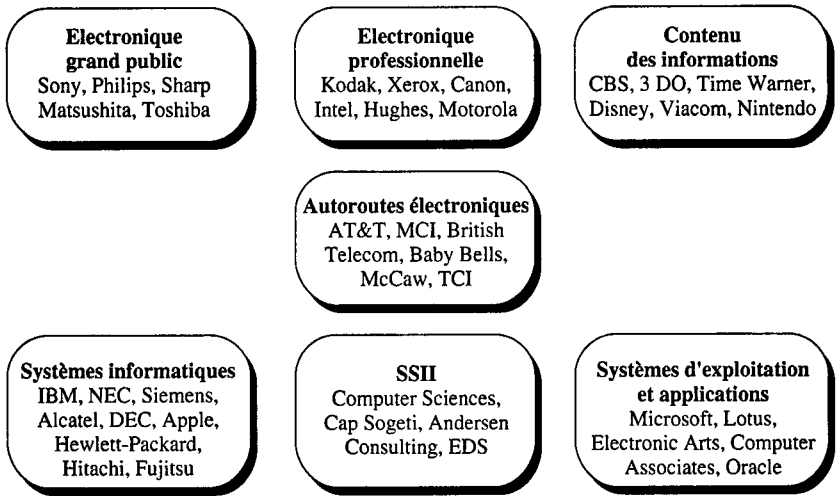


Figure 2-1 Évolution de l'univers électronique

7. **Sous-entendu** électronique numérique. (N.d.T.)

8. C'est à cause de la familiarité de beaucoup de nos lecteurs avec ce champ de possibilités que nous l'avons choisi pour étayer notre thèse. Bien sûr, on pourrait tout aussi bien dessiner une carte semblable du champ de possibilités génétiques qui engloberait des entreprises pharmaceutiques, chimiques, agricoles et agro-alimentaires, ou encore le champ des services financiers, celui des matériaux nouveaux, etc.

l'état du secteur électronique aux alentours de 1990. Certaines firmes comme AT&T se trouvaient à cheval sur plusieurs branches, mais on peut néanmoins diviser le secteur en sept domaines à peu près distincts :

- les fournisseurs de systèmes informatiques (Compaq, IBM, Apple, Hewlett-Packard...) ;
- les sociétés de services et d'ingénierie en informatique (EDS, Cap Gemini, Andersen Consulting) ;
- des entreprises qui s'intéressaient surtout aux systèmes d'exploitation et aux logiciels d'application (notamment Microsoft, mais aussi Novell, Computer Associates, Oracle et une myriade de petites firmes spécialisées dans des marchés « verticaux » précis) ;
- les propriétaires et les opérateurs des réseaux de transmission numérique, y compris par voie vocale (dont AT&T, McCaw, MCI, des câblo-opérateurs et des stations de radio et de télévision, des compagnies téléphoniques régionales) ;
- les producteurs du contenu des informations (Time Warner, Bertelsmann, MCA, Bloomberg Financial Markets, Polygram, Columbia Pictures, Dow-Jones, Reed International et McGraw-Hill, pour ne citer que ces quelques noms) ;
- les fabricants d'électronique professionnelle (des sociétés comme Rockwell, Xerox, Canon, Kodak ou Motorola ainsi que des fabricants de matériel d'automatisation industrielle) ;
- les producteurs bien connus d'électronique grand public (Sony, Philips, Matsushita, Samsung et d'autres encore).

Au début des années quatre-vingt-dix, certains observateurs, stratèges et consultants établirent un schéma du secteur électronique qui correspond peu ou prou à la décomposition que nous venons de faire.

L'ennui, c'est que ce schéma vient après coup ; il ne peut guère aider l'entreprise à prendre de l'avance sur le chemin de l'avenir. Certaines firmes clairvoyantes avaient d'ailleurs compris, dès le début des années quatre-vingt, que de telles distinctions entre les parties du secteur électronique perdaient rapidement de leur pertinence. Elles doutaient que les séparations qui caractérisaient le secteur — matériel contre logiciel, systèmes contre communications, marché professionnel contre grand public, producteurs de contenu contre opérateurs de réseau, produits contre services, marchés horizontaux contre marchés verticaux — restent longtemps en vigueur. Fallait-il classer le Macintosh parmi les innovations de matériel ou de logiciel ? Comment considérer le Personal Organizer de Sharp avant tout comme un nouvel ordinateur, alors que le programme qui le pilote avait absorbé le gros de son budget de déve-

loppement ? Et que dire de tous ces constructeurs informatiques — Sony, Matsushita, Toshiba — qui investissent lourdement dans le secteur du spectacle ? Quel sens cela avait-il d'opposer systèmes informatiques et communications à partir du moment où de plus en plus d'utilisateurs se branchaient sur le réseau téléphonique afin d'avoir accès à différents serveurs et que de nombreuses entreprises réclamaient l'intégration de données, de messages vocaux et d'images vidéo ? Pouvait-on maintenir la distinction entre électronique professionnelle et électronique grand public à une époque où un fabricant spécialisé comme Motorola dut reconnaître, en raison du succès de ses téléphones cellulaires, être devenu dans les faits une société d'électronique grand public ? Et le jour où Time Warner brancha des foyers d'Orlando, en Floride, sur un réseau de vidéo interactive et de services d'information, que restait-il de la ligne de démarcation entre producteurs de contenu et opérateurs de réseaux ? Secoué par des changements juridiques constants, des percées technologiques, l'évolution des habitudes de consommation, les ambitions de quelques entreprises désireuses de prendre les devants et la panique de celles qui craignaient d'être à la remorque, le secteur électronique semblait se trouver dans une zone de turbulences durables.

Il s'agit peut-être là d'un secteur d'activité particulièrement complexe, mais les problèmes qu'il pose aux analyses stratégiques traditionnelles n'ont rien d'exceptionnel de nos jours. La déréglementation, la mondialisation, les avancées spectaculaires de la recherche scientifique et l'importance stratégique des technologies de l'information effacent peu à peu les frontières internes de toute une série de secteurs : celles qui séparaient médicaments et produits de beauté, banques de dépôt et maisons de courtage, constructeurs informatiques et SSII, éditeurs, chaînes de télévision, sociétés de télécommunications et studios de cinéma. L'affaire se complique encore du fait de la « désintermédiation », c'est-à-dire la tendance à contourner les intermédiaires habituels, grands distributeurs ou banques, pour s'adresser directement aux fabricants ou à des sources parallèles de financement, et d'une évolution vers la mise en place de nouveaux modes de collaboration entre sociétés, qui remplacent de plus en plus l'intégration verticale et horizontale qui prédominait jusqu'il y a peu. Dans tous ces cas, les contours du secteur se complexifient, au point de frôler l'indétermination la plus complète.

C'est que, dans un environnement en pleine mutation, l'adaptabilité ne suffit tout simplement pas. Un bateau sans gouvernail qui est pris dans une tempête part forcément à la dérive. On ne saurait non plus se cantonner dans un prudent attentisme. L'entreprise qui abaisse ses voiles dans l'attente d'une accalmie finira dans le calme... des eaux stagnantes. Car, si tumultueux que soit le secteur, il faut faire des choix stratégiques. La question qui se pose est donc la suivante : comment une entreprise

munie seulement d'une carte ancienne peut-elle décider intelligemment des technologies à utiliser, des compétences à acquérir, des produits à développer, des alliances à conclure et des axes de recrutement à privilégier ?

La stratégie, telle que l'enseignent les écoles de management et que la pratiquent la plupart des entreprises, semble être surtout affaire de positionnement de produits et de firmes à l'intérieur d'un secteur défini. Mais quelle utilité les instruments d'analyse traditionnels peuvent-ils avoir pour le dirigeant qui se trouve sur les sables mouvants du secteur électronique, des services financiers ou de la révolution génétique ? Ou encore les principes de concurrence dont ont été abreuvés les étudiants lorsqu'ils ont étudié les cas relativement simples de la rivalité entre Coca-Cola et Pepsi, du secteur des tronçonneuses, de DuPont et l'oxyde de titane ou le conflit entre Procter & Gamble et Kimberly-Clark dans le domaine des couches-culottes ? Dans ces derniers cas, on pouvait au moins identifier à peu près les frontières de chaque branche d'activité : il n'est finalement pas très difficile de savoir qui fabrique des boissons non alcoolisées et qui ne le fait pas. Mais où commence et où s'arrête le secteur électronique ? Celui du génie génétique ? Celui du spectacle ? Des services financiers ? Par exemple, Motorola pourrait, en l'espace d'une seule journée, jouer le rôle de fournisseur, d'acheteur, de concurrent et de partenaire à l'égard d'AT&T. Dans un secteur bien établi, on cerne sans peine les produits et les clients essentiels. Mais, en l'absence d'une « chaîne de valeur » définie, comment prévoir les domaines les plus rentables, les activités qu'il faut dominer ou le degré d'intégration verticale et horizontale à viser ?

Les analyses classiques de la structure des secteurs, nous l'avons dit, apportent peu d'éclairage dans une branche d'activité peu structurée. Toutefois, effacer délibérément les frontières existantes — c'est ce que nous avons fait à la figure 2-2 — n'aide pas non plus le dirigeant qui cherche à voir clair dans un secteur en tumulte.

La planification stratégique prend généralement pour point de départ la structure du secteur telle qu'elle se présente. Il s'agit alors d'y positionner le mieux possible l'entreprise grâce à l'identification des segments, des canaux, du niveau des prix, des bases de différenciation des produits et des configurations de la chaîne de valeur qui assureront la plus grande rentabilité. Cette démarche n'a certes rien d'illégitime, mais elle ne suffit pas dès lors que l'on cherche à prendre la tête du mouvement. Quand la stratégie se résume à un jeu de positionnement, l'entreprise risque de se trouver dans l'obligation permanente de rattraper des concurrents plus audacieux.

C'est le plus souvent l'entreprise leader d'une branche d'activité qui en dicte la structure et les règles de concurrence qui y ont cours. S'il

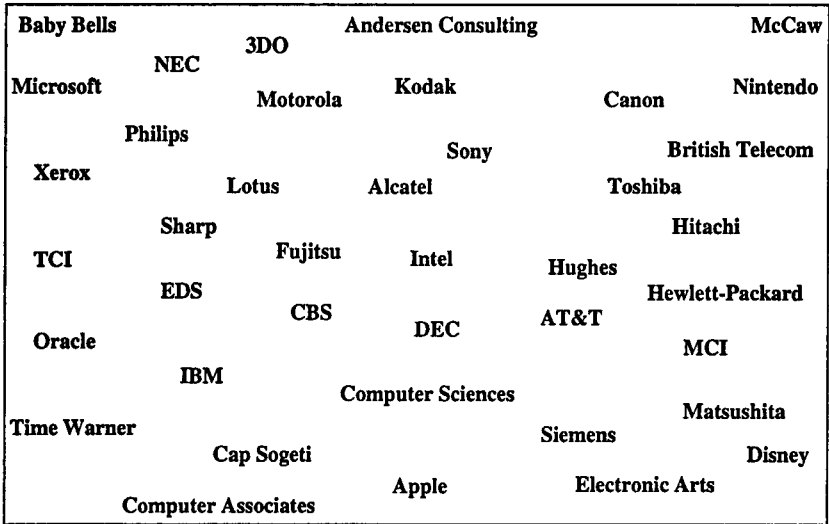


Figure 2-2 Le magma du secteur électronique

n'est pas exclu d'y trouver un créneau prometteur, comme l'ont fait pendant un moment les constructeurs japonais de gros ordinateurs, en singeant IBM, soulignons néanmoins que l'on ne peut guère prospérer longtemps à l'ombre d'un géant. Se borner au positionnement, c'est subir les règles du secteur plutôt que les prescrire ou les enfreindre ; c'est se résigner à jouer éternellement un rôle de figurant.

Bref, la stratégie a pour enjeu non seulement la réussite dans le cadre actuel du secteur, mais aussi la définition de sa structure future. Dans le premier cas, on se pose des questions d'un certain type : quelles nouvelles caractéristiques intégrer au produit ? Comment élargir notre accès aux canaux de distribution ? Faut-il fixer nos tarifs de manière à augmenter notre part de marché ou à améliorer notre résultat ? Dans le second cas, en revanche, les questions pertinentes ont une portée tout autre : quelle société parviendra à la longue à imposer son produit ? Quelles normes prévaudront ? Quelles coalitions verront le jour et sur quelle base le pouvoir sera-t-il réparti entre les membres ? Enfin et surtout, comment étendre notre influence sur la configuration d'un secteur en gestation ?

La concurrence : sprint ou triathlon ?

Dirigeants et consultants sont intarissables sur le sujet du développement de produits et de la rivalité entre produits et services sur le marché : or, en réalité, il s'agit là des cent derniers mètres d'une course bien plus

longue. La définition et la transformation d'une branche d'activité ressemblent, elles, plutôt à un triathlon au cours duquel les participants font une étape de soixante-quinze kilomètres à vélo, suivie de quelques kilomètres de natation et terminent par un marathon. Autant de défis différents pour le sportif de haut niveau.

Reprenons l'exemple du secteur électronique. Malgré sa jeunesse, l'examen de l'une des étapes de son émergence peut contribuer à éclairer l'évolution d'ensemble de la branche. Nous avons choisi de nous concentrer sur la mise au point du magnétoscope, d'une part parce qu'un temps suffisamment long s'est écoulé pour autoriser un bilan objectif, et d'autre part parce qu'il s'agit de la première innovation dans le domaine de l'électronique grand public à avoir été massivement commercialisée d'abord au Japon, et non pas aux Etats-Unis ou en Europe. Aujourd'hui, certes, des entreprises telles que Motorola ou Apple cherchent à ramener le secteur de l'électronique grand public sous domination américaine, mais il n'en reste pas moins que c'est le magnétoscope qui a assis la suprématie incontestée des producteurs japonais dans ce domaine, dont il a généreusement rempli les coffres. A l'instar de bien d'autres marathons industriels, la course du magnétoscope a duré des décennies. Ampex en sortit le précurseur dès 1959, mais ce ne fut que vers la fin des années soixante-dix que Matsushita coupa le fil d'arrivée en introduisant sa norme VHS.

Le premier défi à relever était donc de se lancer à fond dans ce champ particulier d'opportunités. Trois sociétés comprirent clairement le potentiel de la vidéo — Philips, Sony et Matsushita (JVC) — et s'appliquèrent chacune pendant une vingtaine d'années à mettre au point un magnétoscope à usage domestique. Chez JVC, ce qui avait commencé comme projet d'une équipe restreinte se convertit rapidement en mobilisation générale. Ni RCA, pionnier de la télévision en couleur, ni Ampex, inventeur de la cassette vidéo, ne firent preuve d'un acharnement comparable, et ce en dépit des efforts avortés des deux entreprises pour aboutir au même résultat.

Deuxième défi : l'acquisition des compétences indispensables. Quel défi que de devoir faire tenir un enregistrement de plusieurs heures en couleur sur une bande infiniment plus courte et plus mince que celle qui servait à stocker sur une bobine une demi-heure d'enregistrement en noir et blanc ! Pendant plus de quinze ans, Philips, Sony et Matsushita n'eurent de cesse que d'élargir leurs compétences en la matière, notamment en apprenant à produire des têtes pivotantes d'enregistrement d'une précision extrême. Selon l'estimation d'un dirigeant de JVC, un magnétoscope était au moins dix fois plus compliqué à fabriquer qu'un téléviseur.

Troisième défi : découvrir l'équilibre entre prix, caractéristiques, taille et logiciel qu'il faudrait pour gagner accès au marché grand public. Rappelons que des consommateurs n'ayant jamais vu de magnéto-scope auparavant ne pouvaient guère fournir des indications utiles aux fabricants. Des cassettes de quelle durée conviendraient aux utilisateurs ? Combien ces derniers seraient-ils prêts à dépenser pour l'appareil ? Attacheraient-ils de l'importance au ralenti ? Afin de pouvoir répondre à ces questions, il fallait entreprendre, encore et encore, des tests de commercialisation, seul moyen de découvrir les améliorations successives permettant de se conformer aux désirs de la clientèle.

C'est ainsi que Matsushita lança plusieurs modèles à titre d'essai avant de décrocher la timbale ; quant au U-matic de Sony, qui allait devenir une référence incontournable sur le marché des magnéto-scopes professionnels, il fut d'abord introduit sur le marché grand public, où il fit chou blanc en raison de ses dimensions encombrantes et de son prix élevé. Plus cette expérimentation sur le terrain se fait à un rythme soutenu et plus les entreprises apprennent rapidement à cerner les besoins des utilisateurs. A l'inverse, on ne s'étonnera pas de l'accueil décevant qu'eut le magnéto-scope que RCA commercialisa enfin en 1980, après une période d'expériences intermittentes menées exclusivement en laboratoire.

Quatrième défi : imposer sa propre solution technique comme norme universelle. En l'occurrence, la bataille opposa le Beta de Sony, le VHS de JVC et le V2000 de Philips, tous incompatibles entre eux. Ces concurrents avaient parfaitement conscience des fruits que récolterait le vainqueur sur le plan des programmes disponibles, des redevances et des économies d'échelle dans la fabrication des composants. Quant aux perdants, ils se retrouveraient, après avoir consacré des millions de dollars à la recherche, dans un cul-de-sac technologique dont ils ne pourraient sortir qu'en adoptant les normes du leader. Dans un premier temps, Sony se plaça en tête de peloton ; fin 1976, l'entreprise détenait 85% du marché américain. Mais, dès que JVC introduisit son magnéto-scope doté d'une capacité de deux heures d'enregistrement, le double du modèle de Sony, cette avance se mit à fondre comme neige au soleil. Le coup de grâce vint quand JVC réussit à s'attirer plusieurs alliés clés dans la bataille : Telefunken, en Allemagne, Thomson, en France, Thorn, en Grande-Bretagne, ainsi que RCA et General Electric, aux Etats-Unis, adoptèrent tous très tôt la norme VHS, utilisant des composants et vendant même des produits finis de JVC-Matsushita.

La large gamme de marques et de modèles fonctionnant sous la norme VHS, relativement au Beta de Sony, convainquit rapidement les producteurs de programmes de miser sur VHS, si bien que, en l'espace de deux ans, la guerre de normalisation était finie. Le V2000 de Philips, lancé en

Europe un an et demi environ après la mise sur le marché du VHS, était mort-né en dépit des vaillants efforts de Philips, qui, pendant les quinze années de développement de compétences, ne s'était pas laissé distancer par ses rivaux japonais. L'ennui, c'était que, au cours de cet intervalle de dix-huit mois, Matsushita avait pu vendre plusieurs millions de magnétoscopes dans le monde entier : il était désormais presque impossible de suivre le rythme vertigineux de baisse des prix et d'améliorations techniques que maintenait le fabricant japonais. Ainsi, le vainqueur de ce véritable marathon ne se détacha du peloton qu'à quelques pas de la ligne d'arrivée. Mais qu'importe ? Gagner d'une encolure vaut tout autant que gagner avec un kilomètre d'avance. On pourrait même affirmer qu'une entreprise qui cherche à distancer précocement ses rivaux risque l'essoufflement. Tel fut le sort d'Ampex (entreprise qui avait pourtant à peu près la même taille que Sony lorsqu'elle inventa le précurseur du magnétoscope, en 1959). Soulignons un dernier point : malgré la justesse de la victoire de JVC, aucun compétiteur qui n'était pas déjà dans la course dès le départ ne se trouvait à proximité du finish à sa conclusion.

Le cinquième et dernier défi à relever était de ne pas lâcher prise dans la lutte pour les parts de marché (la bataille de normalisation étant déjà terminée). Les moyens d'y parvenir : la réduction rapide des coûts et l'introduction régulière d'améliorations. Sony et Philips durent finalement rallier le camp VHS, mais l'avantage que tirait Matsushita de sa domination précoce du marché lui permit de consolider son avance dans ces deux domaines. En 1993, plus de quinze ans après avoir lancé la norme VHS et plus de trente ans après s'être intéressé pour la première fois au développement du magnétoscope, Matsushita détenait toujours le titre mondial.

Qu'il s'agisse de la montée en puissance des médicaments issus du génie génétique, de la possibilité, pour le consommateur, de faire ses emplettes et ses opérations bancaires à partir de son téléviseur ou de son ordinateur ou encore de mettre au point un moteur d'automobile qui ne fonctionne pas par combustion interne, la course de l'avenir se déroule en trois étapes qui, pour être distinctes, se chevauchent néanmoins : le développement d'une clairvoyance et d'une prééminence intellectuelle à l'intérieur du secteur d'activité considéré, des efforts visant à réduire les phases transitoires et une lutte ayant pour objet le positionnement de l'entreprise et la conquête de parts de marché. Ces thèmes seront abordés en détail dans les chapitres à venir ; pour l'heure, nous nous bornerons à les évoquer.

Clairvoyance et prééminence intellectuelle à l'intérieur du secteur. Il s'agit là de comprendre mieux que ses concurrents les tendances et les ruptures

— technologiques, démographiques, légales et sociales — qui pourraient redessiner les frontières de la branche d'activité et créer de nouveaux espaces de concurrence. L'entreprise cherche dans ce cas à s'imaginer les contours de l'avenir, la nature et l'importance des possibilités de demain et d'inventer des avantages inédits à donner aux clients ou des modifications radicalement nouvelles de ceux qui existent déjà.

Réduction des phases transitoires. A mi-chemin entre la lutte pour l'hégémonie intellectuelle et celle de la conquête de parts de marché, on trouve généralement une bataille dont le vainqueur obtient la possibilité d'influencer le sens que prendra le développement du secteur (grâce à la maîtrise et à la réduction des phases transitoires). En effet, de nombreuses années peuvent s'écouler entre la conception d'un avenir radicalement différent et la naissance d'un marché digne de ce nom. Un rêve ne devient pas réalité du jour au lendemain et le chemin qui mène de l'un à l'autre est parfois long et tortueux.

La deuxième étape du processus en question est marquée par l'accumulation des compétences requises (et, corollaire, le franchissement des obstacles techniques), l'expérimentation de nouveaux concepts (afin de mieux cerner les exigences des clients), la recherche d'alliés disposant des ressources complémentaires indispensables à la réussite du projet, la mise en place des infrastructures de distribution nécessaires et, le cas échéant, l'établissement de normes largement acceptées. S'il s'agit dans un premier temps avant tout d'imaginer un nouveau champ de possibilités, la tâche à ce stade consiste à modeler activement, et à son propre avantage, la structure future du secteur.

Positionnement et part de marché. Nous voici parvenus à la dernière étape de la course. Les conflits entre solutions techniques, concepts de produit et choix de canaux de distribution ont pour la plupart déjà été réglés. La lutte se déplace désormais sur le terrain des parts de marché et du positionnement de chaque entreprise à l'intérieur d'un cadre aux paramètres bien définis (coût, prix, utilité, etc.). Les innovations ultérieures concernent l'élargissement d'une ligne de produits, l'amélioration des méthodes, et des progrès, généralement marginaux, en matière de différenciation du produit (voir figure 2-3).

On pourrait comparer la lutte de l'entreprise pour maîtriser l'avenir à une grossesse. Celle-ci se déroule en trois étapes — conception, gestation et accouchement — qui correspondent respectivement au développement de la clairvoyance et de la prééminence intellectuelle, à la réduction des phases transitoires et à la conquête des parts de marché. La plupart des manuels de stratégie, on le sait, portent leur attention essen-

Prééminence intellectuelle	Réduction des phases transitoires	Conquête de parts de marché
Développement d'une clairvoyance concernant les tendances porteuses de changements	Accumulation précoce des compétences fondamentales, exploration de différents concepts de produits, reconfiguration de l'interface avec les clients	Instauration d'un réseau mondial de fournisseurs
Développement d'un point de vue original quant à l'évolution possible :	Mise sur pied et gestion de la coalition requise pour réussir dans le secteur	Élaboration d'une bonne stratégie de positionnement
<ul style="list-style-type: none"> • des fonctionnalités • des compétences fondamentales • de l'interface avec les clients 	Actions visant à contraindre ses concurrents à suivre des phases transitoires longues et coûteuses	Devancement des concurrents sur les marchés essentiels
Synthèse de ce point de vue dans une "architecture stratégique"		Maximisation de l'efficacité et de la productivité
		Gestion de l'interaction entre concurrents

Figure 2-3 Les trois étapes de la conquête du futur

tiellement sur cette dernière étape, l'hypothèse de départ étant que le concept du produit est déjà arrêté, les dimensions de la concurrence bien définies et les frontières du secteur d'activité stabilisées. Or cette façon d'analyser la naissance d'une nouvelle branche d'activité donne une vision aussi partielle et déformée que le ferait une étude de la mise au monde d'un enfant qui omettrait de parler de la conception et de la gestation.

Il importe donc de se demander sur quelle étape faire porter le gros de ses efforts : la conception, la gestation ou l'accouchement ? Notre expérience nous amène à penser que bon nombre de dirigeants passent le plus clair de leur temps en salle de travail, dans l'attente du miracle de la délivrance. Miracle qui, bien évidemment, a peu de chances de se produire s'il n'a pas été précédé de neuf mois d'activité fructueuse. Répétons que, dans trop d'entreprises, la gestion de l'instant fait négliger l'indispensable préparation de l'avenir. Préparation qui exige cependant que l'on oublie d'abord le passé.

APPRENDRE À OUBLIER

Tels les dinosaures menacés par les bouleversements climatiques, les entreprises se trouvent souvent démunies face à un environnement profondément transformé. Si fréquemment que soit utilisée cette analogie, elle n'est, heureusement, pas tout à fait pertinente. Les dinosaures disparurent à cause de leur incapacité de s'adapter rapidement à des conditions en plein changement. L'évolution est un processus lent qui s'appuie sur de petites mutations génétiques imprévues dont certaines vont améliorer les chances de survie de l'espèce mais dont la plupart n'y apporteront rien. Par bonheur, les entreprises dinosaures ont un « code génétique » qui peut se transformer de nombreuses façons. En fait, toute société qui ne parviendra pas à reconfigurer régulièrement le sien sera autant à la merci des convulsions de l'environnement que le tyrannosaure.

Mais qu'entendons-nous au juste par code génétique d'une entreprise ? Chaque dirigeant a en tête toute une panoplie de principes, de suppositions et de partis pris concernant la structure de son secteur d'activité, tels que la façon d'y faire des profits, l'identité de ses concurrents et de ses clients, les désirs de ces derniers, les technologies viables et ainsi de suite. Ce code génétique recouvre aussi les convictions, valeurs et normes régissant la façon de motiver les individus ; le juste équilibre entre coopération et compétition au sein de l'entreprise ; l'attribution de la place relative de chacun, depuis les actionnaires jusqu'aux clients, en passant par les salariés ; enfin, les comportements à encourager ou à décourager. Ces convictions sont, au moins en partie, le produit de l'environnement de chaque secteur d'activité. Lorsque cet environnement change rapidement et fondamentalement, elles peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise.

LA GRILLE DE LECTURE MANAGÉRIALE

Le dirigeant tient son code génétique des écoles de commerce ou d'autres expériences de formation, de consultants, de gourous du management, de ses pairs, de la presse d'affaires et, en définitive, il est façonné par les expériences acquises au cours de sa carrière ; c'est ce code génétique qui dicte l'éventail des réponses possibles dans une situation donnée. En ce sens, il constitue la « grille » qui délimite les perspectives d'une entreprise sur ce qui revêt un intérêt « stratégique », sur le catalogue de tactiques à employer, sur les intérêts servis par la direction, sur l'éventail d'outils de mise en œuvre d'une stratégie, sur les modèles de l'entreprise idéale et ainsi de suite. La grille managériale, équivalent du code génétique pour l'entreprise, limite la perception de la direction à une partie définie de la réalité. Le dirigeant évolue à l'intérieur de cette grille et ignore ce qui y est extérieur. Il fut un temps où la plupart des banquiers auraient jugé étrange de considérer un épargnant comme un investisseur. De même, il y a dix ans, l'idée que les jeux vidéo puissent constituer une application prometteuse de l'infographie se situait bien au-delà des grilles des fabricants d'ordinateurs. A des degrés divers, nous sommes tous prisonniers de notre expérience.

En dépit de toutes les différences d'appréciation qui existent entre individus, les grilles managériales ont tendance à se ressembler à l'intérieur d'une même entreprise. Plus les critères de recrutement sont pointus, plus les salariés ont suivi une même filière éducative, plus le processus de leur intégration est complet, plus les stages d'entreprise se généralisent, au point de devenir quasi obligatoires, plus les aînés assument un rôle de mentor par rapport aux plus jeunes, plus les cadres restent longtemps à leur poste dans la même entreprise ou secteur d'activité, moins on engage d'éléments extérieurs pour les postes proches du sommet, plus l'entreprise a été une gagnante dans le passé et plus les grilles managériales seront uniformes à tous les échelons. Par définition, ou presque, toute entreprise importante possède une grille de lecture managériale dominante, son droit canon.

Avec le temps, cette grille acquiert une influence tout à fait comparable à celle du code génétique ; elle devient partie prenante du tissu de l'entreprise puisqu'elle s'incarne dans sa structure et ses processus administratifs. La définition des frontières de chaque segment stratégique (notre métier de base), le système d'affectation des budgets d'investissements (les outils analytiques utilisés et le poids relatif des critères d'évaluation), les systèmes de récompense (les comportements encouragés, ceux qui sont tolérés et ceux qui sont découragés), les processus de planification stratégique (les informations nécessaires et l'horizon visé), les modes de formation et de socialisation (les compétences enseignées,

les mythes célébrés et les valeurs insufflées), les systèmes de comptabilité et d'information (les données rassemblées, leur structure, leurs destinataires et leur objectif), l'information sur la concurrence (le choix des entreprises étudiées et des points de comparaison retenus) : tous ces éléments renforcent certaines perspectives et certains partis pris, et en dévalorisent ou excluent d'autres. Tels sont les fils dont se tisse la grille de lecture managériale.

Les leçons du passé qui laissent une trace profonde et sont transmises d'une génération à l'autre constituent un double danger pour toute entreprise. D'abord, avec le temps, chacun perd de vue l'origine de ses convictions. Ensuite, le dirigeant peut en venir à croire que ce qu'il ignore ne vaut pas la peine d'être connu. L'incapacité de voir la nature contingente de leurs certitudes afflige un grand nombre d'entreprises. Les « bonnes idées » d'hier deviennent les « principes d'orientation générale » d'aujourd'hui, pour se muer en « règles incontournables » demain. Les usages en vigueur au sein d'une branche d'activité et les « meilleures pratiques avérées » acquièrent une vie propre. Les dogmes ne sont pas remis en question et il est rare que le dirigeant cherche l'origine de telle conception de l'entreprise, de la stratégie, de la concurrence ou du secteur d'activité. Dans quel environnement a-t-elle vu le jour ? De quoi nos convictions dépendent-elles ? Il en résulte un respect excessif pour ce qui fut.

Une expérience scientifique que l'un de nos amis nous a racontée un jour illustrera notre propos. On place quatre singes dans une pièce ; au centre, il y a un poteau au sommet duquel pend un régime de bananes. Un des singes particulièrement affamé l'escalade avec détermination pour s'emparer d'une banane. Au moment même où il l'atteint, il se trouve inondé par un torrent d'eau froide provenant d'une douche installée au-dessus du poteau. Le singe abandonne l'objet convoité et descend en hurlant. Chacun des singes essaie à son tour de se saisir d'une banane, chacun reçoit également une douche froide et dégringole du poteau sans le butin. Après quelques douches répétées, les singes renoncent.

L'un des quatre singes ainsi conditionnés est remplacé ensuite par un nouveau sujet. Dès que l'innocent commence à grimper au poteau, ses compagnons l'agrippent et le font tomber. Il enregistre alors le message : ne grimpe pas à ce poteau. Après quelques essais avortés, le nouveau singe, sans toutefois avoir jamais reçu de douche froide, abandonne la partie. L'un après l'autre, les singes du départ sont remplacés par de nouveaux éléments qui apprennent la même leçon négative. Aucun des nouveaux ne parvient au sommet, aucun ne reçoit de douche, aucun ne comprend exactement pourquoi l'escalade du poteau est découragée,

mais tous respectent le précédent bien établi. Même après qu'on a retiré la douche, aucun des singes ne s'aventure au sommet du poteau.

Nous ne voulons pas dire par là que les dirigeants sont des primates ! Mais simplement que les leçons de toute expérience antérieure qui prennent forme dans un manuel de stratégie, les procédures de l'entreprise et les stages de formation survivent souvent au contexte spécifique de la branche d'industrie qui les a créées.

Le deuxième problème, et peut-être le plus important, est que les gens sont ignorants ; qui pis est, ils l'ignorent. Tel est le défi à relever : comment en vient-on à connaître ce qu'on ignore ? Comment peut-on identifier et dépasser les limites de sa propre connaissance ? Ce que Xerox ignorait des conceptions de Canon sur les photocopieurs, ce que Sears ignorait des perspectives des discounters et détaillants spécialisés, ce que Detroit ignorait des objectifs des constructeurs automobiles japonais a compromis la réussite de ces entreprises, prisonnières de la tradition. Cela ne signifie certes pas qu'il était impossible de connaître l'indispensable, mais tout simplement que cette connaissance se situait au-delà des limites de la grille managériale existante.

Un besoin impératif : la diversité génétique

Nous avons appris de la biologie que, à long terme, la santé de toute population d'organismes réside dans un minimum de diversité génétique. Il en va de même pour cette population d'organismes qu'on appelle l'entreprise. L'un de nous s'est adressé récemment aux vingt dirigeants les plus haut placés de l'une des sociétés américaines les plus importantes. Il leur posa quatre questions. D'abord : « Combien d'entre vous ont passé toute leur vie professionnelle dans ce secteur d'activité ? » Tous levèrent la main ; ensuite : « Qui a fait toute sa carrière exclusivement dans cette entreprise ? » A nouveau, la réponse fut unanime. En réponse à la troisième question : « Lesquels parmi vous sont parvenus au sommet à partir de postes dans la vente et le marketing ? », seules deux personnes ne levèrent pas la main. Dernière question : « Combien d'entre vous ont travaillé pendant plus de cinq années consécutives hors des Etats-Unis ? ». Là, pas une main ne se leva. Nous voulions démontrer par ces questions que, à moins d'agir vigoureusement pour augmenter sa diversité génétique, cette entreprise aurait beaucoup de mal à rivaliser avec des concurrents non traditionnels.

Au cours de différentes périodes, on a pu constater le manque surprenant de diversité génétique dans des pans entiers de l'économie : les compagnies aériennes américaines à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, la chimie européenne dans les années

quatre-vingt, la banque dans les années soixante-dix aux États-Unis et les écoles de commerce depuis les années soixante jusqu'aux années quatre-vingt. Prenons un exemple d'uniformité génétique : les principales compagnies aériennes américaines. Au début des années quatre-vingt-dix, United, Delta et Northwest se ressemblaient étonnamment sur de nombreux points de détail : un réseau en toile d'araignée, un service minimum à bord, des programmes de fidélisation fondés sur le kilométrage et un système de réservation maison. Feuilletons la presse d'affaires du début des années quatre-vingt-dix : les jugements en la matière sont uniformément négatifs. Combien de fois peut-on y lire qu'un transporteur américain se targue de la qualité du service proposé à ses voyageurs sur le réseau intérieur ? Chacun parle uniquement de l'ampleur de son réseau et de la ponctualité de ses avions, ce qui serait l'équivalent pour un constructeur automobile de se vanter du fait que ses voitures ont bien quatre roues et qu'on peut s'y fier pour aller d'un endroit à un autre. Il n'y avait que sur les lignes internationales, où des compagnies telles que British Airways et Singapore Airlines avaient établi un niveau élevé de qualité de service, que les transporteurs américains étaient contraints de faire des efforts dans ce domaine ; et même alors, comme on pouvait s'y attendre, ils étaient à la traîne derrière leurs concurrents étrangers sur le plan de la satisfaction des usagers.

Conséquence : une spirale descendante dans laquelle un service médiocre entraîne une diminution des attentes du passager, qui, de plus en plus, se soucie essentiellement des tarifs pratiqués. Dans cette situation, une compagnie aérienne désireuse de conserver la fidélité de ses passagers doit les acheter en leur offrant du kilométrage gratuit (l'équivalent des remises pour le constructeur automobile). Le comble fut atteint par un magazine distribué à bord d'un avion dans lequel un dirigeant de la compagnie expliquait patiemment qu'elle allait retirer la feuille de salade décorant l'un des plats puisque les passagers n'étaient pas prêts à la payer. Contraste surprenant, British Airways et Singapore Airlines, qui figurent régulièrement parmi les compagnies aériennes les plus rentables du monde, recherchent constamment les domaines dans lesquels elles peuvent ajouter de nouveaux services qui rapportent davantage qu'ils ne coûtent, du point de vue de la fidélisation ainsi que de celui de la rentabilité. Ces transporteurs offrent eux aussi des kilomètres gratuits, mais il s'agit là plus d'une prime que d'un bakchich. Une autre compagnie qui se moqua des règles fut Virgin Atlantic, qui s'efforça d'associer un type nouveau de service à une tarification étudiée. Dès le début de 1994, Virgin Atlantic transportait plus de passagers de l'autre côté de l'Atlantique par mois qu'American Airlines ou United Airlines. En fait, les compagnies aériennes qui réussirent le mieux sur le plan financier au

début des années quatre-vingt-dix furent celles qui s'écartèrent le plus des idées toutes faites des géants américains.

L'absence de diversité génétique était compréhensible, presque pardonnable, aussi longtemps que la compétition avait lieu au sein d'un « système clos ». Après tout, ce ne fut pas Ford qui remit en question les convictions de base de General Motors en matière de management. Ce ne fut pas davantage Unisys qui ébranla IBM ni Montgomery Ward qui prit Sears au dépourvu. L'irruption de nouvelles règles guette cependant tout secteur d'activité dont l'ensemble des participants acceptent essentiellement les mêmes pratiques. Peuplé de clones, un tel secteur est un champ d'action rêvé pour toute entreprise qui n'est pas bloquée à l'intérieur de la grille managériale dominante. Pour évaluer la possibilité d'exploiter le manque de diversité génétique dans un secteur, on peut se poser les questions suivantes :

Le secteur est-il suffisamment concentré et les concurrents disposent-ils de parts de marché relativement stables ? En d'autres termes, les concurrents passent-ils le plus clair de leur temps à s'observer mutuellement et comptent-ils sur une concurrence à la loyale pour conserver des marges bénéficiaires élevées ?

Interrogés sur le secret de la rentabilité, les dirigeants du secteur donnent-ils à peu près tous la même réponse ? Autrement dit, est-ce que tout le monde applique les mêmes recettes ?

Les hauts dirigeants ont-ils fait toute leur carrière dans la même branche d'activité ? Est-ce donc l'absence de mélange qui a réduit la diversité génétique ?

Est-ce que l'assimilation de nouvelles technologies est plus lente dans cette branche qu'ailleurs ? C'est-à-dire, peut-on encore utiliser l'innovation technologique pour changer les règles du jeu ?

Les entreprises leaders ont-elles tendance à ériger des obstacles à l'entrée des produits plutôt qu'à innover pour assurer leur rentabilité ? En un mot, reposent-elles sur leurs lauriers ?

Est-ce que le concept de base du produit ou du service est demeuré inchangé depuis relativement longtemps ? Autrement dit, existe-t-il un dogme établissant ce que le client veut et la manière de le lui donner ?

Les dirigeants d'entreprise du secteur entier sont-ils préoccupés par les problèmes de réglementation ? Autrement dit, rendent-ils le

législateur responsable de leurs problèmes au lieu de rechercher des solutions créatives ?

Dans toute situation de faible diversité génétique, ce sont généralement les dirigeants les plus haut placés et les plus influents qui portent les œillères les plus aveuglantes (ce qui est une autre façon de dire que le goulot d'étranglement se trouve en haut de la bouteille). Le cadre supérieur pense volontiers que sa place dans l'entreprise confirme qu'il est celui qui en sait le plus sur sa branche d'activité, les besoins des clients et les enjeux de la concurrence. Pourtant, ce qu'il connaît le mieux, c'est souvent le passé. Les lois de la réussite dans le monde d'hier se sont inscrites dans son esprit à mesure qu'il gravissait les échelons de la hiérarchie. Or, à moins que ces remparts contre l'originalité ne soient brisés, l'entreprise sera incapable d'inventer son avenir.

Tout manager doit se résigner à un fait implacable : le capital intellectuel se dévalorise constamment. Ce que vous, cher lecteur, connaissiez de votre secteur d'activité en commençant la lecture de ce livre vaudra déjà moins au moment où vous lisez ces lignes. Les besoins des clients ont changé, des progrès technologiques se sont accomplis et les projets des concurrents ont fait leur bonhomme de chemin tandis que vous parcouriez les pages précédentes. (Mais non, n'arrêtez pas votre lecture ! Veillez tout simplement à passer encore plus de temps à réfléchir aux transformations qui touchent votre secteur.) Voici notre définition de l'entreprise traînarde : c'est celle dont la direction a trop longtemps attendu avant de passer par pertes et profits son capital intellectuel dévalué et n'a pas assez investi dans l'accumulation d'un capital nouveau. C'est une entreprise dans laquelle les cadres supérieurs croient en savoir plus long sur leur secteur d'activité que ce n'est le cas et dont les connaissances sont dépassées.

La réussite diminue la diversité génétique. A tel point qu'elle confirme la stratégie de l'entreprise (« Si nous faisons tant de bénéfices, c'est que nous devons être sur le bon chemin... »). Les dirigeants finissent ainsi par se convaincre qu'il faut maintenir le même cap pour pérenniser leur succès et que tout concurrent qui agit différemment n'est pas très malin. Et si le nouvel arrivant dispose de ressources relativement faibles, on a là une raison supplémentaire pour le dédaigner. C'est exactement pour cela que General Motors s'inquiétait plus de Ford que de Toyota, que le service des informations de CBS tenait davantage à l'œil NBC et ABC que CNN, que Xerox craignait plus les empiètements d'Eastman Kodak et d'IBM que ceux de Canon dans le monde des photocopieurs, ou qu'IBM se sentait trop menacé par les constructeurs informatiques japonais et pas assez par Sun, Hewlett-Packard, EDS et Microsoft.

Élargir la grille managériale

A mesure que l'environnement concurrentiel devient plus complexe et varié, la nécessité d'une diversité génétique plus grande — d'un choix plus vaste d'opinions et d'actions sur le plan managérial — se fait sentir. Toute entreprise qui espère survivre doit créer en son sein une diversité génétique comparable à celle qui caractérise le secteur d'activité dans son ensemble. Dans la nature, la diversité génétique provient de mutations imprévues auxquelles correspondent dans l'entreprise des cellules de projet, des espaces d'autonomie quasi entrepreneuriale, des essaimages et toute autre forme d'innovation qui part de la base. Mais, comme les mutations biologiques, une telle succession de petites innovations spontanées ne peut avoir un fort impact immédiat sur les destinées de l'entreprise ; la plupart d'entre elles ne mènent nulle part et ne sont que des impasses dans l'évolution. Il ne s'agit certes pas de remettre en question des mutations imprévues dans l'entreprise. Mais on se retrouve inévitablement face au problème de ce qu'il convient de faire des salariés et des dirigeants mal adaptés à l'avenir. Ce qu'il faut, c'est la reconfiguration génétique à grande échelle et non pas de faibles mutations laissées au hasard.

Une autre façon d'introduire une diversité génétique plus grande consiste à hybrider le personnel en place avec de nouvelles recrues. Dans une entreprise, l'équivalent du croisement se fait par l'embauche de dirigeants de l'extérieur : l'on engage un nouveau PDG ou l'on recrute chez un concurrent le directeur d'une division clé. Dans un secteur embourbé dans ses habitudes, ce jeu de chaises musicales n'est probablement pas la bonne recette pour renouveler le stock génétique. En revanche, un *outsider*, lui, peut y parvenir. Lorsque British Airways décida de changer de méthodes de marketing, la compagnie engagea un cadre de chez Mars, premier fabricant au monde de confiseries. Lorsque Philips décida de repenser radicalement ses activités de recherche, un responsable de Hewlett-Packard occupant un poste équivalent fut recruté.

Il y a cependant une limite à la rapidité et à la profondeur des changements que peut introduire un dirigeant non conformiste dans une entreprise ligotée par l'habitude. En faisant appel à un *outsider*, on peut espérer qu'il s'hybridera avec un nombre suffisant des salariés pour transformer sensiblement le stock génétique de l'entreprise. Mais le croisement ne permet qu'une modification lente du code génétique. Même dans les conditions les plus propices, un nouveau PDG n'influencera que les convictions et les partis pris d'un nombre limité d'individus. Le « management baladeur », les liaisons satellites et les assemblées générales du personnel peuvent certes contribuer à élargir l'influence du nouveau

venu mais, dans une grosse entreprise, celle-ci ne sera jamais complète. Dans le meilleur des cas, une telle nomination sert à annoncer qu'une transformation se fait attendre depuis longtemps. Mais au fond, la diversité génétique doit faire partie de la chaîne et de la trame du tissu qu'est l'entreprise ; pas question de l'enfermer à la cave comme une grand-mère dérangée (cellules de projet) ni de la visser au sommet comme une tête de Frankenstein (parachutage de l'extérieur).

Ainsi donc, que peut faire une entreprise pour changer de code génétique ? D'abord, elle doit veiller à ne pas serrer trop les boulons qui maintiennent en place la structure de direction. En pratique, cela peut signifier laisser un peu de mou dans les procédures administratives (il n'est pas forcément besoin d'imposer à toutes les divisions le même modèle de planification) ; évoquer moins volontiers les leçons du passé pour former les salariés de demain (entraîner des soldats à utiliser le pic ou l'arc ne présente guère plus d'intérêt quand on vient de découvrir le mousquet) ; ou alors, cela peut vouloir dire qu'on engagera et promouvra des candidats qui « ne sont pas comme nous », car trop de dirigeants perpétuent une grave carence sur le plan génétique en cédant à la tentation de favoriser les candidats qui leur ressemblent.

D'une façon plus générale, le dirigeant soucieux de conserver une certaine diversité génétique dans son entreprise doit se garder de laisser trop de ses convictions et de ses idées s'institutionnaliser dans le système administratif de la firme. La frontière est en effet souvent très mince entre le désir, admirable en soi, de fixer les acquis du passé et la tendance à figer les grilles managériales en un système rigide et immuable. Dans ce sens, il convient de critiquer la bureaucratie non pas tellement en raison des frais généraux superflus qu'elle absorberait, mais parce qu'elle applique à travers ses rituels administratifs une grille managériale unique et dominante. Plus le pouvoir des bureaucrates est étendu et moins il y aura de diversité génétique. Tel était certainement le cas chez IBM, dont la devise, « Think ! », avait besoin de cette précision : « Par pitié, ne pensez pas tous de la même façon ! »

Il est également impératif de s'attacher à tirer le maximum des opinions de salariés qui sont « génétiquement » différents. La direction doit apprendre à débusquer et à récompenser les frondeurs. A cet égard, le président de l'une des premières sociétés pharmaceutiques au niveau mondial a une méthode fort simple : sachant que tout projet qui arrive au conseil d'administration a déjà été étudié des dizaines de fois et accepté à l'avance, il traque les projets rejetés bien en amont. Voici son explication :

Je sais pertinemment que tout ce qui parvient jusqu'à nous va être assez conforme à notre conception habituelle de notre activité. Je suis donc

à la recherche de projets un peu dingues qui pourraient transformer cette conception¹.

Il convient cependant de faire la différence entre diversité génétique et diversité culturelle. Dans les rangs des traînards figurent bien des multinationales où coexistent des individus de plusieurs nationalités. Nombre d'entre elles se glorifient de cette diversité comme d'une source de force et d'innovation, et pourtant : une grande partie de ce potentiel de créativité est souvent gaspillé, sacrifié au profit d'idées on ne peut plus conformistes sur le métier particulier de l'entreprise. L'un de nous s'est adressé un jour à un auditoire de jeunes consultants travaillant pour l'un des cabinets de conseil les plus importants du monde ; dans la salle, plus de soixante-dix pays étaient représentés. Il n'empêche : chaque consultant était passé par la même formation rigide, chacun en avait retiré à peu près la même grille de lecture managériale. Les entreprises qui adorent la diversité culturelle et qui appliquent néanmoins, à dessein ou par faiblesse, un ensemble uniforme de principes sont tout aussi vulnérables que celles qui font preuve d'un ethnocentrisme aveugle.

L'élargissement de la grille managériale dépend plus de la curiosité et de la modestie que de toute autre chose. Ce sont ces traits de caractère qui permettent au dirigeant de supporter le salarié qui le prend pour un homme de Neandertal et d'exercer la patience requise pour franchir les barrières hiérarchiques qui empêchent l'apprentissage par le bas. C'est la modestie qui pousse une équipe de cadres supérieurs à se mettre à la place de leurs concurrents pour découvrir les limites de leur propre grille managériale. Il est intéressant de noter que, si les dirigeants japonais ont une réputation de conformisme en matière de comportement, d'habillement et de politesse, ils se sont néanmoins attachés à assimiler des cultures de management autres que la leur. Prenons un exemple simple : les Japonais ne semblent pas gênés par le fait que le prix récompensant, dans leur pays, la qualité porte le nom d'un étranger, à savoir le docteur Deming. En revanche, il est presque inconcevable que le président des Etats-Unis ou le premier ministre français décernent un jour le prix Ishikawa, honorant par là la dette de l'industrie occidentale envers le gourou japonais de la qualité.

Bon nombre d'entreprises, surtout américaines, ont payé chèrement cet orgueil de la paternité des idées. La qualité ? Certes, ce sont les Américains qui l'ont inventée ! L'analyse de la valeur ? Ça aussi nous appartient ! C'est simplement au niveau de la mise en œuvre que nous avons manqué d'efficacité. De New York jusqu'en Californie, on entend

1. Propos tenus lors d'une discussion avec Gary Hamel.

de telles affirmations dans les bureaux directoriaux. Vraies ou fausses, elles sous-entendent que les entreprises du pays n'ont pas grand-chose à apprendre. Un dirigeant japonais l'a résumé en quelques mots : « Le dirigeant américain est meilleur professeur qu'élève. » Quelques sociétés, dont Motorola et Ford, admettent volontiers prendre des leçons du Japon. Mais le Japon, pas plus que les Etats-Unis, n'a le monopole de la sagesse dans le domaine du management. Aucune frontière nationale ne sépare le succès de l'échec, ni d'ailleurs les bonnes grilles managériales des mauvaises. Si jamais les dirigeants japonais en venaient à considérer qu'ils ont plus à enseigner au reste du monde qu'à en apprendre, ses concurrents pourraient sabler le champagne. Les sociétés nippones qui ont réussi ne doivent pas oublier les leçons de leur passé récent : c'est uniquement en tenant compte des mérites d'autres grilles de lecture managériales que l'on peut agrandir et enrichir la sienne.

DÉSAPPRENDRE LE PASSÉ

Il suffit parfois de préserver un certain niveau de diversité génétique pour éviter l'extinction. Mais que se passe-t-il si l'environnement est déjà en évolution rapide ? Si l'entreprise regorge déjà de « clones » dépassés ? Il faut alors appliquer une « thérapie génique » permettant de remplacer les gènes défaillants par des éléments sains. Dans le monde de l'entreprise, on peut désigner cette opération sous le nom de « désapprentissage ».

Idée très à la mode, « l'organisation apprenante » ne constitue pourtant que la moitié de la solution, car il est tout aussi important de mettre sur pied une entreprise de « désapprentissage ». Pourquoi les enfants apprennent-ils plus vite que les adultes ? En partie parce qu'ils ont moins de choses à désapprendre. Pourquoi les professeurs de musique et les entraîneurs sportifs insistent-ils autant sur le développement précoce des « bonnes habitudes » ? Parce qu'ils savent très bien qu'il est plus facile d'apprendre que de désapprendre (demandez au joueur de golf autodidacte qui a un swing mal équilibré). Pour inventer l'avenir, une entreprise doit désapprendre son passé, du moins en partie. Nous connaissons tous la « courbe d'apprentissage » : qu'en est-il de la « courbe d'oubli », la vitesse à laquelle une société peut se défaire de ces habitudes qui entravent sa réussite future ?

Plus une entreprise a connu de triomphes et plus sa courbe d'oubli est plate. Une société avec laquelle nous travaillons fêtait récemment son vingt-cinquième anniversaire. Pour l'occasion, elle avait chargé un certain nombre d'artistes de réaliser vingt-cinq tableaux évoquant les éléments (stratégies, marchés, compétences et pratiques) qui avaient

contribué à ses enviables résultats. Les œuvres furent exposées au siège de la société. L'un de nous suggéra, plaisantant à moitié, que chaque année la direction retire au moins un tableau en reconnaissance du fait que le thème qui y était traité concernait plus le passé de la firme que son avenir. Autrement dit, il faut faire autant d'efforts pour oublier que pour apprendre.

Il y a là un important message pour les challengers victorieux : avant que les nouveaux venus ne deviennent trop arrogants, avant que Bill Gates ne profère trop de propos désobligeants à l'encontre d'IBM, que Ted Turner ne brocarde davantage les réseaux d'information traditionnels ou qu'Intel ne se réjouisse des infortunes de ses concurrents japonais, ils devraient faire une pause pour réfléchir. La réussite permanente n'est pas plus assurée aux nouveaux arrivants qu'aux champions en place. Alors que les challengers se gargarisent de leurs succès, ils semblent parfois oublier que ceux qu'ils ont détrônés avaient été eux aussi des challengers en leur temps. Microsoft et EDS passent à l'heure actuelle pour des modèles de la société d'informatique « sans ordinateurs ». Ted Turner de CNN, Anita Roddick, fondatrice de The Body Shop, Andy Groves, le PDG au franc-parler d'Intel, Sir Colin Marshall, le président courtois de British Airways, et T.J. Rodgers, le patron dogmatique de Cypress Semiconductor, ont tous été proclamés visionnaires du monde de l'entreprise. Et pourtant, ils font la « une » des mêmes magazines d'affaires qui vantaient précédemment les mérites de John Akers (IBM), Ken Olsen (Digital Equipment), Robert Stempel (General Motors) et David Kearns (Xerox). C'est avec une étonnante rapidité que les hérésies d'hier deviennent les dogmes d'aujourd'hui.

Gonflés de leur réussite, les nouveaux venus oublient souvent les règles les plus élémentaires de la vitalité économique : pour être challenger une fois, il suffit de bousculer l'orthodoxie des entreprises établies, pour l'être une deuxième fois, il faut savoir remettre en cause la sienne. L'entreprise se trouvant dans ce cas a beau être acclamée à la Bourse, prise pour modèle par ses concurrents et étudiée dans les écoles de gestion, elle doit tôt ou tard régénérer ses stratégies de base et, par là, réinventer une seconde fois son secteur d'activité. Elle doit tout repenser : marché, frontières de l'entreprise, avantages proposés et nature de la concurrence. Ron Summer, ancien président de Sony pour l'Europe, résume le problème avec éloquence : « Le développement futur de l'entreprise compte davantage que ses origines. A une époque où les frontières des secteurs d'activité deviennent de plus en plus floues, les titres de noblesse ne servent plus à grand-chose². »

2. « Your Digital Future », *Business Week*, 7 septembre 1992.

Il faut donc accepter de jeter par-dessus bord une partie de son passé. Il a été dit que « Dieu créa le monde en six jours, certes, mais il n'était pas encombré par tout un parc de machines ». Or ce n'est pas le poids des équipements obsolètes (comme dans l'industrie automobile américaine), ni le handicap des produits surannés nécessitant d'être remis à jour (prétexte souvent évoqué chez IBM pour justifier le choix de consacrer une part importante du budget de recherche du groupe aux gros systèmes) ni le manque d'une infrastructure de distribution suffisante (le problème de certaines banques dont de nombreuses succursales restent sous-utilisées) qui empêchent la plupart des sociétés d'inventer l'avenir. Non, c'est le poids des idées reçues, des usages jamais contestés, des conceptions myopes, des habitudes enracinées, bref, de tout ce qui constitue la grille managériale existante.

Il ne s'agit pas pour autant de couper tous les ponts avec le passé. Au contraire, chaque entreprise doit répondre à cette question : quels éléments de notre passé peuvent servir de tremplin pour arriver plus vite à l'avenir ? Et, inversement, lesquels nous encombrant ? Cet oubli sélectif pose toutefois problème, tant sur le plan psychologique que sur le plan économique. Car le dirigeant d'entreprise a généralement investi un immense capital affectif dans les réalisations d'hier. Il n'est que de penser à tous ces cadres supérieurs de Digital Equipment qui firent leurs premières armes en vendant des ordinateurs VAX à d'autres entreprises ; aux ingénieurs de Xerox qui consacrèrent toute une vie à mettre au point des photocopieurs toujours plus gros et plus complexes ; à ceux de CBS qui espéraient prolonger indéfiniment les jours de gloire des informations diffusées par une seule chaîne. Quoi de plus angoissant que de découvrir que tout le bagage intellectuel accumulé au cours d'une vie professionnelle n'aura bientôt plus d'utilité ? Pour ceux qui ont construit le passé, la tentation est forte de vouloir à tout prix le préserver.

NÉCESSAIRE RECONSTRUCTION

L'investissement d'une société dans son passé n'est pas seulement de nature affective ; il a aussi et surtout une dimension économique. La définition de son marché, les avantages proposés aux clients, la structure des marges, la configuration des atouts et des compétences qui permet d'obtenir ces marges et les systèmes de gestion qui accompagnent ces efforts sont les pièces indispensables d'un générateur de profit bien réglé (voir figure 3-1). Celui-ci peut fonctionner à merveille dans un contexte donné, mais toute modification du contexte risque de miner cette efficacité ; un réglage adapté à une course de *dragsters* à départ arrêté se révèle désastreux lors des Vingt-Quatre Heures du Mans. Ainsi, dans le secteur

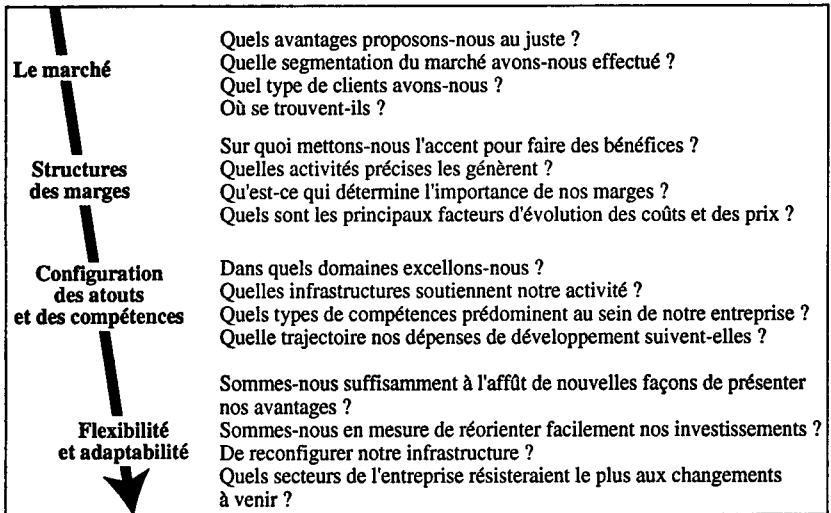


Figure 3-1 Les pièces du générateur de profit

financier aux Etats-Unis, de nouvelles lois et l'irruption de protagonistes inattendus dans le domaine de l'épargne ont réduit le rendement du moteur à profit de nombreuses banques. Dans le commerce de détail, le vieux moteur à essence de Sears a été surclassé par le turboréacteur de Wal-Mart. Prenant enfin conscience de la nécessité de reconstruire de a à z son moteur, Sears a abandonné la vente par correspondance et adopté une politique commerciale privilégiant les biens durables.

La menace peut venir sous la forme d'améliorations introduites par un concurrent dans une seule pièce du moteur : redéfinition des limites du marché (comme le fit Canon dans le domaine des photocopieurs), offre de nouveaux avantages (ce fut le cas dans les années quatre-vingt des fonds communs de placement aux Etats-Unis, qui commencèrent à considérer les épargnants comme des investisseurs), découverte d'une nouvelle source de rentabilité (par exemple, en misant sur la qualité plutôt que sur les recettes du service après-vente) ou reconfiguration des compétences et des atouts existants en vue de produire plus économiquement (ce fut la démarche de Service Corp. International, qui racheta des petits établissements de pompes funèbres et rationalisa les opérations comme l'embaumement ou l'utilisation des corbillards³). Le générateur de profit, contrairement à la chaîne de valeur, englobe les convictions

3. « Acquisitions Done the Right Way », *Fortune*, 16 novembre 1992.

qu'à l'entreprise sur la nature de son métier et de ses produits, la manière de prospérer dans cette activité, les atouts et les compétences indispensables et l'identité de ses principaux concurrents. Il convient donc de le traiter comme un appareil matériel dont la grille managériale serait le manuel de l'utilisateur. Corollaire : l'entreprise doit guetter sans relâche le moindre grain de sable qui pourrait faire gripper son moteur. Elle doit constamment se demander si elle définit son marché de façon trop restrictive, si elle peut maintenir la structure actuelle des marges, si elle n'aurait pas la possibilité de présenter son produit ou service avec plus d'efficacité (voir figure 3-2).

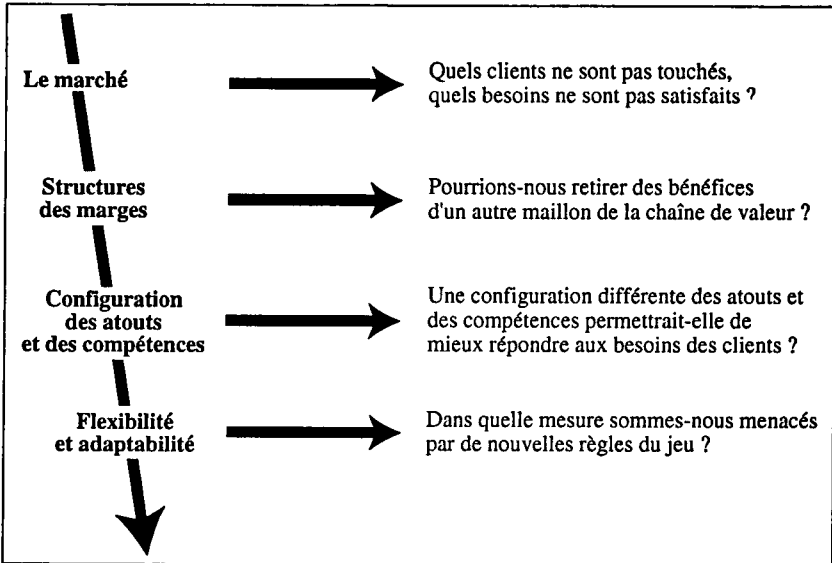


Figure 3-2 Recherche des limites du générateur de profit

Avec le temps, de nouveaux moteurs perfectionnés rendent obsolètes les modèles existants. Par exemple, l'acheminement de vidéo par le réseau téléphonique est en passe de remplacer le magasin de location de cassettes. De même, l'achat par téléphone de logiciels livrables dès le lendemain remporte déjà un succès certain auprès de nombreux consommateurs qui n'ont pas envie de se rendre chez un distributeur de produits informatiques. Biz Mart, Office Max et bien d'autres ont à leur tour mis au point un moteur efficace de commande et de livraison de fournitures de bureau aux PME, alors que Charles Schwab a trouvé le moyen de dépasser Merrill Lynch dans les services de courtage. Il ne suffit pas de surcharger un vulgaire moteur à pistons (par le biais de restructurations et de reconfigurations) dès lors qu'un concurrent a inventé le turboréacteur.

Tel le mécanicien grisonnant qui déplore la complexité des voitures modernes, l'entreprise bien établie est souvent tentée de tout mettre en œuvre afin de garder son moteur à profit éprouvé, au point même de nier l'existence des forces qui transforment son secteur d'activité. En 1991, par exemple, un cadre supérieur de CBS déclara devant une commission parlementaire que la télévision numérique « défie les lois de la physique ⁴ ». Interrogé sur l'existence possible de centaines de chaînes de télévision plutôt que de quelques dizaines, le président de CBS répondit pour sa part : « A ma connaissance, rien ne permet de conclure que les spectateurs réclament une telle augmentation du nombre de chaînes ⁵. » Bien sûr, la télévision numérique va à l'encontre de plusieurs des lois de la physique tant que l'on cherche à la diffuser par voie hertzienne ; en revanche, elle ne pose guère plus de problèmes dès que l'on se tourne vers la transmission par câble à large bande. Par ailleurs, peu de gens réclament un développement continu du type d'émissions produites par les trois grandes chaînes américaines (a-t-on vraiment besoin d'une nouvelle série policière à l'hémoglobine ?). Mais il y a tout lieu de croire que, dans un avenir proche, on considérera la télévision comme plus qu'une source de distraction passive. Elle permettra en effet le télé-achat interactif, des réunions virtuelles et des jeux complexes. La seule question qui demeure est de savoir quelle part de ce nouveau marché prendra CBS.

On peut difficilement imaginer une situation où une entreprise n'aurait pas intérêt à prendre les devants dans la révolution en cours, même quand sa branche d'activité se précipite dans un sens qui réduit l'efficacité du moteur à profit de l'entreprise, plutôt qu'à laisser l'initiative à d'autres. Il ne serait pas étonnant que les dirigeants de Xerox avouent aujourd'hui qu'ils n'auraient jamais dû laisser les Japonais occuper le terrain des petits photocopieurs, réussite qui a certainement miné quelque peu la santé du groupe. De même, chez Sears, les décideurs doivent regretter de ne pas avoir compris plus tôt — et exploité — les possibilités qu'offre la vente de grandes marques au rabais ; les responsables de CBS, NBC et ABC doivent s'en vouloir d'avoir permis à CNN de les devancer sur le marché mondial des actualités télévisées ; et les planificateurs de Detroit doivent se reprocher d'avoir si facilement cédé aux Japonais le segment en apparence peu alléchant des petites cylindrées. Même Daimler-Benz, qui a annoncé son intention de comprimer radicalement les coûts et de sortir une Mercedes au prix abordable (fabri-

4. « Feeling for the Future : A Survey of Television », *The Economist*, 12 février 1994.

5. *Ibid.*

quée vraisemblablement en dehors de l'Allemagne), semble s'être rendu compte que la meilleure défense, c'est l'attaque. Pour se prémunir contre des concurrents audacieux, il faut être le premier à proposer de nouveaux avantages aux clients, à « cannibaliser » ses propres produits, à faire naître l'avenir, même quand celui-ci paraît menacer les acquis du passé. Comme l'exprime Andy Groves d'Intel : « Il faut être pour soi-même son propre concurrent le plus impitoyable. »

On entend souvent affirmer, pour justifier l'immobilisme, que l'entreprise qui veut hâter l'arrivée de l'avenir doit détruire son activité de base ou, à tout le moins, la « dépouiller » afin d'en sauver le plus possible (liquidités, équipements ou compétences managériales). Si cet argument comporte un élément d'exagération, il n'en reste pas moins que, dans le cadre d'un secteur en plein bouleversement, le dilemme est bien réel. Ce fut, dans une certaine mesure, la situation d'IBM, qui dépendait trop de sa production de gros systèmes, et des trois grandes chaînes américaines de télévision. Pour ces sociétés, la seule solution consiste à reconnaître la menace suffisamment tôt pour pouvoir préparer une transition progressive et ordonnée d'un type de moteur à un autre.

Dans un dessin paru il y a quelques années dans le *Financial Times*, un responsable d'IBM monte la garde devant la porte imposante d'un château fort sur laquelle on peut lire l'inscription « Systèmes ouverts ». Une horde d'envahisseurs a réussi à pénétrer dans le château, non pas en passant par la porte, mais en abattant les murs d'enceinte. Et le garde de proclamer solennellement : « Que l'ouverture de cette porte inaugure une nouvelle époque d'ouverture. » En clair, le grand constructeur d'ordinateurs avait été mis devant le fait accompli ; personne n'avait attendu qu'il se prononçât sur les vertus des systèmes ouverts. Pis : ayant longuement traîné avant d'épouser cette nouvelle logique, IBM s'était privé de la possibilité d'imprimer sa marque sur le développement en cours et d'en tirer pleinement parti.

L'aveuglement devant les changements à l'œuvre, qui fait perdre de précieuses années, ainsi que la propension à nier des vérités gênantes mettent tellement en danger l'activité de base de l'entreprise que, quand il n'est plus possible d'ajourner les réformes qui s'imposent, les fonds, le personnel et l'énergie intellectuelle requis ont déjà été dissipés. Le challenger d'aujourd'hui se trouve donc face à la question suivante : peut-il réinventer son fonctionnement et son secteur suffisamment tôt pour éviter les dégâts qu'infligent les nouveaux venus à toute entreprise trop confortablement installée ?

Pour rares que soient les entreprises qui parviennent à une redéfinition poussée de leur identité, de la nature de leur branche d'activité, de leur clientèle et de ce qu'elle voudra à l'avenir, on notera néanmoins quelques exceptions. Motorola s'est régénéré plusieurs fois : en entrant dans

le domaine des semi-conducteurs, en se lançant dans la téléphonie cellulaire et encore en décidant de ne plus se limiter à l'électronique professionnelle et de produire aussi pour le grand public. J. P. Morgan a connu un renouveau semblable lorsqu'il cessa d'être une simple banque de dépôts et se transforma en banque d'affaires. Il en va de même pour The Gap, qui abandonna son créneau de détaillant de jeans à bon marché pour se spécialiser dans la vente de vêtements dernier cri et à plus forte valeur ajoutée.

Pour se libérer du poids du passé, il faut bien se convaincre du caractère hypothétique des réussites futures. Autrement, aucune entreprise ne songerait à renoncer à ses pratiques habituelles. En fait, la direction doit rappeler à tout le personnel que même le succès actuel n'a rien de permanent, qu'il y a donc urgence à élargir la grille managériale héritée et à se mettre au douloureux travail de manipulation génétique. Le tout, cela va de soi, c'est de susciter ce sentiment d'urgence pendant que l'entreprise se trouve encore à son apogée.

Comment y parvenir avant l'éclatement de la crise, avant l'aggravation du contexte économique ? Comment faire comprendre le message à un nombre suffisant de collaborateurs avant qu'il ne soit trop tard ? Dès lors que l'évolution génétique ne suit plus le rythme des mutations de l'environnement, une espèce comme les dinosaures risque l'extinction. De même, seul un désapprentissage mené en temps opportun peut sauver l'entreprise d'une restructuration draconienne et des licenciements massifs qui en découlent.

Il ne suffit pourtant pas d'admettre intellectuellement la nécessité du changement ; il faut que chacun, qu'il soit cadre ou ouvrier, la ressente « dans ses tripes ». La direction ne doit d'ailleurs pas hésiter à amplifier le moindre signal d'alerte afin de faire comprendre à tous que le moteur à profit actuel tombera bientôt en panne.

Une analyse rigoureuse des tendances et des ruptures possibles dans le secteur d'activité en question peut permettre d'avancer rapidement le film de l'histoire et de visionner l'avant-première de cette panne future. On ne saurait sous-estimer l'importance de cet exercice. En effet, une équipe de direction incapable d'identifier les cinq ou six forces qui menacent la position de l'entreprise ne maîtrise plus rien. D'où l'intérêt de provoquer à l'avance une mini-crise, seul moyen de s'épargner une crise de grande envergure.

Considérons un exemple. Le chiffre d'affaires de l'une des sociétés de services les plus prospères du monde passa au cours des années quatre-vingt de 1 milliard à 5 milliards de dollars. La direction était fière de cette réussite, et avec juste raison. Elle prévoyait que, en l'absence d'un changement fondamental de stratégie, ce chiffre se multiplierait encore par quatre avant la fin du siècle. Or, si l'on y regardait de près, on

constatait que le succès escompté était tout sauf assuré. Au début des années quatre-vingt, l'entreprise avait 10 000 salariés ; lorsque le chiffre d'affaires avait atteint les 5 milliards par an, ils étaient 55 000. Nous demandâmes donc aux dirigeants si leur entreprise visait vraiment à devenir l'un des plus gros employeurs du monde entier. Car, si l'on parlait de l'hypothèse d'un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars, mais sans amélioration notable du rendement du générateur de profit, c'était précisément le sort qui l'attendait, étant donné que la plupart des autres entreprises s'efforçaient pendant la même période de réduire leurs effectifs. Message reçu : les dirigeants reconnurent courir après une croissance illusoire en ce sens que, en données corrigées de l'inflation, la valeur ajoutée par salarié avait en fait déjà amorcé son déclin.

Il y eut encore un signal d'alarme. Le but, maintes et maintes fois exprimé, de l'entreprise était d'être le prestataire de services numéro un de son secteur d'activité. Mais la direction, lorsqu'elle passa en revue la liste de ses clients importants des dernières années, se rendit compte qu'il s'agissait pour l'essentiel de traînants plutôt que de leaders dans leurs branches respectives. Il y avait là une contradiction flagrante entre l'ambition affichée et la médiocrité de la clientèle. En insistant sur ces quelques faiblesses, nous pûmes convaincre les hauts dirigeants de la nécessité d'une révision approfondie du moteur à profit de l'entreprise et d'une exploration des chemins possibles de l'avenir.

Dès la fin des années quatre-vingt, Boeing s'est appliqué à faire comprendre à tout son personnel que l'avenir ne sera pas une simple répétition du passé. La direction s'était rendue compte que, dans la période à venir, l'entreprise aurait à faire face à une concurrence redoublée et à une chute probable des commandes pour ses avions. En effet, alors qu'elle avait tablé auparavant sur la mise hors service de trois cents avions chaque année de la part des compagnies aériennes du monde, le chiffre se révéla au début des années quatre-vingt-dix être plus près de cent. C'est que, en dépit du coût très élevé d'exploitation des avions plus anciens, nombre de transporteurs préféraient les maintenir en service, puisqu'ils étaient entièrement amortis, plutôt que de dépenser des millions de dollars pour l'acquisition de modèles récents. La seule solution consistait à réduire radicalement le délai et le coût de production des nouveaux avions et, de ce fait, les rendre attrayants pour les compagnies aériennes. Les dirigeants de Boeing se trouvèrent donc devant la question suivante : comment faire comprendre aux salariés la nécessité de cette mission héroïque ? Comment mobiliser l'énergie intellectuelle et affective requise pour retrouver le succès ? A la fin, Boeing décida de faire réaliser un film vidéo de fiction dans lequel un journaliste relate, dans un avenir proche, le décès de l'entreprise autrefois si puissante. Pendant que des ouvriers moroses rendent leur badge et quittent à jamais

l'usine ténébreuse, on entend le journaliste annoncer la triste fin de tout un chapitre de l'histoire de l'aviation. Le film provoqua la réaction voulue. L'avionneur jusqu'alors léthargique s'engagea à automatiser complètement le travail de conception, à abaisser de moitié le temps de fabrication et à réduire encore plus le niveau des stocks, l'objectif étant de diminuer de 25% le coût total de production d'un avion. Même Airbus, le concurrent le plus redoutable de Boeing, reconnu volontiers que, si le constructeur américain atteignait cet objectif, il transformerait la physionomie de tout le secteur⁶.

Au début des années quatre-vingt, Motorola lança une initiative analogue. Prenant acte des incursions des producteurs japonais dans le domaine de l'électronique grand public (Motorola avait déjà vendu sa division de télévision à un rival nippon), l'entreprise commençait à se demander si ses produits d'électronique professionnelle ne seraient pas un jour surclassés de la même manière. En fait, c'était déjà le cas dans le domaine des semi-conducteurs, et des concurrents asiatiques marchaient de plus en plus sur les brisées de Motorola pour la production de radios émetteurs-récepteurs portables, de téléphones cellulaires et de terminaux de messagerie portables (*paggers*). En outre, la ligne de démarcation entre le marché professionnel et le marché grand public s'effaçait progressivement, ce qui permettait aux entreprises japonaises d'appliquer leurs compétences légendaires en matière de fabrication en série et marketing de masse à des produits d'une grande complexité. Ainsi, lors d'une réunion mémorable du conseil d'administration de Motorola, un directeur adjoint eut même la brutalité de déclarer la qualité des produits de l'entreprise « abominable ». La riposte fut le lancement de la campagne de sensibilisation intitulée « Rise to the Challenge » (« Relever le défi »), qui attira l'attention de milliers de salariés de la maison sur le désastre auquel courait l'entreprise. Ici encore, la peur ainsi suscitée, compensée, il est vrai, par des affirmations optimistes fréquentes de la part de la direction, incita tout le personnel à réaliser des améliorations spectaculaires et à repenser sérieusement l'orientation du groupe. Grâce à cette anticipation de la convergence entre électronique professionnelle et électronique grand public, Motorola sut stopper l'offensive japonaise devant ses portes, exploit réussi, il faut le dire, par bien peu de firmes du secteur électronique. Ainsi, l'entreprise conservait, au début des années quatre-vingt-dix, sa prééminence dans tous ses domaines d'activité importants. Le lecteur l'aura compris : le désapprentissage ne commence

6. « Reinventing Boeing : Radical Change Amid Crisis », *Business Week*, 7 septembre 1992.

que lorsque les salariés se trouvent confrontés au divorce potentiel entre les recettes du passé et les défis de l'avenir. Seul un malaise profond pousse à l'action.

L'entreprise qui conduit en regardant exclusivement dans son rétroviseur s'écrasera tôt ou tard contre un mur. Toutefois, le but que l'on poursuit quand on rend ce mur visible aux salariés n'est pas de créer un climat d'angoisse. Car l'angoisse correspond à un sentiment d'impuissance, à une prise de conscience du caractère tardif et insuffisant des efforts consentis, de l'imminence d'un grave accident : elle paralyse. Il s'agit en fait de susciter un sentiment d'urgence. A partir de ce sentiment, le salarié peut se représenter le mur, mais il le sait suffisamment loin pour croire à la possibilité de redresser à temps le volant. La tâche de la direction consiste à faire en sorte que le mur paraisse un peu plus près qu'il n'est en réalité.

Cette phrase d'un haut responsable de Microsoft à propos de sa firme vaut à notre avis pour toute entreprise dynamique : « Nous avons un intérêt direct dans la structure de notre secteur tel qu'il existe aujourd'hui.⁷ » Pourtant, l'entreprise qui a plus investi dans le passé ou le présent que dans l'avenir risque fort de se trouver parmi les retardataires. Or on ne peut investir dans l'avenir sans l'avoir d'abord imaginé. Voilà pourquoi Microsoft a établi son Advanced Technology Group, qui a pour mission d'envisager et de poursuivre une foule de nouvelles possibilités qui jalonnent l'autoroute de l'information.

L'intuition du possible a donc tout autant d'importance que le sentiment du malheur. Pour grise que paraisse la situation actuelle, l'entreprise ne tournera le dos à son passé que si elle aperçoit déjà un horizon prometteur — un horizon des possibles — qui l'encourage à sauter le pas. L'avenir doit sembler aussi réel, aussi vivant que le passé et le présent — et plus alléchant. A charge pour la direction d'aider toute l'entreprise à construire cette vision passionnante du futur.

7. Louise Kehoe, « The Hottest Act in Town », *Financial Times*, 8 mars 1993.

ÊTRE CLAIRVOYANT

Qu'entendons-nous par clairvoyance dans le contexte de ce livre ? Il s'agit pour commencer d'élaborer les meilleures hypothèses possibles, celles qui donnent des chances de laisser leur empreinte sur l'évolution du secteur d'activité en question. Développer sa clairvoyance, c'est, fondamentalement, affirmer l'hégémonie intellectuelle de son entreprise dans la transformation de ce secteur. C'est s'efforcer d'arriver le premier à l'avenir, pour devenir maître de sa destinée. Le tout, c'est d'apercevoir cet avenir avant qu'il ne se concrétise.

LA CLAIRVOYANCE EST INDISPENSABLE

La clairvoyance dont nous parlons aide le dirigeant à répondre à trois questions capitales. D'abord, quels nouveaux avantages faut-il chercher à offrir aux clients dans les cinq, dix ou quinze années à venir ? Ensuite, quelles compétences devons-nous renforcer ou acquérir à cette fin ? Enfin, quelle reconfiguration de l'interface avec les clients convient-il d'envisager ?

On rencontre cet état d'esprit chez Motorola. Cette entreprise rêve d'un monde où chaque numéro de téléphone sera attribué à une personne et non pas à un lieu, où de petits appareils qui tiennent dans la main permettront à des individus de rester en communication, où qu'ils se trouvent, des appareils capables de transmettre tout à la fois données, images vidéo et signaux vocaux. Les dirigeants de Motorola savent que, pour transformer ce rêve en réalité, il faut renforcer les compétences de l'entreprise en matière de compression numérique, de lisibilité des écrans plats et de puissance des batteries. Ils se rendent également compte que la conquête d'une part non négligeable du marché grand public, en

pleine expansion, les oblige à faire connaître leur marque aux consommateurs du monde entier.

Apple a aussi fait preuve à plusieurs reprises d'une capacité d'anticipation considérable. Dans les années soixante-dix, époque où les ordinateurs se trouvaient pour l'essentiel dans des salles spéciales aménagées dans les entrailles de l'entreprise, la société de Cupertino fut animée par le projet inédit de produire « un ordinateur pour chaque homme, chaque femme et chaque enfant ». Le résultat fut l'Apple II, le premier ordinateur de grande consommation, qui vit le jour en 1977, quatre ans avant la sortie du PC d'IBM.

Puis, quelques années plus tard, alors que des masses d'individus se démenaient pour acquérir les rudiments d'une culture informatique, Apple eut une nouvelle inspiration qui, soulignons-le, bénéficiait largement des avancées décisives réalisées par Xerox. Ses ingénieurs se demandaient : « Vu l'intelligence des ordinateurs, pourquoi ne pas leur faire comprendre les hommes au lieu du contraire ? » De ce raisonnement peu habituel sortit le Lisa, suivi de près par le Macintosh. A partir de là, plus aucun utilisateur éclairé ne devait déchiffrer un C>.

General Magic, consortium qui regroupe notamment Apple, Sony et Matsushita, a affiné sa propre vision. Ses fondateurs s'imaginent un univers dans lequel l'individu se servira d'un appareil miniature pour se diriger dans les rues d'un « centre-ville » virtuel fait d'agences de voyage, de banques et de bibliothèques tout aussi virtuelles ; appareil qui permettra d'envoyer des « agents d'information » dans l'espace cybernétique avec pour mission de réserver une place d'avion, de retrouver un article de presse, de vérifier le cours d'une action en Bourse ou d'énumérer les plats proposés par tel restaurant. Comme dans la plupart des cas analogues, cette projection associe un sentiment du destin, une compréhension profonde des possibilités technologiques et une puissante vision d'un monde meilleur. General Magic gagnera-t-il son pari ? La réponse est tout sauf évidente, car la clairvoyance à elle seule ne garantit pas que l'on arrive à bon port. En son absence toutefois, on ne peut même pas envisager le voyage.

D'aucuns ont mis en doute, ces dernières années, l'importance d'une vision pour l'entreprise. L'adaptabilité, l'application rigoureuse des décisions arrêtées et les compétences pratiques de base figurent désormais en haut de la liste des attributs à cultiver¹. De l'ancien président des Etats-Unis George Bush à Lou Gerstner d'IBM, un grand nombre de

1. « Robert Eaton Thinks "Vision" Is Overrated and He's Not Alone », *The Wall Street Journal*, 4 octobre 1993.

dirigeants politiques et économiques ont exprimé leur peu de goût pour tout ce qui touche à la « vision ».

Insistons toutefois sur un point : il ne faut pas confondre l'objet de leur désaffection avec ce que nous appelons la clairvoyance. Une vision mal conçue, pour grandiose qu'elle soit, mérite en effet d'être critiquée, de même que toute entreprise qui préfère les discours à l'action. Très souvent, ce qui passe pour la « vision maison » n'est guère plus qu'une façade derrière laquelle s'abrite un PDG avide d'acquisitions d'entreprises. Ainsi, le rachat par Chrysler d'un constructeur italien d'exotiques voitures de sport et d'un fabricant d'avions traduisait les caprices d'un président flattant son ego — à l'époque, Lee Iacocca — plutôt qu'une perspective bien étayée concernant l'évolution de l'industrie automobile : c'étaient des excursions pour se faire plaisir et non pas des voyages d'affaires. Cela dit, et pour dangereux que ce soit de fonder la stratégie de l'entreprise sur les ambitions personnelles de son chef, il ne faut non plus tomber dans le travers inverse, qui consiste à rejeter toute notion de clairvoyance sous prétexte que certains dirigeants ne savent pas distinguer entre vision et vanité.

Parfois, on met en cause la vision d'une entreprise alors que c'est sa capacité d'exécution qu'il convient de critiquer. Par exemple, Apple, qui a manifesté une clairvoyance hors du commun dans son secteur, a aussi fait pas mal de gaffes. Tout ce que cela prouve, c'est que la clairvoyance ne suffit pas à garantir la réussite. Mais on pourrait en dire autant d'une capacité de mise en œuvre qui ne serait pas accompagnée d'une vision solide et audacieuse.

De nos jours, nombreuses sont les sociétés qui semblent croire que le développement de la clairvoyance est aisé, que la vraie difficulté réside dans la mise en pratique des décisions. Nous attribuons pour notre part une valeur égale à l'une et l'autre tâche. Par ailleurs, ce qui passe souvent pour un échec dans le domaine opérationnel se révèle être le fruit d'un manque de clairvoyance. Les énormes frais généraux d'IBM n'avaient rien d'inquiétant aussi longtemps que le secteur de la construction informatique affichait une rentabilité comparable à celle du trafic de drogues ; ils commencèrent à menacer la survie de l'entreprise dès lors que les marges bénéficiaires des ordinateurs retombèrent au niveau de celles des légumes en conserve. Au début des années quatre-vingt-dix, un stratège d'IBM aurait très bien pu dire : « Nous avons beaucoup moins besoin d'une vision que d'une réduction des coûts et des délais de développement de nos produits. » Ce à quoi nous aurions répondu : « Incontestablement, mais qu'est-ce qui vous a empêché de vous pencher dix ans plus tôt sur le problème des coûts ? Comment avez-vous pu sous-estimer à ce point la pression à la baisse qu'exerceraient sur vos marges le développement de systèmes ouverts, la production de clones et la conver-

gence entre informatique et électronique grand public ? » Nombre des échecs qu'essaya IBM à cette époque remontaient sans conteste à des erreurs d'appréciation commises au cours des années quatre-vingt.

Pour ce qui est du déficit de qualité, qui avait coûté tant de parts de marché à l'industrie automobile américaine au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, il ne s'agit pas d'un simple problème d'exécution. Ce ne fut pas du jour au lendemain que les constructeurs de Detroit se laissèrent aller ; par ailleurs, leurs concurrents nippons ne bénéficiaient pas au départ d'un avantage sur ce plan. C'est qu'ils s'étaient rendu compte longtemps auparavant que, pour pouvoir tenir tête à Ford, à Chrysler et à General Motors sur le marché américain, il leur faudrait des armes redoutables : en l'occurrence, le souci de qualité, la réduction des délais de production et la flexibilité. Vingt ans plus tard, la clairvoyance de Toyota donnait des cauchemars à General Motors.

Nous préférons pour notre part parler de *clairvoyance* plutôt que de *vision*, et ce pour plusieurs raisons. Le mot *vision* évoque une apparition soudaine, unique, aveuglante, alors que la qualité requise dans le monde de l'entreprise tient plutôt de la compréhension profonde de l'évolution technologique, démographique, législative et sociale, dont on peut tirer parti pour réécrire les règles de toute une branche d'activité et aménager un nouvel espace concurrentiel. Et s'il faut de l'imagination pour saisir toute la portée de cette évolution, il n'en demeure pas moins qu'une simple vision sans fondement est vouée à l'échec.

Nous nous méfions aussi des prétendus visionnaires. Un Akio Morita, de Sony, un Ray Smith, de Bell Atlantic, ou un Bill Gates, de Microsoft, ont certes été qualifiés ainsi mais, dans bien des cas, le visionnaire risque fort de conduire son entreprise dans une impasse. Que de chefs d'entreprise d'aujourd'hui se croient des hommes de vision doués d'un sixième sens qui manque au commun des mortels ! Or un investisseur peut décider d'avancer une somme considérable à un visionnaire autoproclamé ; il ne met pas en jeu l'avenir d'un puissant groupe industriel en fonction des prophéties d'un seul individu. Comme nous le verrons par la suite, la clairvoyance est en fait le résultat de la vision de plusieurs personnes. Très souvent, un tel point de vue, qui représente la synthèse de tout un éventail de perspectives individuelles se transforme, sous la plume d'un journaliste enthousiaste ou dans la bouche d'un porte-parole obséquieux de l'entreprise, en « vision » du patron génial. On a beau reconnaître à M. Kobayashi la paternité de la notion révolutionnaire de *computers and communication* développée chez NEC, cette idée, fondée sur l'exploitation de la convergence grandissante entre les deux secteurs d'activité, avait en fait germé dans de nombreux esprits à l'intérieur de l'entreprise. Ajoutons que les cadres supérieurs n'ont pas l'apanage de la clairvoyance. En réalité, leur rôle consiste avant tout à rechercher et à mobi-

liser celle qui se manifeste un peu partout dans l'entreprise. Ils doivent veiller au développement de la clairvoyance, mais cette tâche ne leur appartient pas en exclusivité.

DÉVELOPPEMENT DE LA CLAIRVOYANCE

C'est cette clairvoyance qui anime les programmes de renforcement des compétences, qui assure la cohérence des investissements, qui oriente les décisions en matière d'alliances stratégiques et d'acquisitions et qui empêche l'entreprise de se lancer dans des associations douteuses. Toute équipe de direction se voit donc obligée de développer sa clairvoyance sur son secteur d'activité, sous peine de tomber victime de concurrents qui s'y sont mis plus tôt et mieux.

Ainsi, et peut-être à leur insu, Lou Gerstner et son équipe à IBM rivalisaient, au début des années quatre-vingt-dix, avec l'équipe de Michael Spindler, chez Apple, qui se battaient à leur tour contre celle de Lewis Platt chez Hewlett-Packard, adversaires de l'équipe de Les Alberthal chez EDS, qui se trouvait, elle, face à George Shaheen et ses collaborateurs à Andersen Consulting. Enjeu : l'avenir des technologies de l'information. On pourrait faire le même constat à propos de la grande distribution, où l'équipe d'Arthur Martinez, chez Sears, s'opposait à celle de David Glass à Wal-Mart, en lutte contre l'équipe de Joseph Antonini, chez Kmart. Dans le secteur des soins de santé, on dénombrait, parmi les concurrents, Roy Vagelos et son équipe chez Merck, Bob Bauman et son équipe chez SmithKline Beecham et Sir Paul Girolami et son équipe chez Glaxo. Quant à l'avenir du monde de la communication, il se jouait entre les équipes soudées autour de Ray Smith (Bell Atlantic), de Bob Allen (AT&T) et de Richard McCormick (US West). Et dans la lutte pour mettre sur pied la première compagnie aérienne à vocation véritablement mondiale, les principaux combattants étaient Robert Crandall et son équipe à AMR, Stephen Wolf et la sienne chez United Airlines et Colin Marshall et ses collaborateurs chez British Airways. De plus, toutes ces équipes avaient à prendre en compte une myriade de parvenus et de jeunes entreprises qui entendaient défier les leaders consacrés de leur secteur. L'enjeu était de remporter des marchés nouveaux valant des milliards de dollars, d'améliorer la qualité de vie d'innombrables habitants de la planète et, bien sûr, de conquérir sa place dans le panthéon des chefs d'entreprise les plus clairvoyants.

Toutefois, rares sont les dirigeants qui semblent avoir pleinement conscience de la nécessité de développer la clairvoyance et du rôle vital qu'ils ont à jouer dans ce domaine. Quelques-uns concèdent certes, du moins verbalement, que la réussite d'aujourd'hui ne garantit nullement

celle de demain, mais leur comportement trahit le plus souvent la supposition inverse, à savoir que l'avenir ne sera que la poursuite du présent. Comment expliquer sinon le fait qu'IBM continuait en 1991 à consacrer pas loin du tiers de son budget de recherche aux gros systèmes ? Et si nombre de dirigeants soulignent les profondes mutations qu'a subies leur secteur d'activité en l'espace de dix ans, peu d'entre eux paraissent se rendre compte qu'il en connaîtra bien d'autres dans les dix années à venir. Encore moins nombreux sont ceux qui se font une idée claire de la nature des changements qui se préparent.

Il importe de repérer des opportunités qui échappent à l'attention de la concurrence ou de pouvoir en exploiter d'autres grâce à des efforts précoces et inlassables de développement des compétences nécessaires, que les concurrents jugeront hors de portée. Là aussi, on ne peut que constater le flou des conceptions qu'ont la plupart des dirigeants d'entreprise. Quelles compétences comptent-ils développer ? Quel nouvel espace espèrent-ils occuper dans leur secteur d'activité ? Mystère.

La plupart des dirigeants misent sur des acquisitions audacieuses et sur des initiatives autonomes, de caractère quasi entrepreneurial, pour obtenir la régénération de l'entreprise. Mais, pour utiles qu'elles puissent être, ni les unes ni les autres ne remplaceront jamais la clairvoyance. L'équipe de direction voit souvent dans une politique d'acquisitions la seule issue d'une activité ayant déjà porté tous ses fruits. Celles-ci, c'est un secret de Polichinelle, se font rarement dans l'intérêt des actionnaires de la société racheteuse ; ce que l'on sait moins, c'est qu'elles offrent dans bien des cas une solution de facilité à des dirigeants trop paresseux pour réfléchir à l'évolution du métier de base de l'entreprise et trop peu créatifs pour découvrir de nouvelles façons d'exploiter des capacités existantes. Ainsi, pendant que Xerox cherchait à « équilibrer » son portefeuille d'investissements en rachetant des sociétés de services financiers, il cédait à son insu le terrain du « bureau de demain » à ceux qui comprenaient bien la promesse des technologies développées... dans le centre de recherche de Xerox, à Palo Alto.

Cellules autonomes, initiatives entrepreneuriales, « chaos-management » : autant de démarches ponctuellement fructueuses, mais qui ne peuvent tenir lieu d'un projet d'envergure. Voyons pourquoi.

C'est devenu un lieu commun d'affirmer que la grosse entreprise est à peu près incapable d'innovation ; on parle souvent à cet égard d'« éléphants » ou de « dinosaures ». Selon cette conception, toute nouvelle activité qui s'arrache à l'emprise étouffante de la bureaucratie, du conservatisme et de l'obsession du court terme le fait malgré les structures de l'entreprise et non pas grâce à elles. Mais même les critiques les plus acharnés des grosses entreprises immobiles ne vont pas jusqu'à dire que les salariés de celles-ci auraient moins d'imagination que ceux

qu'emploient les PME. Seules la paralysie bureaucratique et l'absence de liberté individuelle seraient en cause.

Les expériences conçues pour libérer l'individu créatif de ce poids écrasant se multiplient : nouvelles divisions, cellules de projet autonomes, récompenses pour des initiatives entrepreneuriales et ainsi de suite. De tels efforts, bien que parfois couronnés de succès — c'est notamment le cas chez 3M —, vivent pour la plupart en orphelins ou, à tout le moins, en enfants qui ne reçoivent aucune aide de leurs parents. Conséquence : de nombreuses entreprises telles que Xerox ou DuPont n'en ont obtenu que des résultats mitigés.

L'exception souvent évoquée est le développement du PC. IBM choisit comme centre du projet la petite ville de Boca Raton, en Floride, qui était aux antipodes du siège de la société situé dans l'Etat de New York, tant par la distance qui l'en sépare que par l'état d'esprit qui y règne. Le projet reçut le nom d'*independent business unit* et dépendait directement du PDG. L'équipe de Boca Raton put ainsi s'affranchir du carcan administratif et mental de l'entreprise. Le résultat fut le développement rapide d'un produit nouveau qui contredisait la quasi-totalité des normes en vigueur chez IBM : belle réussite s'il en fut. Mais le revers de la médaille était sensiblement moins reluisant. En effet, l'équipe du PC n'avait pas accès aux compétences énormes de la maison en matière de systèmes d'exploitation et de microprocesseurs. Ces compétences étant monopolisées par le domaine de prédilection d'IBM, les gros systèmes, l'équipe de Boca Raton dut s'adresser à des collaborateurs extérieurs à l'entreprise.

Cette incapacité de dégager les savoirs indispensables du contexte traditionnel dans lequel ils s'étaient développés fit le bonheur de Microsoft et d'Intel, à telle enseigne que ces deux entreprises sont aujourd'hui davantage les rivales d'IBM que ses partenaires. En effet, IBM dut céder à ses fournisseurs une grosse part des bénéfices rapportés par son nouveau micro-ordinateur. Pis, quand le segment du PC fut par la suite réintégré dans le cadre général de la société, il perdit de son élan, car la plupart des dirigeants ne le concevaient que comme un appât susceptible d'accrocher de nouveaux clients, censés passer bientôt à des modèles plus importants, plutôt que comme l'expression d'un nouveau concept informatique. La leçon est claire : une cellule de projet autonome peut certes sortir partiellement de la grille managériale dominante mais, en échange de cette nouvelle liberté, elle doit généralement renoncer à profiter des trésors d'expérience enfermés ailleurs dans l'entreprise et jalousement gardés par des cadres dont l'audace n'est pas la qualité première.

Bon nombre de projets de ce type semblent avoir pour objectif de construire une serre dans laquelle une multitude de fleurs puissent s'épanouir. Or, compte tenu du peu de soutien que les membres de la cellule

reçoivent de l'entreprise dans son ensemble, qui manifeste des sentiments mitigés à l'égard du domaine d'expérimentation, le plafond de la serre est bien trop bas pour permettre la croissance escomptée. Autant la mise sur pied d'une caisse spéciale et la persévérance de quelques acharnés peuvent suffire pour créer un nouveau produit isolé comme les Post-It de 3M, autant l'entreprise aura du mal à se lancer par les mêmes méthodes dans une activité complexe dont la gestation risque de durer dix ans au minimum et qui a besoin de puiser dans le savoir de plusieurs divisions. On se croirait presque en présence d'une contradiction insurmontable entre la nécessité de protéger tout projet hardi de l'ingérence hiérarchique et celle de mettre à la disposition des défricheurs toute la réserve de compétences fondamentales de l'entreprise. Et pourtant, l'aptitude à harmoniser l'imagination des uns avec la puissance mondiale de la structure dont ils font partie se situe au cœur même de toute tentative pour préparer activement l'avenir.

Car c'est l'entreprise tout entière, et pas seulement une poignée de chercheurs en son sein, qui doit être clairvoyante. La haute direction ne peut se démettre de sa responsabilité en la matière. En plus des cellules autonomes et des individus à l'esprit entrepreneurial, il faut des dirigeants qui parviennent à s'affranchir des mentalités héritées, surtout celles qui portent sur l'identité profonde de l'entreprise.

LES SOURCES DE LA CLAIRVOYANCE

Plusieurs questions se posent à ce stade : d'où vient la clairvoyance dont nous parlons ? Où trouve-t-on une boule de cristal, article dont la demande dépasse notoirement l'offre ? Comment développer la clairvoyance à une époque de turbulences permanentes ? Comment distinguer entre clairvoyance et fantasmes ? Comment s'assurer de la justesse de son intuition alors que l'avenir ne s'est pas encore concrétisé ? Pour paradoxal que cela puisse paraître, il s'agit en fait de se munir d'avance du genre de recul que l'on n'acquiert normalement que rétrospectivement. Ce qui empêche la plupart des entreprises d'y parvenir n'est pas tellement que l'avenir serait impossible à connaître, mais qu'il ne ressemblera pas au présent. Comme l'a exprimé Allen Kay, brillant chercheur rattaché d'abord à Xerox, et aujourd'hui à Apple : « L'avenir était bien prévisible, sauf que personne ou presque ne l'a prévu. » Les faibles signaux et les indices qui permettent de deviner le visage du futur sont là, et tout le monde peut les observer. Voilà d'ailleurs pourquoi il y a peu d'informations dont une seule entreprise puisse avoir l'exclusivité.

Comment expliquer donc que tant de sociétés ne se montrent pas à la hauteur de la tâche ? Qu'est-ce qui empêcha Digital Equipment de

s'apercevoir du potentiel de l'ordinateur personnel ? Qu'est-ce qui permet à Viacom de commercialiser le premier ce nouvel outil si séduisant ? Comment se fait-il que Canon, et non pas Xerox, comprît les immenses possibilités qu'offraient les petits photocopieurs et sût en tirer parti ? Que Nokia, obscure firme finlandaise, s'imposât comme deuxième fabricant au monde dans le domaine des téléphones cellulaires, alors que des géants européens tels que Philips, Siemens ou Alcatel durent se contenter des restes du festin ? Que l'idée d'associer *pop'art* et horlogerie vînt à l'esprit des dirigeants de Swatch plutôt qu'à ceux de Seiko ou de Citizen ? Bref, comment se fait-il que, face au même contexte de départ et aux mêmes virtualités, certaines entreprises trouvent l'imagination nécessaire pour élaborer une vision forte de l'avenir tandis que d'autres donnent surtout une impression de désarroi ?

Développer la clairvoyance demande bien plus qu'une capacité de projeter des situations ou de prévoir l'évolution technologique. Il ne s'agit pas d'élaborer différents plans d'urgence en vue de parer à toute éventualité, d'autant moins que, dans un secteur encore peu structuré, le nombre élevé de permutations possibles rendrait oiseuse une planification de ce type. Cela peut présenter un certain intérêt d'émettre plusieurs hypothèses à partir de l'idée du prix du baril de pétrole à 50 dollars, mais il serait manifestement absurde d'appliquer la même méthode à l'évolution de la télévision interactive ou de la manipulation génétique. La construction d'hypothèses part en général de ce qui existe pour mieux imaginer ce qui pourrait être ; le développement d'une clairvoyance procède plutôt en sens inverse, passant d'un avenir rêvé aux conditions nécessaires à sa réalisation. C'est ce qui poussa JVC à se lancer à corps perdu dans l'aventure du magnétoscope, qui anime actuellement l'engagement de Motorola dans le domaine des postes de télécommunications universels utilisant des relais satellite, qui sous-tend l'espoir de Bell Atlantic de mettre une abondance de services d'information, de divertissement et d'éducation à la disposition de tous les foyers de la région.

S'il faut évidemment fonder sa vision de l'avenir sur une prise en compte des styles de vie, des tendances technologiques, démographiques, et géopolitiques à l'œuvre, rappelons néanmoins que la clairvoyance est affaire d'imagination tout autant que de prévision. L'entreprise qui ne parvient pas à se représenter l'avenir risque de ne plus être là le jour où il se concrétisera. Disney, par exemple, a su forger une vision claire de la ville de demain, où il y aurait même des ranchs délabrés. Cette vision s'est concrétisée sous la forme d'EPCOT, élément de la première destination touristique du monde. Notons par ailleurs qu'EDS, autre société clairvoyante, engagea des anciens de chez Disney pour la mise sur pied d'une exposition montrant l'effet qu'aura sur la vie quotidienne la révolution informatique au vingt-et-unième siècle. Motorola, pour sa part, a

tourné un film vidéo qui met en scène son rêve d'un monde « sans fil ». Et le *Daily Telegraph*, le quotidien de qualité le plus lu de Grande-Bretagne, a réalisé une représentation vidéo du journal de demain.

Quel est le secret d'une intuition plus vaste des possibilités à venir ? D'après notre expérience, la clairvoyance a ses origines dans une sorte d'innocence d'enfant quant à ce qui pourrait ou devrait être ; il surgit d'une curiosité sans bornes, d'une volonté de réfléchir à des questions sur lesquelles on n'a pas encore de grandes connaissances. L'éclectisme, l'usage abondant d'analogies et de métaphores, l'esprit de contradiction, la capacité de voir au-delà de la demande actuelle, l'attention authentique aux besoins humains : voilà les composantes essentielles de la clairvoyance. Avant de considérer chacun de ces attributs, notons que l'avenir restera largement invisible à toute entreprise qui ne réussit pas à vaincre la myopie de son marché actuel et sa propre orthodoxie en matière de définition des produits et de rapports prix-performance.

Dépasser la myopie du marché actuel

Très souvent, ce qui empêche l'entreprise d'imaginer l'avenir et de s'ouvrir un nouvel espace d'activité est moins le caractère mystérieux du futur que la tendance qu'ont les dirigeants à le regarder à travers le prisme déformant de leurs marchés actuels. D'où la situation étrange dans laquelle l'imagination technique d'une société va bien au-delà de son imagination en matière de produits, qui, elle, dépasse de loin celle dont elle fait preuve concernant de nouveaux domaines d'activité, le résultat étant une sous-utilisation chronique des capacités techniques et humaines.

Si SKF ne se voyait que comme un fabricant de roulements à billes, si AMR, maison mère d'American Airlines, ne se voyait que comme un transporteur aérien, si Canon ne se voyait que comme un fabricant d'appareils photo, de photocopieurs, de télécopieurs et d'imprimantes, si Motorola ne se voyait que comme un producteur de téléphones cellulaires, d'émetteurs-récepteurs et de terminaux de messagerie portables, leur conception des opportunités et des menaces futures serait sérieusement amputée.

Car il s'agit bien d'étendre son horizon mental en matière de nouvelles possibilités. Pour y parvenir, les dirigeants doivent considérer leur entreprise comme un portefeuille de compétences fondamentales plutôt que comme un ensemble de segments stratégiques. Ceux-ci sont conçus normalement en fonction d'un marché ou d'un produit donnés, alors que les mots *compétences fondamentales* évoquent un large éventail d'atouts proposés aux clients (la « convivialité » chez Apple, la miniaturisation

chez Sony ou les « communications sans entraves » chez Motorola). Canon se spécialise, bien entendu, dans certains domaines : les appareils photo, les photocopieurs et les imprimantes. Mais si la société se contentait de fonctionner comme une simple collection de segments stratégiques répondant chacun à un marché déterminé, sa capacité d'innovation se limiterait au perfectionnement de ses appareils photo, de ses photocopieurs et de ses imprimantes. Toute entreprise qui se définit à partir de tel marché existant en devient prisonnière. Des marchés atteignent la maturité, tandis que des compétences évoluent. Sony, qui compte pourtant parmi les premières entreprises à avoir appliqué la technologie des circuits intégrés aux postes de radio, ne considère plus désormais la radio comme un secteur d'avenir. En revanche, ses compétences en matière de miniaturisation, qui plongent leurs racines dans son utilisation révolutionnaire des transistors dans la fabrication de radios, continuent à servir de point de départ pour toute une série d'innovations. De même, Honda n'a pas lié son sort à celui de la motocyclette, sa première spécialité. Le constructeur a, au contraire, exploité à fond l'expérience engrangée dans ce domaine pour s'imposer sur le marché mondial comme fabricant de voitures, de tondeuses à gazon, de motoculteurs, de moteurs de bateau et de générateurs.

Définir l'entreprise comme un portefeuille de compétences, c'est s'ouvrir à une gamme de possibilités jusque-là insoupçonnées. Nous employons l'expression *espaces vierges* pour désigner celles qui se situent quelque part dans les interstices entre produits existants. Considérons un premier exemple : la tablette de dessin vidéo créée par Sony pour les enfants. Il s'agit au fond du bloc graphique simplifié d'une station de travail qui permet d'utiliser la télévision comme une sorte d'album à colorier virtuel. Canon offre un autre exemple d'une exploitation audacieuse des espaces vierges qui a propulsé le fabricant de matériel photographique bien au-delà de son métier d'origine. Selon la plaquette officielle de la société, Canon doit son succès à « une gestion synergique de l'ensemble des compétences de l'entreprise qui associe notre savoir en matière d'optique, de mécanique de précision, d'électronique et de chimie fine ». Dans ce cas, les définitions consacrées des différents domaines d'activité n'entravent absolument pas la recherche de nouvelles opportunités pour lesquelles Canon pourra profiter de ses compétences fondamentales et de sa forte image de marque.

La définition officielle que donne l'entreprise de ses différents domaines d'activité traduit l'idée qu'elle se fait à un moment précis de son secteur, alors que les occasions qui se présenteront à l'avenir ne correspondront vraisemblablement pas à cette définition. Le risque, en l'absence d'une réflexion explicite sur l'évolution possible du secteur, est que les responsables des différents domaines d'activité finissent par

confondre les frontières de leurs domaines avec l'horizon des opportunités.

La plupart des entreprises s'attachent à délimiter avec précision le marché visé par chacun de ses segments : ne devraient-elles pas consacrer une attention équivalente à l'attribution des espaces vierges ? Eastman Kodak eut l'intelligence d'abattre les cloisons entre divisions et de rechercher les marchés qui échappaient à ses définitions habituelles mais qui nécessitaient le concours simultané des compétences développées dans plusieurs domaines : en l'occurrence, la photochimie et l'imagerie électronique. L'un des espaces vierges qui apparurent ainsi fut baptisé la « boîte à chaussures électronique » par les chercheurs de l'entreprise. Ces derniers, sachant que de grandes quantités de photos de famille finissent dans des boîtes à chaussures reléguées dans un grenier poussiéreux, inventèrent un moyen de stocker facilement et sûrement des images photographiques, de les visionner à l'aide d'un téléviseur courant et d'en faire tous les différents montages que l'on souhaiterait (cette nouvelle possibilité qu'avait le client de profiter de ses vieilles photos l'inciterait peut-être, raisonnait-on, à acheter plus de pellicules qu'auparavant !). Le procédé qu'ils mirent au point, appelé désormais Photo-CD, et que tout laboratoire photographique peut réaliser, transforme des images photochimiques en images électroniques que l'on peut visionner sur un lecteur de CD relié à un téléviseur. Kodak espère ainsi remporter un franc succès commercial, mais la véritable valeur de la Photo-CD réside peut-être moins dans les chiffres de vente que dans les leçons apprises par les dirigeants de l'entreprise concernant la synthèse créatrice de compétences qui relevaient traditionnellement de domaines totalement séparés.

Certaines entreprises, dont Sharp et Sony, ont élaboré des méthodes d'exploration des espaces vierges les plus prometteurs, méthodes qui leur permettent régulièrement de faire reculer les frontières de leurs activités. Tant les équipes techniques que le personnel de marketing sont bien renseignés sur tout l'éventail de compétences dont dispose leur société. Ainsi, n'importe quel salarié ayant une innovation en tête — qu'il s'agisse de l'organisateur de poche de Sharp ou du lecteur de CD-ROM de Sony — peut la présenter à la direction et solliciter le soutien des services compétents. Si les dirigeants jugent convaincants ses arguments, ils constituent une équipe transversale qui a le droit de passer au crible toutes les filiales de la société à la recherche des collaborateurs les plus utiles au projet.

Vaincre la myopie de la conception actuelle du produit

Pour apercevoir l'avenir, il faut savoir se débarrasser de toute conception rigide et étroite du métier de base de l'entreprise ou de son produit principal. Tout comme il importe d'oublier la notion d'unité ou de division afin de mieux voir les compétences fondamentales qui animent l'entreprise, il est indispensable de délaissier des définitions consacrées des produits ou services et de se concentrer sur les fonctionnalités qui les sous-tendent.

Considérons quelques exemples. Imaginons-nous en 1980 : un vendeur de photocopieurs se rend chez un client, le responsable du service reprographie d'une grosse entreprise. Assis dans les locaux en fin d'après-midi, il voit une longue file d'attente devant le seul et unique photocopieur important auquel tout le personnel ait accès. La plupart de ceux qui s'y trouvent n'ont qu'une ou deux copies à faire et espèrent y arriver avant la fermeture, imminente, du service. Quelle interprétation le commercial donne-t-il du problème des malheureux qui attendent impatients devant lui ? S'il reste prisonnier du concept hérité du produit — cet appareil rapide, coûteux et situé en un lieu central —, il en conclut à coup sûr que le client a besoin d'un modèle encore plus performant ou, éventuellement, d'un deuxième photocopieur. L'idée ne l'effleure même pas que la solution serait de mettre au point un photocopieur personnel. Sachant par ailleurs, grâce à ses entretiens avec le client, que 25% environ des personnes qui défilent devant lui vont faire des copies non autorisées — qui d'une déclaration de sinistre, qui de son extrait de naissance, qui de son permis de conduire — et étant très soucieux de contenter son interlocuteur, notre vendeur conseille à sa société de développer le plus vite possible un dispositif de sécurité si perfectionné qu'il permettra de mettre un terme à ce genre d'abus. Résultat : le fabricant équipe ses modèles ultérieurs de codes et de clés d'accès ; quant au créneau véritablement prometteur, il n'y a même pas songé.

En quoi consiste la fonctionnalité d'un tableau noir ou d'un tableau à feuilles mobiles ? En la communication immédiate d'éléments précis au sein d'un groupe restreint. Toutefois, il est difficile de récupérer des informations d'un tel support, qui ne passe pas dans un photocopieur et n'entre pas dans une serviette. Que faire ? Dès lors que l'on réfléchit à la fonctionnalité des objets, la réponse saute aux yeux : inventer un tableau électronique muni d'un scanner et d'un dispositif de photocopie. Or cette solution, ce ne furent pas les fabricants de tableaux noirs qui la trouvèrent, mais le japonais Oki. De même, pendant que de nombreux fabricants américains et européens de pianos périclitaient doucement — il n'est pas chose aisée de frapper l'imagination des enfants quand on

doit rivaliser avec Nintendo ou Sega —, Yamaha se mettait à concevoir le piano avant tout comme un clavier de tailles diverses qui comportait des fonctions électroniques. Ce fut un coup d'Etat dans le monde de la musique.

On peut décomposer n'importe quel produit ou service en ses éléments fonctionnels. Considérons les magasins de disques (où la vente de disques vinyle est devenue négligeable à côté de celle des cassettes audio, des CD et des films vidéo). Qu'est-ce qui distingue le bon magasin ? Là, un personnel bien informé vous signale les dernières nouveautés. Eventuellement, le vendeur vous laisse écouter un disque avant de l'acheter. Le disquaire propose une sélection suffisamment large pour que l'on puisse y trouver son bonheur. En outre, l'organisation rationnelle des rayons épargne au passionné du *rhythm and blues* l'expérience agaçante de se perdre quelque part entre les opéras et la variété. Enfin, le magasin est bien situé et pratique des prix modérés.

Imaginons maintenant un monde de communication à double sens et à large bande qui relie la maison à son environnement extérieur. On a la possibilité de faire afficher à l'écran n'importe lequel des mille, ou dix mille, morceaux de musique les plus connus, qu'il s'agisse de chansons de variété, de symphonies ou d'arias. On peut lire la critique sur un enregistrement donné et en écouter un extrait de quatre-vingt-dix secondes à titre d'essai. Si l'on est satisfait, on fera télécharger les morceaux de son choix sur son appareil d'enregistrement numérique. Puis, à la fin du mois, on reçoit la facture. Poursuivons notre utopie. Chacun aura un « juke-box » personnel sur lequel programmer la sélection musicale de toute une soirée : du rock des années soixante, l'accompagnement approprié à un dîner intime, une musique qui mettra de l'ambiance au cours d'un dîner-barbecue. Le signal électronique est si brouillé qu'on ne peut le repiquer ; on paie donc le temps d'écoute. Mais que devient dans tout cela le disquaire traditionnel ? Il disparaît sans laisser de trace.

Prenons un dernier exemple. Il est fort possible que, dans dix ou quinze ans, l'ordinateur personnel tel qu'on le connaît aujourd'hui ne soit plus qu'un objet de collection. Car quoi de plus barbant que d'avoir un PC à domicile ? Tantôt c'est le disque dur qui tombe en panne, tantôt s'affiche un message indiquant que l'ordinateur n'a pas assez de mémoire pour exécuter la tâche commencée, tantôt il faut se colleter avec la procédure byzantine d'installation d'un logiciel, et n'oublions surtout pas ce cauchemar inévitable dans lequel un cambrioleur pénètre dans votre maison sous la protection de la nuit et embarque tout le bataclan. Mais imaginons un instant qu'il existe un « utilitaire de l'information » que l'on porterait sur soi à la place d'un organisateur ou d'un téléphone cellulaire. Muni d'un écran, d'une liaison téléphonique et d'une unité périphérique d'entrée (crayon lumineux, clavier ou microphone), cet

appareil minuscule relierait l'utilisateur à l'espace personnel que lui a réservé l'opérateur de télécommunications qu'il aura choisi. C'est là que tous ses fichiers seraient entreposés, à l'abri des voleurs, des brusques surtensions électriques et autres dangers. L'utilisateur aurait instantanément accès à tout nouveau logiciel d'application qu'il lui faudrait. Plus de place sur le disque dur ? Pas de panique ! Nous vous en attribuerons aussitôt davantage. Ainsi, le PC, avec ses capacités limitées et sa grande fragilité, serait supplanté par un utilitaire fiable qui ouvre des possibilités presque infinies. Cette projection semble-t-elle un peu farfelue ? Soit, mais sachons que toute entreprise qui n'oriente pas sa réflexion dans le sens de la fonctionnalité aura du mal à inventer l'avenir.

Un moyen d'y parvenir consiste à habiller de façon totalement nouvelle une fonctionnalité traditionnelle. Un bon exemple est le Disklavier de Yamaha, ce remodelage numérique du vieux piano mécanique qui permet aux Rubinstein en herbe d'écouter chaque note et chaque nuance de l'interprétation d'un grand pianiste. Autres cas où des fonctionnalités existantes ont reçu des habits neufs : les organisateurs et les guichets automatiques de Sharp. Qui plus est, on peut ajouter de nouvelles fonctionnalités à un concept de produit désormais terni. Ainsi, l'entreprise japonaise Toto mit des biosenseurs et des microprocesseurs dans l'humble cabinet de toilettes, le transformant du coup en WC « intelligent » capable de préchauffer la lunette, d'essuyer le derrière de l'utilisateur, de prononcer des diagnostics, de tenir un registre de l'usage qu'en fait l'utilisateur et même de transmettre un message au médecin en cas d'urgence. Enfin, on crée un espace nouveau quand on associe une fonctionnalité originale à un concept de produit tout aussi original : c'est le cas notamment des jeux vidéo.

C'est ce mariage entre compétences fondamentales et souci des fonctionnalités qui permet à l'entreprise de découvrir des contrées inexploitées. De dépasser ce qui est pour imaginer ce qui pourrait être.

Le rapport prix-performance : remise en cause des idées reçues

Une autre manière de se libérer des orthodoxies est de remettre en cause les idées reçues en matière de rapport prix-performance. En effet, une réduction spectaculaire des prix peut faire surgir un marché de masse là où il n'y avait rien. En 1979, époque où, rappelons-le, le photocopieur le moins cher proposé par Xerox se vendait à 8 000 dollars environ, Canon entreprit de produire un modèle dont le prix ne dépasserait pas les 1 000 dollars. A cette fin, l'entreprise forma une équipe de deux cents concepteurs qui lui permit de remporter un succès éclatant avec sa nouvelle ligne de photocopieurs personnels.

Dans la plupart des entreprises, la direction n'aurait jamais eu le courage de se fixer un objectif aussi ambitieux. Elle aurait plutôt demandé au service des méthodes de réduire le coût du produit déjà existant. Chez Canon, en revanche, la mission que reçurent les ingénieurs de trouver le moyen d'abaisser fortement le prix, au besoin, en transformant le produit, déboucha sur un système révolutionnaire d'encrage à base de cartouche qui a radicalement réduit le coût et la complexité de fabrication du photocopieur. On pourrait s'interroger sur le résultat qu'ils auraient obtenu en s'efforçant exclusivement de faire des économies. Tout au plus seraient-ils parvenus ainsi à gagner de 15 à 20% du prix, diminution qui n'aurait toutefois pas suffi à ouvrir le marché potentiellement énorme des photocopieurs personnels. Citons encore, parmi les remises en cause fructueuses de l'obsession du rapport prix-performance, le développement de l'appareil photo jetable, les instruments inédits d'investissement de masse mis au point par Fidelity Investment et l'offre par le transporteur aérien Virgin Atlantic de places de première classe au prix des places en classe affaires.

Il convient donc de se poser la question suivante : « Que se passerait-il si nous proposons peu ou prou la même fonctionnalité à 50%, ou même à 10% du prix actuel ? » Les ingénieurs de JVC comprirent la possibilité de développer, à partir d'un appareil qu'Ampex vendait à 50 000 dollars, une caméra vidéo qu'achèterait le grand public. Dans l'industrie automobile, les constructeurs américains semblent rarement avoir cherché à fabriquer la meilleure voiture du monde. A croire qu'ils se sont demandé : « S'il faut déjà dépenser 3 milliards de dollars pour aboutir à un résultat médiocre, combien cela nous coûterait-il de produire une automobile exceptionnelle ? » Ce fut certainement le désir d'occuper la première place qui poussa Daimler-Benz à sortir sa berline de série S, voiture qui, hélas, revenait tellement cher que seul un milliardaire pouvait se l'offrir. Pour développer la Lexus, Toyota, de son côté, choisit une troisième voie : le constructeur nippon se fixa tout d'abord un objectif de diminution de prix tellement ambitieux qu'il permettrait de vendre une voiture de toute première qualité à un prix nettement inférieur à celui des modèles de luxe allemands, puis, à partir des critères ainsi dégagés, il réinventa la notion même de voiture de luxe.

Un regard d'enfant

Quoi de plus naïf qu'un enfant ? Ne sachant pas ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, il pose des questions innocentes (« Pourquoi on ne peut pas toucher les étoiles ? ») et espère l'impossible (« Pourquoi on ne peut pas s'amuser en même temps qu'on apprend ? »). Les adultes, eux,

sont intelligents, si intelligents qu'ils ne posent pas de questions stupides et n'espèrent pas l'impossible. Interrogé par un enfant débordant de curiosité, ils répondent sèchement : « Parce que c'est comme ça. » Or celui qui le pense vraiment, qui est trop paresseux pour se demander : « Pourquoi ça ne pourrait pas être autrement ? », ne verra jamais au-delà du présent. La créativité, on le sait, a tendance à diminuer avec l'âge. Corollaire de cette diminution : le raidissement intellectuel. La chute la plus abrupte de la curiosité intervient chez l'enfant juste après qu'il commence sa scolarité, tout élève du cours préparatoire sachant bien qu'il sera la risée de la classe s'il pose une question idiote. Et pourtant, il arrive de temps à autre qu'une question idiote fasse tomber des œillères pour un bref instant, le temps de laisser filtrer un rayon de lumière de l'avenir.

C'est ainsi que la fille d'Edward Land, ayant observé son père pendant qu'il prenait une photo, lui demanda si elle pouvait voir le résultat tout de suite. Question qui stimula Land à chercher le moyen de faire des photos instantanées. Des années plus tard, chez Polaroid, il disait : « En réalité, on n'invente rien de nouveau... les meilleurs produits sont déjà là, mais invisibles, et attendent d'être découverts ».

Les adultes pourraient aussi se demander dans le même esprit : pourquoi quelqu'un qui pense déménager ne peut-il pas consulter un registre vidéo de toutes les maisons à vendre dans le pays entier ? Pourquoi est-il impossible de voir la personne avec qui on a une conversation téléphonique ? Pourquoi les produits faits par l'homme ne peuvent-ils pas avoir la force, la légèreté et la souplesse des matières qui se trouvent dans le règne animal ? Pourquoi ne peut-on pas tout simplement remplacer un gène déficient qui provoque une maladie chez l'être humain ? De telles questions « idiotes » sont la clé qui donne accès à de nouveaux espaces concurrentiels.

Nicolas Hayek, ingénieur-conseil suisse, en a posé une : pourquoi les horlogers suisses, dont les coûts de production se classent parmi les plus élevés du métier, ne peuvent-ils pas reprendre à leurs concurrents japonais (Seiko, Citizen) le bas de gamme du marché des montres ? Question d'autant plus pertinente que, au début des années quatre-vingt, les fabricants suisses détenaient 0% du marché des modèles bon marché, 3% seulement de celui des montres de prix moyen, mais 97% de celui des montres de luxe. En un mot, ils s'étaient retrouvés les maîtres d'un tout petit bout de marché au rythme de croissance négligeable.

En 1985, Nicolas Hayek prit une participation majoritaire dans la Société de micromécanique et d'horlogerie (SMH), issue deux ans plus tôt de la fusion de deux des entreprises horlogères les plus importantes de la Suisse, l'une et l'autre se trouvant à l'époque en état de cessation de paiements. L'idée de la Swatch naquit non pas d'une analyse financière

rigoureuse, mais du désir de revigorer l'industrie horlogère du pays, objectif qui ne pouvait laisser indifférent tout Helvète, ou d'ailleurs tout europhile. De toute évidence, il fallait concevoir une montre bon marché à partir de quelque chose que la concurrence asiatique aurait du mal à reproduire : c'était le sens esthétique et le savoir-faire européens. Au départ, les banques hésitaient à soutenir le projet, qu'elles jugeaient irréalisable, compte tenu des coûts salariaux élevés du secteur horloger suisse. Mais Nicolas Hayek s'accrochait à son rêve :

Tous les enfants croient aux rêves. Et tous posent les mêmes questions : pourquoi ? Pourquoi ça marche comme ça ? Pourquoi on agit de telle façon ? Questions de tous les jours.

Les gens peuvent rire d'entendre le PDG d'une entreprise suisse parler de fantasmes. Il n'empêche que c'est là que réside le secret de ce que nous avons réalisé.

Il y a dix ans, les membres de la première équipe de Swatch ont posé une question loufoque : pourquoi ne peut-on pas concevoir, et fabriquer en Suisse, une montre peu chère, mais de bonne qualité et qui a de l'allure ? Les banquiers étaient sceptiques ; certains fournisseurs ont refusé de nous vendre les pièces nécessaires, de peur que nous couillions toute la branche à cause de notre produit farfelu².

La question idiote de Nicolas Hayek appelait une réponse on ne peut plus intelligente. Pour produire une montre « branchée » et la vendre à 40 dollars en moyenne, il fallait introduire des innovations fondamentales en matière d'esthétique, de fabrication et de distribution. Le procédé novateur de fabrication de la Swatch permit de ramener les coûts salariaux à moins de 10% du coût de fabrication et à 1% environ du prix de vente. Si bien que Nicolas Hayek affirma fièrement que, même si les ouvriers japonais acceptaient de travailler gratuitement, la Swatch serait rentable. Il ne s'agissait pas seulement d'une nouveauté sur le plan du marketing, mais d'une conception entièrement nouvelle de tout le secteur horloger en Suisse. Les résultats sont là : 25 millions d'unités produites en 1992, la revitalisation d'une branche d'activité et la preuve irréfutable que le niveau élevé des salaires européens ne condamne pas fatalement à mort les entreprises du vieux continent. Les exemples de Polaroid et de Swatch donnent à penser qu'un seul rêveur naïf vaut parfois tous les stratèges avisés du monde.

2. William Taylor, « Message and Muscle : An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek », *Harvard Business Review*, mars-avril 1993.

Une curiosité sans bornes

Pourquoi est-il si difficile de prévoir l'avenir économique ? Essentiellement parce que les forces qui se conjuguent pour le produire se situent en dehors du champ visuel du chef d'entreprise. Voilà pourquoi les dirigeants des sociétés de télécommunications doivent se renseigner sur le fonctionnement de Hollywood, que ceux du secteur des produits de beauté doivent se familiariser avec la pharmacologie, que les loueurs de films doivent pénétrer les arcanes de la compression vidéo. Il en va de même pour l'édition, où il faut rester au courant de l'évolution des serveurs informatiques, ou pour le bâtiment, où il est indispensable de saisir toute l'importance de la réalité virtuelle. Le patron clairvoyant n'est peut-être pas meilleur prophète que celui qui ne l'est pas, mais il est certainement plus curieux.

Dans une société d'informatique que nous conseillons, nous avons mis sur pied des groupes de travail ayant pour mission d'identifier la dizaine de ruptures susceptibles de redéfinir les frontières du secteur, les attentes du consommateur, les rapports prix-performance, les modalités d'achat, les chaînes de valeur et ainsi de suite. L'une de celles qu'ils découvrirent était le rôle que joueraient à l'avenir les enfants dans le développement des services informatiques. Au début, la direction ô combien sérieuse de cette entreprise qui vend principalement à d'autres entreprises accueillit avec perplexité l'idée qu'il faudrait se mettre à l'écoute des gosses. Mais, réflexion faite, elle reconnut que la génération Nintendo pourrait effectivement avoir d'autres exigences concernant la forme que prend l'information, le plaisir que l'on y associe ou la possibilité qu'on a de maîtriser son propre environnement informationnel. Au contraire de leurs parents, les enfants d'aujourd'hui pourraient ne pas se satisfaire d'une présentation de l'information qui se limite à une suite de textes en noir et blanc. Et, cela va de soi, le développement des serveurs informatiques à la disposition de tous ainsi que l'éventualité d'une liaison informatique entre école et foyer feront d'eux des consommateurs importants, au moins par la suite. Ainsi a vu le jour une initiative à grande échelle visant à cerner les attentes de la génération future de clients de l'entreprise. De cette expérience, nous retenons surtout que, pour faire les prévisions dont il est question ici, il convient d'avoir non pas une boule de cristal, mais un objectif grand angle. En l'occurrence, un objectif capable de cadrer les enfants.

La clairvoyance du dirigeant suppose une curiosité aussi profonde qu'illimitée. Qui veut comprendre les ruptures potentielles de son activité au point de pouvoir en tirer des conclusions pratiques — en matière d'alliances, d'investissements, de recrutement — doit faire preuve d'une énergie intellectuelle hors du commun. La réunion typique d'une demi-

journée ou d'une journée entière pendant laquelle on fait le point sur la planification ne suffit manifestement pas dès lors qu'il s'agit d'émettre une série d'hypothèses plus pénétrantes et mieux étayées que celles des concurrents.

Il y a peu, nous avons passé toute une journée en compagnie des vingt dirigeants les plus importants d'une entreprise américaine bien connue. Nous leur posâmes une question très directe : « Quelles sont les forces déjà à l'œuvre dans votre branche d'activité qui pourraient un jour en transformer profondément la structure ? » Il en résulta une discussion animée qui permit l'identification d'une bonne dizaine de ruptures de ce type. Puis, sélectionnant l'une d'elles au hasard, nous demandâmes : « Seriez-vous en mesure de débattre entre vous, pendant une journée entière, des conséquences qu'aura cette tendance pour le secteur ainsi que pour votre entreprise ? A quel rythme s'affirme-t-elle sur les différents marchés du monde ? Connaissez-vous les technologies qui la propulsent, les choix technologiques que font vos concurrents, leurs stratégies en matière d'investissement et l'effet que cette tendance produira sur la demande, sur les exigences des clients ? Quelles entreprises sont déjà bien placées pour en profiter ? Lesquelles en sont les plus menacées ? » Nos interlocuteurs reconnurent que, compte tenu de leur ignorance sur l'évolution considérée, ils ne pouvaient répondre dans l'immédiat à nos questions, ni d'ailleurs y consacrer pendant une journée entière une discussion sérieuse. Quelques-uns allèrent jusqu'à caractériser d'injustes les questions posées.

Question suivante : « Seriez-vous capables de débattre huit heures durant de votre fonctionnement en matière d'affectation précise des frais généraux, d'objectifs de vente et de gestion des prix de cession interne ? » Et l'un des dirigeants de répondre avec assurance : « Ah ! Voilà enfin une question raisonnable ! Sur ce sujet, nous pourrions causer pendant huit jours d'affilée, sans problème. » Tout d'un coup, nos interlocuteurs se rendirent compte du problème : ils n'étaient absolument pas maîtres de la destinée de l'entreprise ; ils avaient cédé cette maîtrise à ceux de leurs concurrents qui voulaient bien se donner la peine de réfléchir longuement et sérieusement aux forces qui, peu à peu, modifiaient la nature de leur activité. La première réaction du PDG à ce réveil douloureux fut révélatrice : « Bon, je vais programmer quelques journées pendant lesquelles mes responsables de division pourront exposer à tour de rôle leur vision de l'avenir. » Nous répondîmes aussitôt que deux ou trois jours de discussion ne suffisaient pas, qu'inventer l'avenir ne se résumait pas à « un échange franc et ouvert » d'opinions, qu'il s'agissait au contraire d'un travail de longue haleine d'exploration et d'apprentissage qui s'étalerait sur des semaines et des mois plutôt que sur des heures et des journées.

Cette mise au point incita nos interlocuteurs à former plusieurs groupes d'« éclaireurs » qui s'appliquèrent pendant plusieurs mois à compléter et à peaufiner la liste de ruptures visibles dans le secteur d'activité, puis à analyser chacune d'elles en profondeur. Ils cherchèrent à répondre à toute une série de questions : quelle influence cette rupture pourrait-elle avoir sur nos clients actuels ? Sur notre « moteur économique » actuel ? Quelle est la dynamique de cette rupture (vitesse de développement, facteurs éventuels d'accélération ou de décélération) ? Qui a déjà commencé à tirer parti de cette tendance ? Qui en est à l'origine ? Autrement dit, qui est le conducteur, qui est le passager, qui est le simple passant ? Qui va, selon toute vraisemblance, le plus bénéficier de cette évolution, et qui va en souffrir ? Quelles nouvelles occasions y aura-t-il à saisir ? Comment s'y prendre afin de mieux cerner cette évolution, d'influencer son orientation et son rythme ou même de l'« intercepter » ? Au fur et à mesure que des réponses provisoires se dessinaient, elles étaient soumises à des débats marathons auxquels prenaient part responsables de division et hauts dirigeants de l'entreprise. A l'issue de cet exercice, la direction estimait avoir la perspective la plus complète sur l'avenir de sa branche d'activité. On le voit : il suffisait de pousser à l'extrême sa curiosité.

Avoir la modestie de spéculer

Pour développer sa clairvoyance, tout dirigeant d'entreprise doit avoir la volonté de s'aventurer au-delà des questions pour lesquelles il a déjà démontré sa maîtrise. Il doit avouer que son savoir se rapporte surtout au passé. Il doit accepter de participer au débat sur l'avenir sur un pied d'égalité avec ses interlocuteurs, et non pas en juge tout-puissant. Il doit se mettre à l'écoute de voix « non autorisées » au sein de l'entreprise, celles qui soulèvent des questions auxquelles on n'a pas de réponse toute faite. L'exaspération et la manie des résultats doivent céder la place à la patience et au souci de la discussion, y compris quand celle-ci ne débouche pas sur des décisions immédiates, car à ce stade du moins, il importe davantage de découvrir que de décider.

Considérons une question qui réclame une méditation approfondie : la réalité virtuelle, qui fera sentir ses effets dans l'immense majorité des secteurs d'activité. Il ne s'agit pas de jeux vidéo ni de « sexe télématique », mais de la possibilité de tout modéliser et simuler. Matsushita s'est déjà servi de ce puissant outil de perception pour permettre aux clients intéressés par l'aménagement de la cuisine de leurs rêves de « visiter » différents agencements possibles. NEC, pour sa part, a créé, à titre d'expérience, une « piste de ski virtuelle » où le débutant peut découvrir

ce sport, et Boeing met au point de nouveaux avions à partir de modèles virtuels. Par ailleurs, physiciens et chimistes utilisent la réalité virtuelle pour démêler des structures moléculaires complexes. Mais, en dépit du potentiel révolutionnaire de cette nouvelle technologie, peu de dirigeants d'entreprise semblent avoir beaucoup réfléchi à son incidence probable sur leur secteur d'activité. C'est donc avec un grand plaisir que nous avons accueilli la décision du comité de direction d'une société que nous conseillons de faire appel à un jeune spécialiste brillant pour qu'il explique aux membres, au cours de plusieurs séances, les enjeux de la réalité virtuelle. Après quoi le comité, ayant constaté sa propre ignorance, résolut de mettre sur pied une cellule d'observation qui aurait pour mission de le tenir au courant de l'évolution de ce domaine et de proposer des moyens de l'exploiter.

Apologie de l'éclectisme

L'avenir se trouve au carrefour de plusieurs domaines en pleine mutation : technologie, mode de vie, intervention de l'Etat, démographie et géopolitique. A titre d'exemple, le projet de « poste de télécommunications universel », ou « bureau de poche », sur lequel travaillent actuellement Apple, AT&T, Motorola et d'autres entreprises, traduit les bouleversements récents du mode de vie (voyages incessants), de la technologie (miniaturisation, numérisation, compression numérique) et de la réglementation (élargissement de la bande de fréquences disponibles). Signalons toutefois que ce fut Sharp qui se plaça à la tête du mouvement en sortant son organisateur de poche Wizard. Un dirigeant de l'entreprise explique cette avance ainsi : « Nous avons pris conscience du caractère de plus en plus actif et animé de la vie quotidienne et, donc, de la masse croissante d'informations que chacun devait gérer. » Lancé en 1988, le Wizard fut vite dénoncé comme un gadget par la concurrence. Trois ans plus tard, les ventes annuelles se montaient à 400 millions de dollars³. De même, le nouveau domaine qu'ouvrit CNN — l'émission d'informations en continu dans le monde entier — eut sa source dans des changements intervenus dans le mode de vie (temps de travail de plus en plus long et de moins et moins régulier), la technologie (des caméscopes ultra légers et des liaisons satellite qui tiennent dans une mallette) et la réglementation (l'autorisation donnée aux sociétés de télévision par câble).

Pour voir l'avenir, il ne suffit pas d'avoir un objectif grand angle ; il faut aussi se munir de plusieurs objectifs différents. D'où l'importance d'intégrer un éventail hétéroclite d'individus dans tout groupe chargé de

3. Sally Solo, « From Technology to Market — First », *Fortune*, 23 mars 1992.

dégager des perspectives. Il est tout simplement impossible pour un seul centre d'activité, une seule entité géographique ou une seule division d'y parvenir sans aide extérieure, chacun étant partiellement aveugle. Les entreprises qui manifestent le plus de clairvoyance sont généralement celles qui se signalent par la richesse du dialogue interne, autant entre filiales nationales qu'entre différents métiers. L'avenir se dessine dès lors que les ingénieurs se laissent pénétrer de la logique de la vente et que les hommes du marketing se familiarisent avec l'évolution des technologies, que le service des méthodes d'un pays saisit pleinement le sens des transformations du mode de vie qui se déroulent à l'autre bout de la planète, que ceux qui vendent sur le marché professionnel se tiennent au courant de l'évolution du marché grand public et inversement.

Les firmes qui maintiennent des organisations fonctionnelles ou géographiques cloisonnées ont peu de chances de découvrir le futur. Il ne s'agit pourtant pas simplement de mettre sur pied des équipes multifonctionnelles et multinationales, mais de susciter chez chaque salarié un mélange éclectique de perspectives, d'équiper sa caméra de plusieurs objectifs interchangeables. Au Japon, Sony mit au point un ordinateur de poche capable de reconnaître des caractères kanji. D'où vint l'idée ? Un jeune ingénieur de la société avait remarqué avec envie, lors d'un voyage professionnel en Grande-Bretagne, le concours fréquent et varié qu'apporte la secrétaire britannique moyenne à son patron, qu'il s'agisse de la programmation de sa journée et de ses réunions, de la hiérarchisation des tâches à accomplir ou de la recherche de renseignements indispensables. Conscient de la rareté relative, dans les entreprises japonaises, du privilège d'avoir sa propre secrétaire, il inventa l'idée du « cerveau auxiliaire » (désignation que l'on pourrait finalement juger assez flatteuse à l'égard d'une secrétaire). Ainsi vit le jour l'ordinateur de poche de Sony, muni d'un logiciel de reconnaissance de caractères qui permet au cadre surmené d'écrire directement à l'écran, à l'aide d'un crayon lumineux, en kanji⁴. C'était le fruit d'une expérience éclectique : un jeune ingénieur japonais travaillant en Grande-Bretagne avait envisagé un problème avec le point de vue de l'utilisateur.

La quête de métaphores et d'analogies

L'avenir se dessine à un rythme et d'une façon qui varient d'un secteur d'activité à l'autre. Certains secteurs (par exemple l'assurance des particuliers) semblent *a priori* moins aptes à l'innovation que d'autres (par

4. Brenton R. Schlender, « How Sony Keeps the Magic Going », *Fortune International*, 24 février 1992.

exemple le courtage de titres). C'est pour cela que l'on peut parfois prendre une longueur d'avance sur ses concurrents tout simplement en adaptant à ses propres fins des analogies venues d'autres secteurs d'activité. Qu'il nous soit permis d'en présenter une que nous avons essayée sur une assemblée de dirigeants du commerce alimentaire de détail.

Aux Etats-Unis, beaucoup de personnes se font livrer un quotidien tous les jours, service de proximité qui, dans la plupart des régions, coûte moins d'un dollar par jour. De même, il suffit d'un simple coup de téléphone, et ce même dans une petite ville du pays, pour obtenir la livraison à domicile d'une pizza encore chaude. Et en appelant un numéro vert dans l'après-midi, on peut commander un logiciel pour PC qui sera livré le lendemain matin. Bref, il existe de plus en plus de services que l'on peut obtenir sans bouger de chez soi. Pour la modique somme de 20 dollars, il est possible de faire parvenir un colis à l'autre bout des Etats-Unis en douze heures. Comment se fait-il alors, avons-nous demandé à nos interlocuteurs de l'alimentation, qu'il faille démarrer la voiture, supporter le stress de la circulation automobile, traverser un parking de la taille d'un terrain de football, parcourir des kilomètres de rayons, faire la queue, puis rentrer chez soi par le même trajet épuisant, le tout pour pouvoir ramener du fromage, de la charcuterie et quelques surgelés ?

Un ménage américain consacre en moyenne entre 400 et 500 dollars par mois à l'alimentation. Or tout autre poste comparable du budget familial est livrable à domicile. Pourquoi le consommateur n'a-t-il pas la possibilité de se promener dans les rayons d'un supermarché virtuel grâce à un disque laser qui lui serait expédié chaque mois, puisqu'il peut visiter de cette façon une maison hantée de jeu vidéo ? Pourquoi est-il impossible de transmettre son choix de produits au système informatique du magasin, tout comme on le fait quand on réserve une place d'avion ? Pourquoi le consommateur n'a-t-il pas le droit de préciser l'heure de livraison de sa commande, comme il ferait pour le petit déjeuner servi dans sa chambre d'hôtel ? Et, pendant que nous y sommes, qu'est-ce qui empêche notre supermarché électronique de proposer des menus (pour le dîner des enfants, pour l'anniversaire d'un adulte, pour le féru des régimes d'amaigrissement) ? De fournir une liste des ingrédients nécessaires à la confection de tel menu ? Et des conseils concernant le vin devant l'accompagner ? Serait-ce trop demander ? Pour un gérant de supermarché, la commodité se définit peut-être comme la possibilité de faire ses courses tard le soir et de passer à la caisse express quand on a moins de x articles dans son caddie ; pour le consommateur, elle a un sens totalement différent.

Notre exemple puise ses analogies dans plusieurs secteurs d'activité différents. Ce n'est pas faire preuve de dons de voyant extralucide que d'imaginer le « supermarché » de l'avenir, puisque tant d'autres services

ont déjà été beaucoup plus loin dans le but de faciliter la vie au client. Bien entendu, il faut, pour transformer cette hypothèse en réalité, revoir la définition de base de ce qu'est un supermarché. Un supermarché spécialisé dans la livraison à domicile aurait besoin d'autres installations, d'un autre lieu d'implantation, d'une nouvelle infrastructure informatique, d'un personnel possédant d'autres compétences et ainsi de suite. Et même si l'on doute que la livraison à domicile signe l'acte de mort de l'épicerie classique, il y a gros à parier que le détaillant qui mettra au point un tel système décroche la timbale.

Pour sa part, General Magic, qui ambitionne de créer un poste de télécommunications universel doté d'« agents » d'information intelligents, a recours à la métaphore du téléphone. Bill Atkinson, l'un des fondateurs de l'entreprise, explique ce choix ainsi :

Imaginez que l'on vous demande aujourd'hui de ne plus jamais téléphoner. Sans doute en seriez-vous passablement inquiet, puisque le téléphone est probablement plus important que tout autre outil que vous possédiez, plus important même que votre PC. La réussite de notre projet se mesurera donc de la manière suivante : quand on vous posera une question similaire dans dix ans, mais au sujet de votre poste de télécommunications universel, il faudra que vous ayez la même réaction de consternation, que vous y voyiez une véritable atteinte à votre mode de vie⁵.

La même chose vaut pour un secteur totalement dissemblable, celui des assurances, où il faut désormais s'intéresser de près aux autres services financiers existants pour pouvoir rester dans la course. Les dirigeants de ce secteur auront intérêt à se renseigner sur la riposte faite par des entreprises spécialisées dans ces services aux forces que représentent les mouvements de défense des consommateurs, la déréglementation, la désintermédiation ou la banalisation de nombreux services. C'est en profitant de l'expérience accumulée dans d'autres domaines, en y cherchant des analogies pertinentes, que l'on peut prendre de l'avance dans le sien.

Compte tenu de la difficulté à trouver les mots adéquats pour caractériser l'avenir qui se dessine, il est parfois utile de recourir à des choses palpables et familières, surtout quand il s'agit de décrire une tendance ou un attribut encore flous. Ainsi, des métaphores comme « boussole intellectuelle » ou « assistant électronique personnel » font appel à des idées connues de tous. L'aptitude à trouver des analogies parlantes varie, bien sûr, d'une personne à l'autre, mais tout le monde ou presque est

5. Steven Levy, « Bill and Andy's Excellent Adventure II », *Wired*, avril 1994.

quand même capable, après avoir entendu plusieurs exemples, d'en fournir quelques-unes qui permettent de réduire l'écart entre ce qui est et ce qui pourrait être.

Cultiver l'esprit de contradiction

Les entreprises qui forgent l'avenir sont des contestataires et subversives. Elles font fi de toutes les normes établies. Elles regorgent d'individus qui portent la contradiction pour le seul plaisir d'animer le débat, qui, au fond, ne craignent pas d'être envoyés de temps en temps au bureau du proviseur. Souvent, la clairvoyance naît moins d'une clairvoyance supérieure que d'une plus grande souplesse. Ted Turner, lui, a manifestement l'esprit de contradiction : il a su que l'on peut se passer de présentateurs vedettes ainsi que de leurs traitements mirobolants. Il en va de même pour Anita Roddick, fondatrice de la chaîne de boutiques The Body Shop. Contrairement à de nombreux dirigeants de l'industrie des cosmétiques, elle estime qu'essayer, au moyen d'emballages ultra-raffinés et d'un battage publicitaire agressif, de pousser une femme à acheter des produits au prix exorbitant, c'est mépriser son intelligence. Quant à Nicolas Hayek, il a eu le culot d'affirmer que l'on n'avait pas besoin de délocaliser ses usines en Asie pour produire des montres peu chères.

Aux nombreux dirigeants qui se plaisent à croire leur secteur d'une complexité sans équivalent, nous disons que, autorisés à y mener une enquête de quelques jours, nous découvrirons à coup sûr les cinq ou six usages sur lesquels repose leur activité. Pendant longtemps, par exemple, la quasi-totalité des firmes pharmaceutiques s'accrochaient à la conviction qu'il fallait atteindre des marges bénéficiaires énormes pour pouvoir financer les recherches nécessaires à l'innovation. Dans le domaine des transports aériens, on acceptait sans réfléchir l'idée de la supériorité d'un réseau organisé en toile d'araignée. Dans la banque, l'un des lieux communs était qu'il convenait de traiter le client en épargnant plutôt qu'en investisseur. Dès lors que l'on identifie les usages qui ont cours, on peut se demander dans quelle mesure on a encore intérêt à en tenir compte. Ainsi, Southwest Airlines devint le plus rentable des transporteurs aériens américains en rompant avec la pratique consacrée du réseau en toile d'araignée. Le contestataire analyse rigoureusement de tels usages pour mieux les retourner contre le pouvoir établi. On n'a peut-être pas besoin d'un sixième sens pour préparer l'avenir, mais on doit être l'ennemi résolu de toutes les orthodoxies.

Au-delà de l'écoute du client

Se mettre à l'écoute du client : voilà une consigne bien à la mode. Du haut de leur chaire, ou plutôt de leur liaison de satellite, les PDG assèment cette vérité à l'intention de leurs troupes. Nombreuses sont les sociétés qui, aujourd'hui, prétendent effectuer une reconfiguration en partant du client ; primes et commissions sont établies en fonction de la satisfaction de la clientèle, tant et si bien qu'il est presque impossible à l'heure actuelle de régler sa note d'hôtel, de restaurant ou de location de voiture sans que l'on vous demande d'évaluer la qualité du service. Pour déconcertés que nous soyons de penser que certains chefs d'entreprise semblent considérer comme une nouveauté le fait de privilégier le client, nous saluons néanmoins cette attitude et les efforts consentis pour la traduire en actes. Rappelons toutefois que la firme qui compte arriver la première à l'avenir, et non pas seulement préserver ses parts de marché, doit voir bien au-delà de cet horizon.

Le manque de clairvoyance des clients est bien connu. Il y a dix ou quinze ans, combien de personnes réclamaient un téléphone cellulaire, un télécopieur à domicile, un service de transactions financières fonctionnant jour et nuit, un moteur d'automobile à soupapes multiples, un visiophone, un lecteur laser, un système de pilotage électronique de voiture, un récepteur portable de positionnement de satellite ou des guichets de banque automatiques ? Comme l'a exprimé Akio Morita, ce dirigeant visionnaire de Sony :

Notre stratégie consiste à entraîner le consommateur grâce à des produits nouveaux au lieu de solliciter son opinion sur la question. Car il ignore ce qui est possible, contrairement à nous. C'est pourquoi nous préférons affiner notre réflexion sur un produit et chercher à créer un marché au moyen d'un effort d'éducation et de communication plutôt que de mener étude de marché sur étude de marché.

Masaru Ibuka, fondateur et président d'honneur de l'entreprise, abonde dans le sens de Morita : « Nous avons toujours eu pour souci de créer à partir du néant⁶. »

En 1991, l'un des constructeurs automobiles américains sortit une petite voiture dont la mise au point avait pris cinq ans : ce fut le fruit d'une série d'études de marché exceptionnellement poussées. Et pourtant, on constata rapidement que le nouveau modèle était le digne

6. Brenton R. Schlender, « How Sony Keeps the Magic Going », *Fortune International*, 24 février 1992.

rival... des voitures japonaises en vente depuis trois ans. Le constructeur avait bien suivi ses clients, mais ceux-ci suivaient déjà des concurrents plus imaginatifs que lui. En revanche, Honda introduisit, au début des années quatre-vingt-dix, son modèle de sport NSX qui s'approchait des performances des Ferrari mais pour un prix infiniment moindre. Dans sa publicité, Honda assurait que la NSX n'était pas « la voiture de rêve des consommateurs, car aucun d'eux n'aurait pu l'imaginer sans la voir ». C'était au contraire « la voiture rêvée du constructeur automobile », celle qui a satisfait son ambition de longue date de produire un véhicule alliant exotisme et maniabilité. Ayant réalisé cet exploit, Honda donne désormais l'impression de ne plus s'intéresser aux méthodes et aux résultats de ses concurrents, mais de chercher tout simplement à les distancer.

Il existe trois sortes d'entreprises : celles qui essaient de mener les clients là où ils ne veulent pas aller (les mêmes qui trouvent révolutionnaire l'idée d'écouter le client), celles qui se mettent à l'écoute des clients, puis réagissent à leurs exigences (exigences déjà satisfaites, selon toute vraisemblance, par des entreprises plus clairvoyantes) et celles qui conduisent les clients là où ils veulent aller, mais sans le savoir pour le moment. Dans ce dernier cas, le client n'est pas seulement satisfait, il est en permanence ébloui.

Cela ne veut pas dire pour autant que des clients effectifs ou potentiels ne puissent jouer un rôle important dans l'élargissement des horizons de l'entreprise. Trop souvent toutefois, les questions posées par les chercheurs en marketing — « Préférez-vous une bande verte sur le machin ou une bande rouge ? » — offrent peu d'occasions de remettre en cause la conception traditionnelle des produits ou de découvrir des sources nouvelles de différenciation. Si des études de marché peuvent aider à améliorer le concept d'un produit bien établi en fonction de la demande d'un segment particulier de consommateurs (c'est ainsi que firent les chercheurs de Pepsico lorsqu'ils testèrent le PepsiMaxi afin de déterminer la formule de boisson de régime qui plairait le mieux aux consommateurs européens), elles permettent rarement de dégager des idées fondamentalement nouvelles (comme l'Aqua-Libra d'IDV, qui créa une nouvelle catégorie de boissons « santé » pour adultes en Grande-Bretagne).

Écoutons Hal Sperlich, père du monospace, qui s'adressa à Chrysler après que Ford eut fait la moue à sa proposition :

Ford ne faisait pas confiance à un marché hypothétique parce que le produit n'existait pas encore. Comme l'industrie automobile attache une toute première importance aux études de longue durée des segments de marché et que les études effectuées n'avaient pas identifié celui du monospace, il nous fut impossible d'en démontrer la viabilité.

A Detroit, le gros des budgets de développement de produits sert à introduire des améliorations modestes dans des produits existants ; la recherche en marketing se concentre pour l'essentiel sur l'étude de la faveur que l'un ou l'autre de ces produits rencontrent auprès des consommateurs. Au cours des dix années de développement du monospace, pas une seule ménagère ne nous avait écrit pour nous supplier de l'inventer : preuve, pour les sceptiques, de l'inexistence d'un marché pour notre produit⁷.

Les renseignements concernant de nouvelles possibilités viennent des sources les plus diverses, qui se situent toutes hors de portée pour les études traditionnelles de marché. Toshiba a un institut de recherche sur les modes de vie ; Sony met autant d'ardeur à explorer les « sciences de l'homme » qu'à rester à la pointe de l'innovation technologique. Grâce à ces efforts, l'une et l'autre société peuvent répondre à une double question capitale : quels avantages les clients rechercheront-ils dans les produits de demain, et au moyen de quelles innovations pourrions-nous offrir ces avantages avant nos concurrents ? Yamaha en apprit long sur les besoins non exprimés des musiciens en mettant en place un « comptoir d'écoute » à Londres, où les instrumentistes les plus talentueux d'Europe pouvaient expérimenter avec les technologies musicales les plus avancées qui soient et faire part à Yamaha de leurs avis et désirs. Leçon fondamentale de cette expérience : pour faire reculer les frontières des concepts de produit actuels, il faut mettre les technologies les plus avancées à la disposition des clients les mieux informés et les plus exigeants. C'est ainsi que vit le jour le laboratoire de marché londonien de Yamaha. En effet, le Japon n'est toujours pas le centre mondial de l'industrie de la musique pop.

L'entreprise qui veut trop écouter ses clients non seulement risque de se condamner à un rôle de suiveur éternel ; elle évite aussi de se poser la question de leur identité précise. Comme IBM, Digital Equipment, Xerox et bien d'autres ont appris à leurs dépens, les clients d'aujourd'hui ne sont pas forcément ceux de demain. La qualité et le service de General Motors contenteront peut-être les automobilistes d'un âge respectable qui rachètent depuis toujours le même modèle d'Oldsmobile mais, si le grand constructeur de Detroit ne réussit pas à séduire également les jeunes conducteurs qui rêvent d'une Mercedes, il renonce d'avance à maîtriser l'avenir. Conscient de cet enjeu, General Motors a lancé plusieurs modèles censés « l'emporter sur les voitures étrangères » et dont le dernier en date, l'Aurora d'Oldsmobile, se montrera peut-être à la

7. John Huey, « Nothing Is Impossible », *Fortune*, 23 septembre 1991.

hauteur de cette attente. Quoi qu'il en soit, il importe de s'interroger non seulement sur le degré de satisfaction de ses clients, mais aussi sur les acheteurs potentiels que l'on ne touche même pas. C'est justement cette question qui incita Sony à introduire toute une ligne de produits multicolores et faciles à manier destinés aux enfants d'âge préscolaire et vendus sous le nom de « mon premier Sony » : radios, talkies-walkies, magnétophones et tablettes de dessin vidéo.

Imaginons une simple matrice carrée de deux lignes et de deux colonnes (voir figure 4-1). Sur une ligne se situent les besoins, ceux que les clients sont capables d'exprimer ainsi que ceux qui restent pour l'instant sans expression. Sur l'autre, on trouve deux catégories de clients, ceux que l'entreprise a déjà et ceux qu'elle doit encore gagner. Quelle que soit l'aptitude de celle-ci à satisfaire les besoins exprimés de ses clients effectifs, elle court un risque considérable à ignorer ceux qu'ils ne parviennent pas encore à exprimer mais qu'ils seraient ravis de voir satisfaits. Et pour contents que paraissent les clients actuels, l'entreprise aurait grandement tort de ne pas chercher à attirer des catégories de clients totalement nouvelles. En un mot, elle pourrait rapidement se trouver parmi les traînants de son secteur d'activité.

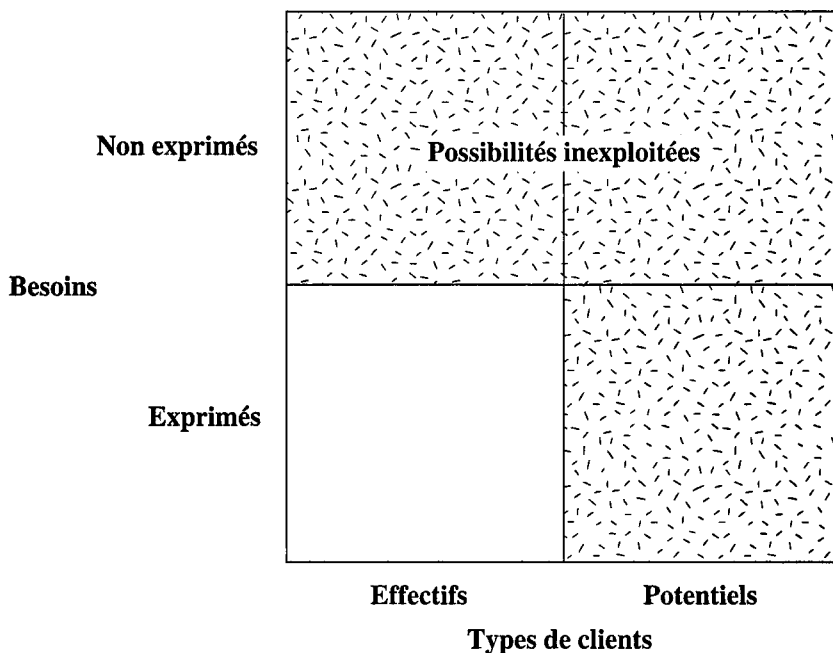


Figure 4-1 Au-delà de l'écoute du client

De l'importance de l'empathie

Le dirigeant d'entreprise ne peut développer sa clairvoyance que dans la mesure où il parvient à s'identifier à autrui, à avoir de l'empathie. Quand Raymond Smith, président de Bell Atlantic, assista un jour à une démonstration d'outils d'enseignement assisté par ordinateur, il se demanda aussitôt pourquoi on ne pouvait mettre ces outils à la disposition de tous les élèves du primaire des Etats-Unis, et dans quelle mesure son entreprise serait capable d'œuvrer dans ce sens. Et Cargill, l'un des premiers groupes du commerce des céréales, cherche en permanence les moyens de mieux répondre aux besoins alimentaires de la planète. Les entreprises qui inventent l'avenir s'efforcent sans relâche d'améliorer la condition humaine. Pour élevés que soient ses responsabilités et son salaire, le dirigeant ne doit jamais perdre la capacité de se mettre à la place de l'automobiliste tombé en panne, du client qui n'a pas le temps de faire la queue à la banque, du voyageur à l'étranger qui se trouve à un endroit reculé sans la possibilité de téléphoner chez lui ou du chef de famille qui a du mal à joindre les deux bouts. En l'absence de cette empathie, l'entreprise ne pourra satisfaire les besoins en question plus vite que ses concurrents.

Honda, afin d'assurer que son équipe de développement des produits s'identifie le plus possible à ses clients potentiels, recrute pour ces fonctions des personnes du même âge à peu près que les acheteurs ciblés par tel modèle. Ainsi, le jeune concepteur travaille sur des voitures vendues le plus souvent aux jeunes ; puis, plus tard dans sa carrière, il s'occupe de modèles qui attirent en général des clients plus âgés. Robert Shook, auteur d'un ouvrage sur la réussite de ce constructeur aux Etats-Unis, fournit plusieurs exemples de ce souci d'empathie :

A la fin des années soixante, peu après que sa société eut commencé à fabriquer des automobiles, Soichiro Honda annonça son intention de construire une « voiture mondiale ». L'entreprise confia donc à deux équipes d'ingénieurs la mission de parcourir le monde entier à la recherche d'informations sur les produits et les modes de vie typiques des différents pays. Dans ce même cadre, sept chercheurs passèrent toute une année en Europe occidentale afin d'observer le rapport que les individus y entretenaient avec leur voiture. Ils ne négligèrent aucun aspect du sujet, des conditions routières aux habitudes de conduite. Le rapport qu'ils firent à la direction facilita la conception de la première Civic.

Par ailleurs, une équipe américaine de concepteurs de Honda, qui s'était embourbée dans un projet de coffre, passa un après-midi dans le parking de Disneyland en vue de noter les objets que les visiteurs met-

taient dans le coffre de leur voiture ainsi que l'effort qu'ils devaient y consacrer. Nul besoin de faire appel à une société spécialisée dans les études de marché pour cerner le problème : en expédiant ses chercheurs sur place, Honda put trouver le point de départ d'une conception nouvelle du coffre⁸.

On ne peut que s'interroger sur la compréhension des concepteurs américains à l'égard des habitudes des automobilistes japonais ; combien d'entre eux ont passé un après-midi dans les aires de stationnement d'un parc d'attractions au Japon ? Car c'est souvent le contact direct avec les clients, et non pas des études de marché effectuées par des spécialistes extérieurs, qui permet de développer sa clairvoyance.

Le président d'un constructeur automobile européen — au moins — n'a jamais de sa vie acheté lui-même une voiture. Travaillant pour l'entreprise depuis sa jeunesse, il ne sait pas ce que c'est que de marchander avec un revendeur ou de devoir laisser sa voiture chez le réparateur. Il est peu probable que notre dirigeant puisse se mettre à la place du client obligé de traiter avec un personnel de service qui ne brille ni par sa compétence ni par sa motivation⁹.

Les espérances de General Magic concernant son poste de télécommunications universel traduisent une forte empathie :

Nous rêvons d'améliorer la vie de millions de personnes grâce à un petit appareil intime et vital que chacun porte sur lui en permanence. Cet appareil permettra à l'individu d'organiser son temps, de communiquer avec d'autres et d'obtenir des informations en tous genres. D'emploi facile, il sera disponible en plusieurs modèles conçus pour tous les goûts et tous les budgets. Il transformera le mode de vie et de communication¹⁰.

Autant que de toute autre chose, la clairvoyance surgit de la volonté d'avoir un impact sur la vie des individus.

Prévisions technologiques, études de marché, projections, analyses de la concurrence : instruments certes utiles, mais qui ne débouchent pas à eux seuls sur la clairvoyance. Aucun d'eux ne permet de repenser l'entreprise et sa branche d'activité. Ce n'est qu'en braquant un objectif diffé-

8. Robert L Shook, *Honda : An American Success Story*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1988.

9. Karl E. Ludvigsen, *Coming Out of the Car Crisis : Customers to the Rescue*, Londres, Euromotor Reports Ltd., 1993, p. 54.

10. Steven Levy, « Bill and Andy's Excellent Adventure II », *Wired*, avril 1994.

rent sur la structure de l'entreprise (compétences fondamentales contre segments stratégiques) et sur ses marchés (fonctionnalités contre produits), en élargissant son angle de couverture (supplément de curiosité), en le nettoyant de toute la crasse accumulée (retrouver un regard d'enfant), en alternant les objectifs utilisés (éclectisme) et en doutant de temps à autre de l'image que l'on y voit (remise en cause des idées reçues en matière de rapport prix-performance, développement de son esprit de contradiction) que l'on peut préparer l'avenir.

Être clairvoyant, c'est saisir intuitivement ce qui n'existe pas encore. Il convient de partir non pas du marché actuel de l'entreprise, mais de ce que Bob Galvin, ancien président de Motorola, aimait à appeler la « totalité du marché imaginable ». Ayant imaginé l'avenir, l'entreprise doit ensuite trouver le chemin qui y conduit.

SE DOTER D'UNE ARCHITECTURE STRATÉGIQUE

Non seulement l'avenir s'imagine, mais il se construit : d'où la notion d'*architecture stratégique*. L'architecte doit avoir la capacité de rêver ce qui n'est pas encore : une cathédrale là où n'existe qu'une plaine balayée par le vent, une élégante travée qui enjambe un gouffre jusque-là infranchissable. Mais il lui faut également élaborer un plan permettant de transformer son rêve en réalité. L'architecte est à la fois rêveur et dessinateur ; il marie l'art et la technique.

Toute entreprise a sa propre architecture de l'information, constituée d'une infrastructure technologique et des modes dominants de communication entre individus ainsi qu'entre services. Son élaboration suppose un accord de base concernant le flux de la communication : son objet, sa fréquence, ses modalités et les personnes concernées. Toute entreprise a aussi sa propre architecture sociale, faite de normes de comportement consacrées et d'une hiérarchie de valeurs implicite. Pour la construire, la direction doit avoir une idée des valeurs et des comportements qu'elle souhaite encourager et du type d'individus qu'elle cherche à recruter. Enfin, toute entreprise a sa propre architecture financière, qui structure le bilan, le système d'information comptable et le budget d'investissement. Elle repose nécessairement sur une conception du ratio d'endettement idéal, du mode de financement des acquisitions et des cessions et des critères d'investissement.

Or, à notre avis, toute entreprise a en outre besoin d'une architecture stratégique. Il s'agit, pour la direction, de déterminer quels nouveaux avantages, ou « fonctionnalités », elle compte proposer aux clients dans les dix années à venir, quelles compétences fondamentales il faudra posséder pour pouvoir les créer et quelle interface il conviendra de mettre en place avec les clients pour leur permettre de bénéficier le plus possible de ces avantages.

Se doter d'une architecture stratégique, c'est, fondamentalement, dessiner un plan de mise au point de nouvelles fonctionnalités, d'acquisition

de nouvelles compétences ou de migration de compétences existantes et de reconfiguration de l'interface avec la clientèle. Par exemple, un éditeur de livres scolaires qui suit de près l'évolution technologique et qui est capable d'en imaginer l'effet possible sur son métier pourrait songer à un « manuel de cours électronique » qui permettrait un jour aux enseignants d'adapter leurs supports pédagogiques aux besoins et aux centres d'intérêt de leurs élèves. Pour y parvenir, il faudrait éventuellement se renseigner plus à fond sur les technologies multimédias, élaborer des outils de modulation des textes à l'intention des enseignants et investir dans de nouvelles technologies de communication. L'éditeur devrait peut-être repenser également les voies de commercialisation à privilégier et, donc, se poser certaines questions : qui aura pour tâche à l'avenir de faire les achats ? Quels instruments de vente seront nécessaires ? La distribution s'effectuera-t-elle par les canaux traditionnels, ou uniquement par voie électronique ?

Un pays peut aussi se doter d'une architecture stratégique. C'est ce qu'a fait Singapour en mettant sur pied son Conseil de développement économique, qui a pour mission d'identifier les compétences requises pour hisser le pays à un niveau supérieur de développement industriel. Le Conseil ambitionne d'aider Singapour à rattraper les Etats-Unis avant l'an 2010 en ce qui concerne le revenu par habitant.

Il ne faut pas confondre architecture stratégique et plan détaillé. Il s'agit avant tout de distinguer les grandes lignes de la construction plutôt que de préciser les méthodes d'exécution, de signaler les structures portantes et non pas l'emplacement de chaque prise électrique ou poignée de porte. Une analogie cartographique permettra de mieux illustrer notre propos. L'architecte stratégique dessine une carte des grands axes routiers, mais il ne se soucie pas de faire le plan détaillé de telle ville située dans la région concernée. Il permet ainsi à l'utilisateur de s'orienter pour un trajet long, sans lui montrer toutes les rues transversales qu'il rencontrera. Imaginons deux étudiants en MBA qui partent, en voiture puis en ferry, de Londres pour Paris, où ils espèrent passer quinze jours de vacances inoubliables. Ils ne s'encombrent pas, au départ, d'un plan de la Ville lumière, car ils comptent pouvoir s'en procurer un dès leur arrivée. Pour l'heure, il suffit de savoir qu'il faut se diriger vers Douvres, au Sud-Ouest : ils prendront donc la M23 (nos voyageurs devront d'abord, bien entendu, déterminer le parcours précis menant de leur appartement dans le centre de Londres à cette autoroute). Ils n'ignorent pas que le ferry les déposera à Calais, mais ils ne peuvent savoir à l'avance par quelles rues précises il conviendra de passer par la suite pour atteindre la route de Paris ; ils ne l'apprendront qu'après leur arrivée à Calais. Par ailleurs, nos deux étudiants francophiles se doutent bien qu'un seul plein d'essence ne suffira pas pour les acheminer jusqu'à leur destination mais,

encore une fois, ils décident de partir sans connaître l'emplacement précis de toutes les stations-service situées entre Londres et Paris. Ils se font fort de les trouver en cours de route.

Il est impossible de dresser le plan détaillé d'une lutte qui s'étalera sur dix ou quinze ans. Car la planification suppose un degré d'exactitude (en matière de niveaux de prix, de canaux de distribution et d'approvisionnement, de stratégie commerciale, de caractéristiques des produits...) que l'on ne peut espérer atteindre dès lors qu'il s'agit de décider pour une période de plus de deux ou trois ans. Insister sur une telle précision avant de se lancer dans une nouvelle direction, c'est se condamner à l'inertie ou, tout au plus, à une progression trop lente pour être utile.

En revanche, il est tout à fait réaliste de chercher à établir un programme général d'utilisation de fonctionnalités et d'acquisition de compétences. Pendant longtemps, Komatsu poursuivit le but d'« encercler » son rival Caterpillar. Au milieu des années soixante, lorsque le constructeur américain commença à pénétrer le marché japonais, Komatsu n'avait pas encore la possibilité de repérer les obstacles qu'il fallait vaincre pour atteindre son ambitieux objectif. Mais, de toute évidence, la première étape consistait à améliorer la qualité de sa série de petits bulldozers, produit clé de ses ventes au Japon. Si Komatsu ne parvenait pas à protéger ce marché des incursions de Caterpillar, tout espoir d'une expansion ultérieure serait vain. Il fallait par ailleurs s'approprier, d'une façon ou d'une autre, les solutions techniques employées par le constructeur américain. Le chemin le plus court pour y arriver : des accords de licence avec les autres concurrents de Caterpillar. Le groupe japonais aurait aussi pu conclure rapidement que, à moins de conquérir des parts importantes des marchés étrangers, il lui serait impossible d'atteindre le volume de production requis pour égaler Caterpillar dans les domaines des économies d'échelle et des budgets de recherche. De même, c'eût été téméraire de vouloir se heurter prématurément au constructeur américain sur ses marchés d'exportation les plus avancés tels que l'Europe ou l'Australie. D'où la nécessité de s'implanter sur des marchés où celui-ci était peu présent : la Chine populaire et, généralement, les pays faisant alors partie du bloc de l'Est. Bien entendu, Komatsu ambitionnait toujours de prendre des parts de marché en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Pour cela, il lui fallait un réseau de distributeurs sur place qu'il ne serait possible de tisser qu'en proposant une large gamme de produits. Amélioration de la qualité, motivée dans un premier temps par le souci de protéger son marché national ; utilisation des concurrents de Caterpillar afin d'atteindre son niveau technologique ; augmentation du volume de la production grâce à l'exportation vers des marchés jugés périphériques par Caterpillar ; élargissement de sa gamme de produits en préparation d'une offensive

d'envergure sur les marchés porteurs : autant de points de repère importants que Komatsu aurait pu apercevoir de loin. Pour le constructeur nippon, il y avait moyen non seulement de prévoir le programme de développement de compétences nécessaire, mais aussi de décider de l'ordre dans lequel il devait les développer.

Nous avons souvent eu affaire à des entreprises qui se sont fixé un ambitieux objectif à long terme tel que le doublement du chiffre d'affaires et des bénéfices en l'espace de cinq ans ou l'augmentation spectaculaire de la part du chiffre d'affaires venant de domaines d'activité récemment ouverts, mais qui n'ont pas réfléchi sérieusement aux efforts moins lointains qu'il faudrait consentir pour atteindre cet objectif. Celui-ci, qui paraît à la fois grandiose et excessivement flou (« Partons en vacances ! » au lieu de : « Allons à Paris ! »), a parfois pour seul relais des budgets détaillés et immédiats ainsi que des plans annuels (« Par quel chemin rentrer ce soir, compte tenu des embouteillages que je rencontrerais inmanquablement sur mon parcours habituel ? ») ; aucun élément intermédiaire ne vient assurer le passage de l'un à l'autre (« Il faut que je prévoie du temps pour appeler mon agent de voyage et aussi pour lire quelques guides... »). On dirait que, dans l'esprit de bien des planificateurs, le long terme et le court terme sont deux étapes bien distinctes et successives ; or, en réalité, ils se chevauchent et s'entremêlent. Le long terme ne commence pas à partir de la cinquième année du plan stratégique actuel, mais aujourd'hui ! Il suffit de penser au poste de télécommunications universel pour s'en convaincre. S'il faudra compter plusieurs années avant de voir tout un chacun muni d'un appareil de ce type, il n'empêche que l'entreprise qui ne s'applique pas dès maintenant à étendre ses compétences en matière de radio, de piles, de transmission numérique, de miniaturisation et de systèmes d'affichage ne tirera pas grand-chose de ce nouveau domaine le jour où il se développera à grande échelle. Tout dirigeant qui se dit : « Attendons jusqu'à ce que ce marché prenne de l'ampleur » finira fatalement parmi les suiveurs.

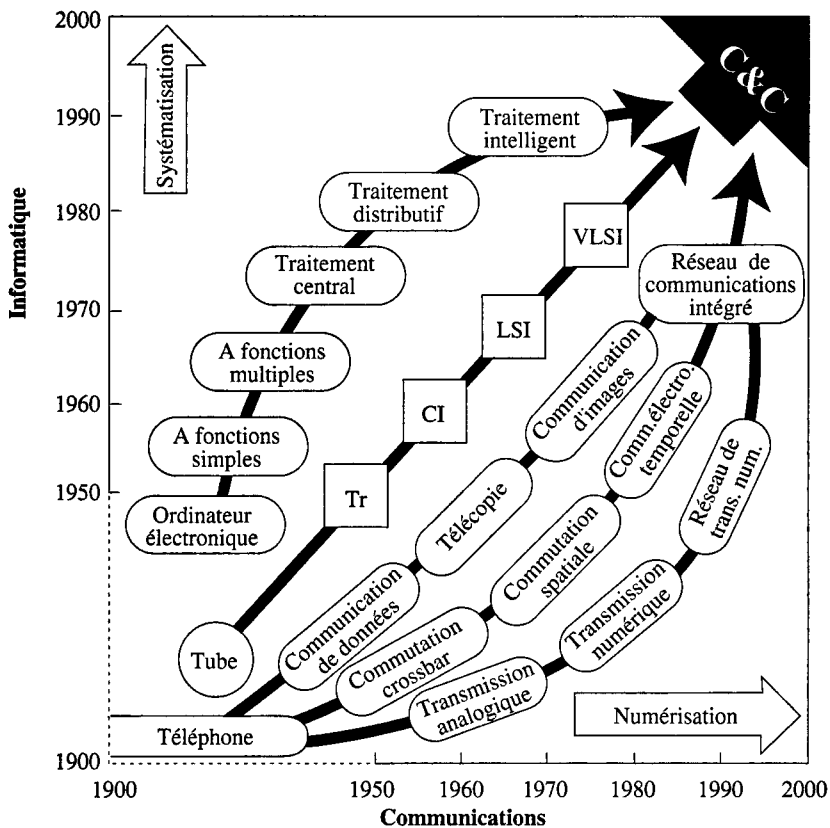
L'architecture stratégique identifie les mesures à prendre tout de suite pour avoir son mot à dire dans l'avenir. Elle constitue le lien indispensable entre aujourd'hui et demain, entre activités immédiates et objectifs finals. Grâce à elle, l'entreprise cerne les compétences à acquérir, les catégories de clientèle à étudier, les canaux d'approvisionnement et de distribution à explorer et les axes de développement à privilégier : le tout sans tarder. L'architecture stratégique offre un plan général d'approche des possibilités qui se dessinent. Elle ne répond pas à un souci d'élargissement des parts de marché déjà conquises ni d'augmentation du chiffre d'affaires global, mais à la question des compétences à acquérir afin de pouvoir prétendre à une part importante des sommes à gagner dans un domaine nouveau.

L'expérience de NEC livre à cet égard un exemple très instructif. Grâce à une architecture stratégique mise au point au début des années soixante-dix, ce fabricant japonais de matériel électronique et fournisseur à l'origine de NTT (opérateur de télécommunications japonais) put, en dépit des bouleversements qui secouent depuis quelque temps les secteurs de l'informatique et des télécommunications, se classer parmi les leaders technologiques mondiaux. Sous la houlette de M. Kobayashi, ses dirigeants pressentirent dès la fin des années soixante la convergence croissante des secteurs des télécommunications et de l'informatique. Le premier, depuis tout temps une affaire de « systèmes » — les téléphones de toute la planète sont reliés —, relevait de plus en plus du domaine numérique, les commutateurs téléphoniques fonctionnant chaque jour davantage comme de gros ordinateurs, c'est-à-dire sur la base de semi-conducteurs et de logiciels avancés. Parallèlement, l'informatique, qui avait toujours reposé sur le numérique, se transformait peu à peu en activité à systèmes complexes, puisque chaque multinationale visait à intégrer tous les ordinateurs de ses bureaux ou ateliers du monde entier dans un réseau unique.

Fort de sa compréhension de cette double tendance — systématisation et numérisation —, NEC élaborait une architecture stratégique identifiant les compétences requises pour pouvoir exploiter les créneaux qui apparaîtraient au point de rencontre des deux secteurs (voir figure 5-1). L'entreprise distingua ainsi trois axes convergeants de développement technologique et commercial. L'informatique s'éloignerait des gros systèmes pour se lancer dans le traitement distributif (le domaine des serveurs), les composants, faits au départ de circuits intégrés simples, dépendraient de plus en plus de circuits intégrés à ultra haute densité et les communications abandonneraient les dispositifs mécaniques de commutation par sélecteurs crossbar au profit de systèmes numériques complexes. Au fur et à mesure de cette évolution, raisonnait-on chez NEC, les domaines de l'informatique, des communications et des composants électroniques se chevaucheraient en de multiples points (par exemple, le réseau d'information de telle entreprise serait appelé à gérer simultanément la transmission de voix, de texte et d'images). Ambition de NEC : occuper une place dominante dans cette convergence de l'informatique et des communications (C&C).

La convergence entre informatique et télécommunications peut aujourd'hui paraître banale ; en 1977, lorsque NEC fit connaître son architecture stratégique, il fallait avoir une perspicacité hors du commun pour l'apercevoir¹. D'autres sociétés comme GTE aux États-Unis ou la

1. Koji Kobayashi, *Computers and Communication : A Vision of C&C*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1986.



Légende : Tr = transistor ; CI = circuit intégré ; LSI = circuit intégré à haute densité ; VLSI = circuit intégré à très haute densité

Source : Koji Kobayashi, *Computers and Communication : A Vision of C&C*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1986, p. 45. © 1985 Koji Kobayashi.

Figure 5-1 La convergence de l'informatique et des communications selon NEC

General Electric Company en Grande-Bretagne, pourtant aussi bien positionnées que NEC au début des années soixante-dix, n'eurent pas la clairvoyance nécessaire pour profiter de l'évolution en cours. Mais pourquoi, pourrait-on demander, le fabricant japonais jugea-t-il bon de rendre publique, dans son rapport annuel, sa perspective ? Ne s'agissait-il pas d'un secret ? En réalité, l'architecture stratégique n'a de valeur que dans la mesure où elle fait l'objet d'un large débat, seul moyen de garantir que l'ensemble du personnel le comprendra. Il ne sert donc à rien de la dissimuler. D'ailleurs, ce qui figure dans le rapport annuel ne révèle qu'une fraction de la réflexion menée en amont. Par exemple, on ne peut découvrir dans cette présentation de l'architecture stratégique le

sens précis que l'entreprise donnait aux termes et aux concepts employés dans son élaboration, ni d'ailleurs le degré de consensus interne atteint sur la notion de convergence. Autrement dit, la valeur réelle de cette démarche résidait non pas dans l'originalité du plan d'acquisition de compétences, mais dans la profondeur et la cohérence de la conception qui le sous-tendait. La description faite aux non-initiés de l'architecture stratégique de NEC permettait mal de saisir la résonance qu'avait l'idée dans l'esprit des salariés de l'entreprise ; ce n'était qu'en faisant le tour des services pour interroger un large éventail de personnes que l'on obtenait des réponses claires et logiques montrant qu'il s'agissait de bien plus que d'une belle théorie sans prolongement pratique.

En application des principes ainsi énoncés, NEC travailla constamment à se renforcer dans les domaines des composants (semi-conducteurs) et des unités centrales. A l'aide d'accords de collaboration favorisant la démultiplication des ressources internes, la société parvint à accumuler les compétences indispensables, sans devoir consentir des investissements aussi lourds que ceux de la plupart de ses concurrents dans la recherche (calculés en termes absolus ainsi qu'en pourcentage du chiffre d'affaires). Notre analyse de plus de cent accords de ce type établis par NEC entre 1965 et 1987 a révélé une cohérence remarquable entre chaque alliance, accord de licence ou opération conjointe et l'objectif global de l'architecture stratégique. Dans le domaine des communications, où l'entreprise était déjà en position de force, ses alliances répondirent surtout à un besoin d'accès à des marchés jusqu'alors fermés. Dans le domaine de l'informatique, elle conclut des accords susceptibles de lui rendre accessibles technologies et marchés, alors que la quasi-totalité des alliances scellées dans le domaine des composants portaient sur l'accès aux technologies que NEC ne possédait pas encore. Cette fringale de nouvelles compétences aboutit dans plusieurs cas à des tensions, voire des litiges avec les partenaires de NEC, comme en témoignent ses rapports avec Intel. Si ces partenaires avaient pris toute la mesure de la volonté de la société japonaise d'atteindre ses objectifs et le fanatisme qu'elle mit à acquérir les compétences qu'elle jugeait fondamentales, ils auraient peut-être hésité à collaborer avec elle...

Cette entreprise qui, à l'origine, se cantonnait à la production de matériel de télécommunication, afficha en 1980 un chiffre d'affaires de 3,8 milliards de dollars, contre 26,2 milliards pour IBM. En 1992, NEC était une locomotive du secteur électronique dont le chiffre d'affaires s'élevait alors à 30,6 milliards de dollars. Même au cours de la récession du début des années quatre-vingt, NEC pouvait se targuer d'être la seule entreprise au monde à pouvoir se classer parmi les cinq premières socié-

tés des secteurs de l'informatique, des semi-conducteurs et des télécommunications.

Vers l'élaboration d'une architecture stratégique

Une architecture stratégique n'est pas éternelle. Tôt ou tard, le présent remplace le passé et la clairvoyance d'hier devient le lieu commun d'aujourd'hui. Pour prospérer dans les années quatre-vingt-dix et au-delà, NEC devra s'atteler de nouveau à élaborer une vision anticipatrice de l'avenir.

Une société qui a réussi dans cette tâche est Hewlett-Packard, grâce en partie à l'assimilation de la notion de convergence de NEC. Depuis longtemps l'une des entreprises américaines les plus admirées, HP accorde une liberté étonnante à ses différents services et unités, dont les responsables veillent jalousement à leur autonomie. C'est aussi une entreprise douée d'une clairvoyance exceptionnelle. Hewlett-Packard fut parmi les premières sociétés à adopter l'architecture RISC (traitement à jeu d'instructions réduit), ce paradigme de conception des microprocesseurs radicalement nouveau qui a dopé les ventes des stations de travail de l'entreprise. Ayant prévu l'essor de l'ordinateur personnel, Hewlett-Packard se fixa l'objectif au début des années quatre-vingt de conquérir une place dominante en matière d'imprimantes. En 1993, le chiffre d'affaires du groupe frôlait les 5 milliards de dollars, ce qui lui a épargné les douloureuses mesures de restructuration qui furent le lot commun de bon nombre de ses concurrents moins clairvoyants.

Au début des années quatre-vingt-dix, cependant, plusieurs hauts dirigeants de Hewlett-Packard commencèrent à s'inquiéter de la possibilité qu'aucun des trois domaines d'activité de l'entreprise — systèmes informatiques (« informatique professionnelle »), matériel informatique (« micro-informatique ») et instruments d'essai et de mesure (« tests et mesures ») — ne pût englober certains nouveaux créneaux qui se dessinaient dans le domaine numérique. Pis, des compétences primordiales devenaient de plus en plus prisonnières de tel ou tel segment et l'entreprise manquait des occasions de créer des marchés foncièrement nouveaux, notamment dans le secteur des télécommunications. Selon Joel S. Birnbaum, directeur des laboratoires de Hewlett-Packard, le moment était venu de se demander : « Compte tenu de notre portefeuille spécifique de compétences, que pourrions-nous faire mieux que les autres ? » Rappelant à ses collaborateurs qu'aucune autre entreprise au monde n'avait à son actif l'association de compétences en matière d'informatique, de télécommunications et d'instruments de mesure qui caractérisait Hewlett-Packard, il précisa ainsi le sens de sa question : « Quels nou-

veaux créneaux se trouvent au point d'intersection de ces trois domaines ? »

C'est ainsi que Hewlett-Packard se mit à repenser son identité. Au bout d'un certain temps, cette réflexion déboucha sur une nouvelle définition de la société : $HP = MC^2$ (M représentant « mesure » et les deux C « computing » et « communications »). Au début de 1993, le président Lewis E. Platt forma un conseil intégrant de hauts responsables techniques et commerciaux des différentes unités du groupe et lui confia la mission d'identifier, sur la base de la nouvelle équation, les créneaux les plus prometteurs qui feraient appel à toute la gamme des compétences de Hewlett-Packard et qui, comme l'exprimait M. Platt, « mettraient les marchés sens dessus dessous² ». Cet effort a déjà donné naissance à une série impressionnante de produits aptes à susciter des créneaux nouveaux, dont le télédiagnostic médical. Conjuguant ses compétences informatiques et sa spécialisation dans le domaine du matériel de monitoring médical, Hewlett-Packard envisage un avenir où le médecin pourra surveiller à des kilomètres de distance l'état d'un patient soigné à domicile. Autre projet dans les cartons : une imprimante vidéo permettant aux inconditionnels de la télévision de fixer définitivement, par le biais du caméscope, l'image vidéo de leur choix, qu'il s'agisse de renseignements présentés par une chaîne de télé-achat ou des premiers pas de l'enfant.

Ceux qu'a faits Hewlett-Packard sur le chemin du MC^2 ont été petits mais bien dirigés. L'entreprise a procédé à la refonte de l'une de ses divisions les plus anciennes, spécialisée dans les composants pour matériel à micro-ondes, qu'elle a rebaptisée la Division des communications vidéo. Elle a aussi décroché un contrat aux termes duquel elle fournit aux concessionnaires de Ford un système de diagnostic mécanique qui fait appel à une « boîte noire » innovatrice. Enfin, elle a commencé à fournir des décodeurs à une société travaillant sur la télévision interactive ainsi que des imprimantes couleur bon marché à une autre qui expérimente de son côté dans le domaine télévisuel. Chacun de ces projets déborde le cadre des segments existants, qui avait auparavant défini — et limité — la conception qu'avait le groupe de ses perspectives de développement. Hewlett-Packard a par ailleurs mis en place un comité intersectoriel qui a pour tâche de susciter et de coordonner les efforts d'innovation lancés à l'intention des clients du secteur des télécommunications. Comme l'a dit l'un des hauts dirigeants de l'entreprise : « D'ici une dizaine d'années, HP sera une tout autre entreprise³. »

2. « Hewlett-Packard Digs Deep for a Digital Future », *Business Week*, 18 octobre 1993.

3. *Ibid.*

On constate une même volonté de réinvention de son secteur d'activité et de régénération de ses stratégies chez Electronic Data Systems (EDS)⁴. Cette société de Dallas, dans le Texas, fait partie d'une nouvelle race d'entreprises qui sont en train de transformer radicalement l'ensemble du secteur informatique. Forte d'un chiffre d'affaires de 8,2 milliards de dollars en 1992, elle assiste de grosses entreprises dans la gestion de leurs réseaux d'information et de signaux vocaux, qui atteignent souvent un niveau de complexité effrayant. Pour bon nombre de ses clients, EDS apparaît comme le remède miracle permettant de soulager les migraines qui naissent du traitement de masses de données. Le secret de ce succès réside dans la construction d'une infrastructure mondiale de centres de traitement où prédominent les gros ordinateurs. Ce réseau connut une expansion spectaculaire en 1984 lorsque General Motors racheta EDS et lui confia la tâche de prendre en charge la totalité de ses opérations informatiques et de télécommunications dans le monde entier. Résultat : en 1993, EDS avait plus de 70 000 salariés travaillant dans trente et un pays différents pour le compte de plus de 8 000 clients ; la société possédait et exploitait le réseau privé le plus étendu au monde, d'une capacité de traitement de plus de 8 500 MIPS (millions d'instructions par seconde) et comportant 350 000 ordinateurs de bureau et 240 000 téléphones. Chaque jour, EDS gérait plus de 42,8 millions de transactions informatiques pour ses clients.

En 1992, l'entreprise fêta sa trentième année consécutive de ventes record. Consciente de la tendance croissante à la sous-traitance des services informatiques, elle escomptait atteindre un chiffre d'affaires de 25 milliards de dollars en l'an 2000. La position d'EDS semblait inexpugnable à la plupart des analystes du secteur. Et pourtant, la société s'était discrètement lancée, en 1991, dans un projet d'envergure de réinvention, d'elle-même ainsi que du secteur de l'informatique. Ce souci de renouveau avait de quoi étonner de la part d'une entreprise aux résultats si enviables, mais ce fut justement l'ampleur de cette réussite qui préoccupait le plus Les Alberthal, président d'EDS. Cet homme à la voix douce ne savait que trop bien que les triomphes passés de la société ne garantissaient nullement son succès futur. En fait, il alla même jusqu'à demander à l'un de ses collaborateurs de calculer combien des entreprises figurant sur la liste des cinq cents entreprises les plus importantes publiée par *Fortune* en 1970 existaient toujours dans la même forme en 1991. On conçoit

4. Nous sommes les obligés de Greg Trosper, responsable de la planification stratégique chez EDS, et de Jim Scholes, de Laurie International, qui nous ont amplement renseignés sur l'expérience d'EDS en matière d'élaboration d'une architecture stratégique.

aisément son inquiétude au regard de la réponse : moins de 40%. En 1990, M. Alberthal invita l'un des auteurs à faire une conférence devant les plus hauts dirigeants d'EDS (le comité de direction), alors en déplacement en Grande-Bretagne. Sujet de la causerie : « Pourquoi les entreprises les plus fortes perdent leur suprématie. » Il fut demandé à l'assistance de considérer les facteurs qui minent la réussite des leaders de différents secteurs. Après avoir médité sur les antécédents en la matière (voir figure 5-2), les dirigeants rassemblés conclurent qu'EDS n'était pas plus immunisé contre cette maladie que n'importe quelle autre entreprise puissante. Ils prirent donc l'engagement collectif de repenser et de rebâtir la position dominante de la société, pour les années quatre-vingt-dix et au-delà.

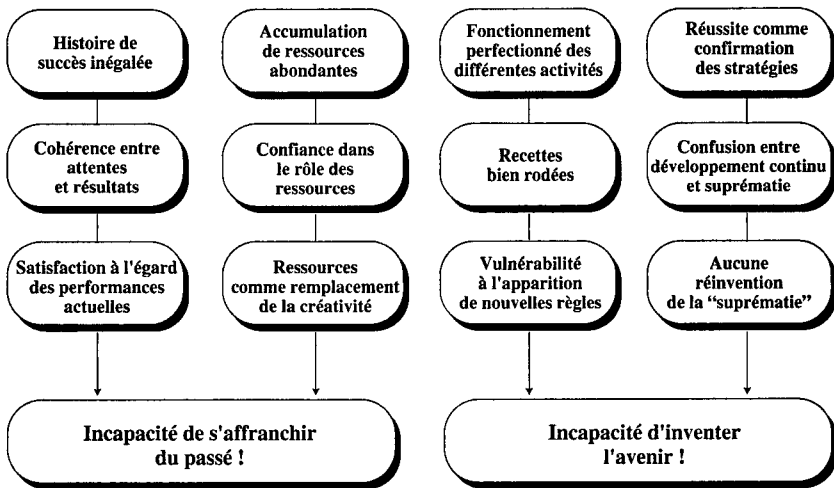


Figure 5-2 Quelles sont les raisons du déclin des entreprises les plus prospères ?

Si le bilan d'EDS restait largement bénéficiaire en 1992, quelques cliquotants s'allumaient néanmoins sur le tableau de bord. Dans les activités de services et d'ingénierie, par exemple, l'offensive de nouveaux concurrents exerçait une pression constante sur les marges de l'entreprise. Car toutes les sociétés importantes du secteur, d'IBM à DEC, en passant par Unisys, se hâtaient de s'y lancer, ne serait-ce que pour ne pas se laisser trop distancer par EDS. Des rivaux non traditionnels comme Andersen Consulting, bien qu'incapables d'égaliser l'infrastructure mondiale du groupe de Dallas, parvenaient à le prendre de vitesse dans la chasse aux juteux contrats d'intégration de systèmes, notamment en aidant leurs clients à définir leurs besoins futurs en matière d'informatique grâce à un service de conseil stratégique d'une qualité exception-

nelle, domaine où EDS ne brillait guère. Pour leur part, les clients maniaient désormais les outils de l'informatique avec une habileté grandissante ; sachant pertinemment que le coût du traitement de l'information était en chute libre, ils exigeaient des remises consistantes sur leurs contrats de maintenance à long terme. Il coûtait donc de plus en plus cher de décrocher des marchés, et EDS avait bien du mal à attirer des utilisateurs américains technologiquement à la pointe. Des sociétés comme AMR (maison mère d'American Airlines), Federal Express ou Wal-Mart avaient conscience de l'importance décisive de l'informatique pour la conquête d'avantages concurrentiels dans leurs branches d'activités respectives, et elles n'entendaient pas en céder la gestion à qui que ce fût. D'ailleurs, nombre d'entre elles créèrent même une filiale chargée de vendre leur savoir-faire informatique à des tiers ! Il devenait également apparent que si, par le passé, le traitement de l'information s'était déroulé pour l'essentiel dans les unités centrales, environnement qu'EDS comprenait bien, l'avenir appartiendrait assurément à la micro-informatique. Portant leur regard encore plus loin, ces sociétés voyaient qu'une grosse partie des capacités mondiales de traitement informatique ainsi que bon nombre des nouveaux services de réseau les plus passionnants seraient destinés à l'usage domestique.

En 1990, plusieurs traits distinguaient EDS : ventes à des clients pour la plupart professionnels, une forte dépendance envers la technologie des gros systèmes, une tendance à ne pas regarder au-delà du prochain contrat-pactole et un désintérêt patent pour les applications grand public de l'informatique. Certes, l'entreprise, qui avait défini chacun de ses segments stratégiques en fonction des besoins d'un secteur d'activité donné, avait la réputation de savoir se mettre à l'écoute de la clientèle. Mais ses perspectives de développement traduisaient plus les demandes actuelles des clients qu'une quelconque lucidité quant à l'avenir des technologies de l'information. Certains, à l'intérieur d'EDS, commençaient alors à se demander si la conception qu'avait l'entreprise d'elle-même était suffisamment large pour englober tous les secteurs d'activité en passe d'être bouleversés par l'informatique.

Par ailleurs, quelques hauts dirigeants notaient avec inquiétude que le chiffre d'affaires par salarié, mesure assez fiable de la santé d'une entreprise, qui avait connu une progression constante pendant plusieurs dizaines d'années, stagnait depuis un certain temps et avait même légèrement baissé. Si le générateur de profit d'EDS était encore loin de l'épuisement, il ne serait manifestement plus capable à l'avenir du même rendement que dans le passé. Comme l'a exprimé l'un des dirigeants : « Quelquefois, l'idée de faire un énième réglage du moteur semble aussi utile que de mettre du rouge à lèvres à une truie ! » L'entreprise n'était pourtant pas en mauvaise santé. Au contraire, ce récit n'a d'intérêt que parce qu'elle

s'aperçut de la nécessité de régénérer ses stratégies de base tant qu'elle se trouvait au faite de sa prospérité. Conviction née autant d'un sentiment de possibilité que d'une appréhension de la défaite.

Un petit groupe de managers d'EDS — qui ne comptaient pas parmi ses hauts responsables — décidèrent, à l'issue d'un bref stage à la London Business School, de se constituer en « équipe de transformation de l'entreprise » et de se réunir régulièrement dans ce cadre, malgré le statut non officiel de ces réunions. En effet, les participants étaient convaincus de l'importance de repenser l'orientation de l'entreprise, de fixer plus haut la barre des performances à atteindre et de développer une architecture stratégique en accord avec cette ambition. Portée dans un premier temps à s'enfermer quelques jours durant, à la manière du comité de direction, pour élaborer une nouvelle vision pour EDS, l'équipe se rendit rapidement compte que ce n'étaient pas les « pensées profondes » de quelques esprits éclairés qui faisaient défaut, mais une remise en cause radicale et généralisée des idées les plus ancrées de l'entreprise sur son identité et sa véritable vocation. Elle comprit aussi que cette initiative demanderait du temps et des moyens intellectuels qui dépassaient les capacités d'un comité restreint. A partir de cette constatation, l'équipe chercha à persuader un cercle plus large de collègues de l'urgence d'une telle démarche.

Après de longs débats internes et des discussions avec le comité de direction, l'équipe de transformation arrêta son programme de renouveau de l'entreprise. Cent cinquante cadres d'EDS, venus de différents services et de plusieurs pays, devaient se rendre à Dallas par groupes de trente afin de mettre en branle la réinvention de l'avenir. Il s'agissait des « détenteurs de ressources » les plus importants du groupe ainsi que de certains responsables de moindre rang mais connus pour leur vivacité d'esprit et leurs idées dissidentes. Il fallait tout d'abord leur fournir les outils intellectuels leur permettant de s'attaquer sérieusement à la question (définition des compétences fondamentales, fondements d'une utilisation intelligente des moyens disponibles, méthodes de découverte des besoins non formulés des clients et ainsi de suite). But de la manœuvre : leur démontrer que devancer la concurrence est davantage affaire de clairvoyance et de cohérence que d'augmentation patiente des bénéfices ou de propension à prendre des risques. Il fut demandé à chacun des cinq groupes au moment où il s'intégrait au travail en cours d'analyser en détail les différentes forces susceptibles de menacer le générateur de profit de la société et d'envisager les possibilités nouvelles qu'allait offrir la « révolution numérique ». Les membres de l'équipe d'origine voulaient susciter ainsi chez leurs interlocuteurs le même mélange de préoccupation et d'espoir qu'eux-mêmes ressentaient dès le départ.

Chaque groupe se vit confier une « mission de découverte ». Le premier s'intéressa aux ruptures dont EDS pourrait profiter pour bouleverser son secteur d'activité. Le deuxième et le troisième groupe s'attachèrent à élaborer une conception des compétences fondamentales de l'entreprise qui ne fût plus tributaire de la définition officielle du marché visé, puis ils évaluèrent ces compétences en les rapprochant de celles des meilleurs concurrents d'EDS dans les domaines retenus. Ils prirent également en compte les travaux du premier groupe lorsqu'ils s'interrogèrent sur les compétences à acquérir ou à modifier pour s'emparer des commandes du changement du secteur. Le quatrième groupe, s'appuyant sur les conclusions des trois premiers, entreprit de faire reculer l'horizon des possibles : quels étaient les « espaces blancs » qu'aucun des segments stratégiques d'EDS n'englobait ? Dans quelles branches d'activité de plus en plus modelées par l'informatique l'entreprise souhaitait-elle s'investir ? Le cinquième groupe se mit pour sa part à rechercher la meilleure manière de mobiliser les ressources de la société pour donner une forte impulsion au développement des compétences et à la gestion des nouveaux créneaux potentiels.

Les participants firent entrer leurs supérieurs hiérarchiques dans le processus de découverte. Par ailleurs, chaque groupe confia à plusieurs « agents de liaison » la tâche d'harmoniser ses efforts avec ceux des autres groupes. Quant à l'équipe de transformation, ses membres intervenaient à titre de conseillers auprès des différents groupes. Les résultats de chaque groupe firent l'objet d'un large débat, tant au sein des autres groupes que dans le comité de direction de l'entreprise. Enfin, une « équipe de synthèse » constituée de plusieurs « esprits convergents » des cinq groupes résuma les conclusions de ceux-ci et présenta une première ébauche d'une architecture stratégique qui fut à son tour largement débattue dans toute l'entreprise.

Le travail de découverte ne manquait pas de surprises et de frustrations, d'idées géniales et de délais dépassés. Les mêmes questions furent posées un nombre infini de fois, les réponses ne se dessinaient que par approximations successives. En fin de parcours, plus de deux mille personnes avaient contribué à l'élaboration de la nouvelle architecture stratégique de l'entreprise. Près de 30 000 heures de travail avaient été consacrées à cet exercice absorbant et parfois même difficile (signalons que plus d'un tiers du temps investi le fut en dehors des heures normales de travail). Mais, surtout, EDS en avait retiré une nouvelle conception de son secteur d'activité et de son rôle, conception nettement plus ample, plus créative et plus clairvoyante que celle qui avait prévalu jusque-là. Il ne s'agissait pas là du point de vue d'une poignée de techniciens illuminés et de gourous d'entreprise ; c'étaient au contraire une perspective et une ambition partagées par l'ensemble des cadres supé-

rieurs d'EDS. Tant et si bien que les participants jugeaient que l'effort de découverte collective avait contribué autant au renforcement des capacités de direction qu'à l'élaboration d'une stratégie.

Pour l'observateur extérieur, l'architecture stratégique d'EDS paraît d'une simplicité enfantine ; elle se résume en trois mots : mondialisation, informativisation, individualisation. Or cette apparence de slogan simpliste est trompeuse. Car, dans l'esprit des « EDS », ces trois termes marquent les « coins » de l'« enveloppe » du secteur d'activité. La *mondialisation* dénote la capacité de se servir des technologies de l'information pour franchir les frontières géographiques, culturelles et interentreprises. L'*informativisation* évoque l'aptitude à aider le client à convertir des données en information, l'information en connaissances et les connaissances en action efficace. Enfin, le mot *individualisation* se réfère à la tendance au « sur-mesure » dans le domaine de l'information, où l'individu reçoit — et conçoit — les produits et les services qui lui conviennent. Chez EDS, on estime que l'entreprise qui perce la première les coins de l'enveloppe sera, selon toute vraisemblance, celle qui mènera la danse dans la branche de l'informatique.

La société de Dallas a donc un point de vue non seulement sur les nouvelles compétences requises pour percer ces trois coins de l'enveloppe informatique, mais aussi sur les nouveaux créneaux qui se trouveront dans les espaces séparant la mondialisation, l'informativisation et l'individualisation. Ayant déjà fait des progrès notables dans la reconfiguration de son code génétique, elle s'attaque désormais à celle de son secteur par le biais d'une série de projets expérimentaux et de *joint-ventures* qui auraient paru inconcevables quelques années plus tôt. Un exemple assez parlant de cette tendance est l'accord conclu avec Spectradyn, entreprise qui fournit des films aux hôtels proposant un service de vidéo individuelle dans les chambres. Le rôle d'EDS consiste à aider son partenaire à installer un système de transmission numérique pour capter des films diffusés par satellite. De même, EDS collabore avec France Télécom et US West dans le développement des services de banque télématiques et interactifs. Enfin, son projet commun avec Apple a pour objectif d'enregistrer sur CD-ROM le catalogue de nombreux magasins (y compris Tiffany !) afin de permettre au client de passer ses commandes à partir de son clavier⁵. Pour l'observateur extérieur, ces différentes initiatives semblent peut-être sans rapport entre elles et de faible importance sur les plans des sommes investies et des retombées économiques immédiates ; au sein du groupe, en revanche, on les consi-

5. « Staid EDS Cuts Loose with Interactive Multimedia Push », *The Wall Street Journal*, 25 mars 1994.

dère comme l'amorce d'une transformation sans précédent. Nous serions tentés de dire que, si l'entreprise maintient le même cap, elle a toutes les chances de la réussir dans les dix années à venir.

A quoi voit-on qu'une entreprise dispose d'une architecture stratégique digne de ce nom ? Sûrement pas à l'existence de gros cahiers remplis de graphiques et de matrices. Mieux vaut interroger au hasard vingt-cinq hauts dirigeants de la société sur les changements que connaîtra leur secteur d'activité à l'avenir, puis comparer les réponses. Vous pouvez d'ailleurs faire cette expérience dans votre entreprise : demandez à une vingtaine de dirigeants de résumer sur une seule feuille de papier les changements les plus importants qu'ils attendent, leur laissant, au besoin, jusqu'à un mois pour répondre. Ne leur précisez pas ce que vous entendez par *secteur d'activité* ni jusqu'où s'étend l'avenir en question.

Analysez ensuite le contenu des différentes réponses. Premièrement, quelle interprétation ont-ils donné du mot *avenir* ? Était-ce l'année à venir, la cinquième année du plan en cours ou la prochaine décennie ? Autrement dit, jusqu'où se projette l'éclairage des feux de route de la direction ? Quelle est l'acuité de sa clairvoyance ? Deuxièmement, a-t-elle une vision suffisamment globale de l'avenir, ainsi qu'une conception suffisamment large du secteur d'activité et des forces pouvant le façonner ? L'équipe de direction souffre-t-elle de la myopie de son marché établi, ou aperçoit-elle toute une gamme de nouveaux créneaux ? Troisièmement, cette vision de l'avenir est-elle originale ? Étonnerait-elle les concurrents ou les ferait-elle plutôt bâiller ? Quatrièmement, les dirigeants ont-ils globalement la même prévision des transformations futures ? Car, en l'absence d'un consensus assez solide, ils risquent fort de dépenser de l'argent tous azimuts, mais sans arrêter une ligne de conduite cohérente. Cinquièmement et dernièrement, envisagent-ils de manière suffisamment détaillée l'évolution possible du secteur d'activité pour pouvoir en tirer des conséquences pratiques dans l'immédiat ? Sont-ils d'accord sur les mesures précises à prendre dans le courant de cette année en vue de préparer l'avenir ? Ont-ils déjà mis en place des stratégies d'acquisition de compétences et d'approche des possibilités qui se dessinent ? Clairvoyance, vision globale, originalité, consensus, aptitude à agir : voilà les critères à l'aune desquels on peut déterminer si une entreprise s'est réellement dotée d'une architecture stratégique, c'est-à-dire si elle est maîtresse de sa destinée.

Un engagement à l'égard de l'avenir

EDS a pris l'engagement d'exploiter les forces de la mondialisation, de la production des connaissances et de la communication sur mesure dans

l'intérêt de ses clients, présents et futurs. Auparavant, NEC avait manifesté une attitude semblable face à la convergence de l'informatique et des télécommunications. Soulignons toutefois que l'on ne doit pas fatalement consentir d'énormes investissements ni mettre en jeu la survie même de l'entreprise pour prendre ce chemin. IBM essuya des pertes considérables vers la fin des années soixante-dix, lors du lancement avorté de ses *Satellite Business Systems*, et de nouveau à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix à la suite de son acquisition et de sa cession de la société *Rolm*. Pour sa part, *AT&T* dut faire une croix sur les millions de dollars investis dans une vaine tentative pour se lancer dans le secteur de l'informatique et se résoudre enfin à reprendre *NCR*. En revanche, *NEC*, qui partait d'une position très inférieure à celle de ces deux sociétés, put remporter un beau succès pour un prix bien moindre. Nous voici devant un aspect capital de la préparation de l'avenir : plus on porte loin son regard et plus il faut faire preuve de prudence, d'autant qu'il s'agit souvent de l'engagement irréversible de ressources importantes. En effet, s'il est parfois possible de prévoir les grandes lignes de l'évolution d'un secteur d'activité, on ne saurait atteindre le même degré de clarté sur les détails de cette évolution (en matière de technologies, de normes ou de produits et services).

On n'avance vers l'avenir que par approximations successives. Autant une conception trop générale de demain présente de graves dangers — l'entreprise qui se contente d'un point de vue vague et peu étoffé concernant les créneaux qui s'ouvriront sera vite devancée par des concurrents au regard plus perçant —, autant on aurait tort de trop vouloir définir l'avenir, puisque l'entreprise qui ne reconnaît pas les limites inévitables de ses connaissances en la matière risque de foncer tête baissée dans le mauvais sens.

Il faut s'imaginer les pieds posés sur deux échelles parallèles : l'une s'appelle investissement et l'autre clairvoyance. L'objectif est de s'assurer qu'aucun des deux pieds ne dépasse de plus d'un rang ou deux l'autre. Au fur et à mesure que l'on accumule des renseignements sur la meilleure route à suivre, on peut commencer à engager des fonds plus importants. Si le pied sur l'échelle de l'investissement monte beaucoup plus vite que l'autre, le grimpeur risque tout autant de tomber (en choisissant mal les domaines à développer) que si le pied posé sur l'échelle de la clairvoyance fait une trop grande enjambée (un concurrent prendra alors le dessus).

Nombre d'entreprises, dans l'ivresse des premières ardeurs, font un saut gigantesque dans l'inconnu et se trouvent suspendues au-dessus du vide. On ne s'étonnera guère de voir le peu d'enthousiasme que manifestent des dirigeants qui ont déjà eu une chute périlleuse devant l'idée de

se lancer à la conquête de nouveaux créneaux. C'est ainsi que, de façon perverse, un engagement téméraire fait souvent place à un engagement trop tiède.

La prise de risques est l'ennemi de la constance. Par exemple, l'abandon prématuré d'un itinéraire possible peut avoir des conséquences aussi néfastes que la décision hâtive d'en suivre un autre. RCA, qui avait expérimenté tout un éventail de techniques d'enregistrement et de visionnement vidéo au cours des années soixante et soixante-dix, ne sut prendre toute la mesure de l'importance que les clients attacheraient à la possibilité du visionnement différé et renonça donc à ses recherches sur les bandes magnétiques, pour se concentrer sur les technologies de simple visionnement.

Nous avons affirmé au début de cet ouvrage qu'il importe d'arriver le premier aux portes de l'avenir. Dans ces derniers paragraphes, nous donnons peut-être l'impression de dire au contraire : « Attendez que quelqu'un d'autre saute dans le vide. » Or il n'en est rien. Nous restons convaincus que chaque entreprise doit avancer à grands pas vers l'avenir. Mais le progrès accompli se mesure non pas en fonction de la vitesse à laquelle on engage des ressources financières, mais selon le rythme auquel on engrange des connaissances quant à la route précise à prendre pour parvenir à sa destination : les technologies les plus utilisables, les concepts de produit les plus en phase avec les besoins de la clientèle, les canaux d'approvisionnement et de distribution à privilégier, les *desiderata* des clients concernant les caractéristiques des produits et les ressorts les plus puissants de la demande. Il s'agit d'obtenir le plus fort ratio apprentissage-investissement possible. Car même un effort discipliné conçu pour affiner la clairvoyance de l'entreprise a ses limites : il peut indiquer l'axe principal à suivre ainsi que les villes d'étape les plus importantes, mais tout le reste — concepts de produit, technologies, canaux — est à découvrir pendant le voyage au moyen de petites incursions dans des marchés nouveaux, d'acquisitions bien ciblées, d'alliances stratégiques et ainsi de suite. L'équipe de direction doit donc répondre à la question suivante : « Comment nous renseigner sur l'avenir plus vite que nos concurrents, tout en prenant moins d'engagements irrévocables qu'eux ? »

Il n'est pas besoin de risquer le tout pour le tout. IBM essuya une sévère défaite lorsqu'il essaya de rivaliser avec Xerox dans le domaine des photocopieurs, tandis que Canon gagna ce pari sans prendre de risques irréflechis. Sa démarche fut de conclure des accords de licence avec des partenaires étrangers afin d'accéder aux technologies qui lui manquaient. Qui plus est, le fabricant japonais distribua son premier produit, un photocopieur utilisant du papier couché, par l'intermédiaire de Scott Paper aux Etats-Unis. C'est ainsi que, à l'aide de technologies « empruntées »

et de canaux de distribution déjà constitués, il put, à peu de frais, acquérir une grande expérience dans un segment du marché de la photocopie qui échappait à Xerox. Et, lorsqu'il sortit enfin sa riposte à la xérographie, Canon vendit aussitôt sa technologie sous licence à bon nombre de concurrents de Xerox. Les droits d'exploitation que lui valut cette démarche permirent à la société d'augmenter son budget de recherche, et l'information qu'elle recevait des entreprises utilisatrices de sa technologie l'aida à mieux cibler ses efforts de développement. On le voit : il s'agit moins d'aiguiser son goût du risque que de poursuivre son ambition de la façon la plus sûre possible.

Ce n'est pourtant pas notre propos de conseiller un quelconque scepticisme quant à la concrétisation du nouveau créneau identifié. Car, pour impossible que ce soit d'en prévoir le moment et les modalités, il faut néanmoins avoir une idée claire de l'objectif visé. Il ne fait pas de doute que l'électronique grand public et l'informatique convergent de plus en plus, qu'une grande partie de la population soit appelée un jour à se servir de téléphones sans fil, que la recherche génétique transforme radicalement la façon de traiter de nombreuses maladies, que les opérations bancaires se déroulent à l'avenir par téléphone plutôt que devant un guichet, fût-il automatique, que le particulier puisse à long terme disposer chez lui de l'essentiel de l'information répertoriée dans le monde.

Les dirigeants de JVC n'avaient peut-être pas de certitude concernant la manière de faire tenir six heures d'enregistrement sur une bande d'un peu plus d'un centimètre de large ; en revanche, ils ne doutèrent pas un instant du marché énorme qu'ouvrirait le visionnement différé pour toute entreprise assez motivée pour se frayer un chemin à travers la brousse des différentes options technologiques, pour rudimentaires qu'elles fussent. De même, Andersen Consulting découvrit, au début des années soixante, une possibilité de réduire l'écart perçu par tant de dirigeants entre l'importance du budget informatique de leur entreprise et la médiocrité des résultats obtenus. A cette époque, cependant, la société de conseil ne pouvait connaître tous les moyens concrets de parvenir à son but (amélioration de la formation du personnel, reconfiguration des processus, sous-traitance du travail de traitement de l'information, introduction d'outils de développement automatisé de logiciels et ainsi de suite). C'eût été d'une grande imprudence que de s'engager dans une voie unique — et sans issue.

L'architecture stratégique met au jour les compétences générales à développer — ce sont les autoroutes potentielles de l'avenir — ; les mérites relatifs de tel ou tel parcours précis n'apparaissent clairement qu'en cours de route. La circonspection requise se rapporte uniquement aux détails du voyage, non pas à l'attrait de la destination. Il faut explorer tout un éventail de concepts de service, de canaux de distribution et

de technologies, mais sans arrêter trop tôt ses choix. Par exemple, les décideurs de chez Microsoft, s'ils ont l'intime conviction que les services d'information aux particuliers connaîtront un formidable essor, se savent néanmoins dans l'incapacité de prédire si, à moyen terme, ces services transiteront principalement par l'ordinateur personnel ou par la télévision. En attendant, Microsoft envisage de collaborer avec des câblo-opérateurs tels que Time Warner ou TCI dans l'élaboration des normes régissant les futurs logiciels de diffusion télévisuelle des services d'information.

Tôt ou tard, il faut, bien entendu, décider d'investissements rigoureusement ciblés en matière de compétences, de canaux de distribution, de marques et de développement de produits si l'on veut exploiter et maîtriser un nouveau créneau. L'expérimentation sans engagement précis conduit aussi sûrement à l'échec que l'immobilisme ou la tendance à mettre tous ses œufs dans le même panier ; des investissements tardifs et insuffisants ne valent pas mieux que des investissements prématurés et excessifs. Nous voulons tout simplement rappeler que, en dépit des meilleurs efforts faits pour développer une vision à la fois sobre et imaginative des forces à l'œuvre dans un secteur d'activité donné, de larges zones d'ombre demeureront toujours (bien que, dans le cas de la plupart des entreprises, elles nous paraissent plus grandes qu'il ne faut en raison de l'absence d'un travail soutenu de réflexion sur l'avenir). Ces zones d'ombre, on ne peut les réduire qu'en accumulant des connaissances supplémentaires des contours du créneau qui se dessine.

Ayant épuisé toutes les possibilités de déduction analytique concernant l'avenir, l'entreprise doit se jeter à l'eau : tissant des alliances avec des clients technologiquement avancés, effectuant des essais de marché, envisageant certaines formes de collaboration avec des concurrents potentiels, étudiant d'autres choix technologiques. Dans ce sens, il convient de considérer l'architecture stratégique comme des travaux en cours plutôt que comme une œuvre achevée. A mesure que l'on acquiert des connaissances concernant les solutions techniques les plus attrayantes, les meilleures modalités d'achat des produits et la nature précise des besoins de la clientèle, les axes d'investissement à privilégier deviennent clairs et les paris moins hasardeux. A partir de là, on peut intégrer dans ce schéma d'ensemble les circuits électriques, la tuyauterie, la maçonnerie et les autres installations nécessaires.

En affinant sa clairvoyance et en se dotant d'une architecture stratégique, la direction d'entreprise se trouve en lutte avec ses concurrents. Mais, pour arriver le premier à l'avenir, on ne peut se borner à l'élaboration de cette architecture, car on n'a là que la carte routière. Et le combustible ? Comme nous le verrons par la suite, l'argent ne suffit pas à lui seul à faire tourner le moteur. En effet, nombre de firmes à la

trésorerie bien garnie ont abandonné la maîtrise de l'avenir au profit de rivaux beaucoup moins avantagés. C'est, en fin de compte, l'énergie intellectuelle et affective des salariés qui permet au véhicule d'avancer vers sa destination. C'est pourquoi l'aptitude à mobiliser jusqu'à la dernière goutte de cette énergie constitue le véritable nerf de la guerre.

LA STRATÉGIE EN TANT QUE DÉPASSEMENT

Ce n'est pas l'argent qui propulse l'entreprise vers l'avenir, mais l'énergie intellectuelle et affective de chacun de ses salariés. Si cette hypothèse vous semble tirée par les cheveux, mettez-vous dans la peau d'un investisseur qui, il y a dix ou vingt ans, devait choisir parmi les paires de sociétés suivantes¹ :

Volkswagen	ou	Honda
Upjohn	ou	Glaxo
CBS	ou	CNN
Xerox	ou	Canon
RCA	ou	Sony
Westinghouse	ou	Hitachi
Pan Am	ou	British Airways
IBM	ou	Compaq
Firestone	ou	Bridgestone
Sears	ou	Wal-Mart

1. Bien sûr, ce n'est pas là un exemple représentatif ! Il s'agit tout simplement de mettre en lumière la nature du succès et de l'échec. Toutefois, nous ne parlons pas de l'hypothèse « gagnant un jour, gagnant toujours », car toute réussite est éphémère (encore qu'on puisse être abonné éternellement à l'échec). Si l'entreprise veut rééditer ses succès, elle devra refaire ce qu'elle a fait pour gagner, non pas tant au niveau des procédés employés qu'au niveau des principes de base. On suppose que l'homme de Neandertal a découvert la cuisine à l'occasion de l'incendie d'une maison, qui eut pour effet inattendu de « rôtir » un cochon enfermé à l'intérieur. On peut se demander à combien de maisons nos ancêtres mirent le feu par la suite afin de se procurer du rôti de porc avant de saisir la distinction entre procédé et principe. Dans la colonne de gauche, on trouve non pas tant des perdants que des sociétés qui ont cessé de gagner. Elles

Où auriez-vous placé votre argent ? Sans le recul qui ne vient qu'après coup, la plupart des investisseurs auraient probablement été tentés de miser sur les entreprises de la colonne de gauche. Et pourquoi ? Tout simplement parce qu'elles avaient une réputation solide, des trésors de technologie et des fonds inépuisables. Elles pouvaient donc se permettre d'engager les meilleurs talents disponibles dans leur secteur. En outre, elles avaient conquis des parts de marché conséquentes ; du point de vue de la distribution, leur présence s'étendait à l'échelle de la planète. Et pourtant, à des degrés divers, elles ont subi l'érosion de leur position dominante au profit de sociétés bénéficiant de ressources apparentes moindres.

Si l'on peut pardonner à un investisseur de n'avoir pas su prévoir le succès des challengers, doit-on pour autant être aussi indulgent à l'égard des tenants du titre ? Quelle excuse donner à ceux qui, dans bien des cas, furent désagréablement surpris par les entreprises de la colonne de droite, plus agressives et vigoureuses ? Quelle conclusion la direction de Volkswagen aurait-elle tirée d'un voyage d'étude aux usines japonaises de Honda en 1970 ? Les premières tentatives de construction automobile faites par le groupe japonais étaient plutôt pitoyables — en tout cas, elles ne répondaient sûrement pas aux critères allemands de fabrication — et les dirigeants de Volkswagen les auraient considérées avec mépris. Pour ce qui est de la comparaison entre RCA et Sony, on peut mettre à l'actif de la première des deux sociétés qu'elle avait mis sur pied presque à elle seule le secteur de la télévision couleur aux Etats-Unis, que tous ses concurrents comptaient sur ses inventions, produits de l'un des plus prestigieux laboratoires de recherche au monde. Mais comment Sony pouvait-il alors surpasser le pionnier américain de l'électronique grand public sur son propre terrain ?

D'habitude, on fait peu de cas des concurrents disposant de maigres ressources, car les signaux des challengers qui apparaissent sur l'écran radar des vainqueurs d'hier sont tellement ténus qu'ils passent souvent inaperçus. Cependant, si l'on doit tirer une conclusion des fluctuations incessantes de la chance des concurrents en lice, c'est celle-ci : ce n'est pas la situation financière initiale qui permet de prédire les futurs gagnants de la course. Une entreprise peut très bien rouler sur l'or, diriger des armées de salariés talentueux et perdre néanmoins son avance. Inversement, une société peut surmonter un handicap financier considérable et escalader avec succès l'échelle de la prééminence.

persistent dans la répétition rituelle de l'incendie des maisons (c'est-à-dire en appliquant sans réflexion la méthode « éprouvée »), mais semblent incapables de distiller et de réinterpréter les principes mêmes des succès initiaux.

Il apparaît donc clairement que les candidats sont jugés davantage selon leur porte-monnaie que d'après leur matière grise. C'est une telle erreur d'évaluation qui conduisit les experts autoproclamés du monde des médias new-yorkais à balayer Ted Turner d'un revers de la main au moment même où il s'apprêtait à bouleverser le confortable train-train des chaînes d'information. C'est l'ingéniosité qui départira les concurrents pour la première place, et non les espèces sonnantes et trébuchantes. Elle ne jaillit pas d'une architecture stratégique élégamment structurée mais d'une détermination sans faille, d'un rêve partagé, d'une conception vraiment séduisante des possibilités qui s'ouvriront demain.

Au début des années soixante, le rêve de Komatsu était d'encercler Caterpillar en attaquant des segments de marché où le constructeur américain était peu présent, dans l'intention de devenir son principal concurrent dans la fabrication de matériel de terrassement. Canon, pour sa part, ambitionna pendant longtemps de détrôner Xerox ; dès le milieu des années quatre-vingt, il fabriquait plus de photocopieurs que toute autre société au monde. Auparavant, son rêve avait été d'éclipser son homologue allemand Leica. Dans le même ordre d'idées, un constructeur automobile japonais avait fait une incursion dans le domaine des voitures de luxe en vue de l'emporter sur Daimler-Benz. Moins de dix ans après, le chiffre d'affaires réalisé par la gamme de voitures issue de cette initiative dépassait celui de BMW et de Mercedes réunis sur le marché américain, décisif dans ce domaine.

LE DESSEIN STRATÉGIQUE

Le rêve qui anime une entreprise est souvent plus complexe, et plus positif, qu'un simple slogan. Celui de British Airways tel qu'il fut énoncé au début de l'année 1987, peu après sa privatisation, était de devenir « The World's Favorite Airline » (la compagnie aérienne favorite du monde). Le service de cette compagnie étant célèbre pour son manque de panache — pour ne pas dire plus —, on pouvait pardonner aux passagers d'envisager cette ambition avec incrédulité. Et pourtant, en 1992, le *Business Traveler* la qualifiait de meilleure compagnie aérienne transatlantique et, au niveau mondial, de deuxième transporteur derrière Singapore Airlines. Le pari n'avait peut-être pas été tenu à cent pour cent, mais British Airways figurait désormais parmi les compagnies aériennes que le voyageur avait particulièrement envie de prendre.

Ce rêve qui est capable de dynamiser une entreprise, nous le désignons sous le nom de *dessein stratégique* ; c'est la pièce maîtresse de l'architecture stratégique. Celle-ci peut montrer le chemin de l'avenir, mais c'est un dessein stratégique ambitieux et irrésistible qui fournit l'énergie intellec-

tuelle et affective nécessaire pour faire le voyage. L'architecture stratégique est le cerveau, le dessein stratégique en est le cœur. Il impose à l'entreprise un dépassement important de ses limites, car les compétences et les moyens acquis sont, de toute évidence, insuffisants. Alors que la conception traditionnelle de la stratégie se concentre sur l'adéquation entre ressources existantes et opportunités à venir, le dessein stratégique a pour but de créer une importante *inadéquation* entre ressources et aspirations.

En tant que quintessence de l'architecture stratégique, un tel dessein suppose également l'élaboration d'un point de vue particulier concernant l'évolution du marché ou la place que l'entreprise espère se tailler parmi ses concurrents dans les dix ans à venir. Il en ressort une orientation et une vision originale du futur. Pour les salariés, le dessein stratégique recèle la promesse de l'exploration de territoires nouveaux et, par là, de découvertes. Il a également une charge affective : c'est un objectif auquel les salariés attribuent une forte valeur. Il apporte donc un sentiment du destin. Orientation, découverte, destin : voilà les attributs du dessein stratégique.

L'orientation

Si l'on demande aux salariés de base de définir l'orientation de leur entreprise, on constate que rares sont ceux qui parviennent à énoncer autre chose qu'un vague idéal comme « se mettre à l'écoute du marché » ou des buts immédiats comme « augmenter les profits », « diminuer les coûts » ou « réduire le temps de développement des produits ». Dans la plupart des sociétés, il manque un attachement collectif à tout objectif dépassant la performance à court terme. Ne sachant pas très bien où va l'entreprise, peu de salariés se sentent directement responsables de sa position concurrentielle. Tant que persiste ce flou, ils seront peu enclins à faire des efforts supplémentaires.

Nous avons tous entendu des cadres moyens se lamenter dans des termes du genre : « Nous pourrions faire tellement de choses si la direction arrêta de nous enquiquiner et nous laissait agir. » Lamentation suivie toutefois par ce refrain : « Tout irait beaucoup mieux si nous avions une orientation clairement définie. Personne ne semble très bien savoir où nous allons. »

Comment extraire un message clair de ces signaux apparemment contradictoires ? En quoi consiste réellement le reproche que font les cadres moyens à leurs dirigeants ? A notre avis, il se résume en peu de mots : la plupart des entreprises souffrent d'un excès de gestion et d'un déficit de direction. Il ne serait pas exagéré de dire que les hauts diri-

geants consacrent bien plus d'efforts à contrôler l'entreprise qu'à lui imprimer une véritable orientation. Ce contre quoi les responsables de division ou de service s'insurgent, ce sont le poids mort de la hiérarchie et la frustration que comporte l'obligation de prendre des décisions en l'absence de tout projet global.

En 1992, un cadre supérieur chez Nissan fit cette remarque : « General Motors est un groupe puissant, certes, mais qui ne donne pas une direction suffisante à sa puissance. Si quelques salariés tournent à gauche et d'autres à droite, l'entreprise n'avance plus. » Que Nissan ne soit pas entièrement à l'abri de problèmes semblables n'enlève rien à la pertinence de ces propos. Tant qu'une société, si riche soit-elle, manque d'un but précis et unificateur, les initiatives individuelles prises en son sein ne produisent pas d'effet cumulatif. Les efforts de différents services se neutralisent, le choix des priorités relève du caprice et la cohérence est sacrifiée sur l'autel de la facilité. Qui s'étonnera de l'écoeurement des cadres moyens ?

La mainmise bureaucratique sur les investissements, la distribution de primes, la planification, les procédures et l'organigramme est censée empêcher certains de tourner à gauche pendant que d'autres tournent à droite. Elle passe pour un mécanisme d'équilibre qui leur interdit de poursuivre des objectifs purement personnels, voire qui s'excluent mutuellement. Or, en l'absence d'un point de vue sur l'orientation générale de l'entreprise, ce type de gestion se réduit le plus souvent à un dispositif garantissant le respect de la « ligne officielle ». L'autonomie des collaborateurs et des unités est limitée par des mesures de rigueur financière qui ne tiennent pas compte des projets à long terme et par le maintien de pratiques enracinées qui n'ont que faire des possibilités de transformation du secteur d'activité. Force est de constater que la bureaucratie sert moins à empêcher l'individu d'aller à gauche ou à droite qu'à faire en sorte qu'il s'embourbe dès qu'il s'avise de faire un pas dans quelque direction que ce soit.

La bureaucratie étouffe systématiquement la créativité et l'esprit d'initiative. Elle réduit radicalement la gamme de tactiques admises, tout en laissant en suspens la question des objectifs à long terme. Voilà pourquoi elle s'efforce souvent de limiter les moyens plutôt que les fins. Dépourvue d'une perspective claire sur l'orientation globale à prendre, l'entreprise modifie régulièrement la définition de son « métier de base », décide d'acquisitions et de cessions sans autre logique que celle des résultats financiers immédiats et paralyse, par son manque de constance, de nombreux efforts de développement de produits ou de marchés. Parallèlement, des partis pris concernant les canaux d'approvisionnement et de distribution à utiliser, le concept du produit ou la source principale des bénéfices dans la chaîne de valeur entravent la liberté de mouvement

tactique. C'est ainsi que le mélange d'ambiguïté quant à l'orientation générale et de rigidité en matière de méthodes met souvent en péril la prospérité future de l'entreprise. On dit en substance : « Nous ignorons où nous allons mais, en tout cas, nous ne quitterons pas les sentiers battus. »

Les dirigeants d'entreprise ont certes fini par s'apercevoir de la grogne des cadres moyens, des employés et des ouvriers. Désormais, la décentralisation est de tous les refrains. Dans les conseils d'administration, on fulmine contre la bureaucratie et on chante les louanges de la délégation du pouvoir. Or, par-delà tout phénomène de mode, ces idées méritent la faveur dont elles jouissent actuellement, car il s'agit d'un antidote indispensable contre cet élitisme qui prive tant d'entreprises de l'intelligence dont elles ont besoin. Ainsi, les directions centrales, véritables gardiennes du conformisme, voient leurs effectifs comprimés. Tel directeur adjoint apprend que, en tant que simple « entraîneur d'équipe », il doit dorénavant laisser « jouer » les chefs de service. L'autoritarisme recule, le montant des autorisations pour des acquisitions d'immobilisations augmente, les réunions des comités de gestion s'espacent et le rituel de la planification et de la répartition des budgets est simplifié. Mieux : on encourage chaque chef de service ou directeur de division à faire comme s'il se trouvait à la tête de sa propre entreprise.

Mais, pour salutaire que soit le remède miracle de la délégation de la responsabilité à ceux qui sont en prise directe avec les clients et les concurrents, une dose excessive peut se révéler toxique. Démanteler la bureaucratie sans mettre à sa place une orientation claire capable de susciter l'enthousiasme du personnel, c'est courir au désastre. L'abolition pure et simple du pouvoir central débouche sur l'anarchie.

La liberté individuelle et la délégation peuvent certes donner quelques réussites inattendues, mais il faut aller plus loin dès lors qu'il s'agit de mettre l'entreprise en situation d'occuper des créneaux complexes tels que l'invention de systèmes de divertissement interactifs destinés aux particuliers (rêve de Time Warner), la mise au point d'avions gros porteurs (domaine où Boeing essaie de se placer à la tête d'un consortium international d'avionneurs) ou le développement de la voiture électrique (champ de collaboration entre Ford et General Motors). L'ouverture de ces nouveaux marchés prendra de dix à vingt ans et demande l'intégration de compétences poussées venant de l'intérieur ainsi que de l'extérieur de l'entreprise. De toute évidence, des équipes isolées et sans encadrement ne feront pas le poids.

Le mouvement brownien n'est guère propice aux grandes avancées. Mieux vaut donc mettre la créativité au service d'un dessein stratégique clairement défini. Il s'agit de libérer l'imagination, sans pour autant lui donner licence de faire tout et n'importe quoi. Plus soucieux des fins que

des moyens de les atteindre, le dessein stratégique assure la cohérence à long terme des actions. Et vu l'impossibilité de prévoir chaque colline et chaque vallée, il doit être suffisamment large pour permettre différentes tentatives pour arriver à destination. Autrement dit, le dessein stratégique dicte le « quoi » mais pas le « comment ».

La découverte

Dans chaque être humain bat le cœur d'un explorateur. La joie de la découverte se trouve partout : dans les pages d'un nouveau livre de cuisine, dans une brochure touristique, dans les plans d'un architecte pour la construction d'une maison, dans la longue randonnée menant à un lieu idyllique de pêche à la truite, dans la première descente d'une piste de ski fraîchement enneigée, dans la naissance d'un enfant. Qui n'a pas été séduit, à un moment ou à un autre, par la perspective d'explorer l'inconnu ? Il n'est donc pas étonnant que, dans une entreprise dont la mission ne se distingue guère de celle de ses concurrents, les salariés se montrent peu inspirés.

Il y a peu, l'un des auteurs fit une conférence devant les quinze plus hauts dirigeants d'une grande multinationale. Il leur demanda de vérifier que le texte projeté à l'écran était bien l'exposé de la mission de l'entreprise. Tous acquiescèrent. Puis il jeta un pavé dans la mare en leur révélant qu'il s'agissait en réalité de celle d'un important concurrent !

Il posa aussitôt plusieurs questions : à quoi bon rédiger un exposé de ce type si même les principaux intéressés le confondent avec celui d'une autre société ? Cet exposé offre-t-il la moindre possibilité de conquérir une place exceptionnelle et défendable sur un marché déjà plein à craquer ? Et si l'on réunissait les exposés de mission de cent grands groupes industriels, les mettant en désordre pendant la nuit, et les redistribuait au hasard le lendemain, qui le remarquerait ?

Quant aux salariés de l'entreprise, pourquoi s'intéresseraient-ils à un exposé de mission aussi « bateau » ? Un dessein stratégique devrait leur faire miroiter une nouvelle destination (comme le projet de Bell Atlantic de fournir tout un éventail de services d'information à ses abonnés) ou, à tout le moins, leur indiquer de nouvelles routes menant à des destinations connues (c'est le cas de l'entrée de Toyota dans le marché des voitures de luxe).

Le destin

Le dessein stratégique de l'entreprise a pour tâche de susciter le respect et l'adhésion de chaque salarié. L'objectif proposé doit non seulement

se démarquer de ceux des concurrents, mais aussi présenter un attrait particulier. Le programme Apollo poursuivait un but aussi précis que celui de Komatsu dans sa lutte contre Caterpillar, mais il avait en plus une forte dimension affective. En effet, John F. Kennedy, lorsqu'il annonça l'objectif d'envoyer un homme sur la lune avant la fin des années soixante, rappelait aux Américains leur destin d'explorateurs de territoires inconnus. De même, les efforts du Japon pour développer un traducteur téléphonique s'accompagnent d'un élan tout aussi puissant, compte tenu de l'isolement culturel et géographique qui, traditionnellement, marque ce pays. Il n'est que de voir les sommes investies par les sociétés japonaises, avec l'aval des pouvoirs publics, pour s'en convaincre : en 1992, sept années après le lancement du programme, elles dépassaient déjà les 130 millions de dollars².

Peut-être le dessein stratégique le plus ambitieux et le plus inspirant jamais formulé se trouve dans l'injonction donnée par Jésus à sa petite bande d'adeptes nécessiteux : « Vous serez alors mes témoins à Jérusalem, dans toute la Judée et la Samarie, et jusqu'aux extrémités de la terre³. » Peu d'entreprises peuvent certes atteindre ce niveau d'élévation spirituelle, mais nous prétendons néanmoins que tout dessein stratégique doit comporter pathos et passion. Or, le plus souvent, l'élément de *mission* semble entièrement absent des exposés de mission. C'est pour cela que nous préférons des projets centrés sur l'idée d'introduire un changement palpable dans la vie du client. La quête d'Apple de développer une informatique véritablement conviviale en est un exemple. Sans doute ceux qui se démenèrent si fébrilement pour mettre au point le Lisa, puis le Macintosh, se souviendront-ils de cette période comme des années les plus riches de leur vie professionnelle.

Vu sous cet angle, le dessein stratégique sert tout autant à créer du sens pour le personnel qu'à poser les jalons du parcours à suivre. Nous demandons souvent aux dirigeants que nous rencontrons : si l'on pouvait faire défiler à toute vitesse le film des dix ou quinze années à venir, quelles réalisations collectives aimeriez-vous voir à l'arrivée qui démontreraient qu'il s'est agi de la période la plus passionnante et la plus positive de votre carrière ? Autrement dit, quel héritage souhaitez-vous transmettre ? Nous pensons pour notre part que tout salarié a le droit de sentir qu'il contribue à la constitution d'un tel patrimoine, patrimoine plus important et plus durable que ce qu'il pourrait accumuler tout seul. De nombreuses entreprises commencent à se rendre compte que leurs salariés ont un cerveau ; combien d'entre elles ont compris qu'ils ont

2. « Allo, Allo Ring of Confidence », *The Times*, 5 février 1993.

3. *Actes des Apôtres*, chapitre 1, verset 8.

aussi un cœur ? Interrogé sur son métier, un tailleur de pierre qui travaillait sur la cathédrale Saint-Paul de Londres répondit : « Je bâtis des cathédrales. » Combien d'ouvriers d'aujourd'hui ont ce même sentiment ?

Il y a quelques années, l'un des auteurs eut l'occasion, en tant que conseil auprès de la direction d'un groupe électronique américain, de visiter l'usine de celui-ci située « au fin fond du Texas ». Arrivant au moment d'un changement d'équipe, il put discuter avec les ouvriers. Il demanda à une trentaine d'entre eux d'identifier les principaux concurrents de leur société. Chose étonnante, rares étaient ceux qui connaissaient leur grand rival pour une ligne particulière de produits. Quant à la question concernant les domaines dans lesquels l'entreprise avait un clair avantage sur ce concurrent, ou l'inverse, elle resta entièrement sans réponse. Ces réactions fournirent le prétexte pour communiquer à ces salariés les mêmes informations (parts de marché, rythme de croissance, coûts, innovations, productivité) abordées peu de temps avant dans une discussion avec les dirigeants du groupe. Nous parlâmes également des conséquences négatives qu'aurait une perte de compétitivité pour les clients, qui seraient alors contraints de s'approvisionner auprès des fournisseurs japonais ayant poussé le plus loin l'intégration verticale. A l'issue de la discussion, un ouvrier à l'air bourru, véritable armoire à glace, fit cette remarque :

Cela fait huit ans que je travaille ici. Pour ce qui est de l'augmentation du rendement, de l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts, la pression est permanente. Mais je n'ai jamais eu le moindre sentiment de faire partie d'une équipe internationale engagée dans une lutte mondiale. Et je n'ai jamais compris les conséquences d'une victoire ou d'une défaite.

Constat navrant. Ce groupe de salariés avait constamment entendu des exhortations à faire mieux — à courir plus vite et à marquer plus de buts —, alors qu'il n'y avait pas de tableau d'affichage en vue. Mais comment suivre avec intérêt un match quand on ne sait pas où en est le jeu ? D'ailleurs, le tableau d'affichage que regarde habituellement la direction — le cours de l'action — a peu de chances d'émouvoir un salarié qui se trouve une dizaine de rangs hiérarchiques plus bas que celui qui doit se justifier devant les actionnaires.

La plupart des responsables des ressources humaines savent, bien sûr, si le personnel est satisfait ou non, car nombre d'entreprises ont créé un indice spécial censé mesurer le contentement par rapport à la rémunération et aux conditions de travail. Or le dessein stratégique vise à susciter non seulement la satisfaction du personnel, mais aussi et surtout son

enthousiasme. Plus un salarié se passionne pour son activité, et moins son salaire et ses conditions de travail seront l'unique baromètre de son contentement. Dans une entreprise galvanisée par un puissant projet collectif, comme ce fut le cas pendant les premières années d'existence de Data General, l'enthousiasme vient à éclipser la question de la satisfaction⁴. Dès lors qu'il s'agit de se hisser au premier rang, un patron qui impose des délais irréalistes, une semaine de travail de quatre-vingts heures et un train de vie spartiate peut compter sur le soutien actif de son personnel.

Le devoir du salarié d'œuvrer diligemment à la réussite de son entreprise, pierre angulaire du contrat de travail, ne va pas sans contrepartie. Il incombe à la direction d'imprégner cet effort d'un idéal plus noble qu'une fiche de paie. La mobilisation affective, et non seulement intellectuelle, du personnel ne peut en effet reposer sur la seule perspective du gain financier. Par ailleurs, il est impossible d'élaborer un système de récompenses si parfaitement réglée que la recherche, de la part de chacun, de son avantage propre ne mine pas à la longue le succès de l'entreprise. En l'absence d'un dessein stratégique de caractère global, la responsabilisation des différentes divisions, rebaptisées « centres de profit » pour la circonstance, et la détermination de la rémunération de chaque salarié en fonction des résultats obtenus peuvent même produire des effets secondaires des plus inquiétants : concurrence effrénée entre services, discussions stériles sur le partage des recettes, les prix de cession interne ou l'affectation des frais généraux, et une préférence pour les solutions de facilité. Un seul antidote dans ce cas : l'élaboration d'un dessein capable d'entraîner l'adhésion enthousiaste de tous.

Toutefois, un objectif aussi restreint que devenir la plus grosse entreprise du secteur n'est guère de nature à frapper les imaginations. L'espoir de réaliser un chiffre d'affaires de 25 milliards ou, comme dans le cas d'IBM, de 100 milliards de dollars ne mérite pas le nom de dessein stratégique, puisqu'il ne précise pas d'orientation particulière. Et, dans la pratique, l'entreprise qui vise la croissance pour la croissance risque de faire des acquisitions tous azimuts qui ne donnent pas les résultats escomptés, la conquête de parts de marché dans des domaines dépourvus d'intérêt réel ou des dépenses de recherche excessives pour développer des activités vouées au déclin. La volonté d'expansion est, certes, une composante fondamentale de tout dessein stratégique, mais on ne produit un vrai élan que lorsqu'on parvient à formuler le but à atteindre. Ouvrir un nouvel espace concurrentiel, l'emporter sur les meilleurs de la branche,

4. Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine*, Boston, Atlantic-Little, Brown, 1981.

proposer des avantages inédits aux clients : autant d'objectifs dont la charge affective dépasse de loin le fait d'atteindre tel résultat quantifiable. Pour tautologique que cela puisse paraître, nous affirmons que seul un projet extraordinaire peut inciter à faire des efforts extraordinaires.

LES DÉFIS À RELEVER

Orientation, découverte et destin sont donc les éléments à l'aune desquels il convient de mesurer tout dessein stratégique. La mise à exécution d'un dessein de ce type demande non seulement que l'objectif fixé remplisse d'enthousiasme le personnel, mais que chaque salarié comprenne parfaitement en quoi la réussite collective dépend de sa contribution individuelle. En un mot, il faut *personnaliser* le dessein stratégique pour chacun. La première étape de cet effort consiste à poser des défis clairs et généraux qui attirent l'attention de tous sur le prochain avantage à créer ou la prochaine compétence à acquérir. La nature précise de ces défis est fonction de l'architecture stratégique de l'entreprise.

Les dirigeants ont pour tâche de mettre en lumière le défi du moment. Le premier pourrait être la qualité, le suivant le temps de développement des produits, celui d'après la pénétration des marchés asiatiques, puis la maîtrise de telle technologie et ainsi de suite. En élaborant son programme de développement de compétences, la direction clarifie, dans l'esprit des salariés, les étapes à parcourir. Chez Komatsu, cette élaboration prit la forme du « management par grandes lignes ». Tous les ans, le président énonçait, après avoir amplement sondé ses collaborateurs, le défi à relever en priorité. Une année, ce fut l'amélioration de la qualité ; l'année suivante, le groupe rechercha l'expansion internationale, puis le développement des gammes de produit (voir tableau 6-1). Ces étapes jalonnent le chemin menant d'aujourd'hui à demain ; ce sont les parties portantes de l'architecture stratégique.

La présentation de ces défis revient à une sorte de programmation pratique de l'acquisition de nouveaux atouts concurrentiels, chaque défi identifiant les efforts à consentir dans un avenir proche. Comme nous le verrons par la suite, il s'agit là d'un moyen de canaliser l'énergie intellectuelle et affective née de l'enthousiasme qu'inspire le dessein stratégique de l'entreprise. Cette canalisation constitue, à notre sens, une tâche aussi vitale, pour les dirigeants, que les décisions d'investissement. Tant que chaque salarié ne se sent pas profondément responsable du sort de l'entreprise et qu'il n'a pas reçu les outils lui permettant d'apporter sa pierre à l'édifice, la prééminence mondiale du groupe restera une chimère. Nous ne connaissons aucune entreprise où le manque de capitaux aurait été la principale entrave à la réalisation des aspirations énoncées.

Tableau 6-1 Développement d'un avantage concurrentiel chez Komatsu

Défis	Protection du marché national contre Caterpillar	Réduction des coûts, maintien de la qualité
Programmes	<p>début Accords de licence avec Cummins Engine, International Harvester et Bucyrus-Erie en vue d'acquérir des technologies et d'établir des points de référence</p> <p>1960</p> <p>1961 Projet A : dépasser Caterpillar dans la qualité des bulldozers petits et moyens</p> <p>1962 Cercles de qualité dans tout le groupe pour former l'ensemble du personnel</p>	<p>1965 Programme CD (<i>cost down</i>)</p> <p>1966 Programme CD total</p>

Internationalisation de Komatsu, campagne d'exportation	Réaction aux chocs extérieurs menaçants	Création de marchés et de produits nouveaux
début Pénétration des années pays de l'Est 1960	1975 Programme V-10 : réduction des coûts de 10%, avec maintien de la qualité ; diminution du nombre de pièces détachées de 20% ; rationalisation du système de fabrication	fin Accélération du développement des années produits en vue 1970 d'élargir la gamme des produits
1967 Création d'une filiale de commercialisation, Komatsu Europe	1977 Programme ¥ 180 : calcul des budgets dans tout le groupe à 180 yens par dollar, alors que le change était de 240 par dollar	1979 Programme « futur et frontières » : identification de nouveaux domaines d'activité en fonction des besoins de la société et du savoir de l'entreprise
1970 Création de Komatsu Amérique	1979 Projet E : mise sur pied d'équipes conçues pour intensifier les efforts en matière de qualité et de coûts en réponse au choc pétrolier	1981 Programme EPOCHS : conciliation de la diversification des produits et de l'amélioration de l'efficacité
1972 Projet B : amélioration de la solidité et de la fiabilité des gros bulldozers, réduction de leur coût		
1972 Projet C : augmentation de la charge utile		
1972 Projet D : amélioration des pelleteuses hydrauliques		
1974 Mise sur pied de services pré-vente et après-vente afin d'assister des pays en voie de développement dans des gros travaux		

Source : Gary Hamel et C.K. Prahalad, « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin 1989.

Dans une société qui se trouve en retard dans certains domaines, il s'agira, dans un premier temps, de rattraper ses concurrents plutôt que de les distancer. Mais, tout comme un dessein stratégique, un défi est précis concernant le but à atteindre (par exemple, réduction des délais de développement à vingt-quatre mois), mais relativement vague quant aux moyens d'y parvenir. Il appartient aux salariés de découvrir les démarches qui permettent d'atteindre le but proposé. Autre similitude avec le dessein stratégique : un défi est affaire de ce qui est souhaitable plutôt que de ce que l'on peut évidemment obtenir.

Lorsque Komatsu se donna pour objectif de se hisser au niveau de Caterpillar, la qualité de ses produits n'atteignait même pas la moitié de celle de son modèle. Il eût été sans doute plus réaliste de viser une amélioration de 20% par an mais, à procéder de la sorte, le groupe japonais serait resté bien en-deçà de l'effort requis pour ravir des parts de marché à Caterpillar, surtout dans des pays tiers. Or Komatsu gagna malgré tout son pari et remporta le prix Deming à peine trois ans après avoir annoncé ses intentions. Manifestement, l'envergure même du projet en question avait arraché l'entreprise au confort des habitudes. Car il est clair que l'on ne peut relever un tel défi simplement en produisant plus, mieux et plus vite qu'auparavant. La seule possibilité est de produire autrement, de bousculer procédés, rôles et responsabilités.

Chaque salarié doit avoir sa propre feuille de match qui met son travail en rapport avec le défi du moment, qu'il s'agisse d'un niveau de qualité à atteindre, d'un indicateur d'opportunité ou d'un chiffre de productivité. Si l'on part du principe qu'une amélioration n'a de sens qu'à partir du moment où elle peut se mesurer, il faut alors se demander combien de salariés disposent d'un critère spécifique d'évaluation qui relie leurs propres performances au dessein stratégique de l'ensemble de l'entreprise. Selon notre expérience, ils sont bien peu nombreux.

Ford, au cours des premières années de sa campagne de qualité, décida de filmer différents aspects du processus de production chez Mazda, son partenaire japonais, et de projeter le film devant ses ouvriers d'Europe et des Etats-Unis. Dans une séquence, on voit un seul ouvrier de chez Mazda installer le tissu d'habillage du plafond en moins d'une minute. Dans les usines européennes de Ford, la même opération occupe quatre ouvriers pendant six minutes. On ne pouvait évidemment pas accepter un tel écart en matière de productivité (de 24 à 1), mais il était tout aussi évident que les agents de production n'en portaient pas seuls la responsabilité. Citons quelques exemples parlants : Ford utilisait plusieurs habillages différents, alors que Mazda n'en avait qu'un ; qui plus est, les pièces arrivaient aux usines japonaises déjà découpées en fonction de la série en cours de fabrication et étaient fixées au moyen de boutons pression, contrairement à celles de chez Ford, qu'il fallait coller en place.

Le message transmis aux salariés de Ford était à la fois sans ambiguïté et sans appel : « L'entreprise ne retrouvera sa compétitivité que si vous nous aidez dans ce domaine » et « Le seul niveau de qualité qui compte est le plus élevé au monde. » Nous avons là une illustration saisissante de la possibilité de personnaliser un dessein stratégique global (« la qualité comme tâche numéro un ») à l'intention d'un groupe particulier de salariés.

De toutes les formes d'incitation dont disposent les dirigeants d'entreprise, la prise pour référence d'un concurrent ou d'un client est probablement la moins bien exploitée. Un cadre britannique affirma en réponse à notre insistance sur la nécessité de fournir à chaque salarié un repère de ce type : « Oh, vous savez, en Grande-Bretagne, nous n'avons plus tellement l'esprit de compétition. L'idée de gagner à tout prix est passée de mode chez nous. » Or ceux qui ont vu un match de rugby entre Anglais et Français ne peuvent que lui donner tort. Au Royaume-Uni, comme d'ailleurs sur le continent, l'esprit de compétition est bien vivant. Mais, si la volonté de l'emporter n'est pas un attribut exclusivement japonais ou américain, elle ne s'exprimera pas à tous les échelons de l'entreprise tant que le salarié de base restera totalement ignorant des meilleures performances réalisées au monde dans son domaine d'activité. Pour notre part, nous n'avons jamais rencontré de salariés, à quelque niveau que ce soit, qui se moquent de gagner. Mais il appartient à la direction d'annoncer les objectifs à atteindre (« Essayons de remporter le championnat... »), de mettre en évidence les défis à relever en matière de compétences (« Il faut améliorer notre jeu offensif... ») et d'aider chacun à comprendre le rôle qu'il a à jouer dans cet effort collectif (qu'il soit avant, demi ou gardien de but).

En l'absence de défis clairement affichés, les salariés n'ont tout simplement pas les moyens d'apporter une contribution importante. Ils ont beau se démener sur le plan individuel, il n'y aura pas de progrès véritables tant que l'entreprise tout entière ne s'en mêlera pas. De même, le manque de points de référence extérieurs éveille le soupçon que ce sont les dirigeants, et non pas la réalité du marché, qui poussent à faire des efforts supplémentaires.

Nous connaissons une multinationale qui, des années durant, subit impuissante l'érosion de ses parts de marché au profit de concurrents japonais d'une redoutable efficacité. La direction distribuait régulièrement aux salariés des vidéocassettes qui les exhortaient à se surpasser et, bien sûr, leur reprochaient la médiocrité de leurs performances. L'ennui, c'est que peu d'ouvriers et de cadres moyens recevaient des informations concrètes sur la nature précise et l'ampleur du déficit concurrentiel de l'entreprise. Tous s'accordaient certes pour dire que les coûts devaient baisser et que les délais de développement des produits

étaient trop longs, mais le flou artistique entourant le sujet rendait impossible la mobilisation du personnel pour la réalisation d'améliorations précises.

De leur côté, les hauts dirigeants étaient réticents dans un premier temps à reconnaître la gravité du problème ; par ailleurs, membres de la direction générale et responsables de division ne poussaient pas l'outré-ucidance jusqu'à leur présenter des données d'autant plus pénibles qu'elles étaient sans ambiguïté. Comment, en effet, le directeur de recherche pouvait-il avouer que, en dépit d'un budget de développement deux fois et demie plus élevé que celui de son principal concurrent japonais, l'entreprise avait sorti beaucoup moins de nouveaux produits couronnés de succès que son rival ou que ses ingénieurs mettaient deux fois plus de temps à transformer les idées en produits finis ? Comment le responsable au niveau mondial de la production trouverait-il le courage d'admettre que le taux de défauts obtenu était douze fois plus élevé que celui du champion mondial en la matière, ou que l'entreprise avait des frais de production à Taiwan qui dépassaient ceux d'un concurrent nippon produisant en Europe, sans grandes économies d'échelle d'ailleurs ? Par quel miracle le directeur commercial du groupe allait-il reconnaître que les frais de vente par dollar de chiffre d'affaires étaient supérieurs de 50% à ceux de concurrents au chiffre d'affaires moitié moins important ?

Lorsque ces inquiétantes informations atterrirent finalement sur le bureau des hauts dirigeants, ceux-ci sortirent aussitôt une réponse toute faite : les Japonais bénéficiaient, c'était bien connu, de certains avantages que l'on ne pouvait reproduire dans le contexte européen. Même quand cette explication — terme flatteur — commençait à paraître de moins en moins plausible (des concurrents japonais s'approvisionnaient de plus en plus en Europe, tandis que des groupes américains comme Hewlett-Packard ou Motorola défendaient de mieux en mieux leur territoire contre les incursions nippones), la direction avait du mal à se rendre à l'évidence de l'énorme retard qu'ils avaient pris dans toute une série de domaines clés. C'est que, fondamentalement, personne au sommet ne voulait être le premier à se lever pour dire : « *Mea culpa !* »

Il n'empêche : n'importe quel salarié de l'entreprise pouvait constater la place chaque jour plus réduite qu'occupaient les produits du groupe dans les rayons des magasins. Au fur et à mesure que les signes du déclin devenaient patents, la confiance des salariés dans la direction diminuait. « Qu'est-ce qu'ils attendent pour réagir ? » Tel fut le cri d'alarme qui se faisait entendre dans toute l'entreprise. Cependant, les dirigeants, bien conscients de se trouver face à un problème qu'ils ne pouvaient résoudre tout seuls, mais trop fiers pour demander de l'aide, préféraient la fuite en avant.

Ce ne fut qu'après le remerciement sans ménagement du président, la refonte de l'équipe de direction et une déchirante mise à plat de l'ensemble des points faibles du groupe qu'une voie d'issue apparut. Armés des renseignements ainsi rassemblés, les nouveaux dirigeants étaient en mesure de lancer des défis d'amélioration précis au personnel. Des efforts considérables furent consentis pour donner à chaque salarié ses propres objectifs à atteindre et, poussant un soupir collectif de soulagement, l'entreprise s'attela à la tâche de restaurer sa gloire d'antan. Victoire en demi-teinte : le temps perdu en dénégations avait coûté leurs moyens de subsistance à des dizaines de milliers de salariés.

La leçon à tirer de ce récit est que la direction doit faire preuve d'un grand courage et d'une humilité tout aussi grande pour pouvoir proposer des défis au personnel : le courage de révéler l'ampleur de la tâche à assumer, l'humilité d'avouer sa lourde responsabilité dans les contre-performances enregistrées. Motorola compte parmi les sociétés les plus critiques à leur propre égard qu'il nous ait été donné de connaître ; son refus de se contenter de résultats « satisfaisants » se lit dans son bilan annuel. Hélas ! Dans bon nombre d'entreprises, la critique sincère et dépourvue d'arrière-pensées risque de provoquer des huées plutôt que des hourras, surtout si elle vient des obscurs et sans grade.

Or, si l'on n'autorise pas les salariés à remettre en cause les idées reçues au sein de l'entreprise, les défis en question susciteront la déception plutôt que la créativité. N'est-ce pas paradoxal que le droit qui compte le plus — celui de critiquer les consignes d'exploitation, l'organisation du travail ou les procédures administratives en vigueur — soit si souvent refusé au personnel non dirigeant ? C'est une chose de permettre à un ouvrier d'arrêter toute la production chaque fois qu'il décèle un défaut, mais c'en est une autre de lui donner la parole quand il s'agit de concevoir postes de travail et aménagement des ateliers. On présente parfois la recherche de la qualité totale comme la clé de l'innovation en matière de management. Le lecteur non initié trouve peut-être cette idée saugrenue, mais le rapport entre ces deux éléments est en fait très simple. Un programme d'amélioration de la qualité digne de ce nom procède d'une volonté de remonter à la source de chaque problème. Celle-ci se situe le plus souvent assez loin en amont : dans les rapports avec les fournisseurs, la conception des procédés, la configuration des installations et ainsi de suite. En revanche, ce sont ceux qui se trouvent en contact direct avec le problème identifié qui sont le mieux placés pour proposer des solutions concrètes. Il ne suffit donc pas d'élargir marginalement le champ d'autorité accordé aux ouvriers ; chacun doit au contraire avoir les coudées franches pour contester tout ce qui lui semble faire obstacle à la réalisation du dessein stratégique de l'entreprise.

L'un des effets salutaires d'un défi de ce type est de canaliser toutes les énergies de la firme, de la base jusqu'au sommet, vers un effort unique de développement de compétences. En effet, aucun service, aucun échelon de l'organisation ne peut élaborer tout seul un nouvel atout ou vaincre un handicap. Une percée dans des domaines comme la qualité, le temps de développement des produits, le service à la clientèle ou la production flexible est impensable sans le concours de tous. Un directeur de division n'a pas plus les moyens qu'un ouvrier d'acquérir des avantages concurrentiels en solitaire. Chaque service, chaque fonction doit comprendre la totalité du défi à relever, l'interdépendance des rôles et les différentes dimensions de sa propre responsabilité.

Toutefois, peu d'ouvriers répondront à l'appel s'ils doutent de pouvoir bénéficier proportionnellement de la réussite future de l'entreprise. Pour qu'ils relèvent le défi, il faut instaurer un climat de partage, tant des gains que des sacrifices. Exercice des plus difficiles, avouons-le, lorsque les hauts dirigeants s'attribuent des traitements soixante-quinze ou cent fois supérieurs au salaire ouvrier. Le président a beau déclarer aux agents de production : « Vous êtes l'actif le plus précieux de l'entreprise », ou encore : « Notre succès dépend de vous », ces mots d'encouragement ne leur feront pas oublier les énormes écarts de rémunération, dont ils risquent de tirer des conclusions bien différentes de celles escomptées. On pourrait très bien imaginer l'ouvrier qui se dit : « Puisque ces types de la direction sont si grassement payés, ils ont intérêt à avoir des solutions. »

Nous estimons pour notre part que beaucoup d'entreprises demandent à leurs ouvriers d'assumer une part disproportionnée de la responsabilité pour les échecs du passé. Dans une société que nous avons conseillée, la direction implorait les ouvriers de modérer leurs revendications, seul moyen, selon elle, de réduire l'écart des coûts salariaux avec un concurrent étranger. Or il s'avéra que celui-ci payait des salaires plus élevés, et non plus faibles, mais obtenait néanmoins un rendement supérieur, alors que les effectifs de l'une et l'autre entreprise étaient à peu près équivalents. En réalité, l'avantage du rival sur le plan de la productivité était dû en grande partie aux améliorations proposées par les ouvriers. On peut pardonner aux salariés de notre client leur manque d'enthousiasme devant la perspective de faire des contributions de ce type après avoir accepté finalement un gel des salaires. Le contraste est frappant avec la situation que l'on constate souvent quand une grande société japonaise se heurte à des difficultés financières inattendues : les dirigeants subissent la réduction de salaire la plus importante, les ouvriers la plus faible. Démarche qui a le mérite de distribuer avec justice les responsabilités pour l'incapacité de l'entreprise de comprendre les changements à l'œuvre et d'y réagir à temps.

Enfin, il faut donner à tous les salariés les outils dont ils ont besoin pour contribuer aux efforts annoncés. Dans la boîte à outils, il peut y avoir des analyses statistiques, des techniques générales de résolution de problèmes, de comparaison avec la concurrence, de modélisation systémique ou de fonctionnement en équipe. Motorola fonda l'équivalent d'une université maison en vue de faire pénétrer ces compétences dans tous les pores de l'entreprise. Car ses dirigeants s'étaient rendu compte de l'absurdité de demander aux salariés de se lancer « à mains nues » dans la bataille. Le droit de se battre désarmé n'est pas un droit.

Les défis lancés par la direction servent donc de passerelles menant de la situation actuelle de l'entreprise à la réalisation de son dessein stratégique. Chacun d'eux incite les salariés à faire plus qu'ils ne croyaient possible ; chacun est, en un sens, un mini-dessein stratégique. Mais c'est la capacité de concentrer l'attention de toute l'entreprise sur des problèmes pressants qui détermine le rythme auquel elle avance vers son objectif. Il ne s'agit pas seulement de se doter d'un dessein stratégique, mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences plus vite que ses rivaux : c'est l'avantage concurrentiel le plus redoutable qui soit. Quelle que soit la passerelle du moment, la gestion des défis comporte toujours les mêmes éléments : on situe le défi dans le contexte du dessein stratégique (par exemple, la raison pour laquelle c'est l'étape suivante de notre cheminement vers l'hégémonie), on en décrit franchement et modestement la nature et l'ampleur, on précise l'amélioration à obtenir dans un délai donné, on établit des critères d'évaluation permettant de relier la contribution de chacun à l'effort collectif et on accorde aux salariés la liberté d'y participer comme ils l'entendent, y compris en outrepassant les limites de leur poste ou de leur service.

DE L'ADÉQUATION AU DÉPASSEMENT

L'architecture stratégique et le dessein global de l'entreprise doivent reposer sur une compréhension profonde des ruptures possibles, des intentions des concurrents et de l'évolution des besoins des clients. Toutefois, le dessein stratégique représente forcément une ambition que ne peuvent satisfaire les ressources et les capacités dont dispose l'entreprise au moment de le formuler. Le problème, c'est que des considérations de planification et de budget conspirent souvent à bloquer tout projet demandant la mobilisation de moyens supplémentaires. Le souhaitable cède la place à l'immédiatement réalisable.

On pourrait en fait voir la planification stratégique comme une sorte de « tamis du faisable », c'est-à-dire un outil assurant que des questions de mise en œuvre reçoivent des réponses satisfaisantes. Avons-nous les

ressources requises ? Le marché est-il prêt ? Le résultat net actuel est-il positif ? Voilà les soucis de la planification stratégique, qui, avec les budgets d'investissement, a pour fonction essentielle de faire rejeter tout objectif dont les moyens de mise en œuvre manquent pour l'instant. Plans et budgets rappellent les dirigeants au devoir de réalisme, et c'est tant mieux ! Car il s'agit là de questions on ne peut plus légitimes, puisqu'il serait suicidaire d'accepter des stratégies fantaisistes. Mais si l'entreprise essaie d'introduire dans le tamis un ambitieux dessein stratégique décennal ? Il ne passe tout simplement pas.

Si les ingénieurs de JVC avaient été « réalistes » au début des années soixante, ils n'auraient jamais entrepris de développer le magnétoscope grand public. Si John Kennedy l'avait été à son tour, il n'aurait jamais engagé les Etats-Unis dans le projet d'exploration de la lune. Si Torakuso Yamaha avait eu ce même sens des réalités à la fin du dix-neuvième siècle, il n'aurait jamais songé à faire de son entreprise le premier fabricant au monde de pianos à queue et autres instruments de musique.

Lorsque le faisable écrase le souhaitable, il ne peut y avoir dessein stratégique. Si la politique est l'art du possible, le *leadership* est celui de la réalisation de l'impossible. Le Mahatma Gandhi, Martin Luther King et Abraham Lincoln étaient davantage des leaders que des hommes politiques. De même, le dessein stratégique doit primer la *realpolitik* de la planification. Car, en dépit de tous les discours présentant la planification comme le moyen de préparer l'avenir, la plupart des dirigeants reconnaissent que leurs plans stratégiques traduisent plus les problèmes d'aujourd'hui que les horizons de demain. Le plus souvent, ces plans ne font que projeter le présent dans l'avenir, mais sous forme d'une lente progression. Or l'élaboration d'un dessein et d'une architecture stratégiques a pour but d'injecter l'avenir dans le présent, d'obliger l'entreprise tout entière à se demander : « Quels changements faut-il introduire dès aujourd'hui afin d'inventer l'avenir que nous souhaitons, d'atteindre la destination de notre choix ? »

Pour extravagant que puisse paraître un dessein stratégique, il n'a rien de chimérique. Ted Turner se donna pour objectif de mettre sur pied une chaîne de télévision mondiale, non pas de supprimer le déficit budgétaire du gouvernement américain. Formuler un dessein stratégique, c'est se diriger vers une destination précise et définissable. N'oublions pas que l'architecture stratégique doit naître d'une compréhension à la fois profonde et radicale des ruptures du secteur d'activité, des compétences fondamentales de l'entreprise et des nouveaux besoins qui se dessinent sur le marché. Il en va de même de la clairvoyance dont nous avons parlé au chapitre 4 : il doit mettre en évidence d'authentiques opportunités. En revanche, il n'est pas question de fixer des limites arbitraires à la distance que peut parcourir l'entreprise ni à la vitesse à

laquelle elle avance sur le chemin de l'avenir. Des hauts dirigeants qui rechignent à s'engager plus loin que l'horizon immédiat ne peuvent élaborer un dessein stratégique. L'avenir appartiendra à d'autres.

Nous considérons que la direction doit faire exprès d'énoncer une aspiration qui creuse un gouffre entre ambition et ressources. A force d'insister sur la notion d'adéquation et sa traduction concrète dans les instruments de planification stratégique, les dirigeants perdent souvent de vue la tâche infiniment plus importante de création d'une véritable inadéquation dans ce domaine. Bien sûr, il importe d'atteindre, au cours de toute période, un minimum d'harmonie entre objectifs immédiats et moyens disponibles mais, même dans ce cas, la concordance ne doit pas être trop parfaite. Il faut que les défis à relever à moyen terme exigent plus du personnel que ce qu'il juge *a priori* possible. L'adéquation absolue garantit l'atrophie et la stagnation. D'où la nécessité d'une conception de la stratégie en tant que *dépassement*.

Cette conception, telle que nous l'avons esquissée, permet de rapprocher ceux qui considèrent la stratégie comme un vaste dessein formé par de grands esprits et ceux qui la définissent plutôt comme la tendance dominante qui se dégage d'un flux continu de petites décisions. La stratégie en tant que dépassement est un projet consciemment élaboré en ce sens que les dirigeants ont une vision assez claire du point d'arrivée et un programme général de défis jalonnant le parcours entre aujourd'hui et demain ; elle est affaire de lente progression dans la mesure où ils ne peuvent déterminer d'avance chaque étape du voyage. La stratégie en tant que dépassement intègre le paradoxe fondamental que voici : la suprématie de l'entreprise n'est jamais entièrement le fruit d'un plan, mais on ne saurait l'atteindre en l'absence d'une aspiration commune et explicite.

Dès lors que l'on obtient une adéquation tout simplement en réduisant ses prétentions, il n'y a plus d'incitation à l'invention et le potentiel stratégique de l'entreprise restera largement en veilleuse. On aurait donc tort de mener prématurément des tests de faisabilité. La volonté de dépassement et la créativité qu'elle favorise sont le moteur et le carburant de la croissance et de la vitalité. C'est pourquoi toute initiative stratégique doit commencer par la création délibérée d'une inadéquation entre la situation actuelle de l'entreprise et la destination qu'elle veut atteindre.

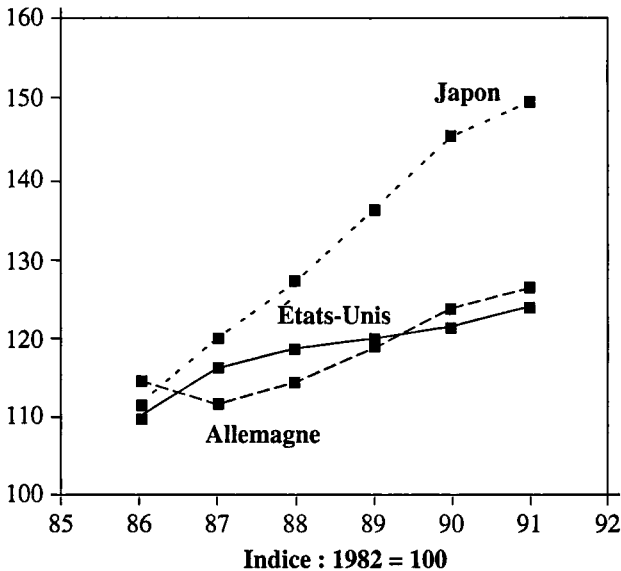
A la longue, il faut trouver le moyen de réduire l'écart provoqué par le dessein stratégique entre ressources et aspirations. Loin de nous de proposer à l'entreprise de renoncer à ses rêves pour y parvenir. Il s'agit au contraire d'exploiter judicieusement les moyens disponibles, de parcourir la plus grande distance sur le chemin de l'hégémonie tout en consommant le moins de combustible possible. L'essentiel, comme nous

le verrons au chapitre suivant, c'est de pousser les dirigeants à faire preuve d'imagination, tant dans la multiplication de l'effet produit par la réserve de ressources de l'entreprise que dans l'augmentation de cette réserve.

LA STRATÉGIE EN TANT QU'EXPLOITATION DES MOYENS DISPONIBLES

Les cinq premières figures de ce chapitre racontent ensemble une histoire. La figure 7-1 retrace les impressionnants gains de productivité par salarié qu'a réalisés l'industrie manufacturière du Japon. Ce n'est pas une nouveauté, serait-on tenté de dire. Mais considérons maintenant la figure 7-2 : il en ressort que les entreprises industrielles japonaises non seulement bénéficient d'un avantage sur le plan de la productivité, mais ont des frais généraux nettement inférieurs, en pourcentage des coûts totaux, à ceux qui caractérisent leurs concurrents américains ou germaniques. Il s'agit là non pas de la productivité du travail, mais de celle du management et des systèmes de gestion. Poursuivons notre lecture. Les figures 7-3, 7-4 et 7-5 donnent à penser qu'il n'existe pas toujours un rapport direct entre budget de recherche et rendement des études menées¹. Comment se fait-il, pourrait-on demander, que General Motors, qui consacre quatre fois plus d'argent à la recherche que Honda, ne soit pas le leader mondial incontesté dans le domaine des transmissions, à tout le moins du point de vue du client ? Que Philips, société qui ne lésine pas sur les dépenses de recherche, n'ait pas à son actif un nombre de succès commerciaux récents beaucoup plus élevé que Sony, dont les chercheurs disposent d'un budget bien moindre ? Ces chiffres donnent une première mesure grossière de la productivité des recherches. Que faut-il en déduire ? Qu'un groupe d'entreprises, les poids

1. Bien entendu, il ne faut pas considérer cette conclusion comme définitive, compte tenu de la difficulté qu'il y a à mesurer objectivement le rendement des recherches. Le nombre de brevets déposés ne représente qu'un critère possible que certains n'hésitent pas à mettre en cause en arguant de la forte tendance des sociétés japonaises à breveter même des innovations mineures, contrairement à la pratique courante en Occident.

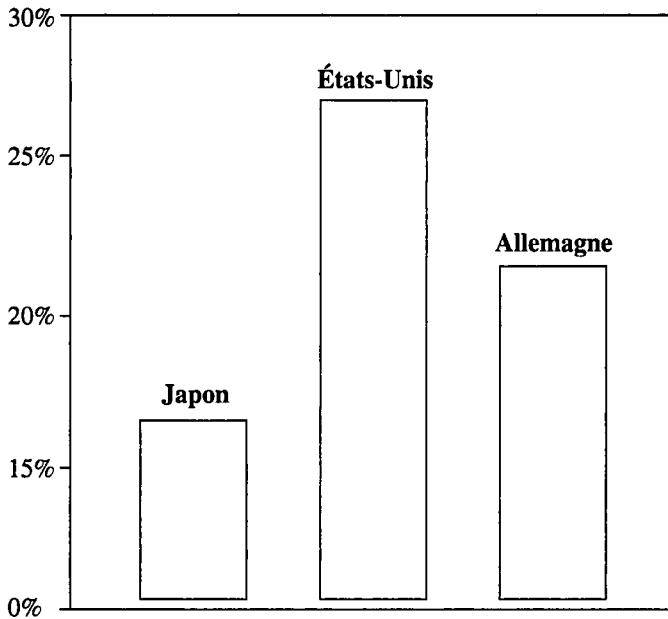


Source : U.S. Department of Labor, *Monthly Labor Review*, décembre 1993.

Figure 7-1 Productivité d'une heure de travail dans l'industrie manufacturière

lourds du secteur manufacturier au Japon, ont démontré la possibilité d'obtenir plus avec moins : c'est l'essence même de l'exploitation des moyens disponibles. Qualité qui ne jaillit pas du sous-sol japonais, mais qui naît d'un refus de se laisser décourager par la faiblesse momentanée des ressources de la firme. Ce n'est pas la fabrication qui a été rationalisée à l'extrême, c'est le fonctionnement de l'entreprise tout entier !

Le dépassement et l'exploitation des moyens sont cousins. Pour sonder la nature de cette parenté, nous commencerons par un exemple qui n'est qu'en partie hypothétique. Imaginons deux sociétés rivales dans un même secteur d'activité. Alpha dispose d'une abondance de ressources de toute sorte : individus doués, compétences techniques, accès aux réseaux de distribution, marques connues, équipements de production et réserves de trésorerie. Accumulées au fil de dizaines d'années d'activité, ces ressources témoignent de la suprématie passée et présente de l'entreprise dans la branche ; elles ne garantissent pas le maintien de cette position à l'avenir. En effet, Alpha n'aspire qu'à préserver son acquis, aspiration que la direction résume par ce mot d'ordre : « Se développer au même rythme que le secteur. » On peut dire de cette entreprise qu'elle a beaucoup de moyens mais peu d'ambition.



Source : Jeffrey Miller, *Benchmarking Global Manufacturing : Understanding International Suppliers, Customers, and Competitors* Homewood, Ill., Business One Irwin, 1992, p. 210-211.

Figure 7-2 Frais généraux

La société Bêta est de taille plus modeste que son concurrent et dispose de moins de moyens tangibles. Elle doit donc se contenter d'effectifs modestes, d'un budget d'investissement restreint, d'installations réduites et d'un budget de recherche ne représentant qu'une fraction de celui d'Alpha. Mais Bêta est mû par une volonté de réussite qui dément ce manque de moyens. Son intention, qu'Alpha ne prend sûrement pas au sérieux, est de détrôner un jour son rival puissant. Pour y parvenir, les dirigeants de Bêta se savent obligés de maintenir une croissance plus vive que celle d'Alpha, développant des produits plus nombreux et de meilleure qualité, de se positionner à la longue sur tous les marchés importants du monde, de mettre sur pied un système international crédible de franchise de ses marques et ainsi de suite. Bêta est donc l'image d'Alpha en négatif : pauvre en ressources mais riche en aspirations.

Dans le cas d'Alpha, cet écart entre moyens et ambition peut être décrit comme une situation de détente ; chez Bêta, il s'agit au contraire de ce que nous avons englobé sous le terme *dépassement*. Compte tenu de cette distinction, on s'attendrait logiquement à trouver chez ces deux sociétés une divergence fondamentale en matière de stratégies et plus

Siemens	5322	Philips	2079
Hitachi	3907	Sony	1809
GM*	5917	Xerox	922
Honda	1447	Canon	794
AT&T	2911	IBM	5083
NTT	2157	NEC	2274

Source : « R&D Scoreboard », *Business Week International*, 28 juin 1993, ainsi que les rapports annuels de plusieurs des sociétés citées.

* Chiffre intégrant les frais d'ingénierie.

Figure 7-3 Budgets de recherche (en millions de dollars, 1993)

ou moins de créativité pour ce qui est de l'exploitation des moyens disponibles.

Alpha se trouve certes mieux placé que Bêta pour faire des choix d'importance stratégique, puisqu'il bénéficie d'un avantage de taille dès lors qu'il s'agit d'accroître sa capacité de production, d'augmenter ses dépenses de recherche, de conquérir des parts de marché grâce à une tarification agressive ou de développer sa force de vente. En fait, compte tenu de la situation de détente qui caractérise cette entreprise, ses dirigeants adopteront sans doute la métaphore militaire quand ils pensent à leur rivalité avec Bêta. La guerre des tranchées et la ligne Maginot viendront spontanément à l'esprit : « Nous avons plus de munitions que l'ennemi a d'hommes à tuer. » Leur stratégie aura donc pour objectif d'écraser l'adversaire sous le poids des moyens dont ils disposent, quel que soit le gaspillage qu'elle entraîne.

La société Bêta, quant à elle, ne peut guère se payer un tel luxe. Dans un combat aussi inégal, elle n'a pas d'autre recours que de pratiquer la guérilla dans l'espoir de pouvoir exploiter les faiblesses qui sont celles de toute armée nombreuse et bien équipée : le manque d'imagination et l'assurance excessive de son commandement. Elle ne l'emportera que grâce à une habileté supérieure, non pas en raison de sa puissance de feu. Cet atout simple, les Nord-Vietnamiens le comprirent très bien dans leur lutte contre la machine militaire américaine. Une histoire assez éclairante circule au sujet d'un vieux général occidental qui, lors d'une visite à Hanoi, posa à un homologue vietnamien une question qui le turlupina depuis longtemps. Comment expliquer, demanda-t-il, la faci-

Siemens	10,0	Hitachi	6,7
ABB	8,1	Mitsubishi	4,6
Thomson	8,3	Sharp	6,5
Philips	6,8	Sony	6,1
IBM	7,9	Matsushita	5,6
NTT	11,1	NEC	8,0
Bayer	7,5	Toray	3,4
Kodak	7,9	Fuji	6,6
Xerox	5,4	Canon	5,2

Source : « R&D Scoreboard », *Business Week International*, 28 juin 1993, ainsi que les rapports annuels de plusieurs des sociétés citées.

Figure 7-4 Budgets de recherche en tant que pourcentage du chiffre d'affaires (exercice 1993)

- | |
|---------------|
| 1. Canon |
| 2. Toshiba |
| 3. Mitsubishi |
| 4. Hitachi |

Figure 7-5 Palmarès des entreprises japonaises pour le nombre de brevets déposés (septième année consécutive, 1992)

lité avec laquelle les soldats et le matériel de guerre nord-vietnamiens parvenaient à traverser les rivières du pays, alors que les troupes américaines s'acharnaient à repérer et à bombarder les ponts ? La réponse était simple : les Nord-Vietnamiens avaient construit leurs ponts juste au-dessous du niveau de l'eau, où ils étaient pratiquement invisibles pour les avions de reconnaissance tout en restant utilisables. Comment une armée aux ressources quasi illimitées aurait-elle réagi à un défi semblable ? Très certainement en engageant des troupes supplémentaires dans la défense des ponts, en construisant un nombre de ponts plus important, en faisant intervenir une foule d'ingénieurs et des tonnes d'équipement et en mettant en place encore plus de batteries de DCA. Les soldats nord-vietnamiens, pour leur part, relevèrent un défi propre à faire trembler quiconque, se cachant dans des galeries souterraines, sabotant les

installations de l'ennemi, gagnant des civils à leur cause, tendant pièges et embuscades avec une vivacité et une détermination que les troupes américaines ne pouvaient égaler.

Pour douloureuse qu'elle fût comme leçon, l'expérience de guerre du Vietnam du Nord offre l'un des meilleurs exemples de l'exploitation intelligente des moyens disponibles. De la nécessité naît l'invention, autant dans la concurrence économique que dans des conflits meurtriers. La créativité tactique est enfant de la pénurie. Et même si un dessein assez puissant pour galvaniser les troupes et une utilisation originale des ressources ne peuvent à eux seuls pallier dans tous les cas un grave manque de moyens, les annales de l'histoire militaire regorgent néanmoins d'exemples qui démontrent l'efficacité redoutable de ces atouts².

A l'inverse, une abondance de ressources — c'est-à-dire une situation de détente —, si elle permet à l'entreprise de programmer ses investissements dans un sens stratégique, ne l'aide pas spécialement à améliorer à chaque étape la qualité de ses décisions. Dans la mesure où elle donne la possibilité de faire des paris multiples et de supporter des échecs répétés, l'abondance tient souvent lieu d'une réflexion disciplinée et créative sur l'orientation à suivre. On ne peut guère accuser General Motors, qui a consacré des dizaines de milliards de dollars à l'automatisation, de n'avoir pas poursuivi d'objectifs stratégiques, si l'on entend par là la volonté d'engager des investissements massifs avant les concurrents. Il serait même possible d'affirmer, comme l'ont fait d'ailleurs plusieurs personnes qui travaillaient dans l'usine du groupe située à Hamtramck, que General Motors avait procédé de façon trop stratégique, puisque ses moyens financiers dépassaient de loin sa capacité d'assimiler de nouvelles technologies, de reclasser ses ouvriers, de reconfigurer ses processus de production, de revigorer ses relations avec les fournisseurs et de se débarrasser d'idées reçues en matière de management. Dès lors qu'une entreprise ne sait pas exploiter pour le mieux les moyens disponibles, qu'elle n'a pas appris à obtenir des résultats même en situation de pénurie, bref, que les avantages d'une démarche stratégique ne l'emportent pas nettement sur les risques qu'elle entraîne, il ne sert à rien d'œuvrer dans une optique stratégique. Plus l'enjeu est important et plus le joueur a des chances de beaucoup gagner... ou de se trouver sans le sou. En l'absence d'une aspiration galvanisante et d'une aptitude à tirer parti de ce que l'on a, l'abondance de ressources se réduit dans la plupart des cas à une incitation à la dissipation.

2. Sur ce sujet, on lira avec profit l'ouvrage de Barbara Tuchman, *La Marche de la folie*, Laffont, 1985.

Tâchons en revanche d'imaginer le type de décisions stratégiques que la société Bêta serait amenée à prendre, étant donné que ses aspirations dépassent clairement les moyens dont elle dispose. D'abord, elle se garderait sûrement d'une attitude de « cow-boy » envers la stratégie. Elle profiterait de toute occasion de modifier les règles du jeu plutôt que de se plier à celles édictées par les entreprises les mieux établies du secteur. Elle chercherait le talon d'Achille des défenses d'Alpha au lieu de vouloir attaquer son rival de front dans des segments de marché imprenables. Elle concentrerait ses investissements sur un nombre restreint de compétences fondamentales susceptibles de porter la firme à une position de leader mondial. Elle devrait inventer des processus de production entièrement dépourvus d'activités superflues. Ayant relativement peu de concepteurs, elle serait obligée, pour pouvoir créer une gamme complète de produits, de réduire à l'extrême les délais de développement des produits et, de ce fait, les coûts de cet effort. Cette nécessité favoriserait à son tour la communication transversale (entre services, entre équipes, entre métiers différents). Il deviendrait indispensable de constituer un réseau de fournisseurs énergiques et capables, à qui Bêta demanderait d'assumer une part importante du poids des innovations nécessaires. L'entreprise ne pourrait, cela va sans dire, se permettre la moindre folie en matière de frais généraux ou de multiplication des niveaux d'encadrement. Compte tenu de ses effectifs réduits, elle serait contrainte de considérer chaque salarié comme un collaborateur précieux. Enfin, pour éviter tout dévoiement des efforts, la direction de Bêta viserait à obtenir un large consensus sur les objectifs stratégiques à atteindre.

Une conception de la concurrence comme encerclement plutôt que comme affrontement, une tendance à diminuer les délais de développement de produits, la constitution d'équipes transversales très unies, une insistance sur les compétences fondamentales, la collaboration étroite avec les fournisseurs, le souci de susciter la participation de tout le personnel : autant d'éléments d'une démarche souvent qualifiée de « management à la japonaise ». Et pourtant, chacun d'eux découle logiquement d'une vision de la stratégie en tant que dépassement. Cette méthode prétendument japonaise, telle que la pratiquent depuis un certain temps des sociétés comme Honda, Canon, Sony ou Sharp, est peut-être moins le produit du proverbial esprit collectif des Japonais, fondé sur la soumission de l'individu et la recherche du *wa*, que d'une volonté de fixer des objectifs de dépassement³.

3. *Wa* : esprit d'équipe, ou le fait de privilégier le l'intérêt collectif. N.d.T.

C'est l'existence d'un rêve allant au-delà des moyens actuellement disponibles qui fait tourner le moteur de la création d'atouts. L'entreprise qui a des excédents d'ambition et un déficit de ressources découvre rapidement qu'elle n'aurait rien à gagner d'une simple imitation des points forts de ses concurrents les plus fortunés : contrairement à eux, elle ne peut ni mobiliser des fonds importants, ni « mettre le paquet » au moment de se lancer dans un nouveau domaine, ni admettre des formes d'inefficacité et de laisser-aller et encore moins prendre le risque de jouer selon les règles établies par les puissants. Voilà pourquoi plusieurs sociétés japonaises se virent obligées d'inventer des atouts concurrentiels d'un type nouveau (la production « allégée » et le management fondé sur la compression des délais) et de découvrir le moyen d'acquiescer à moindres frais ceux de leurs concurrents (par exemple, en passant, pour commencer, par des réseaux déjà constitués plutôt que de mettre sur pied leur propre force de vente).

A notre avis, des sociétés comme NEC, Charles Schwab, CNN, Sony, Glaxo, Canon et Honda se ressemblent non pas à cause d'un parcours identique ou d'un héritage culturel commun, mais par le caractère déraisonnable de leur ambition et l'ingéniosité avec laquelle elles ont su tirer le maximum de leurs ressources limitées. Certains restent-ils malgré tout dubitatifs après avoir lu notre démonstration ? Qu'ils considèrent alors les performances peu brillantes des grandes banques et sociétés de courtage japonaises sur le marché mondial. A la différence de l'immense majorité des multinationales du Japon, ces entreprises possédaient des ressources énormes lors de leur arrivée sur les marchés d'autres pays. Mais cet avantage se révéla faible en comparaison avec la créativité stratégique qui naît d'une situation de pénurie. Qui plus est, l'éclatement de la bulle spéculative de l'économie japonaise au début des années quatre-vingt-dix montre bien que les sociétés nippones ne sont pas plus vaccinées que leurs homologues occidentaux contre cette indiscipline stratégique qui est la maladie type des firmes argentées.

Concevoir la stratégie comme une affaire de dépassement permet de démythifier le succès des groupes japonais qui ont atteint la suprématie mondiale en dépit de leur handicap de départ. Car l'explication de la percée de Toyota ou de Yamaha dépend davantage d'une analyse du mode d'exploitation des ressources que d'une réflexion sur les vertus du management à la japonaise. Pour les dirigeants occidentaux, il importe moins d'étudier à fond la culture du Japon que de fixer à leur entreprise des objectifs suffisamment ambitieux pour déclencher une recherche incessante d'occasions de tirer avantage des moyens existants.

L'un des auteurs essayait il y a peu d'expliquer cette logique aux hauts dirigeants d'une grande multinationale américaine qui avait connu, tout au long des années soixante-dix et quatre-vingt, une série quasi ininter-

rompue de réussites. « Il ne faut quand même pas perdre de vue, dit l'un des dirigeants présents en coupant la parole, que nous sommes le groupe numéro un de notre secteur d'activité. Votre idée de dépassement ne marche que pour l'entreprise de second rang. » Il lui fut alors demandé de nommer un seul domaine autre que le chiffre d'affaires, les parts de marché ou le volume des investissements dans lequel sa société avait gardé sa position hégémonique. Il dut reconnaître que l'entreprise vivait essentiellement de sa gloire passée et qu'elle avait cédé l'initiative intellectuelle à des rivaux aux dents longues. Ce n'était pas la grande taille de ce groupe qui lui rendait difficile l'adoption d'une démarche fondée sur le dépassement, mais son refus de redéfinir son hégémonie d'une façon qui tienne compte de l'évolution rapide de la branche d'activité et, de ce fait, son incapacité d'insuffler au personnel une nouvelle ambition.

Revenons à notre société Bêta. Même si elle parvient à tenir son pari, rien ne la met éternellement à l'abri de cette suffisance hébétée qui a empêché Alpha de rechercher tous les moyens possibles de mieux exploiter ses ressources : le succès contient en germe l'échec. Dès lors qu'elle dispose de ressources abondantes, la société Bêta peut devenir aussi peu créative que son grand rival. Le problème ne réside pas dans la situation dominante de l'entreprise dans son secteur, mais dans la conviction qu'ont ses salariés de cette supériorité. La direction ne peut éviter l'arrogance de la réussite et la tendance au gaspillage qu'en fixant périodiquement plus haut la barre des aspirations collectives ou en repensant les critères de l'hégémonie. En un mot, le seul vaccin contre le virus du succès est une volonté de dépassement constamment renouvelée. La prééminence constitue un but à atteindre ; le balayeur, le commercial et le PDG ne doivent jamais la prendre pour acquise.

La volonté de dépassement fait naître des idées d'utilisation créative des moyens disponibles. Toutefois, il faut des soins attentifs pour transformer ces idées nouveau-nées en capacité réelle d'exploitation des ressources. Il s'agit d'un effort créatif de longue haleine. Une entreprise mue par une ambition extraordinaire mais inapte à tirer profit des moyens dont elle dispose acquerra vite une réputation de rêveuse irréaliste. De même, celle qui a déjà jeté les bases d'une exploitation intelligente des ressources (par exemple, en concluant des alliances fructueuses, en se montrant capable de faire circuler les compétences entre ses unités internes ou en choisissant avec imagination ses tactiques de concurrence) mais qui manque d'ambition ne connaîtra qu'une gloire de courte durée. L'entreprise qui n'a ni l'un ni l'autre attribut sera une perdante, les gagnantes étant, bien sûr, les firmes qui les réunissent.

PRINCIPES DE BASE

Avant de considérer les voies concrètes d'exploitation des moyens disponibles, il serait bon de reprendre nos principes de départ. Le premier est que l'on peut concevoir l'entreprise comme un portefeuille de ressources (techniques, financières, humaines, etc.) ainsi que comme un portefeuille de produits ou de segments stratégiques centrés sur un marché précis. En effet, un nombre croissant de recherches et d'articles appuient cette conception de l'entreprise vue comme un ensemble de ressources⁴.

Deuxième principe : la faiblesse des ressources d'une entreprise ne l'empêche pas forcément d'atteindre la suprématie sur le marché mondial, pas plus que l'existence de moyens presque illimités ne garantit le maintien d'une position dominante. S'il n'en était pas ainsi, on aurait bien du mal à expliquer les retournements spectaculaires de fortune qui, de temps en temps, mettent sur la défensive des géants en apparence invincibles comme General Motors, Volkswagen, Westinghouse, IBM, Xerox ou Texas Instruments.

Notre troisième principe est qu'il existe effectivement des différences sensibles entre firmes, concernant non seulement leur degré de pénétration du marché, mais aussi l'impact qu'elles parviennent à avoir à partir d'une quantité de ressources donnée. Honda établit sa prééminence dans les domaines relevant de ses compétences fondamentales, les moteurs et les transmissions, alors que son budget de recherche restait bien inférieur à celui de General Motors. NEC réussit de son côté à gagner des parts de marché au détriment de Siemens dans le domaine du matériel de télécommunication, de Texas Instruments dans le domaine des semi-conducteurs et d'IBM dans celui de la construction informatique, sans pour autant beaucoup dépenser, à tout le moins pendant l'essentiel de son existence, pour la recherche. Chrysler mit au point sa voiture de faible encombrement, la Néon, pour une fraction du coût jugé normal dans ce cas par les constructeurs automobiles américains. IBM échoua dans sa tentative pour concurrencer Xerox dans le secteur des photocopieurs, tandis que Canon, entreprise dix fois moins grande que Xerox au milieu des années soixante-dix, finit par le supplanter comme le produc-

4. Voir, par exemple, H. Itami et T. Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989 ; I. Dierickx et K. Cool, « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, décembre 1989 ; J. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », manuscrit non publié, Texas A&M University ; et C.K. Prahalad et Gary Hamel, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

teur le plus prolifique de photocopieurs au monde. Pendant son adolescence, CNN parvint à présenter des informations en continu pour un coût estimé à quelque 20% du budget dont CBS avait besoin seulement pour produire les actualités télévisées du soir. Ces écarts, il faut en convenir, méritent explication.

Le quatrième principe est que les gains d'efficacité que permet l'exploitation judicieuse des moyens disponibles sont dus à l'augmentation du numérateur des ratios de productivité (chiffre d'affaires et bénéfice net) plutôt qu'à la diminution du dénominateur (niveau d'investissement et nombre de salariés). Dans les restructurations classiques, qui visent à obtenir le même résultat en dépensant moins au lieu d'obtenir un résultat supérieur pour le même coût, il s'agit de réduction de ressources et non pas de leur exploitation optimale. L'entreprise inefficace qui comprime ses effectifs sans améliorer son utilisation des moyens disponibles aura l'impression d'avoir atteint une plus grande productivité, mais seulement dans un premier temps. Son avance technologique, la fidélité des clients à la marque, l'étendue de son réseau de distribution et son service à la clientèle ne seront certes pas entamés pour le moment. Mais, en l'absence d'une recherche vigoureuse de nouvelles façons de tirer parti des ressources existantes (par exemple, le maintien de sa supériorité technologique malgré une diminution du budget de recherche, la fidélisation des clients pour une dépense publicitaire moindre, l'élargissement du réseau de distribution sans faire d'investissements supplémentaires ou l'amélioration à peu de frais du service à la clientèle), l'entreprise découvrira, quelques années ou même quelques mois plus tard, que le numérateur a rétréci et qu'une nouvelle intervention chirurgicale s'impose. Le travail de dégraissage sauvage se poursuivra jusqu'au jour où les investisseurs trouveront un nouveau propriétaire ayant fait ses preuves dans l'exploitation intelligente des ressources.

Corollaire de ce principe : la réduction des ressources n'est pas foncièrement une activité créative, contrairement à leur exploitation. Il s'agit d'une recherche constante de nouveaux moyens, moins consommateurs de ressources, permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques. Pour les dirigeants, le dégraissage représente un défi intellectuel beaucoup moins redoutable que l'exploration des possibilités d'augmenter le rendement sur la base de ressources constantes ou en faible développement. Il est plus aisé de moins dépenser que de mieux produire : d'où la préférence des entreprises pour cette solution de facilité. Or dirigeants et consultants devraient s'interroger sur la nature des solutions qu'ils proposent au problème de l'efficacité. Si, par efficacité, ils entendent seulement la modification du dénominateur, si leur méthode ne porte jamais sur le numérateur, il y a peu de chances pour qu'ils puissent un jour obtenir,

sans parler de maintenir, des performances qui les placent dans le peloton de tête.

Notre cinquième principe est que l'affectation des ressources a reçu trop d'attention par rapport à celle de leur exploitation intelligente. Nombreux sont ceux qui — auteurs de manuels, professeurs dans les écoles de gestion, consultants — cherchent à agir sur la question (mobilisation des ressources appropriées pour les créneaux les plus prometteurs, grâce à la sage gestion du portefeuille et du budget d'investissement), mais on insiste trop rarement sur le rôle que doit jouer la direction dans l'accumulation et la coordination des ressources de l'entreprise, surtout quand les finances cessent d'en être le centre de gravité. Pourtant, des dirigeants qui passent leur temps à évaluer, du point de vue de l'affectation, la faisabilité de différents projets, en négligeant l'importance d'une utilisation plus efficace des moyens disponibles, seront certainement déçus par les maigres résultats obtenus.

En dépit des avantages qu'ont au départ les sociétés qui dominent déjà un secteur d'activité donné ou de l'efficacité de leur affectation des ressources, la lutte dans le secteur tournera tôt ou tard autour de l'aptitude à exploiter les moyens disponibles et non pas autour de la capacité de dépenser plus que ses rivaux. On peut mesurer de façon très approximative cette aptitude en calculant, pour une firme particulière, le rapport entre l'indice d'augmentation (ou de diminution) relative de sa part de marché et la part relative de ses investissements ou de ses ressources, ou encore le rapport entre développement du chiffre d'affaires et ressources. Ainsi, IBM et General Motors, s'ils arrivent en bonne place pour ce qui est de leur capacité, voire de leur volonté de réaliser des investissements de portée stratégique (la valeur stratégique de l'investissement dépendant, bien sûr, du nombre de zéros qui suivent l'entier), ne méritent qu'un score médiocre sur le plan de l'exploitation des ressources. A travers son histoire, Philips a fait tant d'investissements « stratégiques » en l'absence d'une gestion intelligente des ressources qu'il s'est trouvé un jour, malgré une situation d'abondance de ressources, au bord du gouffre.

Ce qui nous entraîne vers notre sixième et dernier principe : l'aptitude à l'exploitation judicieuse des moyens disponibles représente en fait le mécanisme de sélection le plus poussé qui soit, puisqu'elle permet de séparer le bon grain de l'ivraie dans une bataille prolongée dont l'enjeu est la domination de tout un secteur d'activité. Il ne suffit pas d'arriver le premier aux portes de l'avenir ; il faut aussi pouvoir le faire plus économiquement que les concurrents.

L'EXPLOITATION INTELLIGENTE DES RESSOURCES : MODE D'EMPLOI

Il existe cinq chemins qui mènent à l'exploitation intelligente des moyens disponibles :

- la *concentration* plus efficace des ressources sur des objectifs stratégiques clés ;
- l'*accumulation* plus efficace des ressources ;
- l'*association complémentaire* de différents types de ressources afin d'obtenir un résultat supérieur ;
- la *conservation* des ressources là où c'est possible ;
- la *recupération* rapide des ressources grâce à la réduction des délais entre mise de fonds et retour sur l'investissement.

Concentration des ressources

La convergence. La poursuite dans la durée d'un dessein unique assure la convergence des efforts d'individus, de services et de domaines d'activité entiers sur un même but. Or, dans bon nombre d'entreprises qu'il nous a été donné de connaître, une telle convergence fait défaut. Nous demandons parfois aux dirigeants de réexaminer les six ou sept plans stratégiques précédents afin de tester leur cohérence et leur continuité. Souvent, il se révèle que les trajectoires de développement, la définition des marchés visés, les programmes d'investissement et même la conception des compétences fondamentales et du métier de base de l'entreprise subissent une foule de modifications que la seule évolution de la situation concurrentielle ne justifierait guère. C'est pourquoi il convient de forger un dessein stratégique qui donne une certaine homogénéité aux décisions prises au cours des mois et des années.

Signalons toutefois qu'il est aussi dangereux de multiplier les objectifs contradictoires que de manquer entièrement de projet clairement défini. Car l'absence d'une vision commune concernant les principaux axes de croissance et d'ouverture de nouveaux domaines d'activité risque de déboucher sur la dispersion des efforts et la sous-utilisation des ressources. Nous ne voulons pas dire par là que toute société aux divisions multiples puisse, ou doive, se fixer une aspiration unique. Mais il arrive même dans des entreprises dont les activités se limitent à un seul secteur économique que les responsables d'unité soient mus par des convictions radicalement divergentes, voire incompatibles, de l'évolution du secteur et de la stratégie à appliquer en conséquence. Ils donnent souvent l'impression de se soucier davantage de défendre leur pré carré que d'har-

moniser leurs initiatives, de faire donc l'apologie du point de vue, quel qu'il soit, qui menace le moins le financement futur de leur petite sphère de compétence. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que les cadres moyens et subalternes semblent si souvent procéder dans le désordre, ni que leurs efforts finissent par se neutraliser mutuellement.

La convergence suppose une compréhension de la manière dont il convient d'agencer entre elles les différentes ressources de l'entreprise en vue d'atteindre des objectifs de dépassement, chose évidemment impossible pour une firme dont les activités manquent de coordination. On ne tirera pleinement parti des moyens disponibles que si les efforts d'individus, d'équipes, de services et de divisions se renforcent transversalement ainsi que dans le temps. Pour le dire plus simplement : on ne peut exploiter intelligemment ses ressources tant que l'on tourne en rond.

A partir de ce constat, il faudrait peut-être se demander si la valse des dirigeants clés, à des intervalles de deux ou trois ans, n'entraîne pas un surcoût invisible. En effet, c'est rarement l'apparition d'un concurrent dérangeant, le développement d'une nouvelle technologie ou le bouleversement du cadre législatif et réglementaire qui expliquent les changements importants de cap dans une grosse entreprise ; ceux-ci sont dus le plus souvent à l'arrivée d'un nouveau patron. Ainsi, une succession rapide de directeurs qui tirent la barre dans un sens puis dans un autre en vient à semer la confusion quant à l'orientation réelle de l'entreprise et à ralentir l'aboutissement des initiatives. Nous ne connaissons pas une seule société ayant fréquemment remplacé des dirigeants clés qui ait pu réaliser un quelconque dessein stratégique sur dix ou quinze ans. Car, dès lors qu'il s'agit de bien exploiter les moyens disponibles, c'est la permanence qui prime. En son absence, il devient impossible d'accumuler progressivement de fortes intuitions sur l'avenir du secteur d'activité. Bien entendu, cette continuité dans les bureaux de direction ne sert à rien si ceux qui les occupent se contentent de se tourner les pouces. Toujours est-il que l'entreprise qui cherche par tous les moyens à développer sa clairvoyance et à prendre une longueur d'avance sur ses concurrents doit tout mettre en œuvre pour assurer la durée des mandats importants.

La focalisation. Si la convergence protège l'entreprise contre la divergence dans le temps des buts poursuivis, la focalisation empêche la dilution des ressources à un moment précis. A notre avis, trop de firmes, après avoir constaté leur retard en matière de coût, de qualité, de temps de cycle, de service à la clientèle ou de tout autre paramètre semblable, s'affolent dans une tentative pour tout redresser simultanément : elles sont sou-

vent déçues par la lenteur des progrès obtenus. Or il est tout bonnement impossible pour une division, une équipe ou un service d'atteindre dans un même mouvement tous ces objectifs, encore moins quand le retard à combler dans chaque domaine est grand. Il semble que, en règle générale, un groupe de salariés ne peut pas s'attaquer à plus de deux grands projets d'amélioration en même temps.

Car l'effort qu'il faut consentir pour faire pénétrer dans tous les coins et recoins de l'entreprise une nouvelle rigueur en matière de qualité et modifier les habitudes de travail, les méthodes employées et les attitudes stériles des dirigeants est en vérité énorme. On pourrait en dire autant de celui qu'exige l'introduction de la production juste-à-temps, puisqu'il s'agit alors de remettre à plat le déroulement des opérations, la logistique, les systèmes d'information, la disposition des équipements et la formation, tant du personnel que des fournisseurs. En outre, il est impossible de récolter les fruits du juste-à-temps sans d'abord maîtriser la gestion de la qualité totale, et des tâches comme la réduction de moitié, voire plus, des délais de développement des produits ou la multiplication par cinq ou par dix de la satisfaction de la clientèle exigent un héroïsme non moindre. Dès lors que les efforts d'amélioration d'une même période ne se concentrent pas sur quelques objectifs clés, ils risquent d'être tellement dilués que l'entreprise se trouvera parmi les suiveurs dans tous les domaines critiques de performance.

Revenons un instant à l'exemple de la campagne de qualité de Komatsu. Contrairement aux nombreuses sociétés qui prennent à cœur le problème de la qualité, mais ne parviennent toujours pas, au bout de dix ans d'efforts, voire plus, à se classer parmi les meilleures sur le plan international, Komatsu, partant d'un niveau assez bas, réussit à remporter le prix Deming trois ans après avoir lancé sa campagne. Comment expliquer cette différence ? Au moment de lancer son programme de qualité totale, le constructeur japonais donna à chaque responsable des consignes précises : face à un choix entre réduction des coûts et amélioration de la qualité, préférer la qualité. Sachant combien la poursuite de cette ambition peut coûter cher dans l'immédiat, compte tenu des périodes d'immobilisation des machines, de l'obligation d'acheter des équipements plus performants ou de la nécessité de reformer une partie du personnel, la direction visa le long terme. Puis, après avoir atteint un haut niveau de qualité, elle s'attaqua à la conception des produits en fonction des besoins des clients, à la rationalisation de la production, à la diminution des délais de développement et à la diversification des produits à peu de frais, chaque avancée servant de base à la suivante.

Toutefois, il serait dangereusement naïf de considérer la concentration sur des tâches précises comme une excuse pour se laisser aller dans d'autres domaines. Il s'agit tout simplement, pour la direction, de fixer

les priorités que le personnel du terrain doit respecter dans l'affectation du temps et des moyens forcément limités dont dispose l'entreprise. Cette méthode a valu à Motorola un succès non moins éclatant que celui de Komatsu. En 1987, l'entreprise se fixa l'objectif de réduire le taux des défauts de fabrication à 3,4 par million de produits ; toute autre considération passait au second plan. Déjà, ce taux est tombé de 6 000 par million au départ à 40 par million seulement, et l'entreprise se fait fort d'atteindre son objectif d'ici quelques années.

En tant que compétences stratégiques, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité sont complémentaires, alors que, du point de vue des progrès pratiques à accomplir, elles se font concurrence, car chacune réclame le temps et l'attention de la direction et du personnel. Il fut un temps où l'on estimait que la diversité des produits et la compression des coûts s'excluaient mutuellement. Or il n'en est rien : dès lors que l'on comprend les composantes clés des coûts concernés, on découvre le moyen d'élargir de façon économique la gamme des produits. Cela dit, l'entreprise qui se trouve encore loin du niveau souhaitable en matière de coût et en diversité doit acquérir ces compétences successivement plutôt que simultanément.

Répartir des ressources rares sur toute une série de projets visant le moyen terme, c'est s'orienter à coup sûr vers une médiocrité généralisée. Prenons un exemple simple. Supposons qu'une personne se tenant à trois mètres de distance vous jette subitement cinq balles de golf à la tête. Quelle sera votre réaction immédiate ? A moins d'être jongleur professionnel, vous chercherez sans doute à vous baisser le plus vite possible. C'est en gros le même comportement que le cadre moyen adopte lorsque la direction lui assène cinq ou six objectifs à la fois, tous prétendument prioritaires. Imaginons maintenant que notre golfeur fou vous lance une seule des cinq balles, vous laisse quelques secondes pour l'attraper, puis vous en dirige une autre et une autre jusqu'à ne plus en avoir. En une trentaine de secondes, vous aurez réussi à attraper les cinq balles.

Les cadres intermédiaires s'entendent régulièrement reprocher d'avoir failli à la tâche de mettre en pratique les initiatives de la direction générale ; dans le même temps, ils doivent souvent chercher à compenser la hiérarchisation insuffisante, voire inexistante, des objectifs d'amélioration de la part de leurs supérieurs. De directives ambiguës en signaux brouillés, ils se trouvent rapidement dans l'impossibilité de donner un vrai élan à quelque projet que ce soit. Certes, l'entreprise qui s'est déjà hissée au premier rang mondial sur la plupart des problèmes opérationnels et qui comprend bien le rapport entre coût, qualité, variété, temps de développement et ainsi de suite est en mesure d'ouvrir plusieurs fronts à la fois. Mais, pour s'aventurer dans un domaine fondamentalement nouveau, il faut avoir une définition claire des objectifs à atteindre et

des choix à opérer entre deux principes apparemment contradictoires, ainsi qu'une masse critique d'effort. Exprimons-le plus simplement : dans une situation de pénurie de ressources, plus les améliorations à réaliser sont grandes et plus la focalisation sur des tâches précises devient impérative.

Un tel centrage a autant d'importance dans la recherche et la mise au point de produits que dans la détermination des améliorations à accomplir dans la production même. Nombre d'entreprises soutiennent tellement d'initiatives différentes qu'aucune d'elles ne va très loin : il y a trop peu d'engrais pour la surface à cultiver. 3M, groupe qui vend plus de 60 000 produits différents, se targue depuis longtemps de l'envergure de ses efforts d'innovation. Toutefois, la direction finit par reconnaître que, en l'absence d'une politique de recentrage, les pistes les plus prometteuses risquaient de ne conduire qu'à de tout petits projets. C'est pourquoi elle lança un programme dans lequel chaque unité de l'entreprise doit choisir un ou deux produits susceptibles de « rapporter gros ». Chez 3M, on espère que cette démarche débouchera sur un menu d'une cinquantaine de projets qui fonctionneront comme des aimants pour les ressources consacrées à la recherche⁵. C'est dans le même esprit que SmithKline Beecham, géant britannique du secteur pharmaceutique, a réduit de 26% le nombre de médicaments à l'étude dans ses laboratoires, tandis qu'il envisage de ne plus s'occuper de cent maladies, mais seulement de cinquante-huit⁶.

Là où sont assurées convergence et focalisation, des cas individuels de médiocrité n'empêcheront pas l'affirmation du génie collectif ; en leur absence, même le concours de plusieurs génies individuels n'évitera pas la médiocrité collective.

Le ciblage. Il ne suffit pas de se concentrer sur un nombre restreint d'objectifs à la fois ; il faut aussi choisir les activités qui frappent l'esprit des clients. Il s'agit en fait d'identifier les domaines dans lesquels la valeur du produit telle que la perçoit l'acheteur dépasse le plus le coût effectif pour l'entreprise. A titre d'exemple, Microsoft cible les aspects de l'informatique qui portent sur les avantages que tire l'utilisateur de son ordinateur personnel (le système d'exploitation, l'interface avec l'utilisateur et les applications essentielles). De même, British Airways a décidé, afin d'éviter la baisse des prix et la réduction des marges, de se concentrer sur les détails du voyage aérien qu'apprécieront tout particu-

5. « 3M : 60, 000 and Counting », *The Economist*, 30 novembre 1991.

6. « A Tighter Focus for R&D », *Business Week International*, 2 décembre 1991.

lièrement les passagers des lignes intercontinentales. Exemple : un somptueux espace d'arrivée à l'aéroport Heathrow où le voyageur qui débarque d'un long vol de nuit peut prendre une douche, faire repasser ses vêtements et déjeuner rapidement avant de se rendre à une réunion importante. Pour tous ceux qui, après la traversée de l'Atlantique, ont dû se précipiter à un premier rendez-vous matinal, les yeux rougis et le costume fripé, c'est une véritable aubaine. Le principe qui sous-tend ces choix est simple : on exploite au mieux les moyens disponibles en les utilisant dans les domaines qui comptent le plus pour la clientèle.

Accumulation des ressources

L'extraction. Une entreprise est une mine d'or d'expériences. Tous les jours, ses salariés entrent en contact avec les clients, en apprennent sur les concurrents et cherchent de nouvelles solutions aux problèmes qui se posent. Ce qui différencie une société d'une autre est peut-être moins le volume de ce stock d'expériences que la capacité qu'elle a d'en extraire tous les enseignements. Certaines entreprises parviennent ainsi à profiter de chaque nouvelle expérience ; elles apprennent plus efficacement que les autres. Cette aptitude à tirer de chaque incident, si petit soit-il, des idées d'amélioration et d'innovation est une composante clé de l'exploitation judicieuses des ressources.

Par exemple, Honda n'a lancé qu'un faible nombre de modèles en comparaison avec Ford ou General Motors. Comment expliquer alors que, à partir de cette réserve d'expériences forcément plus limitée, le constructeur japonais ait souvent pu mettre au point une nouvelle série de voitures en un temps infiniment moindre que ces rivaux américains ? Chez Honda, la fameuse courbe d'expérience ne semble plus applicable ; il n'y a aucun rapport mécanique entre la quantité d'expériences accumulées et les améliorations en matière de productivité, car c'est avant tout l'efficacité avec laquelle l'entreprise assimile les leçons de ces expériences qui détermine le rythme des progrès accomplis. Plus sa base d'expérience est restreinte et plus elle doit procéder systématiquement dans son exploitation des minces filons découverts. Au Japon, on dit souvent qu'un problème identifié est une bénédiction, puisqu'il offre une occasion d'amélioration. On mesure toute la différence entre cette attitude et celle qui prévaut dans bon nombre d'entreprises, où la pratique habituelle consiste à masquer les difficultés ou, à défaut, à les « refiler » à quelqu'un d'autre.

Considérons quelques exemples assez parlants. Hermann Simon, professeur de management en Allemagne, a récemment résumé les conclusions d'une étude menée par l'Institut de l'économie allemande qui

compare les salariés japonais et allemands sous l'angle de leur contribution à l'amélioration de la productivité⁷. Ayant analysé le nombre de suggestions faites par les uns et les autres, Hermann Simon calcule que les ouvriers japonais atteignent des performances cinq cent quatorze fois supérieures à celles de leurs homologues germaniques. Dans une entreprise de l'importance de Siemens, cet écart pourrait se traduire par une perte d'efficacité d'une valeur de 2,2 milliards de deutsche Marks par an. Cette conception de la productivité vise à agir sur le numérateur, en augmentant le nombre de suggestions par salarié, et non pas sur le dénominateur, en comprimant les effectifs.

La capacité d'apprendre de l'expérience dépend de bien des facteurs : l'aptitude du personnel à résoudre des problèmes, l'existence d'un lieu de débat et d'échange où les salariés peuvent parler de leurs problèmes communs et rechercher collectivement des solutions globales, la volonté de réparer avant que n'intervienne la panne et l'habitude de prendre pour référence les meilleures pratiques connues au monde⁸. En effet, pour bien apprendre, il faut parfois commencer par désapprendre, la capacité de l'entreprise d'extraire de son expérience les enseignements les plus utiles dépendant en bonne partie de l'inclinaison de sa courbe d'oubli. Rappelons par ailleurs que la direction ne pourra tirer pleinement parti des expériences de tous les salariés que dans la mesure où elle part en guerre contre toutes les idées reçues et habitudes enracinées.

L'emprunt. A défaut de ressources propres, on peut toujours « emprunter » celles d'autres entreprises. Alliances, opérations conjointes, accords de licence, recours à la sous-traitance : tous ces moyens permettent de profiter des compétences et des ressources qui manquent pour le moment. Dans le cas le plus extrême, il s'agit non seulement d'accéder aux compétences d'un partenaire, mais de les assimiler, de se les approprier. C'est une méthode souvent plus efficace que l'acquisition de toute une entreprise, qui donne à l'acquéreur les compétences convoitées, certes, mais aussi d'autres qu'il possède déjà ou qui ne présentent aucun intérêt stratégique. Qui plus est, l'acquisition entraîne souvent des problèmes d'harmonisation des orientations générales et des cultures d'entreprise qui ne se posent guère dans le cas d'une simple alliance.

7. Hermann Simon, *Manager Magazine*, février 1993.

8. Le lecteur trouvera une analyse complète des éléments de l'amélioration continue chez M. Imai, *Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise*, Eyrolles, 1992 ; ou une vue plus générale chez Y. Baba, « The Dynamics of Continuous Innovation in Scale Intensive Industries », *Strategic Management Journal* 10, n° 2, 1989.

Un haut dirigeant japonais a éloquemment résumé la logique de l'emprunt en disant que les entreprises occidentales « abattent les arbres, puis nous construisons les maisons ». Autrement dit, « nos partenaires font le travail ardu de la recherche, qui demande des ressources importantes, et nous exploitons leurs découvertes pour ouvrir de nouveaux marchés ». Rappelons pour mémoire que ce fut Sony qui commercialisa le premier le transistor ainsi que le dispositif à couplage de charge, deux inventions des laboratoires Bell. Les technologies se moquent des frontières : elles les franchissent tous les jours sous forme d'articles scientifiques, de financement étranger de travaux de recherche, de participation d'investisseurs de plusieurs pays à la création d'entreprises de pointe, de colloques universitaires internationaux et ainsi de suite. On ne saurait sous-estimer l'utilité d'un tel recours au marché mondial de l'innovation. Il ressort d'une étude de soixante-quatorze petites entreprises californiennes de technologie avancée qui avaient bénéficié d'un apport de capitaux étrangers que, dans 58% des cas, le bailleur de fonds était japonais⁹. Il est donc possible de récolter ce qui a été semé ailleurs.

On peut emprunter à n'importe quel maillon de la chaîne de valeur comme moyen de multiplier ses ressources. Des sociétés telles que Canon, Matsushita ou Sharp vendent des composants et des produits finis à Hewlett-Packard, Eastman Kodak, Thomson, Philips et d'autres afin de pouvoir financer leurs recherches dans les domaines de l'imagerie, de la technologie vidéo et des écrans plats. En fait, la quasi-totalité des entreprises nippones que nous connaissons ont une part dans les dépenses de développement et la fabrication de composants réalisées dans le monde entier qui dépasse de loin l'importance de leurs produits sur les marchés de consommation finale. Aujourd'hui encore, la société d'électronique coréenne Samsung vend la moitié environ de sa production à des partenaires situés en aval. On pourrait en quelque sorte considérer cette pratique comme l'emprunt de parts de marché à ces partenaires pour soutenir des efforts de développement interne. L'objectif est de prendre l'initiative en matière d'investissement quand d'autres entreprises n'ont pas la capacité ou la volonté d'acquérir les compétences fondamentales qu'il faut pour maîtriser la prochaine étape de développement technologique.

En pareil cas, l'entreprise située en amont s'attachera normalement à faire sien le savoir de ses partenaires concernant les exigences de la clientèle, les habitudes d'achat et les canaux de distribution. L'alliance revient donc, du moins sur ce point, à une course d'apprentissage. Celui

9. David C. Mowery et David J. Teece, « Japan's Growing Capabilities in Industrial Technology », *California Management Review*, hiver 1992.

des deux partenaires qui assimile le plus rapidement les compétences de l'autre se met en position de force à la table des négociations. A partir de là, il peut choisir de dissoudre le partenariat et de retrouver sa liberté, ou bien d'exploiter à son avantage son ascendant.

Dès lors que l'on conçoit l'emprunt comme un moyen parmi d'autres d'accumuler des ressources, on découvre que la capacité d'absorption d'une entreprise est tout aussi importante que sa capacité d'innovation. Nos recherches sur les alliances stratégiques nous ont clairement montré que certaines firmes profitent systématiquement mieux des emprunts que d'autres ; les unes se voient principalement dans le rôle du maître, les autres dans celui du disciple. Inutile de souligner que l'arrogance et la satiété ont produit des résultats plus médiocres que la modestie et la faim. C'est ainsi que, à l'inverse des autres concurrents, certaines des entreprises considérées disposaient de fait d'une quantité de ressources nettement supérieure à la somme de leurs moyens internes, c'est-à-dire qu'elles avaient cédé, sans le vouloir, des compétences fondamentales au lieu d'assimiler celles de leurs partenaires. Voilà ce que l'on pourrait appeler l'*exploitation négative des moyens disponibles* !

L'emprunt peut prendre une myriade de formes différentes : établissement de liens étroits avec tel fournisseur afin de profiter de ses innovations, partage des risques de développement avec des clients importants, utilisation des ressources d'un marché où les coûts sont faibles (par exemple, Texas Instruments confie des tâches de programmation informatique à des opérateurs modestement rémunérés en Inde grâce à une liaison par satellite) ou participation à un consortium international de recherche (autrement dit, on profite de l'argent des contribuables d'autres pays). Mais, dans tous les cas de figure, l'intention est la même : compléter les ressources internes de l'entreprise grâce à un apport venant de l'extérieur¹⁰.

Association complémentaire des ressources

La fusion. Autre manière d'exploiter les moyens disponibles : la fusion de différents types de ressources en vue d'augmenter la valeur de chacune d'elles. C'est l'essence même de l'effort de transformation des ressources. Cette fusion demande le concours de plusieurs compétences : l'intégration technologique, la coordination fonctionnelle et l'imagination en matière de nouveaux produits. Considérons-les une à une. General

10. Sur l'apprentissage réciproque entre partenaires, voir notamment G. Hamel, « Competitive Collaboration : Learning, Power and Dependence in International Strategic Alliances », thèse de doctorat, université de Michigan, 1990.

Motors ou Ford pourraient très bien dépenser davantage que Honda dans leur recherche de supériorité dans différentes technologies en rapport avec les moteurs comme les systèmes d'explosion, les commandes électroniques, la régulation du rythme des soupapes, les matériaux nouveaux, les dispositifs d'injection ou les économies de carburant, peut-être au point d'atteindre le plus haut niveau scientifique dans chacun de ces domaines, mais sans pour autant égaler les performances globales des moteurs fabriqués par Honda.

Car il ne suffit pas de posséder les compétences requises ; il faut aussi savoir les conjuguer dans le développement d'un moteur hors pair. L'entreprise doit avoir de bons généralistes technologiques, des collaborateurs pénétrés de la logique des systèmes et une notion des technologies à développer en priorité. Dès lors que cette aptitude à la fusion lui fait défaut, la suprématie absolue dans une série restreinte de domaines peut se révéler insuffisante et les moyens mobilisés pour l'atteindre peuvent rester sous-employés. En effet, une capacité d'intégration technologique a souvent tout autant d'importance que la créativité ; dans certains cas, elle offre la méthode la plus économique pour se placer au premier rang.

Une deuxième composante de la fusion est la coordination des différentes compétences fonctionnelles de l'entreprise — recherche, fabrication, marketing, ventes — dans la mise au point d'un produit de grande qualité. Dans les sociétés qui poussent à l'extrême la spécialisation fonctionnelle et le cloisonnement des services, l'excellence dans tel ou tel domaine se traduit rarement par la création d'un produit excellent. Ces entreprises ont beau investir beaucoup plus que leurs concurrents dans chaque domaine concerné, elles n'obtiendront pas forcément des résultats commerciaux supérieurs.

Quelquefois, il s'agit moins de l'aptitude à harmoniser des compétences disparates que de l'ingéniosité avec laquelle on trouve des permutations inédites de compétences existantes. Sony a souvent fait preuve de beaucoup d'imagination dans ses fusions de technologies de base, comme le montre le succès éclatant du Walkman, produit des compétences de l'entreprise dans les domaines des écouteurs et des techniques d'enregistrement. Yamaha, pour sa part, a inventé le système de piano-karaoke pour enfants en associant un petit clavier, un microphone et des cartes à encodage magnétique. L'exploitation intelligente des ressources n'est pas simplement une affaire de rentabilisation des investissements déjà faits dans une série donnée de compétences ; elle suppose en outre la création de formes de fonctionnalité entièrement nouvelles et, de ce fait, d'une forte valeur ajoutée.

L'équilibrage. L'équilibrage diffère de la fusion — qui demande l'association créative de compétences disparates —, car il passe par l'acquisition de ressources qui multiplient la valeur des compétences particulières de l'entreprise. Toutefois, l'un et l'autre font partie d'une recherche de complémentarité des ressources.

D'abord un exemple. Au début des années soixante-dix, la société britannique EMI inventa la tomographie axiale informatisée (autrement dit, la scanographie). Malheureusement, elle n'avait ni le réseau commercial et de service après-vente ni les compétences en matière de fabrication qu'il fallait pour tirer parti de ce produit révolutionnaire. Compte tenu de ce déséquilibre sur le plan des ressources, EMI ressemblait à un tabouret à un seul pied : tout le poids reposait sur les capacités technologiques. Résultat : l'entreprise ne parvint pas à conquérir, et encore moins à garder, sa part légitime du marché des scanners ; la manne produite par cette innovation finit pour l'essentiel dans les poches de General Electric et d'autres sociétés qui, ayant découvert le moyen de contourner ou d'utiliser les brevets d'EMI, s'appuyèrent sur la puissance de leur réseau de distribution et leur excellence industrielle pour évincer l'inventeur du marché.

Pour atteindre l'équilibre, l'entreprise doit, de même que le tabouret, avoir au moins trois pieds bien solides : de grandes compétences en matière de développement de produits, une capacité de fabriquer des produits ou de proposer ses services de toute première qualité, et ce, à des prix compétitifs, et une vaste infrastructure de distribution, de marketing et de service après-vente. En un mot, il faut savoir inventer, produire et vendre. Que l'un des pieds soit plus court que les autres et l'entreprise n'arrivera plus à exploiter à fond les investissements réalisés dans ses domaines de spécialisation. Elle ne peut acquérir un avantage décisif que le jour où, ayant pris possession de certaines ressources complémentaires, elle commence à tirer des bénéfices importants de ses ressources de base¹¹.

Le déséquilibre qu'a connu EMI, on le constate fréquemment dans les petites entreprises de technologie avancée. La firme qui se distingue dans le domaine du développement de nouveaux produits mais qui ne peut compter sur la notoriété de sa marque ni sur un grand réseau de distribution, ou qui n'a jamais appris la gestion disciplinée des coûts et de la qualité, sera plutôt mal placée pour récolter les fruits de son innovation. Même si elle conclut des alliances avec des entreprises dotées des res-

11. D. J. Teece, « Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management », in L. G. Thomas, éd., *Economics of Strategic Planning*, Lexington, Mass., Lexington Books, 1986.

sources cruciales qui lui faisaient défaut, elle se trouvera, selon toute probabilité, en position de faiblesse quand vient le jour de négocier la répartition des bénéfices avec ses partenaires. Voilà pourquoi toutes les sociétés japonaises qu'il nous a été donné de connaître, si elles acceptent de faire provisoirement appel à des partenaires étrangers situés en aval afin d'accéder à des ressources indispensables, s'efforcent parallèlement d'établir leur propre système de franchise et une infrastructure de distribution dans le monde entier. Conscientes de l'impossibilité de tirer avantage de leurs innovations tant qu'elles dépendent d'autres entreprises pour avoir accès au marché, elles cherchent depuis toujours à s'emparer des ressources complémentaires les plus importantes. On voit cette logique à l'œuvre dans le rachat par Sony de l'entreprise de disques CBS et de Columbia Pictures : les innovations de Sony augmentent la valeur des installations rachetées, et inversement.

Dans le domaine des boissons alcoolisées, IDV, Seagram's et Guinness avaient autrefois coutume de se considérer avant tout comme des créateurs-gestionnaires de marques. Aujourd'hui pourtant, ces groupes se rendent compte que, pour tirer le meilleur parti de la notoriété de marques telles que Smirnoff, Johnny Walker ou Chivas Regal, ils doivent étendre leur influence aux réseaux internationaux de distribution. C'est cette prise de conscience qui a déclenché une véritable ruée dans laquelle ces sociétés se battent pour racheter et regrouper les distributeurs des différents pays.

Quelle que soit la nature du déséquilibre — un bon réseau de distribution mais de faibles capacités de développement de produits, de grandes compétences en matière de production mais des moyens insuffisants de distribution, ou toute autre configuration —, le problème de fond reste le même. Il est illusoire d'imaginer être en mesure d'exploiter ses atouts dans l'une des trois dimensions sans avoir une maîtrise considérable des deux autres. Cette maîtrise ne passe pas obligatoirement par des droits de propriété, mais elle doit tout de même dépasser le stade des accords de collaboration ponctuelle. Le rééquilibrage débouche sur une position avantageuse à partir du moment où les bénéfices réalisés grâce à la maîtrise des ressources complémentaires indispensables compensent largement le coût de leur acquisition.

Conservation des ressources

Le recyclage. Réutiliser souvent une compétence, c'est l'exploiter au mieux. Canon, par exemple, applique son savoir en matière d'optique aux appareils photo, aux photocopieurs, aux instruments d'examen ophtalmologique, au matériel de fabrication des semi-conducteurs, aux

caméscopes et d'autres domaines encore. Son système d'imagerie à base de cartouche, qui fit sa première apparition dans une série de photocopieurs personnels, migra par la suite vers les imprimantes laser et les télécopieurs à papier. Sharp, pour sa part, exploite ses compétences en matière d'affichage à cristaux liquides dans ses calculatrices, ses agendas électroniques de poche, ses mini-téléviseurs, ses téléviseurs à écran géant et ses ordinateurs portables. Et Honda a su recycler maintes fois ses innovations dans le domaine des moteurs : en témoignent ses motos, ses voitures, ses moteurs hors-bord, ses générateurs et ses motoculteurs. On ne s'étonnera guère d'apprendre que les budgets de recherche de ces trois sociétés atteignent un rendement sans équivalent ailleurs. Au Japon, il se dit qu'aucune technologie n'est jamais abandonnée, qu'elle est conservée pour un usage ultérieur. Ces entreprises en apportent la preuve.

Toutefois, le potentiel de recyclage ne se réalisera que si la direction d'entreprise trace clairement les grands axes de développement à privilégier. En l'absence de ces consignes précises, les directeurs de division auront tendance à accaparer des ressources rares plutôt que de les prêter à d'autres divisions. Nous demandons parfois à ces responsables de classer par ordre d'importance les dix créneaux les plus prometteurs pour leur entreprise. Or, quand les réponses varient sensiblement d'un directeur à l'autre, il est évident que les critères communs permettant de recycler les ressources entre divisions font défaut.

Le recyclage ne concerne pas, bien entendu, les seules compétences technologiques ; on peut même recycler une marque. Pas de surprise : ce sont, encore une fois, les sociétés japonaises aux moyens limités qui ont dans leur immense majorité choisi de mettre en avant des marques « étendards » au lieu de créer une myriade de marques individuelles. En vendant de nouveaux produits sous une marque déjà bien connue, elles espèrent prédisposer les clients à l'achat. Songeons à la position de force à partir de laquelle Sony lance un nouveau produit portant son logo, à la modicité du coût pour l'entreprise de le rendre crédible auprès des détaillants et des consommateurs, à l'énorme valeur intangible que tire le produit en question de la notoriété de la marque.

La capacité de changer rapidement de série sur une même installation de production offre encore une variation sur le thème du recyclage : c'est ce que l'on appelle la production flexible. Certains constructeurs automobiles japonais parviennent à fabriquer jusqu'à sept modèles différents sur une seule chaîne de production, alors que leurs concurrents américains ont apparemment du mal à en faire plus d'un. Pareille flexibilité réduit les temps d'immobilisation des machines à chaque changement de série et assure de ce fait une meilleure utilisation des ressources.

Les occasions de recycler connaissances et ressources ne manquent pas : partage d'idées de commercialisation entre les forces de vente des

filiales de différents pays, transfert d'améliorations opérationnelles à une autre unité de production, réutilisation d'un sous-système dans la fabrication d'un large éventail de produits, dissémination rapide d'améliorations en matière de service à la clientèle, mise de dirigeants chevronnés à la disposition de fournisseurs clés, pour ne citer que ces quelques exemples. L'exploitation judicieuse de ces possibilités suppose que l'entreprise soit conçue comme réserve de compétences et de ressources largement accessibles ; que les responsables de division commencent à se voir comme les intendants d'importantes ressources et non pas comme leurs propriétaires ; que s'enracinent des habitudes de communication transversale qui permettent de savoir où trouver telle ressource ; que les responsables d'unité agissent dans un esprit de franche collaboration. Voilà les fondements organisationnels du recyclage des ressources.

L'appropriation. Il est parfois possible, grâce à la séduction, de faire d'un concurrent potentiel un allié contre un ennemi commun. Il peut s'agir d'un effort de collaboration visant à l'établissement d'une norme ou au développement d'une nouvelle technologie, ou alors d'une coalition d'entreprises en vue d'obtenir une modification favorable de la législation. Mais, quel que soit le cas de figure, l'objectif est d'accéder aux ressources de l'autre société et, par là, d'élargir son influence sur tout le secteur d'activité concerné. Pour y parvenir, il faut d'abord convaincre son interlocuteur de l'intérêt que présente pour lui la stratégie proposée.

La première étape consiste à identifier un possible objectif commun : c'est la carotte. On commence par se poser cette question : comment persuader d'autres entreprises que mon succès leur sera bénéfique ? Cette démarche repose souvent sur la logique selon laquelle l'ennemi de mon ennemi est mon ami. Une dose de machiavélisme, le lecteur l'aura compris, ne nuit pas dans une telle situation. L'intérêt commun que trouvèrent plusieurs fabricants de semi-conducteurs à reconstruire aux Etats-Unis un secteur fort d'équipement de production dans ce domaine les amena à former Sematech avec l'aide des pouvoirs publics.

Dans certains cas, il faut employer, outre la carotte, le bâton, celui-ci étant habituellement la maîtrise que l'on a d'une ressource clé dont les autres entreprises du secteur ne peuvent se passer. Tout repose en fait sur une menace tacite : « Si tu refuses de jouer selon mes règles, je reprends le ballon et je m'en vais. » Les rapports établis par Fujitsu avec ses partenaires du secteur informatique offrent un bon exemple de l'appropriation dont nous parlons. ICL au Royaume-Uni, Siemens en Allemagne et Amdahl aux Etats-Unis avaient tous en effet le même objectif : entamer la suprématie d'IBM. Voilà donc pour la carotte agitée par le constructeur japonais. Quant au bâton, c'était la dépendance

considérable, et parfois même totale de ces sociétés envers Fujitsu pour leurs semi-conducteurs, unités centrales, lecteurs de disquette, imprimantes, terminaux et composants.

L'appropriation n'est pourtant pas synonyme de participation financière directe. Lorsque Fujitsu racheta la majorité des actions d'ICL, ce ne fut pas par volonté de prendre le contrôle du groupe britannique, mais tout simplement de peur de voir STC, maison mère de celui-ci, céder ses parts à un concurrent de Fujitsu. A plusieurs égards, le constructeur japonais dominait déjà de fait son partenaire britannique par le biais du lien de dépendance technologique qu'il avait su tisser avec lui ; il n'avait guère besoin de devenir actionnaire majoritaire. Gardons-nous cependant d'attribuer à Fujitsu le dessein inavoué de priver ICL de son indépendance. Ce fut en effet cette dernière société qui, au début des années quatre-vingt, proposa un partenariat à Fujitsu. Plus que le groupe japonais, elle dut se rendre à l'évidence qu'elle ne pouvait espérer tenir tête aux géants du secteur informatique sans avoir d'amis puissants.

La protection. Tout général fait en sorte que ses troupes ne soient pas exposées à des risques inutiles : il évite d'attaquer une place forte, masque ses intentions véritables, fait effectuer une reconnaissance poussée du territoire avant d'y avancer, étudie diligemment les faiblesses de l'ennemi, fait une feinte pour éloigner les forces de celui-ci du lieu de l'attaque, exploite la surprise et ainsi de suite. Plus l'ennemi a l'avantage numérique, et plus il est judicieux de fuir l'affrontement direct. Le but est d'infliger le plus de pertes possible à l'ennemi tout en réduisant au minimum les risques que courent ses propres forces. Voilà ce que nous entendons par *protection*.

Attaquer un concurrent sur son marché national, vouloir égaler dans tous les domaines un rival plus puissant, accepter la définition de la structure du marché donnée par l'entreprise dominante du secteur, devenir prisonnier des pratiques courantes dans la branche d'activité : ce sont là des actes de bravoure qui rappellent ces scènes de film où John Wayne se précipite tout seul contre une horde de méchants. Inutile de dire que cette méthode marche mieux au cinéma que dans la concurrence entre entreprises. Le judo offre peut-être de meilleures possibilités d'exploitation des moyens disponibles que la bagarre à coups de poing. Son principe premier est que l'on utilise à son propre avantage le poids et la force de l'adversaire : on fait dévier l'impact de son attaque plutôt que de l'absorber, on vise à le déséquilibrer, puis on laisse l'élan et la pesanteur faire le reste du travail.

Dell Computer, société d'informatique américaine au développement exceptionnellement vif, se savait incapable de mettre sur pied un réseau

de revendeurs aussi étendu que celui de Compaq ou une force de vente directe pouvant rivaliser avec celle d'IBM. C'est pourquoi sa direction prit le parti de commercialiser ses ordinateurs par voie postale. Les entreprises établies du secteur, ayant lourdement investi dans leurs systèmes de distribution, éprouvaient le plus grand mal à rattraper Dell, non pas parce qu'elles manquaient de moyens, mais parce qu'elles devaient compter avec des partenaires influents (notamment les distributeurs) qui avaient tout à perdre dans une transformation des méthodes de distribution. On le voit : un facteur clé de réussite peut se convertir en source de rigidité dès lors qu'un challenger remet en cause les règles du jeu. Ce type d'innovation compétitive constitue un moyen important de mettre ses ressources à l'abri.

La recherche d'un terrain insuffisamment défendu, c'est-à-dire un talon d'Achille, est une autre façon de protéger ses ressources. Le succès de Honda dans le domaine des motos de petite cylindrée, les premières intrusions de Komatsu en Europe de l'Est et l'entrée de Canon dans le segment du marché des photocopieurs d'utilisation facile ne provoquèrent aucune réaction d'alarme de la part des poids lourds des branches d'activité concernées, dont le regard était dirigé ailleurs. La première étape de la recherche d'un terrain peu défendu consiste à pénétrer la définition que donne un concurrent de son marché. Il s'agit fondamentalement de concentrer ses forces à un endroit situé juste au-delà du champ visuel de ses rivaux de marque.

Récupération des ressources

L'accélération. Un autre déterminant important de l'exploitation intelligente des moyens disponibles est le temps écoulé entre la première mobilisation de ressources et leur récupération sous forme de vente au consommateur final. Quand elle se fait rapidement, cette récupération sert de multiplicateur des ressources : si deux entreprises réalisent le même investissement, mais l'une d'elles achève son cycle en deux fois moins de temps que l'autre, elle obtient une rentabilité deux fois supérieure. C'est cette arithmétique élémentaire qui explique pourquoi les sociétés japonaises s'acharnent tant à réduire les délais de développement des produits.

On a calculé, au début des années quatre-vingt-dix, que les trois grands constructeurs automobiles américains mettent huit ans en moyenne pour développer un modèle entièrement nouveau ; chez leurs concurrents nippons, cette durée tombe à quatre ans et demi, et même à la moitié de ce chiffre dans le cas de certaines variantes des modèles de base. Cet avantage a permis aux constructeurs japonais de récupérer

plus rapidement leurs investissements, de renouveler plus souvent leur gamme de produits et de donner aux clients des occasions multiples d'envisager un changement de marque. Grâce à une attitude rigoureuse à l'égard des priorités de l'entreprise (focalisation), à une intégration fonctionnelle sans bavure (fusion) et à une coopération étroite avec tout un réseau de fournisseurs compétents (emprunt et appropriation), ils ont pu en outre développer un nouveau modèle sur la base de 1,7 million d'heures de travail, contre 3 millions, chiffre cité habituellement pour les constructeurs américains. Non seulement les Japonais rentrent plus rapidement dans leurs frais, mais ils ont besoin d'un retour sur investissement moins important pour pouvoir franchir le seuil de rentabilité sur un modèle donné¹².

Tableau 7-1 Eléments de l'exploitation des ressources

Convergence	Consensus sur les objectifs stratégiques
Focalisation	Identification des objectifs précis d'amélioration
Ciblage	Concentration sur des activités très appréciées
Extraction	Utilisation de la matière grise de chaque salarié
Emprunt	Accès aux ressources de ses partenaires
Fusion	Association originale des compétences existantes
Equilibrage	Acquisition de ressources complémentaires clés
Recyclage	Réutilisation de compétences et de ressources
Appropriation	Recherche d'un intérêt commun avec d'autres firmes
Protection	Préservation de ses ressources contre ses concurrents
Accélération	Réduction des délais du retour sur investissements

Nous ne cherchons pas ici à présenter une liste exhaustive des stratégies possibles d'exploitation des ressources. Notre intention est tout simplement d'inciter les dirigeants d'entreprise de faire travailler leur matière grise afin de tirer le maximum de ce qu'ils ont. Le tableau 7-1 récapitule les éléments exposés dans les pages précédentes. La capacité d'exploitation des moyens disponibles qu'a une firme peut se calculer, du moins en partie, sur la base de cet inventaire de stratégies. Nous espérons, cela va sans dire, que le lecteur découvrira de son côté d'autres chemins menant à la même destination. Toutefois, il nous semble que les cinq axes d'exploitation des ressources tracés à la figure 7-6 tiennent essentiellement compte de la gamme des possibilités. Concentration,

12. Les données de ce paragraphe sont tirées de l'article « Miles Traveled, More to Go », *Business Week International*, 2 décembre 1991.

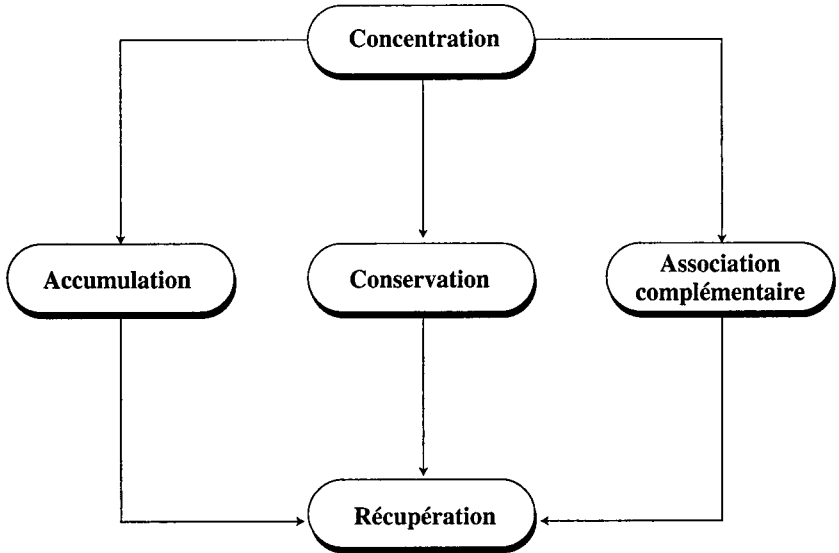


Figure 7-6 Axes d'exploitation des ressources

accumulation, association complémentaire, conservation, récupération : voilà les mots clés d'une démarche qui permet à l'entreprise de combler l'écart entre réalité et rêve.

ELARGISSEMENT DU MODÈLE STRATÉGIQUE

Le modèle stratégique dominant accorde une grande importance à l'affectation des ressources. Celles-ci étant rares, on se dit, et à juste raison, que les hauts dirigeants doivent prendre soin de bien les employer. Mais ne leur appartient-il pas également de multiplier les ressources de l'entreprise grâce à une exploitation imaginative de celles qu'elle possède déjà ? Peut-on vraiment juger cette exploitation moins vitale que la bonne affectation des ressources ? Et si la réponse est négative, comment se fait-il que tant de dirigeants et de chercheurs dans le domaine de la stratégie se préoccupent presque exclusivement de la seconde des deux tâches ?

« Si seulement nous disposions de plus de ressources, nous pourrions mieux agir dans une perspective stratégique... » : voilà un avis que l'on entend souvent de la part des dirigeants d'entreprise. Toutefois, dès lors que l'on conçoit la stratégie comme une affaire de dépassement des limites et d'exploitation intelligente des moyens disponibles, il devient patent que le véritable problème auquel ces dirigeants doivent faire face a trait

non pas à la pénurie, mais à la profusion de tâches prioritaires, au peu de volonté de dépasser les performances habituelles et à la faiblesse de la réflexion sur l'utilisation des moyens existants. Ces dirigeants n'ont certes pas entièrement tort de se plaindre de l'insuffisance de leurs ressources, mais les en inonder, en l'absence d'une amélioration sensible de leur capacité de les exploiter, ne leur donnerait qu'un moment de répit, sans rien changer sur le fond.

La clairvoyance et l'architecture sont la carte routière, le dépassement et l'exploitation des moyens disponibles le combustible. Insistons toutefois sur un point : même lorsqu'on s'est muni de ces deux éléments fondamentaux, le voyage peut s'avérer long et tortueux. C'est pourquoi nous allons aborder, dans les chapitres qui suivent, les défis à relever sur la route qui relie les marchés d'aujourd'hui à ceux de demain.

LA LUTTE POUR REDESSINER LES CONTOURS DE L'AVENIR

ARRIVER LE PREMIER AUX PORTES DE L'AVENIR

Une architecture stratégique brillamment conçue ne vaut pas grand-chose en l'absence d'une capacité de transformer l'hégémonie intellectuelle en hégémonie économique, et ce, bien avant ses concurrents. Dans ce chapitre et les deux suivants, nous considérerons les moyens de traduire la clairvoyance en résultats palpables et de distancer les autres coureurs sur le chemin du futur.

L'invention de l'avenir avant les autres offre des avantages énormes, à condition, bien sûr, que l'entreprise se rende compte des risques que court tout défricheur et qu'elle soit prête à les assumer. Elle peut lui permettre d'établir un quasi-monopole dans une catégorie de nouveaux produits, comme le firent Chrysler dans le domaine des monospaces ou Sony dans celui des appareils audio portables. Elle la met en position de fixer des normes et d'empocher les royalties considérables qu'ouvre un brevet décisif, comme c'est le cas de Matsushita pour le magnétoscope et d'Intel pour les microprocesseurs. Enfin, elle donne la possibilité de dicter les règles que les autres devront respecter pour participer au jeu.

C'est ainsi que courtiers et gestionnaires des fonds communs de placement recherchent avec la dernière énergie une riposte au logiciel révolutionnaire de Charles Schwab (« Street Smart ») permettant à l'investisseur individuel d'intervenir lui-même en Bourse et de suivre l'évolution de son portefeuille à partir d'un modem et d'un programme convivial. D'ailleurs, cette audacieuse maison de courtage déstabilisa une deuxième fois ses concurrents lorsqu'elle réussit à proposer un compte d'investissement unique, sans droits d'entrée, regroupant les fonds communs de placement de centaines de ses concurrents. Sauf que les

fonds de Fidelity Investments, première entreprise du secteur, ne figuraient pas parmi eux. Fidelity se trouva donc devant un choix difficile : laisser Charles Schwab prendre le dessus ou lui emboîter le pas en englobant dans sa propre offre des fonds communs de placement rivaux, quitte à perdre ainsi des parts de marché. Ce fut finalement cette dernière solution que retint la société.

Parvenir le premier à l'avenir donne la possibilité de mettre en place une infrastructure, un « fonds de commerce » que les retardataires auront le plus grand mal à copier. Par exemple, lorsque AT&T se résolut, au début des années quatre-vingt-dix, à se lancer dans le domaine de la téléphonie cellulaire aux Etats-Unis — ayant raté le coche dix ans auparavant —, il n'eut pas d'autre recours que d'acheter au prix fort l'infrastructure et la clientèle de McCaw, entreprise présente dès le départ dans le secteur. De même, quoique dans une branche d'activité totalement différente, plusieurs des sites choisis sciemment par Wal-Mart pour installer ses points de vente ne peuvent abriter qu'un seul magasin de dimensions aussi vastes. On le voit : prendre les devants permet souvent d'amortir rapidement les investissements consacrés au développement des compétences et d'obliger les concurrents qui ont dû attendre avant de réaliser des bénéfices à réduire l'échelle de leurs projets, voire de les abandonner purement et simplement.

En effet, l'entreprise retardataire risque de se trouver dépendante de celle qui a su préparer hardiment l'avenir. Jusqu'à son rachat par BMW, le constructeur automobile britannique Rover entretenait un tel rapport avec Honda : ce furent les compétences des services techniques et de fabrication du groupe japonais qui l'avaient sauvé. Dans bien des cas, l'entreprise qui tarde à agir perd à terme la maîtrise de sa destinée. Et même quand elle parvient à rattraper les précurseurs, elle doit généralement se contenter d'un succès mitigé. C'est ainsi que Samsung et Goldstar, qui fondèrent leur entrée dans le marché des magnétoscopes sur des accords de technologie avec les pionniers japonais, ont enregistré, sur toute la durée du cycle, des bénéfices nettement inférieurs à ceux de Matsushita. De même, l'arrivée tardive d'IBM dans le domaine des ordinateurs portables — cinq ans après Toshiba et Compaq — l'a contraint à laisser des millions de dollars de bénéfices potentiels remplir les coffres de ses rivaux.

Mais, en dépit de ces évidences, nombre de dirigeants s'obstinent à penser dans leur for intérieur qu'il vaut mieux être un suiveur prompt qu'un « fonceur ». Cette conviction repose sur deux suppositions qui méritent un examen bien attentif avant que l'on cède le rôle de défricheur à d'autres. La première est que ce rôle comporte nécessairement trop de risques, la deuxième que le pionnier finira inmanquablement par trébucher et, de ce fait, donner au suiveur alerte l'occasion rêvée de lui

rafler un marché plein de promesses. Considérons une à une ces hypothèses.

Toute tentative hardie pour conquérir l'avenir s'accompagne évidemment de risques. Le tout, c'est de faire en sorte que les avantages éventuels d'une telle démarche les compensent largement. Le pionnier peut certes mourir d'une flèche dans le dos, mais il faut néanmoins souligner que bien des entreprises ne recherchent pas assez activement les moyens de limiter les périls du défrichage et qu'elles sous-estiment les dangers, plus grands encore, qui guettent le traînard. La plupart des sociétés redoutent avant tout le risque financier : que se passerait-il, se demandent-elles, si un investissement coûteux ne produisait pas les bénéfiques escomptés ? Or, dans la lutte pour redessiner les contours de l'avenir, il ne s'agit nullement de jouer son va-tout ni de se montrer héroïque. Il ne sert à rien de vouloir dépenser davantage que ses rivaux, puisque l'enjeu se réduit rarement à une simple affaire de sommes d'argent engagées. Pour se protéger des risques d'une démarche novatrice, il est tout aussi important d'exploiter avec imagination les quelques moyens dont on dispose.

Une extrême prudence sous-tend le comportement de beaucoup de dirigeants, qui se disent : « Laissons les autres essayer les plâtres. » Le suiveur a pour stratégie de faire déminer le terrain par ses compétiteurs. Ceux-ci doivent donc assumer le risque de découvrir que leur produit nouveau sort au mauvais moment, qu'il n'a pas été suffisamment développé ou que les consommateurs n'en veulent tout simplement pas. Or, en réalité, le risque de l'échec ne dépasse de beaucoup les avantages potentiels de la suprématie que si l'entreprise expérimentatrice laisse ses dépenses se développer plus vite que sa compréhension de la nature précise du créneau visé. C'est pourquoi il importe de se renseigner rapidement et à peu de frais sur la demande, la justesse du concept du produit ou du service proposé et la nécessité éventuelle d'une réadaptation de la stratégie de marketing. On y parvient en sollicitant dès l'abord la participation de clients clés à l'effort de développement, en testant régulièrement concepts de produit et prototypes auprès des salariés de l'entreprise ou des clients, lors d'expériences de marché à petite échelle, en partageant avec ses partenaires les risques de l'investissement ou en utilisant l'un de ces partenaires comme source d'information concernant une catégorie de clients ou une technologie que l'on connaît mal.

En tout état de cause, il ne s'agit pas de triompher dans l'absolu (c'est-à-dire d'être le tout premier à introduire un produit révolutionnaire), mais de lancer avant les autres le produit qui ouvre enfin, grâce à son équilibre exceptionnel de prix et de performances, le marché-pactole pressenti. Le pionnier manqué déclarera : « Le marché n'était pas prêt. » Or il se trompe ; le marché est, au contraire, toujours prêt. L'ennui était

que le produit coûtait trop cher, qu'il était difficile à utiliser, peu fiable ou décevant dans quelque autre domaine. L'entreprise échoue pour autant que, ayant lourdement investi dans un créneau aux contours encore flous, elle aggrave son erreur par son refus de tirer les leçons de l'échec et se voit finalement contrainte de battre en retraite ou de renoncer entièrement à son projet. L'incursion de General Electric dans l'automatisation des procédés de fabrication en fournit un exemple éclatant, comme du reste l'expérience des sociétés japonaises dans le secteur de la télévision à haute définition, où, au prix de plusieurs milliards de dollars, elles tentèrent prématurément de faire adopter leurs normes en la matière par les chaînes de télévision et les agences de réglementation aux Etats-Unis.

L'image du suiveur avisé s'appuie par ailleurs sur l'idée selon laquelle on peut entrer dans la danse *in extremis* et enlever la danseuse la plus belle à la barbe des autres cavaliers. Plusieurs postulats non exprimés sont à l'œuvre ici, dont notamment la conviction que le pionnier se trouvera tôt ou tard en si mauvaise posture qu'il devra lâcher prise. Bien entendu, les événements ne se déroulent pas toujours de cette façon, et l'entreprise qui table sur l'échec de son concurrent le plus audacieux s'expose elle-même à un risque non négligeable. Par exemple, IBM laissa volontiers à Intel la suprématie en matière de microprocesseurs au début des années quatre-vingt, occasion qu'Intel n'hésita pas à saisir. Puis, se rendant compte de la part consistante des ventes de PC empochée par son partenaire-concurrent, IBM décida de défier Intel sur le terrain des microprocesseurs. Or ce ne fut qu'en 1994, treize ans après le lancement du PC, que le grand constructeur d'ordinateurs put sortir, en collaboration avec Motorola et Apple, sa puce « Power PC » dans l'espoir de rallier autour d'elle les fabricants et les utilisateurs d'ordinateurs personnels, au détriment de la puce Pentium d'Intel.

Il est certes parfois possible de vaincre une petite entreprise aux compétences restreintes qui s'est aventurée très tôt en territoire inconnu, de même que l'on peut devancer un grand groupe qui n'a pas « mis le paquet » pour s'emparer du nouveau créneau en vue. Toutefois, l'entreprise qui renonce sciemment au rôle de pionnier en se faisant fort de lancer par la suite une contre-offensive écrasante ne peut guère se permettre de se tromper dans son évaluation des capacités et des limites de ses rivaux. C'est une chose de laisser un concurrent faire une brève échappée parce que l'on sait qu'il a trop investi ou trop tôt, c'en est une autre de lui céder la palme tout simplement par manque de perspectives.

Autre postulat qui sous-tend la préférence pour l'attentisme : le suiveur possède déjà les compétences nécessaires pour occuper prestement le terrain libéré par un concurrent dont la hardiesse l'a mis en difficulté. Or, vu le délai qu'il faut normalement compter — dix ans au moins —

avant d'acquérir une grande maîtrise d'un domaine nouveau, c'est un calcul plutôt risqué. N'ayant rien fait au départ pour empêcher les sociétés japonaises de prendre de l'avance dans le secteur des caméscopes, Philips, Thomson et Zenith n'ont guère plus désormais les moyens de rattraper leur retard. Le seul domaine de l'électronique grand public dans lequel Philips puisse prétendre à une quelconque supériorité est celui de la télévision en couleur : domaine où, depuis une dizaine d'années, aucune entreprise ou presque ne réalise de bénéfices. Quand on tarde à établir son droit à un nouveau territoire, il ne faut pas s'étonner de découvrir que d'autres ont déjà occupé les terres les plus fertiles.

La leçon est claire : il est tout sauf aisé de dépasser un pionnier qui n'a pas fait des investissements imprudents, qui a développé les compétences requises et qui continue patiemment à rechercher les occasions d'apprendre à peu de frais et en toute sécurité. Cela ne veut pas dire qu'il faille singer, voire devancer un concurrent dans sa ruée vers des projets aussi prématurés que ruineux. Il s'agit tout simplement de déterminer dans quelle situation il vaut mieux laisser son rival foncer tête baissée en direction du précipice ou, au contraire, redoubler ses efforts afin d'arriver avant lui à une destination prometteuse. Pour opérer une telle différenciation, on doit avoir un point de vue propre sur le chemin à suivre et le temps que prendront, selon toute vraisemblance, la maturation des technologies employées, l'évolution du cadre réglementaire et le développement de compétences complémentaires. S'installer tranquillement en attendant que les entreprises les plus innovatrices s'enlisent, c'est le summum de l'irresponsabilité.

Il est encore une raison pour laquelle il importe de se doter d'une perspective sur la route de l'avenir. Même lorsque l'entreprise la plus avancée du secteur se trouve effectivement en difficulté, celle qui ambitionne de lui prendre la place doit avoir commencé depuis plusieurs années à acquérir les compétences indispensables à cette manœuvre. Par exemple, quand Sony trébucha dans la dernière ligne droite de la course du magnétoscope, seules les sociétés — principalement JVC — qui travaillaient depuis une vingtaine d'années sur l'enregistrement vidéo purent en profiter. Dès l'ouverture de ce nouveau marché, les sociétés d'électronique telles que Zenith, Thomson ou General Electric qui s'étaient contentées de prendre le train en marche n'eurent de choix qu'en matière de fournisseur (généralement JVC ou Matsushita).

GESTION DES PHASES TRANSITOIRES

L'entreprise qui veut atteindre les portes de l'avenir la première doit trouver le chemin le plus court pour y parvenir. Les rêves ne se réalisent

pas du jour au lendemain, et de longues années peuvent s'écouler entre la conception d'un secteur d'activité radicalement transformé et l'ouverture d'un marché digne de ce nom. L'objectif est donc de réduire au minimum le temps et l'investissement qu'il faut pour convertir une simple intuition en créneau authentique. Nous avons déjà évoqué les trois étapes de la lutte qui s'engage autour de l'avenir. La première concerne, rappelons-le, l'accession à la prééminence intellectuelle, c'est-à-dire le développement de la clairvoyance et l'élaboration d'une architecture stratégique. La deuxième correspond à la réduction des phases transitoires reliant les marchés et les structures d'aujourd'hui à ceux de demain. Enfin, la troisième étape est celle de la conquête des parts de marché et du positionnement de l'entreprise ; elle intervient dès lors que se précisent les créneaux identifiés ainsi que les nouveaux contours du secteur. Au cours de la première étape, il s'agit avant tout de *concevoir* l'aspect futur de la branche d'activité en question ou un nouveau domaine possible, de surpasser ses concurrents en imagination. Dans la deuxième étape, on commence à *refaçonner* activement, et à son propre avantage, la structure du secteur. On cherche alors à déborder et à distancer l'adversaire.

A l'instar de l'aspiration à la prééminence intellectuelle, l'effort visant à tracer les phases transitoires se déroule pour l'essentiel *en amont du marché* ou, tout simplement, en dehors de lui en ce sens qu'il oppose rarement les produits de sociétés rivales. Or la plupart des dirigeants, sans parler des professeurs de stratégie, s'intéressent principalement à la troisième étape, où la lutte a pour théâtre le marché. A ce stade, les incertitudes techniques ont été largement dissipées, il existe un produit tangible, la chaîne de valeur s'est mise en place et les rôles complémentaires des fournisseurs et des distributeurs apparaissent assez clairement. Nous prétendons pour notre part que la compréhension que l'on peut atteindre lors de cette dernière étape, quand tant de participants se sont déjà retirés de la course et que la structure du secteur commence à cristalliser, ressemble à celle que l'on a en assistant aux derniers cent mètres d'un marathon : on voit qui a gagné mais on ignore tout de l'entraînement et de la préparation psychologique qui ont précédé la course, tout comme des tactiques employées par le vainqueur aux différentes étapes.

Considérons un exemple de concurrence se déroulant en amont du marché. En 1994, alors que le rêve d'une télévision entièrement interactive a encore une bonne dizaine d'années à attendre avant de devenir une réalité à grande échelle, toute une série d'entreprises mènent néanmoins des expériences dans un certain nombre de petites villes américaines. Dans le même temps, plusieurs sociétés, dont Hewlett-Packard, General Instruments, AT&T, Microsoft, Silicon Graphics et Philips,

rivalisent, et parfois collaborent, dans la mise au point des décodeurs, des serveurs vidéo et des normes en matière de logiciels. Cette concurrence passe notamment par la formation de coalitions, l'accumulation de compétences, la normalisation et l'expérimentation sur le marché. Chaque entreprise espère découvrir le trajet le plus court entre conception de départ et commercialisation définitive et se positionner de manière à pouvoir prendre la plus grosse part possible des bénéfices escomptés.

On saisit encore mieux l'utilité de la recherche et de la gestion d'une phase transitoire quand on songe qu'il existe rarement un chemin unique conduisant à l'avenir. Apple, AT&T, Compaq, Tandy, Motorola et Hewlett-Packard ont tous leur propre façon de produire des ordinateurs portables et d'autres appareils miniatures de communication. Souvent, en effet, plusieurs entreprises espèrent découvrir un trésor sur le même terrain mais, en dépit de cette similitude de vues, elles n'y procèdent pas forcément de façon identique en ce qui concerne les choix technologiques, les normes qu'elles essaient d'imposer ou la configuration précise du produit proposé. Bref, la phase transitoire « idéale » varie d'une entreprise à l'autre, selon ses compétences, ses moyens, sa présence sur le marché et sa conception originale du gros lot à remporter. C'est ainsi que Sony a une vision de l'avenir multimédia, Nintendo une autre, Apple encore une autre, sans compter celles de Philips ou de Microsoft. A certains égards, ces visions peuvent se compléter. Mais, en fin de compte, c'est le triomphe de tel concept de produit, de tel système de normes, de telles applications et de tels canaux de distribution qui détermine le chiffre d'affaires que chacune de ses sociétés réalisera à long terme dans ce secteur.

Dans leurs efforts pour développer le magnétoscope, Sony et Matsushita (JVC) ont suivi des voies différentes. On pourrait en dire autant de Philips et de Sony dans le domaine de la numérisation de l'enregistrement audio, où la cassette compacte numérique du premier rivalise avec le minidisque du second. Et, en matière de télévision à haute définition, les Etats-Unis, l'Europe et le Japon avancent sur des chemins divergents. Au Japon, le NHK, principale chaîne du pays, ainsi que les fabricants de téléviseurs ont misé sur une norme analogique qui s'appelle MUSE ; la Communauté européenne, quant à elle, a consacré des centaines de millions d'écus au développement d'un système analogique rival, le D-MAC ; enfin, les sociétés américaines se sont dépêchées de créer des normes numériques, dont la FCC (haute autorité de l'audiovisuel) devait retenir au moins une comme norme nationale. De même, plusieurs constructeurs d'ordinateurs, dont IBM, Sun, Hewlett-Packard et Digital Equipment, s'efforcent, chacun de leur côté, d'élaborer une nouvelle

architecture informatique fondée sur la technologie RISC (traitement à jeu d'instructions réduit).

En même temps que chaque entreprise cherche à découvrir la phase transitoire la plus courte possible, elle essaie de pousser ses concurrents sur des voies longues et coûteuses, ou alors de s'assurer leur concours dans la réalisation de sa vision de l'avenir. Philips, dans ses nombreux accrochages avec ses concurrents japonais, s'est certes parfois trouvé dans une situation défavorable au cours de la dernière étape de la lutte, lorsque la réussite dépend avant tout de l'amélioration rapide des produits et de la compression des coûts. Néanmoins, Philips a maintes fois démontré une aptitude étonnante à contraindre ses rivaux à suivre un parcours bien tortueux. Ainsi, quand Sony menaçait de prendre une avance précoce dans le domaine de l'enregistrement numérique, grâce à ses bandes audio numériques, Philips profita de l'influence sur le secteur de l'enregistrement sonore que lui valait sa filiale Polygram pour semer d'obstacles le chemin de son rival nippon, et fit en sorte que Matsushita n'appuyât pas la norme proposée par celui-ci. Résultat : les bandes numériques de Sony connurent une mort prématurée et Philips gagna le répit qu'il lui fallait pour développer et promouvoir sa réponse : la DCC (cassette compacte numérique). De même, dans la lutte pour l'hégémonie dans le secteur de la télévision à haute définition, le groupe d'Eindhoven put, en raison de sa participation à une coalition de sociétés européennes et américaines, ralentir et finalement faire capoter le projet japonais d'introduction de la norme MUSE aux Etats-Unis. Ce stratagème obligea les entreprises nippones à quitter la phase transitoire souhaitée par elles et donna à Philips, ainsi qu'à des entreprises américaines, le répit dont ils avaient besoin pour élaborer leur propre système numérique. Bien sûr, les vastes compétences des entreprises japonaises dans le domaine des unités d'affichage vidéo leur garantissent une part plus que respectable des bénéfices futurs, quelle que soit la norme adoptée finalement. Il n'empêche : la coalition « anti-MUSE » réussit à remettre en marche le chronomètre dans la course de la télévision à haute définition.

ÉTENDRE AU MAXIMUM SON INFLUENCE

Nous avons déjà dit que, puisque la phase transitoire idéale pour une société l'est rarement pour une autre, nombre d'entreprises cherchent à influencer l'évolution du secteur d'activité concerné. Celle dont le concept de produit prévaut à la fin voit ses investissements récompensés, du moins pour l'essentiel. C'est pourquoi le but de toute société qui vise à s'approprier une part importante des bénéfices qu'offre un nouveau

créneau est d'étendre au maximum son influence sur l'évolution du secteur.

Cet effort s'inscrit évidemment dans la lutte plus générale pour obtenir la plus grosse part possible des bénéfices futurs.

Le degré d'influence et la part des bénéfices futurs qu'a une entreprise dépend de quatre facteurs :

- sa capacité de construire et de gérer des coalitions (pour accéder aux ressources complémentaires que possèdent d'autres sociétés et pour les harmoniser avec les siennes propres) ;
- l'adresse avec laquelle elle développe les compétences permettant de proposer des avantages aux clients dans le nouveau domaine d'activité (on ne peut espérer tirer parti de l'avenir en l'absence d'une compétence fondamentale) ;
- son aptitude à assimiler rapidement des renseignements sur le marché (c'est la recherche frénétique du filon de la demande que recèle un marché en gestation) ;
- sa conquête des esprits dans le monde entier (c'est-à-dire la notoriété internationale de sa marque) et son infrastructure de distribution (l'un et l'autre atouts permettent de devancer les concurrents lorsque le nouveau produit ou service décolle enfin).

Dans de nombreuses branches d'activité, la possibilité de gérer les phases transitoires et de s'approprier les bénéfices futurs dépend d'un nombre sans cesse croissant de facteurs : la capacité de l'entreprise d'influencer le cadre réglementaire du secteur, d'influencer les décisions prises en matière de normalisation et de maîtriser les droits de propriété intellectuelle (la figure 8-1 résume les questions clés qui se posent dans ce contexte).

L'entreprise qui se distingue particulièrement dans l'une ou plusieurs de ces arènes de concurrence situées en amont du marché peut parfois acquérir une influence que sa seule taille n'autoriserait guère. Dans la gestion des phases transitoires, il s'agit au fond d'atteindre le meilleur rapport entre influence et dimensions réelles de l'entreprise, de projeter l'ombre la plus grande possible, de porter des coups d'une force inattendue. Plusieurs exemples de sociétés ayant un « ratio d'influence » supérieur à 1, et d'autres dont ce ratio est inférieur à 1, viennent rapidement à l'esprit. General Instruments, entreprise relativement petite qui possède cependant des compétences poussées en matière de compression vidéo (c'est-à-dire l'envoi d'un grand nombre de signaux par une faible largeur de bande de transmission), joue depuis un certain temps un rôle dans le domaine de la télévision interactive et de la télévision à haute

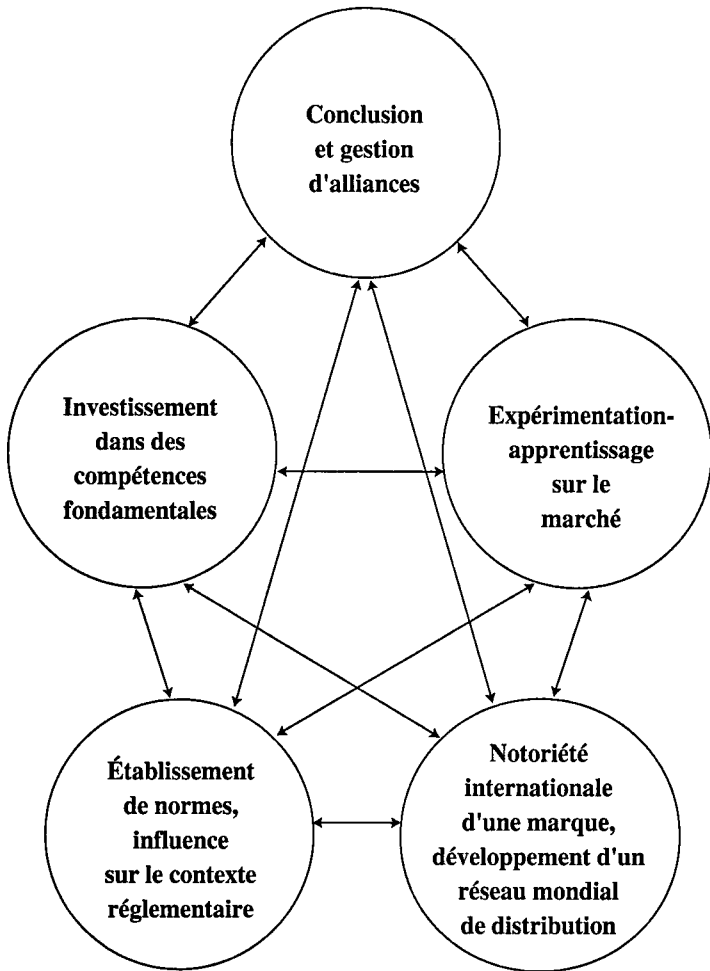


Figure 8-1 Gestion des phases transitoires

définition que sa taille ne laisserait pas deviner. En revanche, le constructeur d'ordinateurs Digital Equipment a eu, au cours des dix dernières années, une **influence** étonnamment faible sur l'évolution de l'informatique. Il a tardé à se joindre à la révolution des ordinateurs personnels, à développer des compétences fondamentales dans l'application de l'architecture RISC et à prendre conscience des tendances profondes du secteur, où les services informatiques acquièrent chaque jour davantage d'importance par rapport au matériel.

Autre façon d'élargir son influence : on met sur pied une coalition d'entreprises qui visent toutes à développer le même type de produit

final. Dans le reste de ce chapitre, nous aborderons les problèmes que posent la formation et la gestion d'une telle alliance ainsi que l'établissement de normes universelles. Les défis de la suprématie en matière de compétences fondamentales, de l'apprentissage au contact du marché et du développement international d'une marque seront traités dans les chapitres suivants.

Devenir le pivot d'une coalition

Bien des créneaux les plus passionnants de demain — la télévision interactive, les systèmes de pilotage électronique de camions et de voitures, la thérapie génique, le télédiagnostic médical, les postes de télécommunications universels utilisant des relais satellite, le fichier vidéo de toutes les maisons à vendre dans un pays, un remplaçant pour le moteur à explosion — demanderont l'intégration de savoirs et de compétences qui résident dans plusieurs entreprises différentes. C'est pour cela d'ailleurs que la concurrence oppose parfois des coalitions entières, et non seulement des firmes individuelles. Tantôt, la coalition est soudée par des prises de participation importantes, comme le montre l'entrée d'US West dans le capital de Time Warner Entertainment ; tantôt il s'agit du lancement d'une coalition, comme Kaleida, formée par Apple et IBM afin d'exploiter de nouvelles possibilités multimédias, ou les opérations par lesquels Warner-Lambert a fait cause commune avec Wellcome et Glaxo Holdings en vue de développer et de commercialiser des versions de leurs médicaments les plus vendus qui puissent être délivrées sans ordonnance. Enfin, certains partenariats reposent sur une collaboration étroite et durable telle que celle qui relie Apple et Sharp dans la production du Newton.

L'existence d'une coalition a plusieurs justifications possibles, dont la plus évidente est l'incapacité d'une seule entreprise de réunir toutes les ressources requises pour mener à bien le projet en question. Nestlé et Coca-Cola œuvrent actuellement à développer le conditionnement en boîtes métalliques de boissons chaudes à vendre dans des distributeurs automatiques, système essentiellement inconnu hors du Japon. Ce partenariat conjugue le savoir de Nestlé en matière de café et de thé solubles avec le puissant réseau international de distribution et de distributeurs automatiques de Coca-Cola. De même, on constate depuis un certain temps une tendance, chez les compagnies téléphoniques régionales des Etats-Unis (Bell South, Southwestern Bell, US West), à conclure des alliances avec les câblo-opérateurs, allant parfois jusqu'à une prise de participation minoritaire. Chaque partenaire ambitionne de mettre en place des services aux particuliers fondés sur la télévision interactive qui

associent la téléphonie, les loisirs et le télé-achat ; mais, dans le même temps, il se rend compte qu'il lui manque une partie des compétences nécessaires pour transformer ce rêve en réalité. Les câblo-opérateurs savent pertinemment qu'ils ont besoin des systèmes complexes de facturation et de commutation qu'utilisent les compagnies téléphoniques, tandis que celles-ci n'ignorent pas que, sans les compétences en matière de transmission sur large bande et de programmation de leurs partenaires, elles ne parviendront jamais à leurs fins.

Certaines alliances voient le jour en raison de considérations politiques. Par exemple, des sociétés européennes d'électronique grand public comme Philips et Thomson estimaient avoir besoin de partenaires américains non seulement pour accéder à certaines technologies, mais aussi pour pouvoir participer pleinement au processus officiel de normalisation en matière de télévision à haute définition. Un partenariat peut aussi permettre de séduire et, donc, de neutraliser un rival potentiel, ou de refuser à un concurrent les ressources dont dispose un allié. Philips, en s'assurant le concours de Matsushita dans son projet de cassette compacte numérique, espérait à la fois profiter du réseau mondial de distribution du groupe japonais et ôter à celui-ci toute tentation de collaborer avec Sony dans le développement d'un système rival. Enfin, la conclusion d'une alliance répond parfois à un souci de partage des risques. Souci qui a joué un rôle important dans la décision des entreprises aérospatiales de plusieurs pays européens de fonder Airbus Industries. Une logique semblable incita Motorola à solliciter le soutien d'entreprises de pays différents pour le lancement d'Iridium, système de communication sans fil qui, faisant appel à plus de soixante satellites, devrait pouvoir relier des téléphones cellulaires et des terminaux de messagerie portables (*paggers*) dans le monde entier. Le coût du projet, quelque 3,4 milliards de dollars, se situait au-dessus des moyens même d'un groupe aussi puissant que Motorola.

De nos jours, toute grande société qui se respecte entretient une foule d'alliances, mais on décèle rarement une quelconque cohérence entre elles : il n'y a ni point de vue bien défini sur l'évolution probable du secteur d'activité, ni effort conscient pour rassembler les entreprises dotées des compétences complémentaires qu'il faut pour tirer parti de cette évolution. Ainsi, et en dépit de la multiplication actuelle des partenariats, il s'agit le plus souvent d'initiatives indépendantes et sans lien entre elles.

Nous mettons au contraire l'accent sur des partenariats multilatéraux qui obéissent clairement à une logique « cumulative ». Exemple : le fabricant japonais de jeux vidéo, Sega, qui vise à rejoindre le peloton de tête du secteur des loisirs, a conclu des accords avec AT&T, Time Warner, TCI, Pioneer, Yamaha, Hitachi et Matsushita. Grâce à ces partenaires,

Sega accède aux technologies nécessaires pour télécharger ses jeux par le réseau câblé, les doter d'une infographie d'apparence véridique, créer des parcs d'attractions « virtuels » et ainsi de suite¹. Considérons un autre exemple : quel que soit son sort final, le Newton d'Apple a le mérite d'avoir incorporé les compétences de plusieurs partenaires : Pacific Bell, Random House, Motorola, Bellcore, SkyTel et Sharp². Certaines de ces relations étaient conclues dans les conditions normales du commerce, d'autres étaient plus étroites, mais toutes permirent à Apple d'avoir accès à une compétence importante située en dehors de son domaine de spécialisation et toutes traduisaient un plan général de création d'une nouvelle catégorie de produits. La figure 8-2 présente plusieurs autres coalitions établies en vue d'ouvrir un nouvel espace concurrentiel.

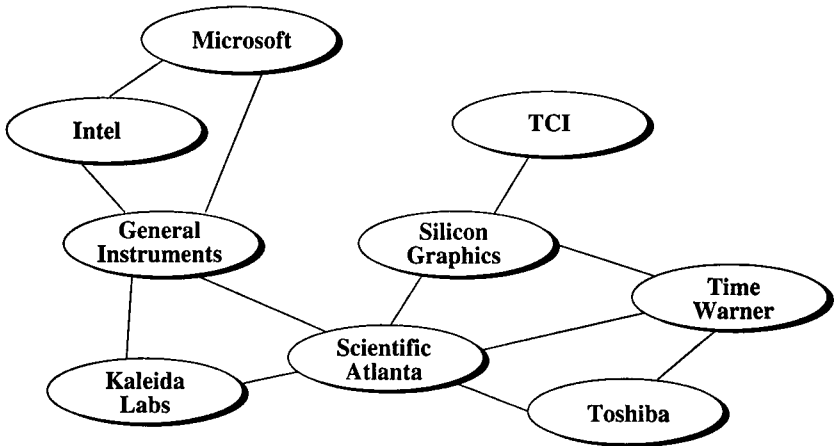
Dans le projet Newton, Apple a été l'entreprise pivot en ce sens qu'elle s'est assuré un rôle central au sein de la coalition et une influence prépondérante sur son orientation. Dans toute alliance, d'ailleurs, le poids d'une entreprise dépend en bonne partie de la valeur relative et du caractère plus ou moins exceptionnel des compétences qu'elle y apporte. Autrement dit, l'incidence qu'elle a sur l'évolution des créneaux de l'avenir est en règle générale proportionnelle à l'importance des compétences fondamentales acquises antérieurement. Celles de General Instruments en matière de compression vidéo lui ont ouvert tout un éventail de relations dont le but est d'inventer l'avenir de la télévision interactive. De même, puisque Apple a un large choix de partenaires parmi les meilleurs fabricants de composants et les entreprises aux méthodes de production les plus perfectionnées, il se trouve en position de force dans les alliances conclues avec des sociétés japonaises, qui, elles, ne connaissent guère d'autre entreprise aussi capable qu'Apple en matière d'interface avec l'utilisateur et d'informatique conviviale. Tel un aimant, une supériorité de ce type attire des partenaires et confère un pouvoir qu'on ne saurait sous-estimer.

Les rapports de force à l'intérieur d'une coalition peuvent toutefois se modifier au fur et à mesure que certaines compétences perdent de leur importance antérieure et d'autres deviennent décisives. C'est précisément ce qui s'est passé dans la collaboration entre IBM, Intel et Microsoft qui a débouché sur l'invention du PC. Le réseau de distribution et la notoriété d'IBM, facteurs clés tout au long de l'enfance du secteur

1. « Sega ! » *Business Week*, 21 février 1994.

2. Daniel C. Benton et John C. Levinson, « Computer Industry », in *Communication : A Digital Communication Bounty*, New York, Goldman Sachs Investment Research, 1992.

Alliances dans le domaine des convertisseurs de réseaux câblés



Alliances dans le domaine de la télévision interactive

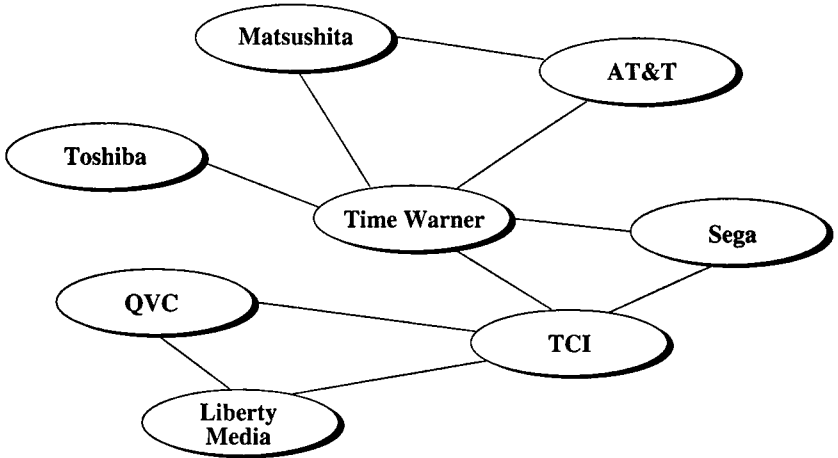
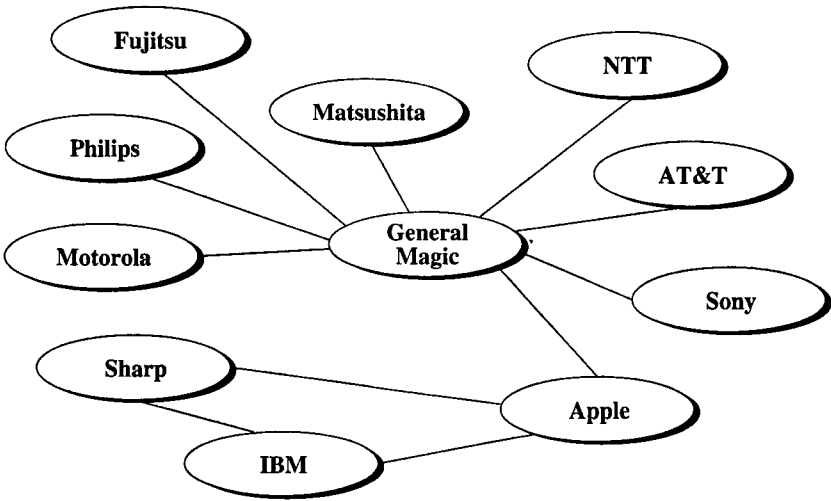


Figure 8-2 Coalitions établies en vue d'ouvrir un nouvel espace concurrentiel

informatique, comptaient de moins en moins dès lors que d'autres concurrents entrèrent en lice ; ce n'est pas étonnant si « Big Blue » commençait à perdre des parts de marché et sa position dominante au sein de la coalition. Dès le début des années quatre-vingt-dix, Microsoft

Alliances dans le domaine des communications personnelles



Alliances dans le domaine des applications d'imagerie

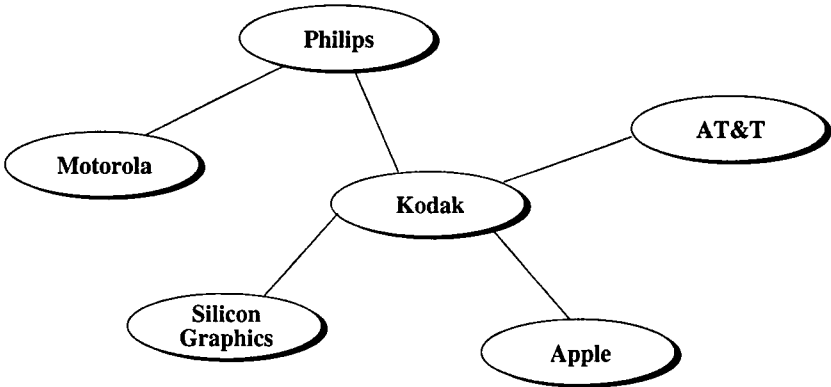


Figure 8-3 Suite

se sentait de taille à lancer un système d'exploitation — Windows — qui, à maints égards, faisait directement concurrence à l'architecture OS2 d'IBM, à laquelle Microsoft avait précédemment donné son aval.

En effet, les partenaires des premiers stades d'évolution d'un marché finissent souvent en adversaires. Sony et Philips, après avoir fait cause

commune dans le développement du disque compact audio, rivalisèrent vigoureusement sur le marché des lecteurs laser. De même, si les partenaires de General Magic (Apple, Sony, Motorola, Philips, AT&T, France Télécom, NTT, Fujitsu et Matsushita) collaborent pour l'heure à mettre au point les normes de communication et de programmation qui régiront les terminaux de messagerie portables, ils se trouveront fatalement en concurrence le jour où ce marché s'ouvrira pour de bon, chaque entreprise proposant sa propre version de poste de télécommunications universel³. En fait, cette société en participation a été structurée de manière à ne donner qu'un aperçu limité des travaux à chaque participant : une série de Murailles de Chine l'empêchent de trop apprendre sur les projets des autres.

La gestion des alliances demande donc l'équilibrage permanent des dimensions concurrentielle et coopérative des rapports entre les parties prenantes. Celles-ci doivent veiller à freiner leurs instincts compétitifs, sous peine de saper prématurément les bases de leur collaboration. Cette nécessité explique pourquoi des entreprises qui ont une longue histoire de rivalité exacerbée éprouvent tant de mal à conclure des alliances durables. Walter Kumerth, directeur général adjoint de Siemens, souligne ce problème lorsqu'il évoque la prolifération récente d'alliances dans l'industrie électronique :

A l'avenir, notre secteur aura une structure bien plus complexe qu'aujourd'hui (...). Des entreprises qui collaborent dans un domaine se feront concurrence dans un autre. Or ce n'est possible que sur une base de confiance réciproque et d'éthique commune. Si vous échangez des coups avec quelqu'un depuis de longues années, vous aurez du mal à devenir son partenaire⁴.

Sony et Matsushita semblent pouvoir travailler plus facilement avec Philips qu'entre eux, compte tenu de la rivalité intense et parfois personnelle qui caractérisent les rapports entre les deux géants japonais. Sans doute la *joint-venture* fondée par les trois grands constructeurs automobiles américains en vue de développer la voiture électrique connaît-elle des tensions analogues.

3. Début 1994, Sony et Motorola annoncèrent leur intention de sortir, chacun de son côté, un « assistant électronique personnel » fonctionnant à partir d'un système d'exploitation mis au point par General Magic. Voir « Abracadabra », *The Economist*, 10 septembre 1993.

4. Tony Jackson, « How to Stand Out in a Crowd », *Financial Times*, 10 septembre 1993.

L'entreprise pivot d'une coalition doit accepter que tous ses partenaires ne s'investissent pas forcément au même degré dans le projet commun, les intérêts de chacun étant rarement identiques à ceux des autres. Certains participants considèrent l'alliance surtout comme un « poste d'écoute » : ils veulent rester au courant des progrès que fait une idée, tant sur le plan de sa mise en pratique qu'auprès de la clientèle. Pas question pour eux de s'engager à fond dans le programme global proposé par l'entreprise pivot, encore moins de consentir de lourds investissements pour le soutenir. A l'autre extrême se trouvent des sociétés qui semblent prêtes à une participation active et poussée au projet. Mais, quoi qu'il en soit, cette diversité en matière d'engagement demeure un fait inéluctable. D'où l'importance, pour l'entreprise pivot, de la garder présente à l'esprit dans sa manière d'aborder l'un et l'autre partenaire.

L'influence d'une société au sein de la coalition est également fonction de la perspicacité et de l'attrait relatif de son point de vue sur l'avenir ainsi que de l'intensité de son engagement dans la réalisation du rêve collectif. Certes, il faut qu'il y ait un accord général concernant le but visé et un minimum d'investissement de la part de chacun de partenaires. Mais, le plus souvent, l'un d'entre eux a une vision plus développée et plus entraînante que les autres, et il ressent plus vivement qu'eux l'urgence du projet. C'est d'habitude ce partenaire qui comprend le mieux l'évolution des technologies et des modes de vie ou qui est le mieux placé pour agir sur les changements à venir dans la réglementation du secteur d'activité. En pareil cas, cette firme pivot manifeste une clairvoyance qui fournit l'essentiel du tissu conjonctif de l'alliance, et sa volonté d'airain de faire aboutir l'entreprise commune assure son ascendant sur ses partenaires. C'est pour des raisons de ce type, et non pas tellement à cause d'une quelconque disparité en matière de compétences, que l'Aérospatiale domine le consortium de l'Airbus.

La mise sur pied et la gestion d'une coalition exigent parfois des trésors d'habileté. Il faut notamment savoir pénétrer les intentions de tous les participants. Les dirigeants d'une société doivent donc se demander : comment faire en sorte que d'autres entreprises s'estiment concernées par notre succès ? Comment isoler les concurrents qui souhaitent notre ruine ? Comment « ligoter », par le biais d'alliances ou de prises de participation, les entreprises qui disposent de ressources complémentaires indispensables (considération qui a joué un rôle dans la décision de Sony et de Matsushita de racheter des studios de cinéma et des sociétés de disques aux Etats-Unis) afin d'empêcher nos rivaux d'en profiter à leur tour ? Comment s'assurer le concours des ennemis de nos ennemis ? Quelles sociétés sont dépendantes de nous, et comment tirer parti de cette dépendance ? Quels intérêts communs avons-nous avec d'autres

entreprises de notre secteur d'activité ? Bref, avec qui rivaliser, avec qui collaborer, qui contenir, qui dominer ?

Il importe par ailleurs de savoir reconnaître, puis exploiter, canaliser ou entraver, les desseins intéressés des différents partenaires. Celui qui dirige une coalition doit avoir un sens machiavélique des motivations occultes des participants ainsi que du rapport de forces entre eux. Corollaire : il faut faire preuve d'un doigté extrême dans la recherche de son avantage personnel. L'entreprise qui essaie en permanence de tirer la couverture à elle risque de détruire le climat de bonne volonté et de réciprocité nécessaire à la survie de tout partenariat.

La normalisation

Face à des défis de développement complexe et pluriannuel, nombre d'entreprises se rendent à l'évidence qu'il est impossible de faire cavalier seul. L'intégration verticale et le souci de construire un mur autour des compétences et des produits de la maison n'ont plus guère de sens : l'heure de l'« intégration virtuelle » a sonné. Les rapports entre partenaires ne se limitent plus désormais à telle transaction, ils s'inscrivent dans une perspective à long terme. Parfois, on y découvre une forme d'interdépendance qui ne passe ni par l'établissement de liens juridiques ni par la participation au capital. Car la capacité de galvaniser, d'orienter et de diriger une coalition est moins une affaire de propriété et de soumission structurelle que le résultat de l'adresse avec laquelle telle entreprise gère les relations avec ses partenaires, des compétences fondamentales qu'elle possède, de la force d'entraînement de son point de vue sur l'avenir et de la réputation de correction en affaires qu'elle a acquise au fil des ans.

L'invention de l'avenir rend souvent nécessaire l'établissement de nouvelles normes permettant l'harmonisation des produits et des services de plusieurs entreprises. Cet effort de normalisation a une double importance. D'abord, le manque de standards communs peut sérieusement entraver la réalisation du projet en question. Il n'est que de considérer, pour s'en convaincre, le domaine des ordinateurs personnels au Japon : puisque NEC, Fujitsu et IBM Japon ont proposé chacun un système d'exploitation différent, ce marché s'est développé beaucoup plus lentement qu'aux Etats-Unis. L'ennui, c'est que, en l'absence d'une ou deux normes dominantes, les fournisseurs de produits complémentaires ne parviennent pas à faire des économies d'échelle, vu la nécessité de prévoir un produit différent pour chaque norme établie. Il en résulte un enchaînement fatal : perte des économies d'échelle, impossibilité de baisser les prix, lenteur de l'expansion du marché. En outre, la diversité des normes sème la confusion chez les consommateurs, qui hésitent alors à acheter,

souvent dans l'espoir qu'une norme unique finira par s'imposer. Ce n'est généralement qu'après cette clarification que le marché décollera.

La plupart des entreprises engagées dans l'invention de l'avenir souhaitent donc que cette question se règle le plus rapidement possible. Car l'établissement d'une norme unique non seulement donne un essor considérable au nouveau marché, mais réduit aussi le risque d'investir lourdement dans une technologie ou une méthode qui ne seront finalement pas retenues. Il y a évidemment de nombreux obstacles à l'établissement précoce de standards, dont les incertitudes concernant la technologie et le marché. En effet, l'expérience du Japon avec la télévision à haute définition montre que, même quand une norme particulière emporte l'adhésion de tous les concurrents importants, elle ne peut survivre si la technologie reste sous-développée et la nature de la demande insuffisamment comprise.

Autre facteur qui repousse la date de naissance d'une norme : les conflits d'intérêt entre rivaux. Nous nous trouvons ici devant la deuxième raison pour laquelle la bataille des normes occupe une place centrale dans l'invention de l'avenir : celui dont la norme triomphe en récoltera les fruits ; pour les autres, il n'en va pas de même. Chaque société a beau appeler de ses vœux une normalisation plutôt rapide, elle espère dans son for intérieur que ce sera sa propre démarche qui vaincra. Lorsqu'elle se lance à la conquête de l'avenir, les yeux rivés sur un nouveau domaine aussi large que les microprocesseurs à base d'architecture RISC ou la vidéo interactive, elle part d'une conception particulière de la configuration finale du produit, et ses compétences, techniques ou autres, diffèrent à coup sûr de celles de ses concurrents. Chaque entreprise suit donc un chemin original, alors qu'elle veut arriver à la même destination que les autres. Or plus elle avance sur cette voie (c'est-à-dire plus elle consacre de ressources à la recherche d'une solution particulière), et plus les conséquences seront fâcheuses en cas d'adoption de la norme d'un concurrent.

Car l'enjeu n'est pas mince. Microsoft reçoit entre 13 et 14 dollars pour chaque exemplaire de son DOS (système d'exploitation) que vend un fabricant de PC. Et, puisque l'entreprise fondée par Bill Gates détient 81% de ce marché, qui, rappelons-le, dépasse les 20 millions d'unités par an seulement aux Etats-Unis, elle en retire des bénéfices qui font rêver. Cette domination des normes en matière de systèmes d'exploitation, sous la forme de DOS et de Windows, constitue une excellente base de développement de logiciels d'application, et l'énorme rente qu'elle donne permet à Microsoft de rentrer sans peine dans ses frais. De même, si tout groupe d'électronique et d'informatique, qu'il s'appelle Motorola ou Intel, doit dépenser des fortunes pour mettre au point une nouvelle génération de microprocesseurs, toujours est-il que, depuis plusieurs années,

Intel parvient plus rapidement que son concurrent à récupérer son investissement dans le développement de microprocesseurs pour PC, parce que la famille de ses « X86 » incarne dans les faits la norme dominante dans ce domaine. Dès lors que les clients ont réalisé des investissements importants dans un standard donné (songeons à tous ces logiciels de PC utilisant le système DOS...), ils commencent à exiger la compatibilité de tout produit nouveau avec lui. Qui plus est, l'inventeur de la norme universelle peut pleinement profiter de cette préférence lors des batailles futures de normalisation. Ce fut justement un avantage de ce type qui permit à Microsoft d'amener sans accroc les clients de DOS à Windows. C'est aussi de cette façon qu'Intel a su maintenir son avance tout au long de la transition qui, à partir de la puce 286, a mené à la 386, puis à la 486 et enfin à la puce Pentium, et que Matsushita a conservé la première place dans le domaine des vidéocassettes, malgré le remplacement du VHS par le Super-VHS et enfin le VHS-C (nouvelle norme pour caméscopes).

Nous allons par la suite aborder une autre tâche capitale : le développement des compétences fondamentales permettant de créer les produits et services de l'avenir.

CONSTRUIRE LES PASSERELLES DE L'AVENIR

Nous avons employé à plusieurs reprises l'expression *compétences fondamentales* pour désigner les capacités qui sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services. Dans ce chapitre, nous allons voir que l'un des défis cruciaux de la conquête du futur consiste à acquérir les compétences qui établissent des passerelles vers les créneaux de demain ainsi qu'à trouver des applications inédites des compétences fondamentales actuelles.

Toute entreprise qui a la volonté de se tailler la part du lion des bénéfices provenant d'un marché futur doit se doter de compétences qui permettent de proposer des avantages décisifs aux clients. Et, puisqu'il faut compter cinq ans, dix ans, voire plus, pour s'imposer au niveau mondial dans une compétence importante, il est indispensable d'identifier d'ores et déjà les compétences à développer. D'après notre expérience, peu d'entreprises savent tirer parti des compétences fondamentales existantes pour créer un nouvel espace concurrentiel. Encore moins nombreuses sont celles qui ont un programme bien précis d'acquisition de nouvelles compétences. Or l'entreprise à laquelle une telle perspective fait défaut risque de se trouver exclue des marchés de demain.

LES PASSERELLES DE L'AVENIR

Posséder une compétence fondamentale, c'est avoir une passerelle vers les ouvertures qu'offrira l'avenir. Car la supériorité d'une entreprise dans un domaine donné représente une potentialité qui se réalise dès lors qu'elle envisage de nouveaux modes d'exploitation de la compétence en question. Par exemple, Sharp et Toshiba ont dépensé des centaines de millions de dollars afin d'asseoir leur prééminence dans le nouveau sec-

teur des écrans plats. Cet investissement ne concernait pas un produit particulier, mais traduisait plutôt l'idée d'un vaste champ de possibilités qui allait logiquement s'ouvrir à toute entreprise bénéficiant d'un monopole quasi absolu dans ce domaine. Le marché potentiel pourrait en effet englober une impressionnante gamme de produits, depuis l'agenda électronique de poche à l'ordinateur portable, en passant par les téléviseurs miniature, les affichages à cristaux liquides et les visiophones. Sharp et Toshiba s'étaient en fait attachés à développer des compétences fondamentales en matière d'écrans plats bien avant de pouvoir constituer un dossier convaincant sur toutes les applications possibles ou, mieux dit, avant même de les avoir imaginées. Par ailleurs, la demande existant à l'époque pour les affichages à cristaux liquides, qui se limitait pour l'essentiel aux calculatrices, ne justifiait guère leur engagement financier précoce. Mais les deux groupes avaient pressenti qu'attendre le jour où ils pouvaient présenter des arguments solides en faveur de chaque produit reviendrait à laisser à des entreprises moins prudentes qu'eux le temps de s'assurer la maîtrise des compétences nécessaires. Cette politique explique pourquoi en 1992 Sharp détenait 38% du marché des affichages à cristaux liquides, qui pesait déjà 2,1 milliards de dollars et qui, selon les prévisions, devait atteindre 7 milliards de dollars en 1995¹.

Il ne faut pas assimiler l'investissement précoce dans une compétence fondamentale à un saut dans le vide ou à un pari téméraire sur l'inconnu. Car, même quand le marché pour les produits finals en question ne verra véritablement le jour que dans cinq ou dix ans, il n'est pas besoin d'être grand clerc, ni diplômé d'une prestigieuse école de commerce, pour comprendre que, à partir du moment où l'on domine, ou peu s'en faut, les capacités de production mondiales des affichages portables, à haute résolution et faiblement consommateurs d'électricité, on pourra se positionner dans une multitude de créneaux nouveaux. C'est le désir d'occuper la première place dans l'offre d'un avantage décisif aux clients ainsi que l'imagination avec laquelle on envisage cette offre qui donnent son élan à l'effort d'acquisition de compétences. Aujourd'hui, Sharp et Toshiba récoltent les fruits financiers de leur clairvoyance. Tant et si bien que toute entreprise qui ambitionne d'entrer sur l'un quelconque des marchés pour lesquels les affichages portables ont de l'importance (que ce soient les ordinateurs portables d'IBM ou les assistants électroniques personnels d'Apple) sera obligée de s'adresser à l'un ou l'autre de ces deux groupes.

De toute évidence, ce sont les compétences pouvant servir de passerelle vers toute une série de marchés potentiels qui présentent le plus

1. Sally Soho, « From Technology to Market—First », *Fortune*, 23 mars 1992.

d'intérêt. La recherche de la suprématie en matière de compétence fondamentale évoque l'achat d'une option : l'entreprise leader bénéficie en quelque sorte d'un droit préférentiel de participation à toute la gamme de marchés relevant de son domaine particulier d'excellence. C'est ainsi que les compétences acquises par Hewlett-Packard en matière d'instruments de mesure, d'informatique et de communications lui donnèrent accès aux nouveaux marchés où elles jouaient un rôle. De même, Sony réussit, grâce à sa volonté d'airain de s'imposer dans le domaine de la miniaturisation, à devenir un producteur incontournable d'un large éventail de produits audio grand public. Et les compétences de 3M en matière d'adhésifs, de substrats et de matériaux nouveaux lui permirent de développer des dizaines de milliers de produits. La médaille a toutefois son revers : l'entreprise qui ne parvient à se distinguer dans aucun domaine clé risque de se trouver exclue, non seulement du marché qui l'intéresse en premier lieu, mais d'une foule de possibilités nouvelles.

Une compétence fondamentale est un ensemble de savoirs et de technologies qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle. Chez Sony, l'avantage consiste en la possibilité de garder tout le nécessaire « dans sa poche » ; il repose sur la miniaturisation. L'équivalent chez Federal Express est la garantie de livraison dans les délais, qui suppose une gestion logistique sans faille. Celle-ci occupe également une place centrale dans la capacité de Wal-Mart de proposer un grand choix de produits de qualité rapidement disponibles. Chez EDS, il s'agit d'assurer un flux parfait d'information, rendu possible notamment par les compétences du groupe en matière d'intégration de systèmes. Motorola, pour sa part, donne à ses clients la possibilité de communications sans fil, domaine dans lequel l'entreprise a largement fait ses preuves.

La décision d'acquérir une nouvelle compétence fondamentale traduit surtout une volonté de créer ou de perfectionner un certain type d'avantages pour la clientèle, et non pas l'attachement à tel produit nouveau. C'est ainsi que Sony s'est engagé dans la voie de la miniaturisation bien avant l'invention du Walkman, du lecteur laser portable ou du téléviseur miniature. Il s'agit moins en effet de présenter un dossier « en béton » sur un produit ou un service que de comprendre la position de supériorité qui sera celle de toute entreprise capable de proposer, à titre exclusif ou presque, une nouvelle catégorie d'avantages.

Qui plus est, les investissements en question ne se justifient pas toujours par la seule contribution que ferait la compétence fondamentale à l'hégémonie de l'entreprise dans une catégorie de produits particulière. Le contraste entre les Japonais et les Occidentaux dans ce domaine est frappant : alors que Sharp et Toshiba lancèrent très tôt un effort soutenu de développement des écrans plats, leurs homologues américains ne

s'intéressaient à cette technologie que dans la mesure où elle avait une utilité immédiate dans des produits existants comme l'ordinateur portable ou le téléviseur miniature. Se souciant principalement de leur place sur le marché de tel ou tel produit fini, la plupart des fabricants américains, et d'ailleurs européens, ne virent aucun inconvénient, des années durant, à s'approvisionner en écrans plats auprès de sociétés nippones. Ce fut donc avec un retard certain qu'ils se rendirent compte de la multitude d'applications possibles des écrans plats, notamment dans le domaine militaire, et donc du risque qu'ils couraient à rester dans cet état de dépendance : non seulement les fabricants japonais prendraient une grosse partie de la valeur ajoutée des nouveaux produits, mais ils auraient accès les premiers à toute une série de nouveaux marchés. Cette prise de conscience incita finalement le Pentagone à octroyer à une trentaine d'entreprises américaines un crédit de 110 millions de dollars, étalé sur trois ans, pour favoriser la recherche sur les écrans plats². Début 1994, des propositions de financement public de cette recherche allant jusqu'à 500 millions de dollars étaient débattues à Washington. L'avenir dira si cet engagement donnera une puissante impulsion à l'acquisition des compétences requises en la matière ou s'il s'agira d'un exemple de plus d'un effort insuffisant, entrepris trop tardivement.

Car il n'est pas chose aisée de sauter dans un train en marche. Toute entreprise qui part de zéro aurait le plus grand mal à rattraper en peu de temps un Motorola, dans le domaine des communications sans fil, un Goldman Sachs, en matière d'ingénierie financière, ou un Charles Schwab, sur le plan de la distribution. Précisément parce que l'acquisition de compétences se fait par accumulation d'expériences plutôt que par percées géniales, on ne peut brûler les étapes. Les cycles de développement de produits s'accélèrent, certes, mais la quête de la maîtrise d'une compétence fondamentale se mesure encore en années, et non pas en mois.

C'est pour cela que la suprématie en matière de compétences précède normalement celle en matière de produits. AT&T travaille depuis des dizaines d'années au développement du visiophone, mais une compétence clé — la compression vidéo — demeure néanmoins trop rudimentaire pour permettre la transmission par une seule ligne téléphonique d'images d'une qualité comparable à celle de la télévision. Comme nous l'avons déjà vu dans le cas du magnétoscope, JVC mit près de vingt ans à se doter des compétences en matière d'enregistrement vidéo qui ouvrirent la voie au triomphe de sa norme VHS ; il fallut tout aussi longtemps

2. « U.S. to Challenge Japan on a Screen Near You », *International Herald Tribune*, 18 novembre 1992.

à Philips pour s'imposer dans les domaines du stockage d'images et de celui de textes.

LA CONCURRENCE INTERENTREPRISES

Traditionnellement, l'unité fondamentale d'analyse des stratégies est un produit ou service particulier. Des questions de positionnement, de courbes d'expérience, de tarification, de coût et de différenciation, de signaux transmis aux concurrents ou de barrières à l'entrée sont abordées le plus souvent dans le cadre d'une discussion portant sur un produit précis ou une gamme de produits complémentaires. De même, on décrit une lutte concurrentielle en fonction des produits qui s'affrontent : le Coca sans sucre contre le Pepsi sans sucre, le Powerbook d'Apple contre le ThinkPad d'IBM, le service en première classe des vols transatlantiques assuré par American Airlines contre celui de British Airways. Or la concurrence se déroule également en profondeur. La rivalité entre ces deux compagnies aériennes concerne le développement de compétences en matière de gestion d'un parc d'avions, de service à bord et de systèmes de réservation. Celle qui oppose Ford à Honda va plus loin que les réussites respectives de la Taurus et de l'Accord, puisqu'elle concerne depuis des dizaines d'années l'excellence en matière de transmissions, d'électronique et d'esthétique.

Dans l'affrontement en question, ce ne sont pas deux produits ni même deux divisions qui se trouvent face à face, mais deux entreprises. Dans ses efforts pour affirmer sa prééminence dans des compétences comme l'imagerie et l'impression électroniques ou l'optique fine, Canon fait concurrence à un large éventail de rivaux tels que Toshiba, Kodak, Nikon ou Hewlett-Packard. Pour sa part, Wal-Mart mène une lutte contre Kmart et Sears dans la mise au point d'une logistique sans faille. Et Glaxo cherche à devancer Merck dans le développement d'une capacité de découvrir de nouveaux médicaments.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il convient de considérer cette lutte en matière de compétences comme une concurrence interentreprises. D'abord, comme nous l'avons déjà signalé, parce qu'une compétence fondamentale ne s'applique pas uniquement à un produit particulier ; elle renforce la position concurrentielle de l'entreprise dans toute une gamme de produits ou de services. A ce titre, sa signification dépasse le produit individuel, voire tout un segment stratégique. Par ailleurs, une compétence fondamentale a une durée de vie supérieure à celle de tout produit. Les savoirs qui constituent la compétence de Sony en matière de miniaturisation ont connu une profonde mutation depuis que le groupe signa son accord de vente sous licence du transistor avec les

laboratoires Bell, et la gamme de produits dans lesquels il exploite cette compétence s'est beaucoup modifiée, mais la miniaturisation se trouve au cœur de son avantage concurrentiel depuis des dizaines d'années. De même, la maîtrise acquise par Motorola dans le domaine des communications sans fil a survécu à plusieurs des technologies qui y avaient contribué ainsi qu'à bon nombre des produits qui l'ont incarnée.

Deuxièmement parce que, compte tenu de cette importance de la compétence fondamentale pour toute une série de produits, l'issue de la compétition qui se déroule dans ce domaine a des conséquences sur le potentiel de développement et de différenciation commerciale de l'entreprise qui dépasse de beaucoup la simple question de la réussite de tel ou tel produit. Si Motorola venait à perdre sa position hégémonique dans le domaine des communications sans fil, toute une série de ses activités en souffrirait : terminaux de messagerie portables (*paggers*), émetteurs-récepteurs mobiles et téléphones cellulaires.

Troisièmement parce que les investissements, les risques encourus et le temps qu'il faut pour atteindre la suprématie dans le domaine des compétences fondamentales sont tellement importants que seul le concours de l'entreprise tout entière permettra leur acquisition. On ne saurait confier aux divisions et aux services individuels, dont chacun s'intéresse avant tout à la défense de sa position sur un marché déjà existant, la tâche consistant à identifier les compétences les plus vitales et à maintenir le flux des investissements, seuls gages de la réussite de l'entreprise dans les créneaux de l'avenir.

Enfin et surtout parce que, en l'absence d'un programme à long terme d'acquisition et de perfectionnement des compétences fondamentales, la direction ne peut assurer la prospérité durable de l'entreprise. Les compétences fondamentales sont le véritable ressort du développement de produits futurs, les racines de la compétitivité dont les fruits sont les différents produits et services proposés. Chaque direction s'efforce donc non seulement de consolider les positions déjà conquises, mais à mettre l'entreprise en situation de pénétrer des marchés nouveaux. Disons-le autrement : toute équipe de direction qui refuse de prendre en charge la tâche de développement des compétences fondamentales hypothèque, fût-ce à son insu, l'avenir de l'entreprise.

COMPÉTENCES FONDAMENTALES : UNE DÉFINITION

Nous avons souvent eu l'occasion de constater que, dans la plupart des entreprises, il règne une confusion certaine quant à la nature précise d'une compétence fondamentale. Il peut donc être utile, avant d'aborder

la question de la lutte pour la maîtrise des compétences, de définir avec une plus grande précision ce que nous entendons par ce concept.

Une intégration de savoirs

Une compétence, telle que nous la définissons, est un ensemble de plusieurs savoirs et de technologies. Considérons un exemple : la compétence de Motorola à réduire au minimum le délai entre la prise de commande et son exécution repose sur un socle de savoirs, dont des capacités de conception qui renforcent la similitude entre les différents articles d'une ligne de produits, la production flexible, des systèmes perfectionnés d'enregistrement des commandes, la gestion des stocks et des rapports avec les fournisseurs. La compétence fondamentale de Federal Express dans le domaine de l'acheminement et de la livraison des colis dépend de l'intégration de la technologie des codes barre, des communications sans fil, de la gestion des réseaux et de la programmation linéaire, pour ne citer que ces exemples. C'est cette intégration qui distingue toute compétence fondamentale : celle-ci représente la somme de ce qui a été appris, par-delà les savoirs individuels et les unités de l'entreprise. Corollaire évident : un seul individu ou une petite équipe ne peuvent guère posséder à eux seuls une compétence fondamentale.

Il n'est certes pas toujours facile de tracer la ligne de démarcation entre un savoir particulier et la compétence fondamentale à laquelle il contribue. Si, par exemple, un groupe de dirigeants énumère une quarantaine ou une cinquantaine de « compétences fondamentales » pour une PME ou une division données, on peut affirmer sans mal qu'ils parlent plutôt des savoirs et des technologies composant quelques compétences. Si, d'autre part, il ne leur vient à l'esprit qu'une ou deux compétences, c'est que, selon toute vraisemblance, ils se situent à un niveau de synthèse trop élevé pour permettre de cerner le problème. Le niveau le plus utile est celui qui débouche sur cinq à quinze compétences fondamentales. Signalons toutefois que, dès lors que les dirigeants comprennent bien la hiérarchisation des compétences de l'entreprise, depuis les « méga-compétences » (dans le cas de Federal Express, la logistique) jusqu'aux savoirs de base (l'utilisation des codes barre) en passant par les compétences fondamentales (le suivi des colis), cette catégorisation est une simple affaire de commodité. Mais, en tout état de cause, il est impossible de gérer dans la pratique la réserve de compétences fondamentales de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent.

Fondamental ou pas ?

Que l'on parle de compétence ou de capacité, le point de départ est que la concurrence entre sociétés porte tout autant sur la maîtrise des compétences que sur le positionnement ou la puissance commerciale. Bien sûr, ce n'est pas faire une révélation que d'affirmer que l'entreprise doit s'efforcer d'être plus compétente que ses adversaires. En revanche, l'exercice s'annonce plus délicat lorsqu'on essaie de distinguer entre compétences fondamentales et compétences accessoires. L'inventaire de toutes les capacités qui pourraient avoir une quelconque importance pour une entreprise donnée serait forcément très long, trop long même pour être d'une grande utilité. On ne saurait en effet reconnaître une valeur égale à tout ; il faut avoir une idée des activités qui contribuent de manière décisive à la prospérité durable de l'entreprise. Il s'agit par conséquent de concentrer l'attention sur les compétences situées au centre, plutôt qu'à la périphérie, de la réussite. Pour mériter le qualificatif de *fondamental*, une compétence doit satisfaire à trois critères.

La valeur aux yeux du client. Une compétence fondamentale doit avoir, aux yeux du client, une valeur considérable. Elle réunit un certain nombre de savoirs qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage de poids. La distinction entre compétences fondamentales et accessoires repose donc en partie sur celle qu'il convient d'opérer entre avantages fondamentaux et accessoires. C'est cette différenciation qui nous amène à juger fondamentale la compétence de Honda en matière de moteurs, et accessoire son aptitude à gérer les rapports avec les revendeurs. Car, malgré son importance pour les ventes, l'expérience que fait le client chez un concessionnaire de Honda ne constitue pas pour autant un avantage décisif. Rares sont les clients qui achètent une Honda de préférence à une autre marque en raison d'une méthode particulière de vente. Par ailleurs, le constructeur ne prétendrait jamais que son réseau de distribution offre quelque chose d'exceptionnel que les clients ne trouveraient pas chez Toyota, BMW ou tout autre concurrent de même rang. En revanche, la qualité extraordinaire des moteurs et des transmissions de Honda leur donne des avantages non négligeables : des économies de carburant, une reprise on ne peut plus dynamique, une montée rapide à plein régime et la réduction du bruit et des vibrations. Il est intéressant de noter que le dépliant publicitaire utilisé pour lancer la nouvelle version de l'Accord aux Etats-Unis consacre plusieurs colonnes aux performances du moteur, tandis que le réseau de concessionnaires y est à peine évoqué. Cela ne veut certes pas dire que l'effort commercial ne puisse jamais devenir une compétence fondamentale. Pendant des années en

effet, la force de vente d'IBM, qui avait bénéficié d'une formation extrêmement poussée, contribua puissamment à la réussite du groupe en servant d'intermédiaire entre les capacités technologiques de celui-ci et les besoins des clients.

Le fait d'apporter un avantage significatif au client n'implique pas forcément que ce dernier aperçoive clairement la compétence fondamentale à l'œuvre ni qu'il la comprenne parfaitement. Rares sont les clients qui pourraient exprimer avec précision en quoi ils trouvent plus agréable de conduire une Honda qu'une Chevrolet, par exemple. De même, peu d'utilisateurs de l'informatique seraient en mesure de décrire les compétences qui sous-tendent l'interface conviviale du Macintosh : ils connaissent pourtant le plaisir qu'ils ont à s'en servir. Ce que voit le client, ce sont les avantages qu'apporte une compétence, non pas les nuances techniques qui en font partie.

Toujours est-il que le client est le juge de dernière instance de la question. Aussi, quand l'entreprise cherche à identifier ses compétences fondamentales, doit-elle se demander inlassablement si tel savoir qu'elle possède augmente sensiblement la valeur du produit aux yeux du client. La plupart des sociétés effectuent certes une décomposition détaillée des coûts de chaque produit, mais il en va rarement de même de son valeur subjective. Une décomposition de cet ordre soulèverait plusieurs questions : quels sont les éléments constitutifs de cette valeur ? Qu'est-ce qui, au fond, incite le client à engager cette dépense ? Pourquoi est-il prêt à donner plus pour un produit que pour un autre ? Quels éléments ont le plus d'importance pour le client et, donc, contribuent le plus à la justification du prix ? Une telle analyse assure que l'entreprise concentre ses efforts sur les atouts qui comptent réellement.

Signalons cependant une importante exception à la règle que nous venons d'énoncer. Les compétences qui ont trait à la fabrication et aux processus de production, puisqu'elles donnent souvent lieu à une réduction considérable des coûts, mériteraient sûrement le qualificatif de fondamental, sans pour autant que le client en bénéficie directement. Par exemple, une société de chimie peut avoir une maîtrise des processus qui lui permet de produire une certaine matière plastique 20% moins cher que tout autre concurrent au monde ; et pour peu que celle-ci soit un produit banal, son prix mondial reflète selon toute probabilité la structure des coûts du fabricant le moins efficace. Le chimiste aux processus les plus performants peut très bien préférer dans ce cas empocher le résultat de son économie plutôt que d'en faire bénéficier le client. Il est donc légitime de caractériser de *compétence fondamentale* tout ensemble de savoirs qui permet d'obtenir une importante réduction des coûts dans la création d'un avantage pour la clientèle.

La différenciation par rapport aux concurrents. Pour qu'on la considère comme fondamentale, une compétence doit être sans équivalent sur le marché. Cela ne veut pas dire qu'elle appartienne en exclusivité à une entreprise, mais tout simplement que toute capacité à peu près universelle au sein d'un secteur d'activité donné ne mérite ce qualificatif que si l'entreprise y manifeste un niveau de compétence nettement supérieur à celui de tous ses concurrents. Ainsi, on pourrait affirmer que les transmissions représentent sans conteste une compétence fondamentale chez Honda, tandis que, du moins depuis dix ou vingt ans, ce n'est guère le cas chez Ford.

La maîtrise d'un certain nombre de savoirs est la condition *sine qua non* de la participation de l'entreprise à un secteur d'activité, quel qu'il soit, mais elle ne lui permet pas en tant que telle de se distinguer. C'est ce que nous appelons la « mise de départ ». Tout comme le joueur qui, au casino, doit mettre 500 francs, voire 5 000 francs, tout simplement pour être de la partie, l'entreprise a besoin de certaines compétences pour pouvoir participer à sa branche d'activité. Dans le domaine de la messagerie express, par exemple, cette mise de départ comprend entre autres une force de chauffeurs bien formés et courtois. Mais, quelle que soit son importance pour la survie de l'entreprise, personne ne juge les différentes sociétés de la branche avant tout en fonction du comportement et du professionnalisme de leurs conducteurs. Bref, il convient de tenir présente à l'esprit la distinction entre compétences nécessaires et compétences « différenciatrices ». Cela n'a pas grand sens de définir une compétence comme fondamentale dès lors qu'on la retrouve chez la quasi-totalité des entreprises du secteur ou qu'elle est facile à copier.

Dans certains cas, les dirigeants ont le sentiment que telle compétence, bien qu'omniprésente dans leur branche d'activité, reste sous-développée. Ils peuvent donc viser à en faire une compétence fondamentale à partir du moment où elle semble se prêter à des améliorations spectaculaires qui seront très appréciées de la clientèle. Les efforts de British Airways pour proposer un service à bord d'une qualité sensiblement au-dessus de celle qui a cours dans le transport aérien offre un bon exemple d'une telle option.

À l'instar des préférences des clients, l'examen du niveau atteint par les concurrents aide à déterminer ce qui constitue une compétence fondamentale. Il arrive trop souvent en effet qu'une entreprise considère comme fondamental un ensemble de savoirs qui, pourtant, sont monnaie courante dans la branche d'activité ou dont elle n'a qu'une maîtrise médiocre. Le fait de se mesurer explicitement à la concurrence par rapport à une compétence particulière prémunit contre la tendance naturelle à exagérer le caractère exceptionnel de ses propres capacités.

L'élasticité. Au départ, nous avons présenté les compétences fondamentales comme autant de passerelles vers les marchés de demain. Or une certaine compétence a beau paraître fondamentale aux responsables d'une division de l'entreprise, puisqu'elle semble exceptionnelle et capable de répondre aux exigences de la clientèle, elle peut ne pas l'être du point de vue de l'entreprise dans son ensemble dès lors que l'on imagine mal le développement, à partir d'elle, de tout un éventail de produits ou de services. Compte tenu de cette éventuelle dichotomie, il importe, lorsqu'on cherche à déterminer si une compétence est fondamentale ou non, de faire abstraction dans la mesure du possible de la configuration précise du produit qui l'incarne et de se représenter les différentes manières dont elle pourrait s'appliquer aux produits les plus divers.

Par exemple, SKF, premier fabricant au monde de roulements à billes, aurait probablement envie de considérer la production des billes comme sa compétence fondamentale : définition si restrictive qu'elle aurait pour effet de lui fermer l'accès à de nouveaux marchés. Nul doute que les ingénieurs de la société se soient appliqués à découvrir toutes les applications imaginables du savoir engrangé, mais celles-ci restent nécessairement limitées. Or l'entreprise n'est pas vouée à une dépendance totale envers les roulements à billes ; il lui suffit de changer d'optique, de ne plus concevoir ses compétences sous l'angle de tel produit, mais en fonction du savoir qui y concourt, pour voir surgir de nouvelles possibilités. En l'occurrence, SKF a des compétences en matière d'antifriction (la compréhension de l'action conjointe de différents matériaux, dans le sens de l'augmentation ou de la réduction du frottement), de mécanique de précision (c'est l'une des rares sociétés européennes capables d'atteindre des tolérances extraordinairement réduites dans l'usinage de métaux durs) et dans la fabrication d'objets parfaitement sphériques. On est tenté de se demander si SKF ne serait pas en mesure de produire les têtes d'enregistrement rondes et précises qui s'utilisent dans les magnétoscopes et dont la plupart sont fabriquées par des sociétés japonaises. Ou peut-être le groupe suédois aurait-il les compétences requises pour fabriquer les billes minuscules qui se trouvent à l'intérieur des stylos roller, autre spécialité nipponne. Une compétence devient véritablement fondamentale à partir du moment où elle sert de tremplin pour se lancer dans des marchés nouveaux. Quand il s'agit d'évaluer l'élasticité d'une compétence, il faut surtout se garder de « productocentrisme ».

Compétences fondamentales : quelques fausses pistes

Nous venons d'indiquer en quoi consiste une compétence fondamentale, mais il est tout aussi important de savoir ce qu'elle n'est pas. Sur le

terrain, nous trouvons souvent une grande confusion quant à la distinction entre actifs, infrastructures, avantages concurrentiels, facteurs clés de réussite et compétences fondamentales. Rappelons d'abord qu'une compétence fondamentale n'est pas un actif au sens comptable du terme ; elle n'apparaît pas dans le bilan. A ne pas confondre donc avec une usine, un canal de distribution, une marque ou un brevet. En revanche, l'aptitude à gérer l'usine (voyez la production « allégée » de Toyota), les flux (par exemple, la logistique de Wal-Mart), la marque (pensons à la publicité de Coca-Cola) ou la propriété intellectuelle (comme en témoigne la façon dont Motorola protège et exploite son portefeuille de brevets) peut bel et bien constituer une compétence fondamentale.

Contrairement à des immobilisations, des compétences ne subissent pas l'usure, même si elles peuvent se dévaloriser avec le temps. Mais, en règle générale, plus une compétence est utilisée, et plus elle s'affine, donc, plus elle prend de valeur. Au fur et à mesure que Honda a appliqué ses compétences en matière de moteurs à des produits différents — motos, voitures, générateurs —, sa compréhension des systèmes de combustion s'est approfondie. La diversité même des applications a facilité la réutilisation d'un même savoir. Ce n'est pas un hasard si Honda se signale dans la construction de moteurs d'automobile de petite taille mais néanmoins puissants : la fabrication de motocyclettes lui a appris la nécessité d'obtenir le meilleur rendement possible pour un poids et un encombrement donnés.

Une compétence fondamentale, nous l'avons dit, est une source d'avantage concurrentiel pour autant qu'elle n'a pas d'équivalent sur le marché et qu'elle augmente la valeur du produit aux yeux du client, éventuellement en réduisant le coût. Mais, alors que toute compétence fondamentale offre un avantage concurrentiel, l'inverse n'est pas toujours vrai. Le même raisonnement vaut d'ailleurs pour le rapport entre compétences fondamentales et facteurs clés de réussite. Telle entreprise a conclu un accord de licence qui met à sa disposition une technologie par ailleurs inaccessible ; telle autre bénéficie de l'exclusivité territoriale pour la vente d'un produit ; l'usine de telle autre se trouve idéalement située en raison de la proximité d'une source de matières premières ou des faibles coûts salariaux de la région ; telle autre jouit de la préférence des clients, soit en tant que producteur national (« Achetez français ! »), soit à cause de son origine « exotique » (« Je n'achète que du caviar iranien ! »). Il s'agit dans tous ces cas d'un avantage concurrentiel qui est également un facteur clé de réussite, mais jamais une compétence fondamentale.

Une compétence fondamentale c'est, cela va de soi, une aptitude, un savoir-faire. Il est tout à fait possible d'avoir des avantages sur ses concurrents qui ne proviennent pas d'une supériorité en matière de compéten-

ces. Cela n'enlève rien à leur contribution au succès de l'entreprise mais, de toute manière, ils nécessitent une gestion bien différente de celle que l'on pratiquerait à l'égard de compétences qu'incarnent des individus.

Si nous insistons tant sur cette distinction entre compétences fondamentales et autres formes d'avantage concurrentiel, c'est parce que la tentation est grande, pour une entreprise, de se contenter de ses acquis, que ce soient des immobilisations ou des avantages dus à l'infrastructure, au détriment de l'effort indispensable d'acquisition de compétences exceptionnelles. Exemple : pendant de longues années, Porsche bénéficiait d'une excellente réputation auprès des automobilistes les plus exigeants, grâce à des compétences mécaniques de toute première qualité. Hélas ! Cette puissante image de marque et la possibilité qu'elle donnait de pratiquer des prix élevés aveuglaient la direction sur l'érosion progressive de son avance traditionnelle. Non pas qu'il y eut perte de compétences dans l'absolu ; seulement que les capacités mécaniques des concurrents, principalement japonais, se développaient plus vite que celles de Porsche, si bien que, dès le début des années quatre-vingt-dix, les constructeurs nippons produisaient d'admirables voitures sportives (la Nissan 300ZX, la Honda NSX, la Toyota Supra...) qui se vendaient à un prix bien inférieur à celui du haut de gamme de chez Porsche, la 911, et qui, de surcroît, réalisaient quelquefois des performances supérieures. Tout au long des années quatre-vingt, Porsche avait augmenté ses prix avec une étrange insouciance, profitant de la vague de surenchère dans le prestige. Mais, inévitablement, les acheteurs se rendirent compte de l'écart grandissant entre la qualité à laquelle devait donner droit le prix élevé de la voiture et celle qu'ils découvraient une fois au volant. Résultat : les ventes du constructeur allemand aux Etats-Unis dégringolèrent de leur sommet de 30 741 d'unités en 1986, pour se situer à 3 728 unités seulement en 1993.

Il convient donc de distinguer entre les avantages hérités du passé (marques, immobilisations, brevets, parc de machines, infrastructure de distribution et ainsi de suite) et les compétences dont il faut disposer pour profiter de l'avenir. On obtient une représentation assez juste des capacités véritables d'une entreprise en soustrayant de ses bénéfices la part qui est due à cet héritage historique. Le profit qui reste donne *grosso modo* la mesure de l'aptitude de l'entreprise à gérer et à exploiter ses compétences particulières.

Intel fournit à cet égard un exemple éclairant. Affichant un bénéfice de 2,3 milliards de dollars en 1993, c'était la société de semi-conducteurs la plus rentable au monde. Mais le montant de ses bénéfices n'est pas un baromètre très précis des véritables compétences de l'entreprise car, en fouillant un peu, on y découvre deux « legs » importants. Il y a d'abord la propriété intellectuelle. Indiscutablement, Intel fait preuve

d'innovation, comme en témoigne la conception à la fois élégante et économe de ses microprocesseurs. Toutefois, si les obstacles à l'imitation du design d'un semi-conducteur étaient aussi faibles que les obstacles censés empêcher la copie de concepts de commercialisation, l'entreprise serait contrainte de partager ses profits avec tous les concurrents capables de découvrir le principe à l'œuvre dans ses puces et de l'appliquer dans les leurs. Les droits de propriété intellectuelle d'Intel, rendus possibles par la législation sur les brevets et scrupuleusement défendus par les tribunaux, représentent au fond une taxe prélevée sur chaque client de la société. Le deuxième legs du passé est le parc de machines utilisant les produits d'Intel. Que la puce X86 de ce fabricant se soit imposée dans l'environnement PC s'explique avant tout par l'énorme puissance de distribution d'IBM, qui a transformé *de facto* l'architecture X86 en norme universelle. L'existence d'un vaste parc de microprocesseurs X86 a permis à Intel de conduire ses clients de modèle en modèle : de la 286 à la 386, puis à la 486 et enfin à la puce Pentium.

Tout dirigeant d'Intel devrait s'interroger sur la rentabilité qui serait celle de son entreprise si ces deux legs historiques disparaissaient. Qui l'emporterait, par exemple, dans la lutte entre la puce Pentium et la puce Power-PC sortie par IBM, Motorola et Apple s'il n'y avait plus d'obstacles légaux au clonage et si aucune entreprise ne bénéficiait de l'avantage d'un parc de machines déjà installé ? En tout cas, la rentabilité d'Intel diminuerait. Le fait est que, dans le monde entier, les droits de propriété intellectuelle sont menacés et, tôt ou tard, vraisemblablement lors d'une transformation de la technologie des microprocesseurs, Intel ne pourra plus continuer à produire des variantes de ses puces précédentes ni compter sur son parc de machines pour soutenir son chiffre d'affaires. Un jour s'ouvrira un nouveau cycle de concurrence dans lequel Intel aura pour seuls avantages tangibles ses capacités de conception, de fabrication et de distribution. Car, en fin de compte, la compétitivité d'une entreprise dépend non pas de son patrimoine, mais de ses compétences. Gare au dirigeant qui ne sait pas les distinguer !

Il ne faut pas non plus considérer la catégorie des compétences fondamentales comme un nouveau synonyme de l'intégration verticale. Au contraire, elle ne repose pas sur l'idée selon laquelle l'entreprise doit fabriquer tout ce qu'elle vend. Par exemple, Canon, qui a une conception on ne peut plus claire de ses compétences fondamentales, achète à l'extérieur plus de 75% des pièces et composants utilisés dans ses photocopieurs. Il s'agit donc de maîtriser ces compétences qui apportent un avantage décisif au client. Nike ne fait peut-être pas les coutures des chaussures portant son célèbre nom (il sous-traite cette tâche, de même qu'un assureur sous-traite la production du papier de ses polices), mais il possède bien les compétences requises en matière de logistique, de

qualité, de conception, de développement des produits, d'appui publicitaire de sportifs connus, de distribution et de commercialisation.

Dans plusieurs secteurs d'activité, les entreprises ont tendance actuellement à se détourner de l'intégration verticale au profit de l'intégration « virtuelle » ; chaque membre d'une coalition ou d'un réseau se spécialise dans un nombre restreint de compétences fondamentales. En effet, si le dirigeant doit avoir une idée claire de l'éventail de compétences nécessaires pour participer à un marché particulier, son entreprise n'est pas pour autant obligée de les posséder toutes. Le partenariat qu'Apple a mis sur pied en vue de développer et de lancer le Newton Message Pad montre sa compréhension parfaite de cette distinction. D'un autre côté, il faut veiller à ne pas tout miser sur l'entreprise dite en réseau ou modulaire. Car l'influence, la puissance et la rentabilité d'une firme fonctionnant en réseau dépendent de l'importance relative et du caractère exceptionnel de ses propres compétences fondamentales. Surtout celles qui définissent l'entreprise dans l'esprit des clients et qui ouvrent la porte de nouveaux marchés doivent rester internes. On n'imagine guère comment Sony pourrait sous-traiter ses compétences en matière de vidéo, ou Cargil ses compétences dans le domaine du négoce des matières premières, ou UPS ses compétences en matière de communications sans fil, ou encore Swatch ses capacités novatrices de fabrication à faible coût. On prend d'autant plus intelligemment les décisions quant à la part des activités à assurer « dans la maison » que l'on a étudié à fond la question de ce qui constitue les compétences fondamentales. Une réserve cependant : il n'est pas question de se servir de ce principe pour adopter une politique d'intégration verticale englobant des activités qui n'ont rien à voir avec la vocation de l'entreprise.

L'évolution de la valeur des compétences

Avec le temps, une compétence fondamentale retombe facilement au rang d'aptitude courante. Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, par exemple, la qualité, mesurée en nombre de défauts par véhicule, faisait indubitablement partie des compétences fondamentales des constructeurs automobiles japonais. La fiabilité supérieure de leurs produits, attrait de taille pour les clients, les différenciait nettement de leurs homologues occidentaux, qui mettront plus de dix ans à combler l'écart. Or, dès le milieu des années quatre-vingt-dix, la qualité, conçue comme la réduction radicale du nombre de défauts par véhicule, était devenue une condition *sine qua non* de la construction automobile. La dynamique à l'œuvre dans ce cas, on la retrouve dans de nombreuses branches d'activité. Avec le temps, une compétence fondamentale se généralise

et se banalise. La qualité, la compression des délais de mise sur le marché et la rapidité de réponse aux demandes de la clientèle, autrefois sources incontestables de différenciation, sont peu à peu ravalées au niveau de l'ordinaire.

Il arrive parfois que le bouleversement structurel d'un secteur d'activité dévalorise radicalement les compétences fondamentales de l'entreprise. Considérons le cas des fabricants de matériel militaire. Tous ceux qui collaboraient étroitement avec le ministère de la Défense américain acquièrent des compétences exceptionnelles fondées sur des protocoles de soumission bien particuliers, des cycles de développement longs, des méthodes comptables spéciales, le respect scrupuleux des consignes en matière de sûreté de l'Etat et ainsi de suite. Mais, dès la fin, ou prétendue telle, de la Guerre froide et la réduction spectaculaire des dépenses militaires aux Etats-Unis, nombre des entreprises concernées ont connu un réveil douloureux. Car, en dépit de leurs impressionnantes prouesses technologiques, elles se trouvent dans l'impossibilité de faire des percées rapides dans les marchés du secteur privé. Explication : une bonne partie de leurs compétences historiques y ont peu d'applications.

LES NIVEAUX MULTIPLES DE LA LUTTE POUR LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES

Au chapitre 2, nous avons présenté les trois étapes de la « conquête du futur » : développement d'une prééminence intellectuelle à l'intérieur du secteur d'activité, réduction des phases transitoires et positionnement-conquête de parts de marché. La lutte pour la maîtrise des compétences, quant à elle, se déroule sur quatre niveaux (voir figure 9-1). Pour gagner la course, il est impératif de comprendre la nature de la concurrence propre à chacun d'eux. La plupart des entreprises, sans parler des manuels de stratégie, accordent environ 99% de leur attention au niveau 4, celui de la notoriété de la marque. Erreur d'appréciation, puisque, à notre sens, le gros de la lutte se passe sur les trois niveaux précédents, que nous allons voir dans le détail.

Niveau 1 : acquisition et développement des technologies et des savoirs requis

L'objectif, à ce stade, est d'acquérir ou de développer les savoirs et les technologies qui, ensemble, définissent une compétence fondamentale donnée. Cette forme de concurrence a pour théâtre les marchés des technologies, des talents, des partenaires et des droits de propriété intel-

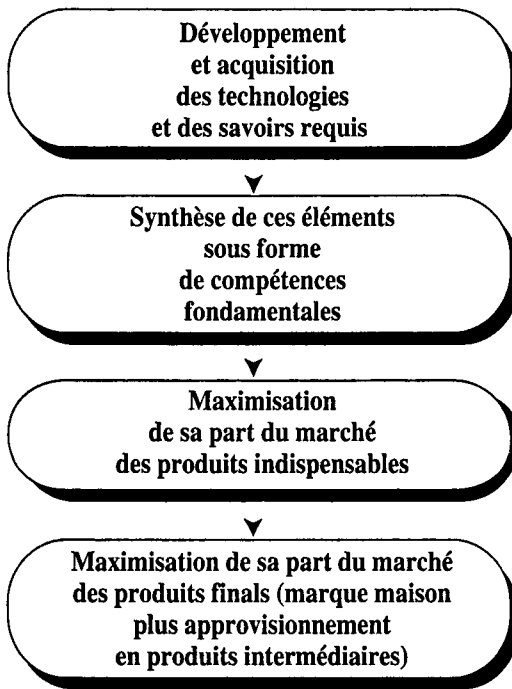


Figure 9-1 La lutte pour la maîtrise des compétences

lectuelle. L'entreprise clairvoyante se bat pour accéder aux éléments qui concourent à la constitution d'une large compétence. Dans l'industrie pharmaceutique, par exemple, cette lutte peut prendre la forme d'une stratégie de monopolisation des chercheurs de renom et des équipes universitaires les plus intéressantes au moyen de contrats de recherche de longue durée. Pour une société d'électronique japonaise, il s'agirait plutôt de viser soit la participation au capital de petites entreprises dynamiques de Californie, soit des accords de licence avec elles, dans le souci d'une occupation précoce du terrain. Une maison de courtage, quant à elle, pourrait se fixer pour but de s'attirer les élèves les plus brillants dans le domaine des finances qui sortent chaque année des écoles de gestion.

L'entreprise qui veut développer des compétences fondamentales dans des domaines d'activité nouveaux s'efforcera peut-être aussi de tisser le plus tôt possible des liens, le cas échéant exclusifs, avec des partenaires, que ce soit en sollicitant des contrats de recherche auprès des pouvoirs publics, en mettant sur pied une *joint-venture* avec une firme qui possède des compétences complémentaires ou en persuadant un client potentiel de signer un contrat de développement de longue durée. Autre possibilité : on devance ses concurrents en déposant des brevets susceptibles de mettre sa démarche à l'abri des imitateurs.

A ce stade, l'exploitation intelligente des ressources repose essentiellement sur la capacité d'absorber des compétences et des technologies d'autres origines. Les entreprises asiatiques, particulièrement les japonaises, excellent depuis longtemps dans l'importation d'idées et de découvertes occidentales et leur transformation ultérieure en compétences de toute première qualité. Alliances stratégiques, accords de licence, « rapatriement » d'étudiants formés dans les universités américaines, prises de participation dans de jeunes entreprises dynamiques : elles font flèche de tout bois.

Nombreuses sont les alliances durables qui permettent à une entreprise de percer le secret de compétences enfouies dans le fonctionnement du partenaire. Ce fut, par exemple, grâce à sa longue collaboration avec JVC que Thomson en apprit long sur l'action réciproque des technologies et des améliorations des procédés qui ouvrent la voie au développement de compétences poussées. Au début de cette relation, le groupe français se trouvait dans une ignorance quasi totale concernant la production des magnétoscopes, à l'époque le produit d'électronique grand public le plus complexe. Cinq ans plus tard, il était prêt pour lancer la fabrication de ses propres magnétoscopes à Singapour en se passant, pour l'essentiel, de l'aide de JVC.

Les sociétés japonaises se montrent particulièrement aptes à l'apprentissage. NEC a tiré des enseignements considérables des alliances importantes qu'il entretient avec Hughes, Intel et Honeywell, ainsi que des dizaines d'autres entreprises non nippones. De même, General Motors s'est servi de NUMMI, sa *joint-venture* avec Toyota, comme moyen d'assimiler les méthodes de fabrication du groupe japonais, qui privilégient l'intervention humaine plutôt que le tout-technologique. Retenons surtout que, dès lors qu'il s'agit d'importer une compétence pleinement développée et non pas seulement une technique ou un savoir de portée limitée, il faudrait plutôt envisager une collaboration durable avec un partenaire de tout premier rang.

Niveau 2 : synthèse des savoirs et des technologies sous forme de compétences fondamentales

Les domaines de rivalité ouverte et visible entre entreprises sont bien connus : recrutement de collaborateurs clés, obtention de licences exclusives, partenariats assujettissant l'autre partie et ainsi de suite. Mais la concurrence peut également prendre des formes beaucoup moins directes mais tout aussi importantes, comme le montrent les efforts visant à transformer des savoirs en compétences achevées. Nous avons déjà décrit une compétence comme la synthèse d'un ensemble de savoir-faire, de

technologies et de connaissances. Précisons toutefois qu'un portefeuille de savoir-faire ne suffit pas pour faire une compétence digne de ce nom ; celle-ci est une tapisserie tissée à partir de fils différents mais complémentaires. Un constructeur automobile peut engager les meilleurs ingénieurs et consacrer des fortunes à la recherche, sans pour autant parvenir à produire les meilleurs moteurs. Une compétence dans le domaine des transmissions demande l'intégration de connaissances en matière de dispositifs de combustion, de systèmes de pilotage électronique des moteurs, de matériaux nouveaux et ainsi de suite. Ce qui compte est l'aptitude à harmoniser une large gamme de savoir-faire et de technologies hétéroclites. Pour y parvenir, il faut des généralistes ; des techniciens bornés ne feront décidément pas l'affaire. Or, malheureusement, les spécialistes ouverts à d'autres disciplines, ceux qui arrivent à surmonter l'esprit de chapelle de leur profession ou de leur formation, ne courent pas les rues. L'absorption des idées des autres, nous l'avons dit, peut avoir autant d'importance que l'invention, mais il en va de même de l'intégration. Si les entreprises japonaises n'ont pas fait preuve, par le passé, de la même créativité que certains de leurs concurrents occidentaux, elles ont en revanche compensé amplement cette faiblesse grâce à une capacité supérieure d'assimilation et d'intégration.

Nombre de sociétés peinent pourtant à faire converger les multiples courants scientifiques ou technologiques au point où ils formeraient une puissante rivière de compétences. Kodak essaie de résoudre le problème en effaçant partiellement la ligne de démarcation entre ses spécialistes en chimie fine et ses spécialistes en électronique et imagerie numérique. Cette démarche a rapidement porté ses fruits : témoin le produit Tele-Cine, qui permet au cinéaste de numériser une image cinématographique, de la manipuler par des moyens informatiques, puis de la rétablir sur le film sans distorsion des couleurs ni perte de netteté. Le Tele-Cine a valu un Oscar à Kodak.

A ce stade de développement des compétences, il s'agit moins d'emprunter à des sources extérieures que de réutiliser une compétence dans des applications multiples. Par exemple, EDS se sert de ses connaissances en matière de programmation des horaires et de systèmes de réservation dans des marchés verticaux aussi divers que la location de véhicules et les transports aérien et routier.

Niveau 3 : maximisation de sa part du marché des produits indispensables

Le troisième niveau de concurrence concerne ce que nous désignons sous le nom de *produits indispensables* ou, dans le cas des services, de

plates-formes indispensables. Il s'agit d'habitude d'un produit situé à mi-chemin entre compétence fondamentale et produit final. Ainsi, nombre d'entreprises cherchent à vendre des produits de ce type à d'autres entreprises, y compris leurs concurrents, dans l'espoir de conquérir de la sorte des parts de marché « virtuelles ». A ce stade, c'est principalement en empruntant les canaux de distribution et les marques de partenaires situés plus en aval que l'on progresse. Cette part de marché virtuelle ainsi que le chiffre d'affaires et l'expérience qu'elle donne permettent à l'entreprise d'accélérer ses efforts de développement de ses propres compétences fondamentales.

Par exemple, Canon vend des moteurs pour imprimantes laser à Apple, à Hewlett-Packard et à d'autres fabricants de la branche. Etant donné que le moteur est le cœur de l'appareil et que nulle autre entreprise au monde n'en produit autant que Canon, celui-ci s'assure une part du marché des produits indispensables qui dépasse de beaucoup sa part du marché des imprimantes laser. Confiant sans états d'âme la distribution à ses partenaires, qui disposent de solides réseaux, Canon concentre ses investissements sur la conquête de la suprématie en matière d'impression laser et à jet d'encre.

Il serait certes difficile de mesurer avec précision la part des compétences détenue par Canon, mais l'analyse de sa part du marché des produits indispensables, situés entre compétence et marché final, en donnerait en revanche une idée relativement claire. Les sociétés japonaises se signalent notamment par leur volonté d'augmenter leur part du marché des produits indispensables comme moyen de soutenir leurs efforts de développement de compétences fondamentales. L'immense majorité des groupes japonais et la totalité des multinationales sud-coréennes ont eu recours à des rapports de ce type, tantôt en vendant des produits qui entrent dans la composition d'autres produits, tantôt en fournissant des produits finis qui sont commercialisés sous la marque de leur client. Citons quelques exemples : des fours à micro-ondes vendus à General Electric, des magnétoscopes à RCA, des ordinateurs à ICL, des moteurs et des transmissions à Ford, des composantes de cellules d'avion à Boeing et des écrans plats à Apple. Résultat : chez les entreprises asiatiques, les produits indispensables ont en règle générale plus de poids dans le bilan que les produits de leur propre marque. Le tiers de la production de Samsung étant constitué soit de produits intermédiaires utilisés par d'autres entreprises, soit de produits finals commercialisés sous des marques autres que la sienne, la part de Samsung dans la fabrication totale du secteur dépasse bien entendu celle détenue par sa seule marque³. De

3. « Samsung's Radical Shake-Up », *Business Week*, 28 février 1994.

même, les sociétés taiwanaises, pourtant presque inconnues en dehors de leur pays, jouent un rôle vital dans la construction d'ordinateurs. Le responsable d'Intel pour Taiwan va jusqu'à affirmer : « Je pense que, à l'heure actuelle, aucune société d'informatique occidentale ne peut survivre sans s'approvisionner auprès des fournisseurs taiwanais. Le pays est devenu le grand trafiquant d'armes dans la guerre des ordinateurs⁴. » Des entreprises taiwanaises telles qu'Acer, Tatung, Inventec, Datatech ou Compal vendent régulièrement des composants à Apple, Dell, IBM et AST, entre autres.

Dans certains cas, il faut envisager d'établir un monopole, ou quelque chose d'approchant, dans un large domaine de compétences fondamentales. Si les possibilités d'y parvenir pour le produit final restent très limitées en raison de la législation et de la multiplicité des canaux de distribution, il en va rarement de même pour le marché des produits indispensables et, de ce fait, pour les compétences qu'ils incarnent. Après avoir inventé la norme VHS, Matsushita fabriqua pendant des années la majeure partie des composants des magnétoscopes produits dans le monde entier, position qui lui permit de renforcer ses compétences en matière d'enregistrement vidéo. On le voit : un secteur d'activité connaît souvent un degré de concentration bien plus élevé au stade intermédiaire que sur le marché final. C'est pour cela qu'il existe une pléthore de sociétés qui produisent des ordinateurs portables, mais seulement deux — Sharp et Toshiba — qui fabriquent, dans des quantités importantes, les écrans plats dont dépendent les portables. En 1993, Sharp avait une part du marché des écrans plats (40%) qui dépassait de loin la part du marché final détenue par n'importe lequel de ses clients constructeurs d'ordinateurs⁵. Compte tenu de cette différence considérable de situation concurrentielle entre le marché des produits intermédiaires et celui des produits finals, on ne s'étonnera guère d'apprendre que Sharp et Toshiba affichent des marges bénéficiaires sur leurs ventes d'écrans plats autrement plus consistantes que celles des entreprises comme AST ou Zenith, qui ne font que monter le produit final.

La notion de part du marché des produits indispensables s'applique également au secteur tertiaire. Marriott, outre son activité hôtelière directe, vend ses compétences fondamentales en matière de restauration aux organisateurs de congrès et de séminaires et aux restaurants d'entreprise. Federal Express a pour sa part mis sur pied un service de conseil

4. « Taiwan : The Arms Dealer of the Computer Wars », *Business Week*, 28 juin 1993.

5. « Sharp Gets Set to Ride Hottest Trends in Electronics », *The Wall Street Journal*, 4 octobre 1993.

et de gestion à l'intention de toute entreprise qui se trouve devant de gros problèmes logistiques. Dans ce cas, le transporteur ne vend pas un produit final — le transport express —, mais un service intermédiaire.

Autre exemple : American Airlines, en mettant son système de réservation à la disposition de ses concurrents et en vendant des services d'information par l'intermédiaire de sa filiale AMRIS, se dote d'un redoutable moyen d'exploiter ses investissements dans la gestion informatisée. En plus et surtout, cette pratique dissuade les autres compagnies aériennes de se lancer dans le développement des mêmes compétences, puisque le retard à combler devient chaque jour plus important, eu égard aux investissements déjà consentis et à l'expérience engrangée par American Airlines. On pourrait d'ailleurs affirmer que le transport aérien est de plus en plus affaire de gestion de l'information. En effet, il faut rationaliser les énormes flux du trafic du réseau en toile d'araignée et fidéliser la clientèle grâce à des offres spéciales pour voyages fréquents. L'élaboration des structures de gestion informatique, le choix du matériel et des logiciels adaptés, la formation de milliers d'agents de réservation et de voyage et la capacité de déterminer « en temps réel » des tarifs différenciés pour tout vol : autant de compétences qui ne s'acquièrent pas du jour au lendemain. En les vendant à des rivaux potentiels sous forme de « plates-formes » de gestion des données, American Airlines œuvre en permanence à renforcer sa supériorité dans ce domaine.

De plus en plus d'entreprises semblent conscientes désormais de l'utilité qu'il y a à vendre des produits indispensables. Depuis peu, et en franche rupture avec ses pratiques passées, IBM a commencé à suivre cette voie en vendant des produits intermédiaires (composants et modules) à tout le monde ou presque, ami ou ennemi. Entre 1990 et 1993, le chiffre d'affaires que lui ont valu ces ventes ont fait un bond impressionnant, passant de 300 millions à 3 milliards de dollars⁶. Il y a plusieurs explications à ce changement de cap. A l'époque où IBM dominait de façon absolue la distribution de matériel informatique (les ordinateurs se vendaient presque exclusivement par des canaux directs et IBM avait la force de vente la plus importante et la plus performante), le groupe avait peu de raisons pour s'intéresser à la vente de produits intermédiaires. Ses propres réseaux de distribution lui assuraient un chiffre d'affaires et des parts de marché suffisants pour qu'il pût rester en tête dans la course de développement des compétences en matière de semi-conducteurs, de logiciels et d'architecture informatique. Or la prolifération des canaux de distribution et des concurrents en lice fit prendre conscience aux dirigeants de l'entreprise que celle-ci ne conserverait plus pour long-

6. « Lou Gerstner Unveils His Battle Plan », *Business Week*, 4 avril 1994.

temps son avance dans ces domaines essentiels si elle ne cherchait pas à attaquer sur un front plus large. D'année en année, la force de vente directe d'IBM atteignait une part de plus en plus réduite du marché total. Il devint apparent que la marque IBM avait pour effet de leur fermer certains accès importants. Par ailleurs, nombre des concurrents du groupe (NEC, Sony et Sharp par exemple) avaient pris soin de se diversifier horizontalement, diversification qui leur permettait d'amortir leurs investissements dans l'acquisition de compétences fondamentales sur un large éventail de produits. IBM se vit donc contraint, pour maintenir son hégémonie fondamentale, d'augmenter le volume de ses ventes et, donc, de recourir à la commercialisation de produits indispensables par des canaux de distribution autres que les siens.

La décision de vendre des produits intermédiaires qui apparaîtront sur le marché sous la marque d'un concurrent suscite souvent un certain émoi chez les commerciaux et les directeurs de marketing de l'entreprise. En particulier, la force de vente internationale demande immanquablement : « Comment continuer à nous différencier aux yeux des clients à partir du moment où nous vendons les "joyaux de la couronne" à nos rivaux ? » Il est pourtant une autre question qui vient rarement à l'esprit du personnel commercial : « Comment maintenir la suprématie absolue dans notre compétence fondamentale si nos possibilités de vente et, donc, notre chiffre d'affaires et nos occasions d'apprentissage ne sortent jamais du cadre de nos propres canaux de distribution ? » Nous avons maintes fois constaté que, plus l'angoisse des responsables commerciaux est forte devant la perspective de devoir vendre des produits indispensables, et plus on a de chances de découvrir que les canaux de distribution de l'entreprise sont moins efficaces que d'autres. Dès lors que les sociétés qui s'approvisionnent ainsi auprès d'un concurrent peuvent proposer des produits d'aussi bonne qualité que les siens, la force de vente de ce fournisseur doit, pour se justifier, offrir des avantages supplémentaires aux clients. Si elle n'y parvient pas, et si d'autres canaux de distribution permettent d'obtenir le même résultat à moindres frais, il n'y a aucune raison particulière pour lui confier en exclusivité la distribution des produits indispensables de l'entreprise.

La vente de ces produits à d'autres sociétés a donc souvent un effet salutaire sur les services commerciaux en ce sens qu'elle oblige les responsables à s'assurer qu'ils ne font pas que profiter des avantages concurrentiels créés en amont, qu'ils augmentent suffisamment la valeur du produit pour justifier leur part des frais généraux. Signalons par ailleurs qu'il s'agit là d'un critère par rapport auquel on peut juger si l'entreprise est véritablement à la pointe en matière de compétences. Si les concurrents et d'autres clients ne se bousculent pas au portillon pour acheter ses produits indispensables, c'est que, selon toute probabilité, ses compé-

tences fondamentales sont moins poussées que certains aimeraient le croire.

Nous connaissons peu d'entreprises qui savent opérer des distinctions nettes entre part des compétences fondamentales, part du marché des produits indispensables et part du marché des produits finals. C'est généralement cette dernière catégorie qui retient tout l'intérêt de la direction. Or ce parti pris risque de favoriser le recours à la sous-traitance pour s'approvisionner en produits intermédiaires qui ont une importance vitale pour la compétitivité du produit final. L'entreprise qui s'engage dans cette voie se trouve de plus en plus sous l'emprise de ses fournisseurs. Rover, avant d'être arraché des griffes de Honda par BMW, dépendait du constructeur japonais pour des éléments aussi fondamentaux que le moteur ou la conception des châssis de ses véhicules. Le pouvoir qu'exerçait Honda sur son partenaire britannique dépassait donc largement dans les faits le niveau de sa participation au capital, soit 20%. Toute entreprise dont la part du marché des produits finals est nettement supérieure à sa part du marché des produits ou plates-formes indispensables va au-devant d'une perte de la maîtrise de son destin. Il ne faut pourtant pas prendre nos propos pour une incitation à tout faire soi-même ; nous voulons simplement attirer l'attention sur la nécessité de bien délimiter les compétences indispensables à la différenciation concurrentielle et à l'expansion et de se garder de les abandonner sans le vouloir par une politique de sous-traitance.

Les entreprises américaines semblent depuis quelques années avoir pris la mesure des dangers que recèle une trop grande dépendance à l'égard de fournisseurs qui sont aussi des concurrents potentiels. Surtout dans tout secteur aux cycles de développement très courts, la décision de ne pas fournir un produit indispensable à un client situé en aval peut avoir des conséquences désastreuses pour celui-ci. Les exemples de sociétés américaines qui portent plainte contre leurs fournisseurs japonais pour ce qu'elles considèrent comme des actes de déloyauté se multiplient. Bien évidemment, il est tout sauf aisé de démontrer que le fournisseur faisait autre chose que de retenir les marchandises le temps de supprimer leurs dernières imperfections.

Cela dit, la dépendance en matière de produits indispensables n'est pas obligatoirement asymétrique ; elle peut aussi avoir un caractère réciproque. Ford et Mazda se livrent depuis longtemps à un échange de produits, indispensables ou non, de même que Philips et Matsushita. Et si les constructeurs d'ordinateurs américains dépendent de fournisseurs japonais et taiwanais pour leurs produits intermédiaires, il est tout aussi vrai que les constructeurs asiatiques doivent à leur tour faire appel à des sociétés comme Microsoft ou Intel pour obtenir les systèmes logiques dont ils ont besoin. Dès lors que le flux des produits indispensables est

à double sens, que chaque partenaire comprend la nature de ses compétences fondamentales et s'attache à les protéger et que tous ont une idée claire des aspects compétitifs ainsi que collaboratifs de leurs relations, l'approvisionnement à l'extérieur n'équivaut pas à une perte de substance. Répétons qu'il ne s'agit pas nécessairement de tout fabriquer de *a* à *z*, mais tout simplement de fonder une éventuelle décision de recourir à la sous-traitance sur une analyse sérieuse de ses conséquences à long terme et sur le type de dépendance qu'elle entraînera.

Récapitulons : la stratégie d'une entreprise ne saurait se réduire à la juxtaposition des stratégies de ses différents départements. Les compétences fondamentales s'inscrivant forcément dans la durée, elles se situent au cœur de la réflexion stratégique. La direction doit avoir un point de vue sur les compétences à acquérir en priorité. Elle doit savoir si celles que possède déjà l'entreprise périssent ou se renforcent. Elle doit être en mesure de distinguer entre une activité dont il vaut mieux se délester et les compétences développées dans le cadre de celle-ci qu'il convient de sauver. Enfin, elle doit rester très attentive aux efforts d'acquisition de compétences consentis par ses rivaux, et reconnaître que les concurrents en matière de compétences ne sont pas toujours les mêmes que les concurrents dans le domaine des produits finals. Dans le chapitre suivant, nous allons considérer les moyens d'inculquer l'importance de la notion de compétences fondamentales à une entreprise axée par ailleurs sur la production pour le marché des consommateurs finals.

ASSEOIR LA PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES FONDAMENTALES

La plupart des entreprises ne s'orientent pas spontanément vers la recherche de leurs compétences fondamentales. Habituellement, le sentiment d'identité le plus élémentaire de la firme se construit autour d'entités axées sur le marché, parfois appelées *segments stratégiques*. Or, s'il est tout à fait pertinent de centrer ses efforts sur un produit final, ce choix doit avoir pour corollaire un souci de compétences fondamentales tout aussi explicite. En un mot, il convient de considérer l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits ou de services, mais également comme un portefeuille de compétences.

QUAND ON IGNORE L'ESSENTIEL

Une infinité de dangers guettent l'entreprise incapable de se définir elle-même ainsi que ses concurrents en fonction de compétences fondamentales. Tout d'abord, il y a le risque d'une amputation inutile des occasions de croissance. Pourquoi CBS, propriétaire d'une chaîne de télévision et d'une maison de disques prospères, n'a-t-il pas vu la possibilité d'une chaîne de télévision musicale ? C'est la chaîne Viacom de MTV qui s'est emparée de cet « espace vierge ». Trop souvent, un créneau logé dans les failles des définitions de marchés existants et ne disposant pas de visibilité naturelle passe inaperçu. La plupart des entreprises s'évertuent à délimiter les contours précis de chaque domaine d'activité déjà existant : ne devraient-elles pas définir avec autant de sérieux les nouveaux espaces concurrentiels ?

Ensuite, lorsqu'on déniche un nouveau créneau exigeant des compétences détenues par un autre département de l'entreprise, il peut se révéler impossible de redéployer le personnel vecteur de ces compétences dans la nouvelle arène. Chaque dirigeant est, on le sait, jaloux de « son »

personnel, et peu d'entreprises ont prévu des mécanismes explicites pour assurer la mobilité des meilleurs talents vers les créneaux les plus attractifs. Résultat : le sous-emploi et l'immobilisation des compétences.

Troisièmement, à mesure que l'entreprise se divise et se fractionne en segments toujours plus petits (tendance devenue très à la mode), les compétences risquent de se fragmenter et de s'affaiblir parallèlement. Les frontières entre divisions peuvent rendre difficile la transmission de savoirs et ralentir l'indispensable effet cumulatif de l'apprentissage. En règle générale, un segment stratégique n'accepte de soutenir les efforts d'élaboration des compétences que dans la mesure où celles-ci contribuent à la compétitivité du produit dont il a la charge. Il arrive souvent en effet qu'un segment stratégique n'ait ni les ressources ni la patience nécessaires à l'élaboration de nouvelles compétences fondamentales.

Quatrièmement, l'absence d'une perspective liée aux compétences fondamentales peut également désensibiliser une entreprise sur sa dépendance croissante envers des fournisseurs extérieurs. Le dirigeant dont l'objectif se limite à maximiser sa part de marché juge peut-être opportun de « louer » les compétences fondamentales d'un concurrent plutôt que d'investir dans l'acquisition des siennes propres. C'est, nous l'avons déjà souligné, prendre un raccourci périlleux.

Cinquièmement, une entreprise qui se concentre uniquement sur le produit final risque de passer à côté d'un investissement dans de nouvelles compétences fondamentales susceptibles d'amorcer une croissance future. Or un tel investissement est la semence de la récolte de demain.

Sixièmement, l'entreprise qui ne cerne pas le rôle que jouent les compétences fondamentales dans son secteur d'activité peut se trouver surprise par des « débutants » qui s'appuient sur des compétences développées dans d'autres marchés. Il n'est que de voir l'entrée de General Motors ou d'AT&T sur le marché des cartes de crédit. Ayant établi des compétences fondamentales dans le domaine financier pour soutenir leur activité clé, les deux firmes les utilisèrent par la suite pour pénétrer de nouveaux secteurs. Cela se produit régulièrement dans le domaine des services financiers, étant donné que, quel que soit le produit proposé, toutes les sociétés du secteur rivalisent pour la prééminence dans des aires de compétence plus ou moins communes (voir figure 10-1). Les entreprises sont souvent étonnées lorsqu'un concurrent qui a développé des compétences fondamentales liées à un marché particulier les utilise pour en pénétrer un autre.

Enfin, l'entreprise aveugle au sujet des compétences fondamentales risque de se priver d'un savoir précieux en se débarrassant d'une affaire qui a connu des contre-performances. Dans les années soixante-dix, Motorola céda à Matsushita ses unités de production de téléviseurs et quitta ainsi ce marché. Bien que cette décision de se retirer de l'électro-

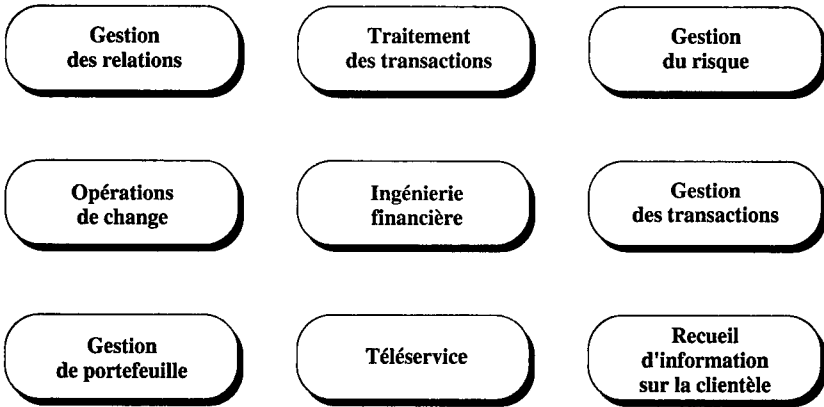


Figure 10-1 Les compétences fondamentales dans les services financiers

nique grand public, secteur fortement concurrentiel, fût probablement un signe de prévoyance, Motorola pourrait regretter aujourd'hui de n'avoir pas conservé certaines compétences relevant de ce domaine. Il y a peu, Motorola reconnaissait devoir rebâtir des compétences dans le domaine des écrans vidéo. Afin de protéger des compétences fondamentales, une entreprise doit savoir distinguer entre une mauvaise affaire et les compétences fondamentales potentiellement précieuses qu'elle recèle.

LA PERSPECTIVE DES COMPÉTENCES FONDAMENTALES

Pour que la perspective des compétences fondamentales prenne racine dans l'entreprise, l'équipe de direction dans son ensemble doit bien comprendre et participer aux cinq tâches clés de gestion des compétences que sont :

- l'identification des compétences fondamentales existantes ;
- la mise sur pied d'un plan d'acquisition de compétences fondamentales ;
- le développement de nouvelles compétences fondamentales ;
- le déploiement des compétences fondamentales ;
- la protection et la défense de la prééminence acquise dans ce domaine.

L'identification des compétences fondamentales existantes

La gestion active des compétences fondamentales de l'entreprise suppose que les dirigeants s'entendent sur leur nature. Ainsi, la clarté avec laquelle l'entreprise les définit et le consensus atteint en la matière constituent le test de base de sa capacité de les gérer. Alors que la plupart des dirigeants ont quelque notion de « ce dont nous sommes capables », ils peuvent être tout à fait inaptes à faire le lien entre un ensemble donné de talents et la compétitivité des produits vendus. La tâche première dans la gestion des compétences fondamentales est donc d'en dresser l'inventaire.

Ayant observé des entreprises qui cherchent à définir leurs compétences fondamentales, nous sommes arrivés à la conclusion que ce processus se fait à la fois au hasard et pour de raisons de pouvoir. Les premiers essais se caractérisent par une tendance à établir une liste interminable de technologies et de capacités, dont certaines seulement sont fondamentales. Chaque participant à cet exercice veut s'assurer que les activités qu'il supervise y figurent. Un effort non négligeable est nécessaire pour démêler les compétences des produits et des services qui y correspondent, pour distinguer ce qui est fondamental de ce qui ne l'est pas, pour regrouper et associer d'une façon intelligente savoirs et technologies et pour trouver des classifications à la fois utiles et acceptables de tous. Ainsi, pour aboutir à une définition commune, créative et pénétrante de ce que sont les compétences fondamentales, il faut vraisemblablement compter des mois entiers dans une grosse entreprise.

Pour identifier leurs compétences fondamentales, nombre d'entreprises tombent dans une série de pièges classiques, dont le plus courant est de déléguer la tâche à des techniciens. Les compétences fondamentales sont l'âme de l'entreprise et doivent, en tant que telles, faire partie intégrante du processus général de gestion. Si les techniciens sont les seuls à se sentir concernés, la notion même de compétences fondamentales perd de son utilité. Trop souvent, la communauté technique prend en otage cette notion en vue de se donner de l'importance, et de s'approprier des fonds.

D'autres pièges consistent à prendre des actifs et des infrastructures pour des compétences fondamentales et à rester prisonnier d'une conception rigide des potentialités de l'entreprises axée sur le produit. De plus, si les dirigeants sont trop pressés, ils peuvent manquer de générer une compréhension profonde et commune du sens véritable des compétences choisies. Un vaste éventail d'individus doivent être capables de décrire une compétence dans des termes sensiblement équivalents et partager la même conception des savoirs qui la constituent. Tous

les salariés de chez Motorola comprennent de quoi il s'agit si l'on parle du secteur des semi-conducteurs. Mais il faut également que tout un chacun partage la définition relativement précise de ce que recouvre le domaine « sans fil ».

Il existe encore un écueil à éviter. L'entreprise ne réussit pas toujours à appliquer le test de la « valeur perçue par le client » à sa liste de compétences. En effet, la compréhension du lien entre compétence et avantage est cruciale dans l'identification des compétences authentiquement fondamentales.

Nous conseillons fréquemment de faire travailler plusieurs équipes à la définition des compétences fondamentales, chaque équipe devant rassembler un vaste échantillon de personnes de différentes fonctions, divisions, lieux géographiques et situations hiérarchiques. La diversité de la sélection permettra d'aboutir à la meilleure définition possible.

Il ne faut pas se contenter d'identifier d'un commun accord les compétences fondamentales, car il importe de définir également les éléments qui concourent à chacune d'entre elles. Prenons l'exemple de Kodak : son expertise en matière de couleurs, d'encres, de teintures, de substrats, de traitements, de manipulation de papier s'additionne à ses compétences fondamentales en matière d'imagerie chimique. Il est impératif d'inventorier ces différents savoirs ainsi que les individus qui les possèdent. Une entreprise que nous connaissons a réussi à tout hiérarchiser : compétences, technologies et individus « détenteurs de compétences ». Cette classification étant consultable grâce à une base de données générale, n'importe quel animateur de projet peut rapidement trouver la compétence et la personne adéquates. Une telle transparence est indispensable dès lors que l'on veut pleinement exploiter et réutiliser les atouts de toute la firme.

En outre, il importe de mesurer ses compétences fondamentales à celles des autres entreprises. Cependant, ce ne sont pas forcément les concurrents traditionnels qui sont les plus redoutables. Par exemple, Kodak tout en se préoccupant de Fuji, d'Agfa, de 3M et d'autres firmes du secteur, doit aussi garder un œil sur Canon, Sony, Hitachi, Toshiba et Apple, qui tous pourraient bien s'attaquer aux potentialités de l'imagerie sous un angle très différent.

Les hauts dirigeants doivent prendre une part active à l'identification des compétences fondamentales. Ils connaîtront de longues réunions, des débats houleux, des désaccords, mais aussi des intuitions imprévues et un sentiment d'exaltation face aux nouveaux créneaux possibles. La découverte des compétences fondamentales n'est pas une de ces tâches que le dirigeant peut déléguer ou régler en deux ou trois jours de séminaire au bord de la mer. L'objectif de la démarche consiste à développer une compréhension vaste et profonde des savoirs qui sous-tendent la

réussite de l'entreprise, à échapper à la cécité du marché habituel, à mettre en lumière l'intérêt général de l'entreprise, à montrer la voie vers de nouveaux domaines d'activité, à sensibiliser à la réalité de la concurrence dans le domaine des compétences et à fournir la base d'une gestion active de ce qui, en définitive, représente les ressources les plus importantes de l'entreprise. L'identification des compétences fondamentales ne peut s'accomplir d'une façon mécaniste ou routinière.

Mettre sur pied un programme d'acquisition de compétences fondamentales

Bien que la mise sur pied d'un programme d'acquisition de compétences fondamentales découle de l'architecture stratégique de l'entreprise, il s'avérera souvent utile de disposer d'une matrice lorsqu'on décide de l'acquisition d'une compétence et d'objectifs d'application précis. Cette matrice permettra de distinguer les compétences existantes des nouvelles, et les marchés existants des nouveaux (voir figure 10-2).

Remplir les cases vides. Le carré en bas à gauche représente le portefeuille de compétences fondamentales et de produits ou services actuels. Grâce

Compétence fondamentale	Nouvelle	<p><i>Premier dans 10 ans</i> Quelles sont les nouvelles compétences fondamentales nécessaires à la protection et à l'extension de notre présence sur les marchés actuels ?</p>	<p><i>Des méga-créneaux</i> Quelles sont les nouvelles compétences fondamentales qui seraient nécessaires à la participation aux marchés les plus intéressants de demain ?</p>
	Existante	<p><i>Remplir les cases vides</i> Quelle possibilité y a-t-il d'améliorer notre situation sur les marchés existants en exploitant au mieux nos compétences fondamentales actuelles ?</p>	<p><i>Espaces "vierges"</i> Quels nouveaux produits ou services pourrions-nous inventer en redéployant de façon créative ou en combinant différemment nos compétences fondamentales actuelles ?</p>
		Existant	Nouveau
Marché			

Figure 10-2 Mise sur pied d'un programme d'acquisition de compétences fondamentales

Tableau 10-1 Répartition des compétences fondamentales de Canon

Produit	Mécanique de précision	Optique fine	Micro-électronique	Imagerie électronique
Appareil photo traditionnel	x	x		
Appareil photo compact	x	x		
Appareil photo reflex	x	x		
Appareil photo reflex EOS	x	x	x	
Vidéo magnétique	x	x	x	x
Imprimante laser	x	x	x	x
Imprimante vidéo couleur	x		x	x
Imprimante à jet d'encre	x		x	x
Télécopieur thermique	x		x	x
Télécopieur laser	x		x	x
Calculatrice			x	
Photocopieur	x	x	x	x
Photocopieur à piles	x	x	x	x
Photocopieur couleur	x	x	x	x
Photocopieur laser	x	x	x	x
Photocopieur couleur laser	x	x	x	x
Vidéo magnétique	x	x	x	x
Laser d'images	x	x	x	x
Analyseur de cellules	x	x	x	x
Equilibreur de masques	x		x	x
Equilibreur Stepper	x		x	x
Equilibreur laser Excimer	x	x	x	x

à la délimitation des compétences qui concourent à chaque produit final, l'entreprise peut identifier les possibilités de renforcer sa position dans un marché donné en important des compétences qui, éventuellement, existent ailleurs dans l'entreprise. Nous appelons cette opération « remplir les cases vides ». Le tableau 10-1 montre comment Canon a déployé ses compétences fondamentales d'un bout à l'autre de sa gamme de produits. Grâce à une démarche voisine, General Electric a réussi à transférer des compétences entre son activité de générateurs et celle des moteurs à réaction, activités qui toutes deux reposent sur les matériaux nouveaux et les savoirs requis pour fabriquer de grandes turbines. Toute entreprise doit rechercher les créneaux qui permettent d'élargir l'utilisation des compétences existantes et, de ce fait, d'affermir sa position sur les marchés où elle est déjà implantée.

Premier dans 10 ans. Le carré en haut à gauche suggère une autre question importante : quelles nouvelles compétences fondamentales devons-nous développer aujourd'hui pour nous assurer que nos clients nous considéreront comme leur premier fournisseur dans cinq ou dix ans ? Ici, le but est de cerner les compétences fondamentales nécessaires au maintien et au renforcement de la position de l'entreprise sur des marchés existants. Par exemple, IBM a consenti des efforts énormes pour s'imposer dans le domaine du conseil aux entreprises, car il sait que ses clients veulent acheter non seulement des ordinateurs ou des logiciels, mais aussi et surtout des solutions à des problèmes concrets. Si IBM n'avait pas réussi dans cette démarche, sa position en tant que fournisseur d'information sur les technologies de pointe aurait été encore plus érodée par des concurrents comme Andersen Consulting, qui possèdent des compétences importantes dans le domaine du conseil. Pour sa part, Sony a jugé, à tort ou à raison, que, pour protéger et étendre sa place dans l'électronique grand public, il lui faudrait à terme accroître sa maîtrise de l'aspect « contenu » de cette activité. De là son rachat de Columbia Pictures et de l'activité disques de CBS.

Compétences obsolètes. Une autre question se pose dans le carré en haut à gauche : quelles nouvelles compétences pourraient remplacer, ou rendre obsolètes, celles que l'entreprise utilise pour satisfaire les besoins de ses clients actuels ? Chez Canon, on estime que, petit à petit, l'imagerie électronique se substituera, en tout ou en partie, aux procédés chimiques dans la reproduction photographique. Les avantages de la numérisation sautent aux yeux : la capacité de modifier l'image à toutes les étapes, la réutilisation des « pellicules », le faible coût de traitement et la possibilité de transférer des images d'un support à l'autre (ordinateur personnel, téléviseur, imprimante papier). Aujourd'hui, Canon se trouve au premier rang dans le domaine des caméras 35 mm, et ce n'est pas étonnant si l'entreprise conduit des expériences en matière de photographie électronique. Car, en dépit de l'énorme succès remporté par ses produits de départ, elle comprend que, pour garder sa place prééminente, elle devra acquérir de grandes compétences en matière de numérisation de l'image. Kodak a aussi pris conscience du danger qui le guette, et fait cause commune avec Apple pour le développement d'un appareil photo numérique. C'est dans le même esprit que plusieurs constructeurs automobiles mènent actuellement des recherches importantes sur la voiture électrique. Le programme d'acquisition de compétences d'une entreprise doit comprendre entre autres l'identification des compétences qui pourraient un jour supplanter celles qui lui ont jusque-là servi de socle.

Espaces vierges. Nous employons cette expression, qui figure dans le carré en bas à droite, pour désigner les créneaux situés en dehors du champ visuel des départements existants de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas d'imaginer les créneaux qui permettraient d'appliquer des compétences existantes à de nouveaux marchés. Le Walkman de Sony se trouvait au début dans un « espace vierge » de ce type, puisqu'il utilisait les compétences développées par la firme dans les domaines des magnétophones et des casques à écouteurs. Autre exemple similaire : l'application par Philips de ses compétences en matière de stockage optique, acquises dans le domaine audio, au stockage de données.

Il arrive souvent qu'un département de l'entreprise se dote d'une « charte » tellement restrictive qu'elle l'empêche d'apercevoir les « espaces vierges ». Dans de nombreuses sociétés en effet, personne n'a la responsabilité de trouver, et encore moins de gérer, de nouveaux créneaux de ce type. Pour les identifier, il convient de prendre pour point de départ une compétence fondamentale plutôt qu'un marché ou un produit existant, puis d'analyser les possibles applications de l'avantage qu'elle comporte.

La nécessité de vaincre la myopie du marché actuel ne doit pourtant pas servir de prétexte à n'importe quelle diversification. Xerox n'avait guère de raisons valables pour racheter l'assureur Crum & Forster, constat qui vaut d'ailleurs, *mutatis mutandis*, pour la reprise de Sterling Drug par Kodak ou le plongeur de Ford dans les eaux glauques des caisses d'épargne. Toute diversification doit, à notre sens, correspondre à une forte cohérence en matière de compétences fondamentales. Même si les produits ou les marchés concernés semblent sans rapport entre eux, comme c'est le cas chez Cargill, 3M ou Honda, les compétences qui sous-tendent la diversification peuvent être étroitement liées.

Méga-créneaux. Les créneaux représentés dans le carré en haut à droite ne coïncident ni avec la position actuelle de l'entreprise sur les différents marchés ni avec sa réserve présente de compétences. Toutefois, on peut très bien décider de développer ces créneaux dès lors qu'ils paraissent particulièrement alléchants. Une possibilité consiste à viser une série de petits rachats ou de partenariats bien ciblés qui permettent à l'entreprise d'accéder aux compétences requises et à mieux connaître leurs applications potentielles.

Sur le plan national, le Japon semble considérer le domaine aérospatial comme un méga-créneau irrésistible. Grâce à des alliances avec plusieurs sociétés américaines et européennes spécialisées dans ce secteur, les entreprises japonaises ont patiemment développé leurs compétences en matière de cellules d'avion, de satellites et de fusées. Reste à savoir si

elles parviendront un jour à se distinguer dans la construction d'un avion de ligne, mais, en tout cas, elles n'ont certainement pas renoncé à cet objectif. Il convient de traiter avec une grande prudence les créneaux figurant dans ce carré, étant donné qu'aucune entreprise n'a l'expérience nécessaire pour décider en connaissance de cause. Dans le cas de l'industrie aérospatiale nipponne, il y a fort à parier que le contribuable nippon devra payer cher l'orgueil national des décideurs du pays, qui refusent d'accepter la domination américaine et européenne du secteur.

Le développement de nouvelles compétences fondamentales

Puisqu'il faut compter entre cinq et dix ans, voire plus, pour atteindre la suprématie mondiale dans une catégorie de compétences fondamentales, il est indispensable d'assurer un travail soutenu. Cette constance dépend tout d'abord de l'existence d'un solide consensus concernant les compétences à privilégier, et ensuite de la stabilité des équipes chargées d'encadrer les efforts de développement. Mais, de toute façon, elle est impossible tant que les hauts dirigeants ne se mettent pas d'accord sur le choix des compétences. Faute de quoi l'entreprise risque de voir ses efforts se dissiper, chaque département œuvrant à la réalisation de son propre programme de développement de compétences, ou même de se trouver tout simplement incapable d'avancer dans ce sens.

La stabilité des équipes de direction va de pair avec celle des plans stratégiques. Les tentatives manquées de RCA pour mettre au point un magnétoscope en soulignent, en négatif, toute l'importance. Ce groupe, qui, pendant une vingtaine d'années, dépensa plus que toute autre firme ou presque pour explorer les nouvelles technologies d'enregistrement et de visionnement vidéo, ne réussit pourtant jamais à lancer un produit digne de ce nom sur le marché. Chez RCA, la succession rapide de responsables de projet et de directeurs de division et, corollaire, la fluctuation du soutien pour les efforts de recherche sur la vidéo entravèrent le lent processus d'apprentissage constant et cumulatif qui se trouve au cœur de l'acquisition de compétences¹. Injecter des sommes massives dans un projet, le mettre au rebut s'il se révèle incapable de donner des résultats immédiats, le redémarrer dès que les concurrents semblent faire des progrès, le remettre au réfrigérateur lors de l'entrée en fonctions d'un nouveau PDG : voilà une méthode qui garantit la médiocrité des efforts de développement de compétences.

1. Voir Margert B.W. Graham, *RCA and the VideoDisc : The Business of Research*, New York, Cambridge University Press, 1986, et *The Business of Research : RCA and the VideoDisc*, New York, Cambridge University Press, 1989.

Le déploiement des compétences fondamentales

L'utilisation de compétences fondamentales dans une multiplicité de domaines d'activité et de marchés demande parfois qu'on prévoie leur circulation entre segments stratégiques ou divisions de l'entreprise. Certaines sociétés y parviennent mieux que d'autres : elles profitent davantage de leurs compétences. Nous aimons pour notre part définir les compétences fondamentales d'une firme de la même façon qu'un pays définit sa masse monétaire : la réserve (le nombre de billets en circulation, ou le nombre de personnes « porteuses » d'un savoir particulier) multipliée par la vélocité (vitesse à laquelle un billet change de mains, ou facilité avec laquelle on peut faire intervenir le porteur d'une compétence dans un domaine nouveau). Nombre d'entreprises qui ont une réserve considérable de compétences fondamentales — une foule de collaborateurs de toute première qualité — souffrent pourtant d'une vélocité presque nulle, puisqu'elles n'arrivent pas à redéployer ces individus dans des contextes différents.

Dans chaque société diversifiée qu'il nous a été donné de connaître, les responsables de département reversent les bénéfices qu'ils ont réalisés à l'entreprise, car ils admettent que le fruit de leur travail appartient à celle-ci. Mais ils doivent également accepter, fût-ce en grinçant les dents, que la direction a le droit de répartir les sommes en question comme elle l'entend entre domaines d'activité. Conséquence : un département qui a été très rentable au cours de la période précédente peut ne pas obtenir tout ce qu'il souhaite pour celle qui suit. En effet, la direction centrale conserve jalousement ce droit d'affectation budgétaire. Des choix judicieux en la matière sont considérés comme une justification supplémentaire du rôle des hauts dirigeants et, donc, de leurs émoluments. Or nous constatons avec quelque perplexité que beaucoup de sociétés n'ont pas prévu un procédé analogue pour l'affectation des talents constitutifs des compétences fondamentales de l'entreprise.

Pour un nombre croissant de firmes, le rapport entre capitalisation boursière et valeur comptable est de l'ordre de 2 à 1, de 4 à 1, voire de 10 à 1 (voir tableau 10-2). Cet écart s'explique non pas par le *goodwill* (valeur de la clientèle) mais par la présence de compétences fondamentales, c'est-à-dire de capacités qu'incarnent des individus². Le numé-

2. L'existence d'un rapport entre la capitalisation boursière et la valeur comptable qui est nettement supérieur à 1 peut aussi être due au fait que la valeur de la marque figure rarement au bilan. Dans des sociétés comme Gillette (dont le rapport en question était de 2:7 fin 1993), Kellogg (2:7), William Wrigley Jr. (6:6) ou Snapple Beverage (13:6), la notoriété de la marque du groupe joue un rôle dans le niveau élevé de ce taux. Signalons toutefois que l'expression valeur

Tableau 10-2 Capitalisation boursière et valeur comptable chez huit sociétés (fin 1993)

Société	Capitalisation boursière (milliards \$)	Valeur comptable (milliards \$)	Rapport entre les deux valeurs
Merck	40,596	19,927	2,0
Microsoft	23,348	4,048	5,7
Home Depot	18,651	4,610	4,0
Oracle systems	9,571	1,229	7,8
Cisco Systems	9,413	802	11,7
Novell	7,880	1,439	5,4
Genentech	5,612	1,469	3,8
Rubbermaid	4,851	1,513	3,2

Source : « The Business Week 1 000 », *Business Week*, 28 mars 1994.

teur de la fraction traduit la conviction qu'ont les investisseurs quant au caractère exceptionnel des compétences de l'entreprise et à la valeur marchande que dégagera leur exploitation judicieuse. L'affectation et la gestion des ressources qui figurent au bilan est un rituel long et compliqué, placé sous le signe de la rigueur analytique et de la précision numérique. Mais que dire des 75 à 90% de la valeur de la firme ? Quel mécanisme détermine l'affectation des compétences fondamentales ? Décide-t-on explicitement de l'usage à faire des individus les plus experts ? Dans quelle mesure oblige-t-on les responsables de division à justifier l'accès préférentiel qu'ils ont à telle réserve de compétences ? Les directeurs des ressources humaines ont beau proclamer que « les gens sont notre actif le plus précieux », il est rare de trouver un système de répartition du capital humain d'un raffinement comparable à celui qui préside à l'affectation des budgets. Dans la plupart des firmes occidentales, le plus haut responsable financier bénéficie d'un pouvoir et d'un prestige bien supérieurs à ceux du chef du personnel. Chez leurs concurrents nippons, en revanche, la situation est pratiquement l'inverse, et on

de la marque prête à confusion, car l'incurie des dirigeants peut vite réduire cette valeur. Le taux particulièrement élevé de la capitalisation boursière par rapport à la valeur comptable s'explique, dans le cas des firmes que nous venons de citer, qui produisent toutes des biens de grande consommation, tout autant par la confiance que leur font les investisseurs pour renouveler constamment et renforcer des marques puissantes que par la valeur absolue de la marque en tant que telle.

ne peut que les féliciter d'avoir compris que la lutte pour l'accumulation de compétences représente la forme la plus achevée de concurrence entre entreprises et que la croissance dépend avant tout de cet atout.

Chez Sharp, on a mis sur pied des « équipes pour projets urgents » — il en existe plus de cent cinquante à ce jour — qui ont pour mission de s'occuper des créneaux situés dans les « espaces vierges ». Fondées sur un recrutement transversal, ces initiatives sont aussi désignées comme les « projets du président » et attirent les meilleurs talents que possède l'entreprise tout entière. C'est avec juste raison que celle-ci considère les compétences, et non pas la trésorerie, comme la ressource la plus rare concourant à la création de nouveaux marchés. Elle a donc prévu un dispositif d'affectation qui assure que les éléments les plus remarquables finissent dans les domaines en plein développement. La logique qui guide ces équipes de projet ainsi que les équipes « à insigne d'or » de Sony et les nombreuses variantes que l'on relève dans plusieurs autres sociétés japonaises est celle de l'entreprise en tant que réservoir de compétences qui pourraient devenir fondamentales. Un tel système fait du responsable de département l'intendant plutôt que le propriétaire des ressources humaines en question, de la même façon qu'il est le simple gestionnaire des moyens financiers dont il dispose.

Un exercice auquel nous soumettons quelquefois les responsables de division d'une entreprise met en lumière une importante condition *sine qua non* de la capacité de redéployer des compétences. Nous donnons à chacun d'eux une matrice des produits de la firme, puis nous leur demandons de les classer sur une échelle de 1 à 10 selon les possibilités de développement immédiat qu'ils recèlent. Comme on pourrait s'y attendre, les résultats de ce test révèlent le peu d'accord qu'il y a entre les responsables sur les priorités de croissance de l'entreprise. Or, en l'absence d'un tel consensus sur les projets à privilégier d'urgence, la redistribution interne des compétences fondamentales perd tout fondement logique.

Une entreprise japonaise publie régulièrement une liste de ses marchés et produits à développer en priorité. Rien de plus valorisant, bien entendu, que de participer à un programme jugé vital par tous. Si, donc, un individu s'estime en mesure de faire une contribution importante à l'une des équipes de projet, il a le droit de se porter volontaire. Le chef d'équipe peut certes refuser sa candidature mais, si les compétences du candidat paraissent indispensables à la réussite du projet, il demandera l'autorisation de le recruter. A ce stade, le supérieur hiérarchique du candidat, à supposer qu'il tienne à garder celui-ci sous ses ordres, devra expliquer en quoi il a plus besoin que son concurrent des dons de ce collaborateur. L'existence d'un système de ce type assure, on le voit, que les responsables de département font de leur mieux pour fournir des

activités véritablement passionnantes à leur personnel, et que les éléments les plus dynamiques se trouvent affectés aux projets les plus prometteurs.

Autre moyen de faciliter la mobilité des compétences : les salariés qui possèdent tel savoir se réunissent fréquemment en vue d'un échange d'idées et d'expériences. Discussions et séminaires contribuent fortement à créer un sentiment de communauté entre individus qui travaillent dans un même domaine. Le métissage qui en résulte accélère le développement des compétences ; dans l'idéal, il débouche sur la constitution d'un groupe d'individus qui se voient comme une richesse de l'entreprise et qui se soucient en premier lieu de la réussite de celle-ci ainsi que de l'intégrité de ses compétences fondamentales plutôt que des fortunes de tel département. La proximité géographique peut aussi favoriser la mobilité des compétences. Quand une compétence est dispersée entre des sites dans une dizaine de pays différents, l'apprentissage collectif et la redistribution des individus entre projets posent des problèmes non négligeables. D'où l'importance d'éviter, dans la mesure du possible, toute fragmentation géographique des compétences qui ne soit pas indispensable.

Protection et défense des compétences fondamentales

Il y a de multiples façons de perdre la prééminence en matière de compétences fondamentales. Celles-ci peuvent dépérir en raison d'un financement insuffisant, s'effriter à la suite d'une décentralisation, surtout là où aucun haut dirigeant n'assume la responsabilité générale de la gestion des compétences, être livrées involontairement à des partenaires ou tout simplement perdues lors de la cession d'un domaine d'activité aux performances décevantes.

La lutte contre l'érosion des compétences fondamentales demande une vigilance permanente de la part des dirigeants de l'entreprise. Pour la plupart, ceux-ci n'ont aucun mal à présenter des statistiques concernant les ventes, les parts de marché ou les marges bénéficiaires, mais ils sont moins nombreux à pouvoir émettre rapidement un jugement convaincant sur la position de leur société par rapport à celle de ses concurrents en matière de développement des compétences fondamentales. Or, si la direction ne se rend pas compte de l'état de santé de celles-ci, il n'y a plus moyen d'arrêter leur désagrégation. C'est pourquoi il est impératif de confier à des directeurs de division la gestion de certaines compétences pour toute l'entreprise ainsi que la responsabilité pour leur épanouissement. Des réunions régulières pour « faire le point sur les compétences » doivent aborder des questions comme les investissements

requis, les plans de renforcement des technologies et des savoirs concernés, les modes de répartition, l'évolution des alliances et l'approvisionnement à l'extérieur.

Nous ne proposons pas pour autant d'instaurer une réflexion sur les compétences fondamentales en lieu et place d'une réflexion sur les produits et les marchés ; au contraire, il convient de les considérer comme complémentaires. Mais, compte tenu de l'attachement de beaucoup d'entreprises à la notion de l'autonomie des divisions, la direction devra livrer des efforts considérables pour faire accepter ce principe de complémentarité. Il ne s'agit pas d'imposer par la violence des réformes structurelles, mais tout simplement d'insuffler la perspective des compétences fondamentales à tous les cadres et à tous les salariés de l'entreprise. Concrètement, il faut :

- instaurer un processus d'identification des compétences fondamentales susceptible d'entraîner l'enthousiasme de tous ;
- engager les départements de l'entreprise dans un effort commun d'élaboration d'une architecture stratégique et de détermination des objectifs à atteindre ;
- définir un ensemble cohérent de priorités en matière de croissance et de développement de nouveaux domaines d'activité ;
- attribuer des rôles explicites de gestion des compétences fondamentales ;
- mettre sur pied un mécanisme permettant d'affecter au bon endroit les différentes ressources humaines ;
- comparer systématiquement les efforts d'acquisition de compétences de l'entreprise avec ceux de ses concurrents ;
- faire régulièrement le point sur le développement des compétences, déjà existantes ou non ;
- œuvrer à la constitution d'une communauté d'individus qui se voient comme les porteurs des compétences fondamentales de l'entreprise.

Ayant ainsi sauvegardé ses compétences existantes, vaincu la myopie des marchés actuels et élaboré un programme audacieux d'acquisition de compétences, l'entreprise peut s'atteler aux tâches finales de la gestion des phases transitoires vers l'avenir : le marketing expéditionnaire et le devancement mondial de ses concurrents.

ASSURER L'AVENIR

Dans un chapitre précédent, nous avons insisté sur l'importance, dans la lutte pour dominer l'avenir, de tirer le maximum d'enseignements d'un investissement donné. Il s'agit avant tout de découvrir plus vite que ses concurrents où se concentrera la demande future. D'aucuns parleraient de prospection ; pour notre part, nous préférons l'expression *marketing expéditionnaire*. Lorsque plusieurs entreprises ont en vue le même créneau général et s'appliquent à acquérir des compétences semblables, chacune doit trouver le moyen de s'approprier la plus grosse part possible du chiffre d'affaires qui sera disponible en fin de parcours. Cela suppose que l'entreprise est déjà présente dans l'imaginaire des clients du monde entier, qu'elle a accès aux circuits de distribution et qu'elle a la capacité de sortir rapidement le nouveau produit ou service. Ce sont là les clés du *devancement mondial*, dernière étape du trajet.

LE MARKETING EXPÉDITIONNAIRE

Quand on cherche à créer un nouvel espace concurrentiel, il est généralement impossible de prévoir les caractéristiques précises du futur produit, son prix de vente et les canaux de distribution qu'il faudra utiliser. Tout état-major d'entreprise, cela va de soi, espère marquer le plus de points possible. Un produit améliore le score de l'équipe dès lors qu'il offre l'équilibre entre prix et performance le mieux à même de permettre la pénétration rapide du marché visé. La plupart des sociétés ont une foule de méthodes censées faciliter cette tâche : des études de marché approfondies, des analyses poussées du comportement actuel des consommateurs et de la structure des différents secteurs d'activité. L'ennui est que les études de marché concernant un produit qui n'existe pas encore manquent terriblement de précision. Une démarche qui aide

considérablement à affiner des concepts de produit déjà éprouvés a malheureusement peu d'utilité quand il s'agit de cibler les efforts de l'entreprise sur un marché en gestation.

Considérons le problème du taux de réussite des lancements de produits. L'entreprise qui cherche avant tout à améliorer ce taux connaîtra peut-être moins d'échecs ; en revanche, elle perdra nombre d'occasions d'accéder à des marchés nouveaux que seul un incessant travail de pionnier permet. Mieux vaut faire essai sur essai, quitte à essayer quelques revers, plutôt que d'avoir un bilan irréprochable de réussites commerciales qui traduit une prudence excessive. Pour arriver le premier aux portes de l'avenir, il faut déterminer plus vite que ses rivaux l'ampleur de la demande future et les performances requises pour la satisfaire. Cet apprentissage accéléré exige que l'on se livre à une activité infatigable d'expérimentation, sans attendre que soient réunies les conditions idéales. C'est pourquoi il est impératif de lancer une série d'incursions rapides et peu coûteuses sur le marché, autrement dit, de faire du marketing expéditionnaire, seule façon d'accumuler des connaissances suffisantes sur les créneaux de l'avenir.

Imaginez un archer qui vise une cible noyée dans les brumes. Dans ce cas, il a deux choix : attendre une meilleure visibilité (c'est-à-dire la confirmation de la réalité du marché en question) ou décocher plusieurs flèches de suite en direction de la cible, rectifiant le tir chaque fois qu'il reçoit des informations sur l'endroit où est tombée la flèche précédente. Tantôt il entend le cri : « Trop à droite ! », tantôt on lui signale : « Pas si haut ! » Fort de ces conseils, il continue à tirer jusqu'à ce qu'on lui dise : « Dans le mille ! » L'archer aurait certes eu plus de garanties de succès s'il avait patienté jusqu'à la dissipation des brumes, mais c'eût été au risque de trouver la cible déjà hérissée des flèches d'un rival. Dans le marketing expéditionnaire, il est moins important de faire mouche dès le premier coup que de savoir rapidement rectifier le tir et décocher une nouvelle flèche. On apprend peu au laboratoire ou dans des réunions consacrées au développement de produits. Le véritable apprentissage ne commence que lorsqu'un produit, si imparfait soit-il, prend le chemin du marché.

Bien entendu, le marketing expéditionnaire n'a de sens pratique que si les flèches utilisées ne sont pas plaqué or et que des mois ne s'écoulent pas avant que l'on tire de nouveau. Le principal problème réside donc dans la réduction des délais et du coût des essais successifs. Là, nous nous référons au temps qu'il faut à l'entreprise pour développer et lancer un produit, affiner sa perspective au contact du marché, recalibrer le produit et le remettre sur le marché. Toutes choses égales d'ailleurs, l'entreprise qui a un cycle d'essai de douze mois sera mieux à même d'occuper le terrain que celle dont le cycle dure trente-six mois. Chaque

nouvelle approximation clarifie un ou plusieurs aspects du produit et fournit de ce fait l'occasion d'appliquer les leçons apprises.

IBM sortit son premier ordinateur portable en 1991, époque où la réalité de ce créneau crevait les yeux et où Toshiba et Compaq avaient déjà réussi à planter de nombreuses flèches dans la cible. Ce fut grâce à la vive allure de ses essais successifs que Toshiba put explorer tous les coins et recoins du marché qui se dessinait et donc prendre rapidement de l'avance dans le domaine des portables, laissant loin derrière lui des rivaux de la première heure comme Grid ou Zenith (voir tableau 11-1). Non pas que tous les modèles proposés par ce constructeur eurent le succès escompté : au contraire. Au cours de ses cinq premières années d'expérimentation sur le marché, il dut retirer plus de modèles que certains concurrents n'en lancèrent. Il n'en demeure pas moins que nul ne s'aviserait de mettre en doute l'énorme réussite de Toshiba dans le domaine des portables jusqu'au début des années quatre-vingt-dix.

Il serait erroné d'assimiler le marketing expéditionnaire au lancement aveugle de produits qui sont manifestement inadaptés aux besoins des clients potentiels. Toutefois, et pour nécessaire que ce soit de se conformer aux exigences de la clientèle, il ne faut pas oublier que, dans le cas d'un marché qui n'a pas encore vu le jour, on ne peut obtenir qu'une vue partielle de celles-ci. En l'absence d'expériences directes de commercialisation, des zones d'ombre subsistent quant à l'utilité de telle technologie et au meilleur équilibre entre prix et performance. Mais il ne s'agit pas pour autant de faire un saut dans le vide : chaque essai doit s'appuyer sur l'ensemble des renseignements disponibles concernant les besoins et les désirs des clients.

Dans le marketing expéditionnaire, le coût a autant d'importance que la vitesse. Si chaque flèche est plaqué or, la direction sera peu disposée à autoriser que l'on tire allègrement dans les brumes. La possibilité, pour les constructeurs automobiles japonais, d'étudier tous les créneaux de mode de vie existants dépendait, dans le passé, de l'avantage qu'ils avaient sur leurs rivaux occidentaux en matière de coût d'équipement et de développement des produits. Imaginons la situation du fabricant dont le coût par essai successif est le triple de celui de ses concurrents : quelle attitude la direction adoptera-t-elle à l'égard de l'exploration de nouveaux espaces concurrentiels ? Jugeant sans doute que le jeu n'en vaut pas la chandelle, elle lancera peu de produits nouveaux et, en raison de son désavantage en matière de coûts et de délais, se verra contrainte de se limiter à des choix prudents (le yaourt nature !) susceptibles de plaire au segment de marché le plus large possible. Par voie de conséquence, l'entreprise acquerra à terme une réputation d'immobilisme et de mollesse. Elle réussira peut-être à conserver quelques clients fidèles qui ne sont plus dans la fleur de l'âge, mais elle devra sûrement renoncer

Tableau 11-1 Les ordinateurs portables de Toshiba

Année de sortie	Modèle	Lecteur**	Micro-processeur	Écran	Prix (dollars)
1986	T1100*	720K	80C88	(a)	1 999
	T1100+*	620K x 2	80C88	(a)	2 099
	T3100*	720K + 10kO	80286	(b)	4 199
1987	T1000	720K	80C88	(a)	999
	T1200F*	720K x 2	80C86	(a)	2 099
	T1200FB*	720K x 2	80C86	(c)	2 199
	T1200H*	720K + 20kO	80C86	(a)	2 799
	T1200HB*	720K + 20kO	80C86	(c)	2 499
	T3100/20*	720K + 20kO	80286	(b)	4 699
1988	T1600*	1.44kO + 20/40kO	80C286	(c)	3 499/3 999
	T3100*	1.44kO + 20kO	80286	(b)	3 999
	T3200*	720K + 40kO	80286	(b)	5 799
	T5100*	1.44kO + 40kO	80386	(b)	6 499
1989	T1000SE	1.44kO	80C86	(c)	1 499
	T3100SX	1.44kO + 40kO	80386SX	(b)	5 699
	T3100/40	1.44kO + 40kO	80286	(b)	3 699
	T3200	1.44kO + 40kO	80286	(b)	3 999
	T5100/100	1.44kO + 100kO	80386	(b)	6 999

1990	T1000XE	20kO	80C86	(c)	1 899
	T1000LE	1.44kO + 20kO	80C86	(c)	2 499
	T1000XE	1.44kO + 20kO/40kO	80286	(d)	3 199/3 799
	T2000SX	1.44kO + 20kO	80386SX	(d)	4 999
	T2000SX	1.44kO + 40kO	80386SX	(d)	5 499
	T3100SX	1.44kO + 80kO	80386SX	(b)	5 999
	T3200SX	1.44kO + 40kO	80386SX	(b)	4 999
	T3200SX	1.44kO + 120kO	80386SX	(b)	5 499
	T3200SXC	1.44kO + 120kO	80386SX	(e)	8 999
	T5200	1.44kO + 40kO	80386	(b)	7 199
	T5200/100	1.44kO + 100kO	80386	(b)	6 499
	T5200/200	1.44kO + 200kO	80386	(b)	7 299
	T5200C/200	1.44kO + 200kO	80386	(f)	9 499

Légende : (a) cristaux liquides ; (b) plasma ; (c) cristaux liquides, éclairage arrière ; (d) cristaux liquides, éclairage latéral ; (e) cristaux liquide, matrice couleur active VGA ; (f) cristaux liquides, matrice couleur passive.

* Indique un modèle retiré du marché avant le 31 mars 1991.

** La première référence concerne une disquette, la deuxième un disque dur.

Source : Gary Hamel et C.K. Prahalad, « Corporate Imagination and Expeditionary Marketing », *Harvard Business Review*, juillet-août 1991.

à passionner de nouveaux acheteurs. Inévitablement, l'initiative passera aux mains des sociétés qui explorent les aires les plus reculées de la demande. Ce fut précisément le sort que connurent Ford et General Motors au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, lorsque les constructeurs nippons réussirent à frapper l'imagination des consommateurs les plus jeunes.

L'un des obstacles les plus sérieux à une pratique du marketing expéditionnaire est la manière dont certaines grosses entreprises définissent le succès... et sanctionnent l'échec. Les jugements dans ce domaine distinguent rarement entre les flèches tirées vers la mauvaise cible et celles qui n'ont tout simplement pas atteint la cible, qui, elle, était la bonne. Et, tout échec étant nécessairement le fait d'individus, il incite le plus souvent à rechercher le ou les coupables plutôt que les leçons à en tirer. Pis, lorsque quelque fait nouveau apparaît à la suite d'essais de marché, on reproche au responsable du projet de ne pas l'avoir su à l'avance. On ne s'étonnera pas que, dans un tel climat de risque personnalisé, les échecs qui surviennent déclenchent des tentatives frénétiques pour éloigner le cadavre de la morgue avant qu'une autopsie puisse avoir lieu. C'est ainsi que l'entreprise perd une bonne occasion de tirer les leçons de ses revers.

Compte tenu du prix personnel élevé de toute expérimentation, la plupart des cadres préfèrent, bien évidemment, la sécurité qu'offre le conservatisme : testons le produit trente-six fois de suite, appliquons toutes les consignes de la direction, bornons-nous aux desiderata clairement formulés par les clients. Attitude qui prépare de nouveaux échecs qui, pour être moins visibles, n'en sont pas moins graves. Car le responsable qui cherche avant tout à éviter les risques personnels qu'entraîne le marketing expéditionnaire laisse de nouvelles possibilités lui filer entre les doigts. D'habitude, l'échec est mesuré exclusivement — à tort, pensons-nous — à l'aune des sommes d'argent perdues et non pas à celle des sommes auxquelles il faudra renoncer. Par exemple, dans quelle société d'informatique américaine au fonctionnement traditionnel un haut dirigeant a-t-il perdu son fauteuil, ou même ses chances de promotion, pour avoir permis à d'autres entreprises de prendre le dessus dans le domaine des ordinateurs portables ? On sanctionne rarement un cadre supérieur pour son manque d'initiative, alors qu'on se montre souvent impitoyable à son égard quand ses efforts ne produisent pas les résultats espérés. Voilà l'origine de l'obsession du taux de réussite.

L'échec naît tout aussi souvent d'attentes irréalistes que de l'incompétence individuelle. Au cours des années quatre-vingt, General Electric se trouva à l'orée d'un créneau spectaculaire : la possibilité de dominer le marché de « l'usine de l'avenir ». L'intégration en un tout cohérent de la CFAO, de la robotique et des machines de transfert automatique

représentait certes un défi énorme, mais que l'entreprise était prête à relever. Toutefois, des espérances exagérées concernant le rythme de développement du marché et une attitude de « tout ou rien » à l'égard de sa pénétration firent glisser General Electric vers un échec cuisant qui devait lui coûter cher. Autre exemple : la première tentative, de triste mémoire, d'IBM pour s'implanter sur le marché de l'informatique non professionnelle avec son PC jr. Largement critiqué pour son clavier « jouet » et son prix excessif, le PC jr. passait pour un échec, tant aux yeux des observateurs extérieurs qu'à ceux des salariés du groupe. Et pourtant, personne n'aurait pu prévoir à l'époque le produit précis qui aurait fait tilt chez des utilisateurs dont l'expérience avec l'informatique se limitait jusqu'alors aux jeux vidéo auxquels ils se livraient sur un Atari ou un Commodore. La véritable erreur du constructeur n'était pas d'avoir manqué la cible, mais d'avoir fait un tel battage autour du lancement qu'il ne pouvait plus effectuer un repli stratégique qui aurait permis de sortir par la suite un produit amélioré.

Chez tout le monde sauf les rares surdoués, l'arrogance conduit à l'humiliation. Dans le cas d'IBM, l'écart considérable entre attentes et résultats commerciaux persuada le groupe de se retirer entièrement du marché de l'informatique domestique. Ce ne fut qu'en 1990, sept ans après le fiasco du PC jr., qu'IBM fera une nouvelle tentative en lançant le PS1. On aurait tort cependant de reprocher à General Electric et à IBM leurs trop grandes ambitions ; le problème réside plutôt dans la conception qu'a au départ la direction quant à la facilité et à la rapidité du succès escompté. Le marketing expéditionnaire est affaire d'expérimentation rigoureuse, non pas de prévisions fantaisistes de triomphe, soutenues par des campagnes publicitaires au prix astronomique.

Dès lors que l'on promet monts et merveilles, sans avoir suffisamment pesé les risques encourus, on court à l'échec. Des promesses de ce type portèrent certainement tort à la première expérience d'Apple dans le domaine de la reconnaissance de l'écriture manuelle, le Newton. Or, si le produit échoua incontestablement au regard des attentes trop optimistes de l'entreprise, il faut nuancer ce jugement quand on pense à sa contribution aux efforts soutenus pour créer un marché des « assistants électroniques personnels ». Rappelons-nous que le Lisa, premier ordinateur « convivial » lancé par l'entreprise de Cupertino en 1983, tomba lui aussi à plat, quoique de façon moins spectaculaire que le Newton. Mais, contrairement à IBM, Apple revint à la charge un an plus tard en sortant le premier Macintosh, ordinateur moins coûteux et plus rapide que le Lisa. Pour sa part, Sony a connu quelques échecs navrants au cours de son histoire, dont la norme Betamax et les magnétophones à bande numérique. Mais c'est là le prix que doit payer tout pionnier. Il n'y a rien d'étonnant à ce que Sony fasse chou blanc de temps à autre ; en

fait, on devrait plutôt s'émerveiller devant le peu d'échecs qu'il subit, compte tenu du grand nombre d'essais. En moyenne, Sony sort un millier de produits nouveaux ou remis à jour par an, soit quatre par jour ouvrable. Soulignons que quelque deux cents d'entre eux se voient attribuer la vocation de créer de nouveaux marchés¹. C'est pour cela que l'on ne saurait juger de la réussite et de l'échec en fonction d'un seul lancement de produit. En 1990, Sony mit sur le marché japonais son Data Discman, lecteur de CD-ROM portable qui permet de transporter avec soi et de consulter des milliers de pages de textes de référence ou de littérature stockés sur des disques compacts. Trois ans plus tard, le groupe prévoyait de lancer une version améliorée du produit intitulée le Bookman. De toute évidence, il serait aussi absurde de se prononcer sur les perspectives de succès de Sony dans le domaine des lecteurs de CD-ROM portables à partir de son premier essai que de prédire l'issue d'une guerre selon que l'un ou l'autre des belligérants a subi le plus de pertes le jour d'ouverture des hostilités.

C'est de façon analogue que Fujitsu put lancer le premier une nouvelle génération de commutateurs téléphoniques d'une rapidité révolutionnaire grâce à la technologie du transfert asynchrone. Si nombre de ses concurrents doutaient que cette technologie fût suffisamment développée pour être commercialisée, un chercheur de Bellcore, l'unité de recherche commune aux différentes compagnies de téléphone régionales américaines, crut deviner le véritable souci de Fujitsu, qu'il résuma ainsi : « On dirait qu'ils se fichent d'avoir la solution parfaite ; ils se mettent tout simplement au travail. Ils ont d'ailleurs raison, puisque l'important, c'est d'occuper le terrain le premier². » Effectivement, pendant que ses concurrents réfléchissaient dans le confort du laboratoire, Fujitsu était en prise directe avec le marché, où les clients lui apprenaient quelles solutions il valait mieux rejeter et lesquelles il fallait retenir.

L'ouverture d'un nouvel espace concurrentiel demande l'application de nouveaux critères d'évaluation des performances de la direction. La théorie financière enseigne à mesurer le rendement d'un placement en y intégrant le délai et le risque encouru. Que ne fait-on une évaluation similaire des performances d'une direction en matière d'ouverture de nouveaux secteurs d'activité ! Pourquoi mettre sur le même plan le dirigeant qui sacrifie 20 millions de dollars en visant un créneau révolutionnaire et celui qui en perd autant en raison de sa mauvaise gestion d'une activité de base dans laquelle son entreprise a traditionnellement eu une

1. Brenton R. Schlender, « How Sony Keeps the Magic Going », *Fortune*, 24 février 1992.

2. « Super Phones », *Business Week*, 7 octobre 1991.

position dominante ? Au cours des premiers stades de développement d'un nouvel espace concurrentiel, ce ne sont pas les liquidités qui jouent le rôle le plus déterminant, mais le talent managérial. Un nouveau créneau exige des dirigeants une attention disproportionnée par rapport au rendement que l'on en attend à court terme. Dès lors que, victime d'une définition simpliste de l'échec, l'entreprise menace de stagnation professionnelle tout dirigeant qui ne réussit pas du premier coup à décrocher la timbale ou qu'elle affecte les talents aux unités les plus importantes et les plus performantes dans le passé, il n'y aura pas de création de marchés et les meilleurs cadres de la firme seront concentrés dans des domaines d'activité qui devraient marcher tout seuls, ceux qui paraissent les plus sûrs. Il en résulte des stratégies de maintien du *statu quo* et une pénurie d'efforts innovateurs.

Mais attention ! Il ne faut pas considérer le marketing expéditionnaire comme une excuse à l'échec ; en revanche, il donne droit à l'erreur et surtout à l'apprentissage qu'elle permet. Quand un produit visant un nouveau marché n'atteint pas sa cible, la direction de l'entreprise doit se poser plusieurs questions. Avons-nous bien géré les risques encourus, ou nous y sommes-nous lancés à l'aveuglette ? Nourrissions-nous des espoirs réalistes quant au rythme de développement du marché ? Pouvons-nous en tirer quelque enseignement qui augmentera nos chances de réussite à la tentative suivante ? Combien de temps nous faudra-t-il pour recalibrer le produit et en sortir une version améliorée ? Croyons-nous toujours en ce créneau, c'est-à-dire suffisamment pour vouloir nous y essayer une nouvelle fois ? Et enfin, si nous décidons d'abandonner, avons-nous donné à nos concurrents une précieuse leçon qui les aidera par la suite à nous devancer ? Ce n'est que lorsqu'on obtient une réponse négative à toutes ces questions qu'il faut conclure à l'échec. Sinon, on perd une occasion en or dès le premier revers subi. En fait de marketing expéditionnaire, la consigne est simple : apprendre plus vite et pour moins cher que la concurrence.

LA LOGIQUE DE DEVANCEMENT MONDIAL

L'acquisition de nouvelles compétences et le balisage de nouveaux espaces concurrentiels représente parfois, nous l'avons dit, l'œuvre de dix ans au bas mot. Cela dit, et en dépit de ce caractère constant et progressif des efforts de développement, ceux-ci peuvent se terminer par un sprint frénétique vers le finish. C'est notamment le cas lorsque plusieurs concurrents qui, depuis un certain temps, avancent en parallèle vers la même destination décident simultanément, après plusieurs expéditions, que le marché a suffisamment mûri. L'enjeu de cette dernière ruée est

de devancer ses concurrents sur les marchés clés, de conquérir l'hégémonie et d'empocher les dividendes de son patient labueur de pionnier.

L'expérience de Procter & Gamble sur le marché européen des couches-culottes jetables montre toute l'importance de cette capacité de devancement mondial. Lancés d'abord en Allemagne fédérale en 1973, les Pampers ne furent introduits en France que cinq ans plus tard. Dans l'intervalle, Colgate avait mis sa propre version du produit sur le marché français, les Câlînes, qui lui valut rapidement une position dominante. Le retard de Procter & Gamble devait aboutir à un résultat analogue en Grande-Bretagne, où les Pampers n'apparurent dans les rayonnages des magasins qu'en 1981. Ce ne fut qu'après une lutte longue et coûteuse que ce produit put reprendre le terrain perdu. Lenor, un assouplissant lancé par le même groupe en Allemagne en 1963, fournit un exemple encore plus frappant des risques d'une trop grande lenteur dans la commercialisation des innovations. Malgré le succès spectaculaire sur le marché allemand de ce produit qui n'avait pas d'équivalent à l'époque, Procter & Gamble mit dix-neuf ans avant de le proposer aux consommateurs français : en attendant, deux autres assouplissants avaient occupé le terrain.

Inversant le courant, Procter & Gamble réussit néanmoins à devancer son rival japonais Kao dans la course mondiale des couches-culottes super absorbantes. En 1985, Kao créa la surprise en introduisant au Japon un premier produit de ce type. Fruit de technologies avancées, celui-ci ne tarda pas à éclipser les Pampers. Mais, n'ayant à son actif ni un grand réseau de distribution en dehors de l'Est asiatique ni une forte image de marque, Kao n'avait pas les moyens de tirer pleinement parti de son innovation sur les marchés internationaux. C'est ainsi que Procter & Gamble put lancer mondialement sa version du même produit pratiquement sans rencontrer de résistance de la part de Kao. Ce fut finalement le groupe américain qui profita le plus de la percée technologique de son concurrent nippon. Certes, même le meilleur réseau de distribution du monde ne compensera jamais un manque de compétences fondamentales, mais on ne saurait non plus faire l'économie de cette dimension du développement, qui multiplie la rentabilité de l'investissement.

Prenons un autre exemple. En 1983, Chrysler fut le premier à lancer un monospace sur le marché américain. Dix ans plus tard, et en dépit d'une concurrence des plus âpres, le constructeur de Detroit détenait toujours 50% du marché de ce type de véhicule aux Etats-Unis, ce qui se traduit par des ventes annuelles de 13 milliards de dollars environ. Toutefois, sa faible présence en Europe l'obligea à y céder la place à Renault, qui lança son Espace dès 1984. Neuf ans plus tard, la Régie en avait vendu 360 000 unités. Chrysler finit certes par introduire son

monospace sur le marché européen en 1989, mais avec des résultats médiocres : au bout de la première année complète de commercialisation en Europe, seuls 11 800 exemplaires du Voyager de Chrysler avaient été vendus.

Au fur et à mesure que les coûts de l'innovation montent en flèche dans des branches d'activité telles que les semi-conducteurs, les produits pharmaceutiques ou les télécommunications, l'impératif du devancement mondial s'impose de plus en plus. Considérons une société de télécommunications comme l'allemand Siemens, qui doit se battre sur le marché des grands équipements de commutation téléphonique. Dans les années soixante, le coût du développement d'un commutateur électromécanique s'élevait à 200 millions de dollars environ, en dollars de 1993. Pour rentrer dans ses frais, le fabricant devait détenir une bonne moitié du marché allemand. Or, à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, ce coût, qui concernait désormais la mise au point d'une nouvelle génération de commutateurs numériques, se situait près de 1 milliard de dollars. Dans ce cas, tout fabricant qui voulait rester dans la course avait besoin non seulement de dominer à cent pour cent son marché domestique, mais aussi de conquérir des parts consistantes du marché européen. Si l'on regarde au-delà de la décennie actuellement en cours, on peut estimer que le développement de la prochaine génération de commutateurs coûtera jusqu'à 2 milliards de dollars. Le calcul est simple : toute société de télécommunications ayant réalisé un investissement de cette magnitude doit prendre 20% du marché mondial tout simplement pour atteindre le point d'équilibre. Dans une foule de secteurs d'activité, cette implacable logique économique a déjà provoqué des vagues de restructurations ainsi que des batailles féroces pour la conquête des plus petites parts de marché. Les télécommunications, branche qui connaissait naguère une concurrence essentiellement continentale — Alcatel contre Siemens en Europe, Northern Telecom contre AT&T aux Etats-Unis, NEC contre Fujitsu au Japon —, sont entrées désormais dans l'ère de la compétition mondiale.

Les dirigeants consacrent à l'heure actuelle une grande attention à la tâche primordiale de la compression du temps des cycles de développement de produits, et avec raison : la rapidité de développement fait partie de la capacité de devancer ses concurrents. Cela dit, le délai à réduire impérativement ne concerne pas seulement la mise sur le marché national, mais aussi la mise sur le marché mondial. Il ne sert pas à grand-chose d'atteindre un cycle de développement inférieur de 50% à celui d'un concurrent si l'on ne peut le soutenir d'une capacité de distribution internationale. Il est certes important d'être le premier sur un marché, sauf qu'il faut entendre par là le marché mondial.

Il n'est pas question pour autant de se précipiter pour lancer n'importe quel produit dans le monde entier. Il convient plutôt de mener à petite échelle ses premières expéditions commerciales, éventuellement dans une zone géographique limitée (quoiqu'il puisse être important d'accumuler parallèlement des leçons de plusieurs marchés nationaux, compte tenu de la diversité des besoins des clients). Mais, dès lors que le marché semble prêt à « décoller », l'innovateur doit se montrer capable, que ce soit seul ou en association, de faire faire le tour du monde à son produit, et ce le plus vite possible. Gillette, après avoir consacré plus de 100 millions de dollars à la mise au point de son rasoir révolutionnaire Sensor et mené un premier cycle d'études de marché, introduisit son produit dans dix-neuf pays simultanément. Les suiveurs comme Shick, division de Warner-Lambert, se trouvèrent rapidement ensevelis sous l'avalanche publicitaire mondiale de Gillette. Pour eux, l'heure de la contre-attaque était déjà passée.

Si devancer ses concurrents sur le plan mondial est surtout affaire de positionnement et de parts de marché, il faut néanmoins prévoir sa percée longtemps à l'avance. De même que l'entreprise doit commencer à investir dans une compétence fondamentale bien avant que toutes ses applications précises soient définies, de même elle doit songer à occuper le terrain de la distribution internationale et de la notoriété de la marque en anticipation du flot de produits qui jailliront tôt ou tard. Si elle ne s'affirme pas sur le plan mondial avant la sortie de son produit, si inédit soit-il, elle risque de voir ses concurrents emporter le gros du marché. Cela ne veut pas dire qu'il faille réaliser des investissements énormes en présumant que les chercheurs de l'entreprise finiront par faire des découvertes passionnantes ; d'ailleurs, comme nous l'avons déjà indiqué, il existe bien des moyens économiques d'accéder au marché mondial et de distancer ses rivaux, notamment par le recours à des partenariats de distribution. Ce fut la stratégie adoptée par Glaxo aux Etats-Unis pour devancer SmithKline sur le marché des antiulcéreux. Disposant d'un réseau de distribution américain assez restreint au moment de lancer le Zantac, Glaxo conclut une alliance avec Hoffman-Laroche qui mit immédiatement à sa disposition une force de vente de onze cent personnes. De même, bon nombre d'entreprises asiatiques se servent souvent de partenaires situés en aval afin d'accéder à moindres frais au marché d'autres pays. Canon a fabriqué des photocopieurs vendus sous la marque Kodak, Samsung a fait des fours à micro-ondes commercialisés par la suite par General Electric, Toshiba a effectué sa première entrée sur le marché américain des téléviseurs en tant que fournisseur de Sears.

Tout le monde se souvient des quatre P du marketing : produit, prix, promotion et position. Qu'il nous soit permis de proposer les trois P du devancement mondial : la proximité, la prédisposition et la propagation.

Proximité

Par proximité, nous entendons l'accès aux marchés nationaux et aux canaux de distribution les plus importants. Il y a plusieurs critères d'évaluation de l'importance d'un marché donné. D'abord, on y trouve parfois un groupe de clients dit de référence (par exemple, les adolescents japonais, pour l'électronique grand public, ou les acheteurs californiens, pour les automobiles). Ce n'est que lorsqu'elle a démontré son aptitude à satisfaire jusqu'aux consommateurs les plus exigeants du monde qu'une entreprise peut s'estimer bien préparée pour entreprendre le lancement international de son produit. Ensuite, un marché peut assumer une valeur stratégique à cause de ses dimensions et de la possibilité qu'il donne d'amortir les coûts de développement. C'est pour cela que le marché américain a une importance capitale pour toute entreprise européenne aux ambitions véritablement mondiales. Si nombre de constructeurs d'ordinateurs du vieux continent se sont trouvés pendant si longtemps au bord du désastre, c'est justement parce qu'aucun d'eux ne réussissait à s'implanter durablement aux Etats-Unis et, par là, à obtenir les économies d'échelle indispensables dans le secteur.

Par ailleurs, le rythme normal d'expansion d'un marché ou son potentiel de croissance à l'avenir peuvent le rendre stratégique dans les efforts de devancement. Compte tenu de l'essor spectaculaire des marchés asiatiques (à l'exclusion du Japon), toute entreprise qui n'y réalise pas au moins 20% de son chiffre d'affaires perd presque par définition des parts de marché. Les fabricants européens et américains de toute une série de secteurs — automobile, électronique grand public et bien d'autres encore — doivent tout mettre en œuvre actuellement pour empêcher leurs rivaux nippons de dominer totalement ces marchés si prometteurs. General Electric offre un exemple d'acharnement dans ce domaine. Au début des années quatre-vingt-dix, le groupe américain comptait parmi les tout premiers fournisseurs de moteurs à réaction aux compagnies aériennes chinoises, qui connaissaient un fort développement. Un haut responsable a décrit ainsi la stratégie de l'entreprise : « Au fond, nous visons à conquérir une part du marché asiatique équivalente à notre part du marché américain³. »

Pensons un instant au temps qu'il faut pour se retrouver dans le fonctionnement d'institutions politiques étrangères, pour mettre sur pied une équipe solide de dirigeants nationaux, pour connaître les exigences de la clientèle et pour établir les canaux de distribution appropriés. Dans cette

3. T. Smart, P. Engardio et G. Smith, « GE's Brave New World », *Business Week International*, 8 novembre 1993.

situation, toute entreprise qui ne s'applique pas déjà activement à construire son infrastructure en Asie se condamne d'avance à ne pénétrer que les marchés les moins dynamiques.

Dernière raison : un marché peut avoir l'attrait stratégique d'ouvrir la porte du « sanctuaire à bénéfiques » d'un concurrent étranger. Se positionner sur le marché national d'un rival permet parfois de détourner à son avantage une partie des profits que celui-ci aurait sinon utilisés pour lancer des attaques loin de sa base. L'implantation précoce d'IBM au Japon et la position de force qu'il y a acquise ont incontestablement réduit la capacité des grands constructeurs d'ordinateurs nippons de financer leur expansion internationale grâce à une domination éventuelle de leur marché national.

Toutefois, la possibilité de devancer ses concurrents ou de ralentir leur progression mondiale ne dépend pas de la seule présence qu'on a établie sur quelques marchés clés, car il importe tout autant d'avoir accès aux canaux de distribution les plus efficaces de chaque marché national. La fermeture relative du système de distribution japonais a fait couler beaucoup d'encre, et a même inspiré quelques initiatives dans les négociations commerciales. Pour notre part, nous considérons que les pratiques internes de certaines entreprises représentent potentiellement un obstacle encore plus sérieux à la pénétration du marché nippon : dans la mesure où elles favorisent, explicitement ou non, un canal de distribution particulier (vente directe, vente par correspondance, accords de représentation exclusive, commercialisation de masse) à l'exclusion des autres, elles empêchent l'exploitation de toute la panoplie des canaux de distribution existants. Ces partis pris reposent-ils sur l'expérience et sur une réflexion poussée ? On peut se permettre d'en douter ; dans la plupart des cas, il s'agit selon toute probabilité de la survivance de quelques principes qui ne correspondent plus à la réalité mais que l'on arrive difficilement à remettre en cause parce que tel puissant département de l'entreprise a un intérêt dans le maintien du canal consacré. Par exemple, la longue dépendance d'Apple envers des distributeurs exclusifs eut pour effet de ralentir la pénétration du Macintosh dans les services comptables des entreprises, domaine où une force de vente directe aurait obtenu de meilleurs résultats. La myopie en matière de distribution peut gravement entraver les tentatives d'une entreprise pour devancer ses concurrents. Signalons qu'il est plus facile de faire passer un chameau par le chas d'une aiguille que de distribuer un nouveau produit par un canal trop étriqué !

Prédisposition

Les clients se montrent généralement friands de nouveaux produits. Rappelons le lancement du Coca allégé en 1982 sur le marché américain :

en l'espace de deux ans, c'était devenu la boisson non alcoolisée la plus vendue aux Etats-Unis. Profitant de sa redoutable image de marque, Coca-Cola réédita ce succès dans de nombreux pays du monde. Ce n'est pas notre propos de dénigrer ce produit, et pourtant : il serait difficile d'attribuer sa réussite éclatante à ses seules qualités intrinsèques. Celle-ci s'explique plutôt par l'attachement affectif des consommateurs à la marque, attachement assidûment cultivé par une publicité aussi efficace qu'omniprésente. Et si le produit en question n'avait pas bénéficié de la notoriété de la firme d'Atlanta ? Il aurait eu à faire le même chemin tortueux que tout autre illustre inconnu de la boisson non alcoolisée avant d'échouer sur les étagères des commerces. Pour devancer ses concurrents sur le marché mondial, cela ne gâche décidément rien d'être déjà présent dans l'imaginaire des consommateurs.

Considérons un autre exemple. Jusqu'il y a peu, les parents qui se penchaient sur les congélateurs du supermarché à la recherche d'esquimaux glacés ne trouvaient que des marques régionales ou tout au plus nationales. En revanche, le rayon confiserie regorgeait de chocolats de marques internationales telles que Mars, Nestlé ou Cadbury's. Cette anomalie fut la faille dont surent profiter les décideurs de chez Mars. Pourquoi ne pas se servir de la notoriété de la marque pour créer une nouveauté dans le domaine des glaces ? Le résultat devait figurer parmi les lancements de produit les plus réussis de l'histoire de ce secteur. Fort de la nouvelle catégorie de produit ainsi inventée, Mars engloba dans sa marque une ligne de boissons chocolatées. On peut tirer un enseignement important de ces deux expériences : l'entreprise ayant déjà conquis l'imaginaire des consommateurs se voit grandement faciliter la tâche de faire accepter un nouveau produit.

A l'instar du dispositif de postcombustion du Concorde, une puissante image de marque qui marche grâce à l'attachement de la clientèle peut améliorer sensiblement le rendement d'un nouveau produit ; elle ne permettra toutefois jamais à un produit qui contredit les lois de l'aérodynamique de décoller. Si l'appareil n'est pas en état de vol, tous les atouts de la postcombustion ne feront que révéler plus cruellement encore l'absurdité de l'écrasement. Quelle que soit la notoriété de la marque, un bide reste un bide. Pis, un mauvais produit peut même faire du tort à la crédibilité générale de la marque ; d'ailleurs, chaque nouveau produit a pour effet soit de renforcer cette crédibilité, soit de la miner.

Pourtant, les clients du monde entier sont favorablement prédisposés à l'égard de tout nouveau produit lancé par Coca-Cola, Apple, Sony, Honda ou toute autre société bénéficiant d'une notoriété comparable. Une telle image de marque donne en effet une longueur d'avance dans la conquête du futur. Les spécialistes du marketing calculent que l'entreprise moyenne doit consacrer un milliard de dollars environ à la publicité

pour asseoir sa présence dans l'imaginaire des consommateurs de l'Amérique du Nord, de l'Asie et de l'Europe. Mais à combien la facture s'élève-t-elle pour Sony lors du lancement d'un nouveau produit portant ces fameuses quatre lettres ? Celui-ci peut compter d'emblée sur une forte crédibilité. Inutile de se demander si c'est un excellent produit qui rend la marque célèbre ou inversement : c'est évidemment le produit qui précède. Précisons toutefois que des entreprises comme Sony, qui détiennent une grosse part du marché, ont eu pour politique de créer des marques « étendards » qui englobent plusieurs produits et domaines d'activité et qui, de ce fait, permettent de transformer le sentiment positif du consommateur à l'égard du produit d'aujourd'hui en accueil enthousiaste de celui de demain.

L'image de marque fait office de garantie de la qualité irréprochable du nouveau produit, garantie qui revêt une importance plus grande encore quand on vise, en inventant une catégorie de produits, à ouvrir un nouvel espace concurrentiel. Plus l'innovation en question est audacieuse et plus le client exigera l'assurance que donne une marque ayant déjà fait ses preuves. C'est en grande partie ce phénomène qui explique le succès initial d'IBM dans le domaine de l'ordinateur personnel à une époque où perplexité et méfiance régnaient chez les consommateurs. Osborne, Kaypro et même Apple ne purent égaler IBM sur ce plan. Quelquefois, l'image de marque offre, dans l'esprit du client, des gages qui valent plus que le certificat de garantie. Tout le monde sait jusqu'à quel point il est ennuyeux de faire une réclamation dans le cadre de la garantie. C'est donc moins la durée de validité de celle-ci qui convainc le consommateur d'acheter chez Sony, Canon ou Toyota que l'attente de qualité que fait naître l'image de marque.

L'établissement d'une marque « étendard » procède d'une logique simple : faciliter le transfert du capital de bienveillance accumulé par l'entreprise vers les autres produits qu'elle vend ou qu'elle entend proposer. Un exemple personnel : l'un des auteurs a chez lui, en plus d'un photocopieur Canon, deux caméras de 35 mm, une caméscope de 8 mm, une petite machine à écrire électronique et un télécopieur qui portent tous la marque Canon. Il n'avait jamais consciemment résolu de vivre dans un « univers Canon » ; cela s'est fait tout seul. Sans doute s'agit-il d'un réflexe, fondé sur le souvenir de la fiabilité et des performances des autres produits Canon, qui fonctionne à chaque décision d'achat où un produit de cette marque est en lice : héritier de ces vertus, chaque nouveau produit Canon l'emporte. Dans un monde en accélération permanente, rempli de produits d'une complexité croissante, des marques « étendards » telles que Canon ou Sony sont devenues des moyens mnémoniques qui évoquent la qualité et la valeur dans l'esprit du consommateur harcelé de tous les côtés.

Certaines entreprises préfèrent fragmenter leurs marques dans le but d'optimiser leur part de marché. On voit cette logique à l'œuvre notamment chez General Motors. De l'humble Chevrolet à la luxueuse Cadillac, chaque marque devait correspondre à un certain niveau de vie et à des aspirations bien particulières. Un dirigeant de chez Philips justifia pour sa part la création, par le groupe néerlandais, de sous-marques qui faisaient double emploi ou qui se concurrençaient même en disant que la marque Pye était destinée aux clients nouveaux, la marque Philips au marché moyen et la marque Grundig aux consommateurs les plus exigeants. C'est un tout autre état d'esprit qui anime la création des marques « étendards » des sociétés japonaises : on promet au client le meilleur rapport qualité-prix dans la catégorie de prix de son choix. Ainsi, qu'il choisisse la Corolla de Toyota à 11 900 dollars (prix de 1993) ou la Supra à plus de 40 000 dollars, il escompte obtenir le meilleur véhicule de cette catégorie. De même, que vous achetiez un mini-téléviseur de Sony pour 200 dollars ou un téléviseur à écran géant pour 6 000 dollars, vous vous sentez sûr d'avoir un produit comportant de nombreuses nouveautés et esthétiquement agréable. Toyota, Honda ou Sony espèrent ainsi gagner telle part des achats, et non pas telle part de tel segment de marché. En affichant leur marque « étendard » pour le plus grand nombre de produits, ces entreprises commencent déjà en bonne position lors de n'importe quelle décision d'achat.

Dans notre conception, les compétences qui permettent d'avoir des produits leaders constituent les fondations de l'entreprise, alors que les marques « étendards » en sont le toit. Entre les deux se trouvent les différents domaines d'activité, qui ont fondations et toit en commun (voir figure 11-1). Bien entendu, nombre de sociétés se gardent d'établir des marques « étendards ». Il suffit, pour s'en convaincre, d'inspecter n'importe quelle cuisine ou salle de bains américaines, dont les étagères sont remplies d'au moins une dizaine de produits Procter & Gamble vendus sous autant de marques différentes. Il s'ensuit que le consommateur, pour favorable que soit son expérience avec l'un ou l'autre produit, n'est pas du tout incité à en acheter un autre de la même maison mère. Ainsi, peu de personnes savent que Procter & Gamble domine le marché du soin pour les cheveux, alors que la majorité des consommateurs associeraient sûrement L'Oréal à cette activité, étant donné que cette dernière entreprise a mis son nom sur d'innombrables produits de soin pour les cheveux. Nous ne voulons pas dire par là qu'il faille remplacer des marques bien établies et fortement appréciées par des noms d'entreprise qui n'évoquent rien du tout pour le client : personne ne souhaite acheter une confiture de Procter & Gamble ou un shampoing d'Unilever ! Il n'en reste pas moins que toute entreprise qui ne sait pas profiter des

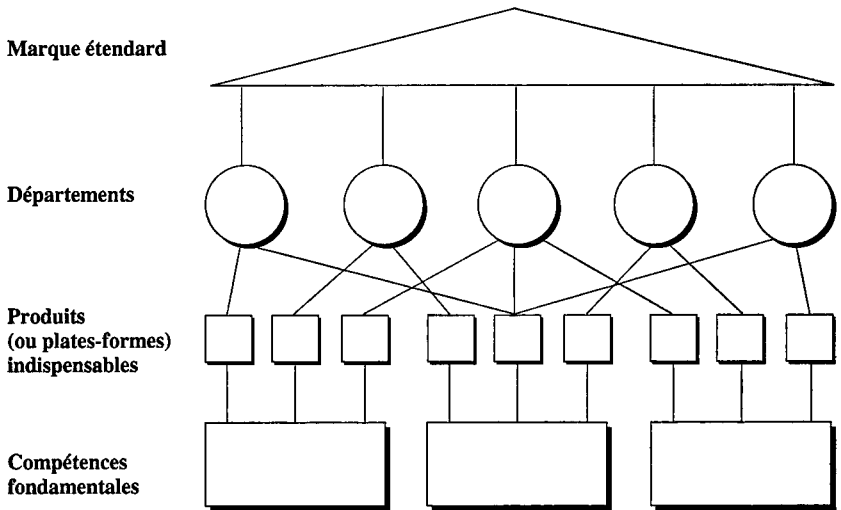


Figure 11-1 Une autre conception de l'entreprise diversifiée

avantages d'une marque universelle risque à terme de se mettre dans une situation défavorable.

La marque « étendard » ne doit pas forcément englober la totalité des produits de l'entreprise. Autant General Motors paie cher sa politique de multiplication des marques (Opel, Vauxhall, Saturn, Geo, Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Cadillac, GMC...), compte tenu de la confusion relative des clients et des occasions ainsi manquées de réaliser des économies de champ, autant Toyota a dû reconnaître, lors du lancement de la Lexus, qu'il était tout sauf aisé d'appliquer sa marque à une voiture de luxe censée attirer le client habituel de Mercedes. Or, curieusement, Toyota a réussi à gagner sur les deux tableaux. La Lexus s'est taillé une réputation de produit haut de gamme pour clients avertis, mais aussi de fruit des célèbres méthodes perfectionnées de fabrication du constructeur japonais. Honda a, de son côté, obtenu des résultats semblables en sortant son Acura, qui se situe dans le même créneau de luxe. C'est ainsi que Toyota, sans opter pour une marque unique, s'est néanmoins constitué un portefeuille de marques beaucoup plus compact et rationnel que celui de General Motors, ou même de Chrysler (Jeep, Eagle, Dodge, Plymouth et Chrysler).

La marque « étendard » peut ne pas coïncider avec la raison sociale ; c'est une décision d'ordre tactique. Peu d'Occidentaux ont entendu parler de Matsushita, encore moins sont ceux qui arrivent à bien prononcer le nom. Et pourtant, tout client potentiel, ou presque, connaît les

marques « étendards » du groupe comme Panasonic ou JVC. Chacune de ses sous-marques recouvre plusieurs catégories de produits.

Il y a même parfois lieu de prévoir plus d'une marque « étendard ». Qui plus est, l'idée de marque « étendard » n'est pas nécessairement en contradiction avec celle de sous-marques pour des produits individuels. Par exemple, Sony appose son nom sur l'ensemble de ses produits, tout en leur donnant d'autres marques « étendards ». A la suite du succès spectaculaire du Walkman, marque déposée devenue le nom générique du baladeur, Sony étendit l'emploi du suffixe *man* pour désigner la « portativité » de toute une série de produits, dont le Discman et le Watchman. L'étiquette « Sports » est une marque « étendard » supplémentaire du groupe ; elle transmet l'image de produits exceptionnellement robustes que l'on peut utiliser à la plage ou en montagne, sans crainte de les abîmer par une giclée d'eau ou un petit choc. Tous les produits vendus sous cette marque ont une identité visuelle commune comportant entre autres les couleurs jaune et noir. Chez Sony, on dispose les marques en couches successives, dont chacune englobe plus d'une catégorie de produits et communique un message distinct à la clientèle.

Aux Etats-Unis, la plupart des clients de Procter & Gamble ont grandi au milieu de produits comme Tide, Pampers, Ivory, Crisco, Camay et bien d'autres. Compte tenu de la longévité — des dizaines d'années — des marques dans la quasi-totalité des catégories, chaque nouvelle génération de consommateurs faisait probablement la connaissance des produits du groupe dans leur famille plutôt que grâce aux efforts du service de marketing de celui-ci. Ayant ainsi amorti depuis longtemps ses investissements destinés à assurer la notoriété des marques les plus importantes auprès des consommateurs américains, Procter & Gamble n'a plus rien à craindre des « déséconomies » d'échelle provoquées par l'éclatement de sa publicité en plusieurs marques. Or l'entreprise se trouva face à une situation totalement différente lorsqu'elle décida, au début des années soixante-dix, de se lancer à la conquête de l'immense marché japonais, où la concurrence peut être redoutable. Là, Procter & Gamble a été contraint de repartir à zéro pour gagner la confiance de consommateurs qui ne le connaissaient absolument pas. D'où cette alternative : fragmenter les efforts publicitaires sur plusieurs sous-marques spécifiques à des produits individuels, comme le groupe l'avait fait aux Etats-Unis, ou ajouter la raison sociale générale afin de développer plus rapidement la notoriété et l'acceptation de la marque, facteur que l'on ne saurait sous-estimer, vu la méfiance traditionnelle du consommateur japonais. Dans un changement de cap notable par rapport à ses pratiques aux Etats-Unis, Procter & Gamble préféra la deuxième solution, en partie, il est vrai, parce que ses concurrents nippons accordent habituelle-

ment un poids égal à la promotion de la raison sociale et à celle du produit individuel. Les stratèges de chez Procter & Gamble se rendirent donc à l'évidence que cela n'avait pas grand sens de répartir son travail de promotion sur une multitude de petites marques dès lors qu'il s'agissait d'acquérir le plus vite possible une certaine crédibilité dans le pays. Mieux valait suivre le chemin tracé par Sony : le recours à des marques spécifiques pour attirer l'attention sur les attributs précis des produits, associé à l'utilisation universelle du nom de l'entreprise comme gage d'intégrité et de qualité.

Depuis de longues années, Nestlé se sert largement de sa marque « étendard », qui figure sur les boîtes de lait condensé, les chocolats, le Nescafé et, plus récemment, les céréales de petit déjeuner qu'il produit. Helmut Maucher, président du groupe, résume ainsi la logique de la marque « étendard » mondiale :

Vous trouverez désormais le nom Nestlé sur l'ensemble de nos marques, que ce soit Maggi, Findus ou toute autre. Toutes portent au dos le nid d'oiseau, emblème de l'entreprise. Les produits locaux sont conçus en fonction du marché local, mais une société transnationale tire un avantage énorme d'une identité commune, comme celle de Volvo ou de Coca-Cola⁴.

On reconnaît de nos jours que, dans une situation de concurrence internationale, les économies d'échelle doivent se faire sur le plan mondial. Dans des secteurs d'activité comme les télécommunications, la construction aéronautique et les semi-conducteurs, il est tout simplement impossible de récupérer ses investissements de recherche et d'équipement sans avoir de présence internationale. Dans la lutte pour conquérir l'imaginaire des consommateurs, ce sont les économies de champ plutôt que les économies d'échelle qui comptent. Yamaha, qui fabrique un large éventail d'instruments de musique (guitares, pianos, trompettes, orgues, violons), se trouve d'emblée mieux à même d'y parvenir que des concurrents comme Selmer ou King, qui, se cantonnant à la production de cuivres et d'instruments à vent, ne peuvent amortir les frais de promotion de leur marque sur une multitude de produits différents. De même, les économies de champ exploitées par Honda lorsqu'il commença à commercialiser des tondeuses à gazon sous sa marque durent faire rêver des concurrents ayant une gamme de produits plus restreinte tels que Snapper ou le fabricant de moteurs Briggs & Stratton.

4. Helmut Maucher, discours prononcé devant le Forum économique mondial tenu à Davos, en Suisse, le 5 février 1991.

Puisque l'identification d'une marque progresse selon une courbe en S (le consommateur doit être exposé de façon répétée à la marque pour pouvoir la reconnaître), la répartition des dépenses publicitaires sur, disons, dix marques distinctes produit moins du dixième de la notoriété que l'on pourrait atteindre en concentrant toute la publicité sur une marque unique. OC&C, cabinet-conseil londonien, conclut au terme d'une étude très complète que les coûts publicitaires et promotionnels nécessaires pour convaincre le client d'essayer un nouveau produit étaient en moyenne 36% plus faibles dans le cas d'une marque « parapluie » que pour le lancement d'une marque auparavant inconnue. De même, le cabinet découvrit, en examinant les résultats obtenus par une multinationale dans ce domaine, que, six ans après leur lancement, seulement 30% des produits à la marque inconnue se trouvaient encore dans les rayonnages des magasins, contre 50% de ceux qui avaient été vendus sous une marque déjà existante⁵.

Au même titre que la fragmentation des efforts publicitaires entre plusieurs produits, leur fragmentation entre différents domaines d'activité de l'entreprise est à déconseiller. Dans la plupart des cas, un département n'a ni les ressources ni l'inclination requises pour établir la présence mondiale d'une marque, même si, dès lors qu'il y parvient, il facilite par la suite la tâche des autres départements de l'entreprise soucieux de pénétrer les mêmes marchés. Mais, en règle générale, il vaut mieux adopter une démarche commune en matière de développement de marques « étendards ». On ne saurait confier à une unité de l'entreprise la conquête de l'imaginaire des clients, pas plus qu'on ne lui demanderait d'atteindre toute seule la suprématie dans le domaine des compétences fondamentales.

Promenez-vous dans un aéroport international ou regardez par la fenêtre d'un imposant hôtel de n'importe quelle ville du monde : quelles marques voyez-vous sur les enseignes au néon et sur les panneaux publicitaires ? Laissons de côté cigarettes et boissons, alcoolisées ou non. Quelles raisons sociales apparaissent partout, en Asie, en Europe, en Amérique latine ? Vraisemblablement, ce seront des noms japonais ou coréens : Hitachi, NEC, Komatsu, Sony, Fujitsu, Toshiba, Samsung, Hyundai, Mitsubishi. De ci de là, vous apercevrez peut-être ABB, Siemens, Philips ou IBM, mais où sont passés Westinghouse, General Electric, United Technologies ou le britannique GEC ? La publicité type de Hitachi, qui recouvre un panneau d'affichage à l'aéroport LaGuardia de New York, rappelle aux voyageurs que l'entreprise propose « plus de

5. « Brand-Stretching Can Be Fun, and Dangerous », *The Economist*, 5 mai 1990.

20 000 produits électroniques pour la maison, le bureau, l'usine et l'avenir ».

Des sociétés telles que NEC, Canon ou Honda s'efforcent souvent de faire connaître aux clients tout l'éventail de leurs produits. Non seulement la raison sociale figure en bonne place sur chaque produit, mais les annonces publicitaires, y compris celles consacrées à un seul produit, font référence à toute la gamme que propose l'entreprise. L'une des publicités de Honda pose cette question : « Comment faire tenir cinq Honda dans un garage à deux places ? » Réponse : on y parvient quand on a deux voitures Honda, une tondeuse à gazon Honda, un mini-générateur Honda et un moteur de bateau Honda. Car le groupe japonais vise tout autant la notoriété internationale de sa marque que l'excellence en matière de construction d'automobiles. La conquête de l'imaginaire des clients du monde entier suppose, cela va sans dire, une ferme volonté de présence internationale. Contrairement aux briques et au mortier, une marque a peu de valeur résiduelle dès lors que l'entreprise décide de se retirer d'un marché ou que sa source de nouveaux produits se tarit.

Bien entendu, certaines marques prédisposent plus que d'autres à l'achat. Parmi les attributs d'une marque « étendard » qui conditionnent cette prédisposition, il convient de citer :

- l'*identification*, ou le degré de notoriété de la marque ;
- la *réputation*, ou la confiance de principe que fait le consommateur à tout produit du même fabricant ;
- l'*affinité*, ou le degré d'intégration de la marque dans la conscience intime qu'a le client de lui-même ;
- l'*étendue*, ou l'ampleur de la zone de chalandise potentielle de la marque, étant donné l'attrait vraisemblable du produit.

C'est la conjonction de l'identification, de la réputation, de l'affinité et de l'étendue qui détermine la présence relative de la marque dans l'imaginaire des clients (voir figure 11-2).

Si l'identification et la réputation sont des paramètres désormais bien connus de la puissance d'une marque, l'affinité et l'étendue nécessitent plus ample explication. Le terme *affinité* évoque la dimension affective qui relie le consommateur à la marque : celle-ci est-elle partie intégrante de son mode de vie ? Résume-t-elle d'une certaine façon ses aspirations ? Reste-t-elle associée dans son esprit à de bons souvenirs ? Plus l'affinité est forte entre la marque et le client, et plus celui-ci sera enclin à envisager l'achat de nouveaux produits portant la marque « étendard ».

Il convient de distinguer entre identification et réputation d'un côté et affinité de l'autre. Xerox, Boeing et les moteurs à réaction de Rolls

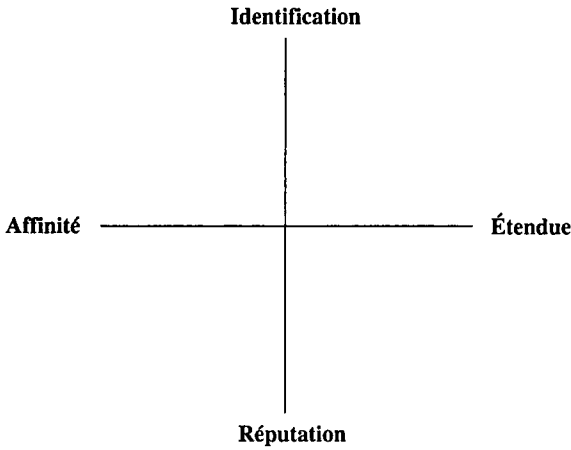


Figure 11-2 La conquête de l'imaginaire

Royce obtiennent de bons résultats dans les deux premiers domaines, alors qu'ils ne brillent guère sur le plan de l'affinité. Harley-Davidson réussit en matière d'identification et d'affinité. C'est ce dernier facteur qui explique pourquoi quelque 75 000 motards se sont rendus à la célébration du soixante-quinzième anniversaire du fabricant de deux-roues ; c'est aussi lui qui a permis à ce dernier de lancer une ligne de vêtements et d'ouvrir un restaurant chic en plein Manhattan. Pas de doute : cette affinité s'étend bien au-delà de la population de propriétaires de Harley-Davidson. Disney, autre nom qui suscite des sympathies de ce type, a pu puiser une nouvelle fois dans son capital de bienveillance accumulé au fil des ans en ouvrant des magasins Disney dans les centres commerciaux du monde entier. Enfin, Victorinox, la société qui fabrique et commercialise les célèbres couteaux de l'armée suisse, a trouvé une nouvelle façon de profiter des sentiments positifs de ses clients à son égard. Si tout écolier rêve d'avoir son couteau de l'armée suisse, peu d'adultes voient l'utilité de porter régulièrement sur eux un couteau pliant. Comment tirer alors parti de cette affinité sous-exploitée ? C'est simple : par le lancement d'une ligne de montres de l'armée suisse dont on vante le sérieux et la robustesse. Et voilà un nouveau fleuron à la couronne de Victorinox ! Cette entreprise ainsi que Harley-Davidson ont d'ailleurs gagné le pari le plus ambitieux de l'affinité de la clientèle : la création de clubs d'utilisateurs entièrement autonomes.

L'apport d'une marque à la propension des clients à acheter d'autres produits de la même société dépend en bonne partie du domaine d'activité en question. Si des marques telles que Sony ou 3M englobent une grande variété de produits, d'autres, comme Levi Strauss, Hershey,

Campbell's ou Coca-Cola ne dépassent pas une catégorie restreinte d'articles. Campbell's est certes bien placé en ce qui concerne l'identification, la réputation et l'affinité, mais on n'imagine guère cette marque ailleurs que sur des boîtes de conserve. C'est que, au fil des ans, le groupe est devenu l'otage d'une seule catégorie de produits. Quant à Colgate-Palmolive, même si la marque Colgate recouvre une gamme peut-être un peu plus large — brosses à dents, dentifrices, élixirs dentaires —, elle aurait du mal à s'étendre à des produits alimentaires ou d'entretien. Car un principe très simple est à l'œuvre ici : plus la marque reste longtemps prisonnière d'une catégorie unique de produits, plus il devient difficile de l'appliquer à d'autres.

Plus l'étendue potentielle est importante, et plus la marque a de moyens de susciter une prédisposition à l'achat. Cependant, toute étendue rencontre tôt ou tard des limites. Que l'on étire la marque dans tous les sens et elle finit par perdre toute signification pour la clientèle. Il y a quelques années, Levi Strauss présentait sa nouvelle ligne de pantalons et de blazers « David Hunter » comme « des vêtements à la coupe classique faits par Levi Strauss ». Y voyant une contradiction dans les termes, les consommateurs se gardèrent d'en acheter : la ligne s'effaça discrètement. L'utilisation à tort et à travers d'une marque peut être inopportune, ou tout simplement absurde. Dans la publicité pour les hôtels Sheraton, on lit souvent la raison sociale « ITT Sheraton ». Mais qui cela intéresse-t-il vraiment de savoir que Sheraton appartient à ITT ? Ce sigle ne transmet aucun message clair aux clients, d'une part parce que le nom Sheraton est probablement plus connu que celui d'ITT, et d'autre part parce qu'ITT a constitué un portefeuille d'actions totalement incohérent qui va des pièces pour automobiles aux assurances. En revanche, Marriott, en apposant son nom à sa chaîne d'hôtels Courtyard, permet aux clients de se faire une idée de la qualité qu'ils y trouveront.

Mais c'est en dernière analyse la cohérence du message transmis qui limite l'élasticité d'une marque. Dans une certaine mesure, l'élargissement progressif de l'étendue de celle-ci entraîne une diminution de la spécificité de la proposition, qui peut cependant continuer à séduire les consommateurs. Les marques « étendards » à l'étendue la plus vaste sont celles qui communiquent un message universel d'intégrité et de qualité du produit.

Ainsi, une forte marque « étendard » parvient parfois à représenter en raccourci la maîtrise de certains domaines d'activité. Le nom Sony évoque par exemple un ensemble de compétences incarnées dans les appareils électroniques portables, la numérisation du son et les écrans vidéo. De même, on aurait eu du mal à imaginer — avant d'avoir vu les réalisations de Honda — une marque englobant les tondeuses à gazon (domaine où l'entreprise se trouvait en concurrence avec Sears et bien

d'autres), les moteurs pour bateaux (spécialité de Mercury), les motos (contre Yamaha) et les automobiles (où il fallait se mesurer à Toyota). Et pourtant, l'application de la marque Honda à toutes ces catégories de produit semblait normale aux consommateurs, car ils reconnaissaient, directement ou indirectement, les grandes compétences de Honda dans la production de moteurs à essence ainsi que le perfectionnisme dont fait preuve le constructeur dans ce domaine. En effet, et quel que soit le produit, Honda a toujours insisté sur ce point dans sa publicité.

Soulignons toutefois que la gestion de l'étendue de la marque demande une grande finesse. Unilever pensait tenir le bon bout lorsqu'il appliqua sa principale marque de margarine en Grande-Bretagne, Flora, à une nouvelle ligne d'assaisonnements pour salades. Les deux catégories ne traduisent-elles pas, raisonnaient les spécialistes du marketing du groupe, nos compétences en matière de corps gras végétaux ? Or, malheureusement, les clients ne voyaient pas ce lien. Dans leur esprit, les assaisonnements pour salades n'évoquent pas particulièrement la catégorie des graisses végétales, mais appartiennent plutôt à celle des condiments. C'est ainsi que les consommateurs britanniques laissèrent sur les rayons les sauces Flora et continuèrent allègrement à acheter l'équivalent de chez Heinz.

Compte tenu de la difficulté qu'il y a à prévoir l'élasticité d'une marque, il convient de se demander dans quelle mesure les compétences qu'elle incarne sont spécifiques à un produit. Le message de Hershey — « Nous faisons des chocolats sans pareil » — est beaucoup plus restrictif que celui de Nestlé, qui dit : « Nous proposons des produits alimentaires de toute première qualité. » Il est intéressant de noter que l'une des marques de biens de consommation à l'étendue la plus large se trouve chez Sainsbury's, le très novateur détaillant britannique de l'alimentation. Contrairement à ce qui se passe aux Etats-Unis, où les marques maison d'un magasin ont mauvaise presse et sont souvent vendues au rabais, en Grande-Bretagne, Sainsbury's a réussi à lancer sa propre marque qui englobe la quasi-totalité des articles proposés, des produits alimentaires de base jusqu'aux chocolats fins et au vin mousseux, et qui n'est guère, voire pas du tout, moins cher que les grandes marques. On mesure toute la capacité de Sainsbury's de devancer les marques concurrentes lorsqu'on considère que son produit de lessive, lancé en 1993, conquiert rapidement 30% du marché national, pour dépasser Persil, d'Unilever, et se placer juste derrière le leader du marché, Ariel, de Procter & Gamble⁶. Sainsbury's a bâti une véritable marque de détaillant

6. « The Erosion of Brand Loyalty », *Business Week International*, 19 juillet 1993.

non pas sur la réduction des prix, mais sur la qualité. En raison de son énorme puissance d'approvisionnement et sa capacité d'amortir ses efforts de notoriété sur des centaines de produits, Sainsbury's peut promettre une qualité supérieure dans n'importe quelle fourchette de prix, proposition universelle qui vaut pour un large éventail de produits. Cette politique on ne peut plus réussie vient concurrencer sur leur propre terrain celles des géants comme Procter & Gamble, Unilever et d'autres, où la qualité n'est pas toujours à la hauteur du prix demandé.

Propagation

La capacité de devancer ses rivaux ne repose pas seulement sur la possibilité d'écouler rapidement son produit par les canaux de distribution du monde entier, mais aussi sur l'aptitude à en communiquer les avantages aux responsables de l'entreprise pour chaque pays où elle est implantée, à mobiliser partout les ressources commerciales nécessaires et à débusquer les marchés où le produit ne « prend » pas afin de pouvoir rectifier le tir.

Dans bon nombre de multinationales, chaque directeur national a traditionnellement eu une grande latitude pour choisir les domaines d'activité ou les produits du groupe à vendre localement, au point même de pouvoir rejeter de nouveaux produits créés dans d'autres pays ou au siège mondial. Conscients des particularités de goût et de préférence de chaque pays, sans parler des différences de conditions concurrentielles, les hauts dirigeants hésitaient à imposer leurs options aux responsables nationaux. En outre, ils reconnaissaient leur manque relatif d'expérience internationale, surtout dans les premières années d'expansion à l'étranger. Peu de multinationales cherchaient donc à coordonner, et encore moins à dicter le lancement de nouveaux produits dans tous leurs pays d'implantation. Dans un monde de particularismes nationaux en matière de tarifs douaniers, de réglementation et d'habitudes de consommation, rares étaient les occasions de parvenir à des économies d'échelle sur le plan mondial. Qui plus est, l'absence de médias véritablement internationaux rendait illusoire l'idée de développer une image de marque mondiale ou de viser partout le même positionnement pour les produits. Enfin, puisque les concurrents devaient faire face à des limites semblables, il n'y avait guère d'inquiétude à avoir sur le risque d'être devancé sur le marché mondial. L'autonomie locale paraissait alors ouvrir les meilleures perspectives d'expansion générale de l'entreprise.

Ces temps sont aujourd'hui révolus. La tendance grandissante à l'intégration internationale, surtout en Europe, le démantèlement des barrières

tarifaires et non tarifaires, le développement de médias transnationaux, l'augmentation constante du nombre de clients internationalement mobiles et de plus en plus conscients des enjeux du monde entier, l'inflation permanente des coûts de développement de nouveaux produits, la capacité croissante de certaines entreprises de concevoir d'emblée leurs produits pour le marché mondial et leur souci de rentabiliser internationalement leur investissement : tous ces facteurs concourent à rendre indispensable la propagation rapide de nouveaux concepts et de nouveaux produits par-delà les frontières.

Bien entendu, cet impératif heurte parfois de front les prérogatives traditionnelles des directeurs nationaux. Prisonniers de leurs horizons exclusivement locaux, ils ont souvent tendance à surestimer le caractère exceptionnel de leur marché. Du coup, la direction centrale a du mal à déterminer si tel responsable national refuse un nouveau produit en raison de différences culturelles authentiques, d'une réticence à mener un combat difficile pour asseoir la présence de l'entreprise dans une nouvelle catégorie de produits... ou par simple envie d'embêter le monde. Quoi qu'il en soit, des multinationales telles que Philips, Procter & Gamble, Ford, Unilever, Citibank ou IBM ont commencé à se rendre compte que les frontières organisationnelles font souvent obstacle à la propagation internationale de nouveaux concepts de produits, voire de domaines d'activité entiers.

Pour inciter les directeurs nationaux à se doter d'une perspective mondiale, nombre de multinationales ont décidé de leur confier la responsabilité régionale ou même universelle pour un domaine d'activité particulier. Désormais, ils s'intègrent à des équipes transnationales qui ont pour but d'optimiser la pénétration d'un produit sur les marchés du monde entier ; en outre, les plus motivés parmi eux se voient confier d'importantes missions internationales qui les éloignent peu à peu de l'esprit de clocher et qui les aident à repérer les occasions d'étendre géographiquement la présence d'un produit ou d'un service nouveaux. Comme l'a fait remarquer un dirigeant américain :

Autrefois, il incombait toujours au directeur général de justifier la commercialisation d'un nouveau produit dans tel ou tel marché local. Aujourd'hui en revanche, c'est au responsable national de démontrer que le produit ne marchera pas dans son pays. Nous nous attendons en règle générale que chaque nouveau produit finisse par trouver un marché international.

Un haut dirigeant de Nestlé l'a exprimé encore plus simplement : « De plus en plus, nous disons à nos collaborateurs de chercher les similitudes,

et que nous parlerons par la suite des différences⁷. » Il ne s'agit pas là d'un lourd centralisme, mais d'une reconnaissance des risques accrus de se trouver à la traîne dans un monde de concurrence de plus en plus internationale et de besoins convergents.

Ces efforts ont pour retombée d'accélérer considérablement la propagation des idées et des produits. Comme nous l'avons signalé plus tôt, Gillette lança presque simultanément son rasoir Sensor dans dix-neuf pays différents, dont seulement quelques-uns avaient été le théâtre de tests de marché. De son côté, Procter & Gamble réussit en moins de douze mois à commercialiser l'une de ses récentes innovations, les Pampers Phases, dans quatre-vingt-dix pays, alors que le lancement de sa nouveauté précédente dans la ligne des Pampers avait pris vingt-sept mois⁸. Et Pert, un shampoing combiné à un après-shampoing introduit aux États-Unis en 1986, se retrouva en peu de temps sur les rayons des magasins d'une trentaine de pays. Ed Artzt, président de Procter & Gamble, résuma le sens de cette politique de propagation rapide quand il dit : « Si nous n'affirmons pas vite notre présence mondiale, quelqu'un d'autre le fera à notre place⁹. »

L'existence d'une marque mondialement connue peut favoriser la propagation en question, car elle rappelle à des responsables nationaux dispersés parfois aux quatre coins du monde que leur marché ressemble malgré tout à bien d'autres et que les concepts de produit éprouvés dans un seul pays peuvent aussi réussir ailleurs. C'est ainsi que la marque transnationale fonctionne comme un axe qui permet à de nouvelles idées de pivoter d'un marché à l'autre. Cette fonction apparaît clairement dans les propos de Michael Jordon, président de Westinghouse et ancien président de Pepsico, au sujet des différentes marques transnationales de produits alimentaires (Pepsi, Taco Bell, Pizza Hut) de ce dernier groupe :

Le développement de marques transnationales traduit la mondialisation des groupes qui les produisent et les commercialisent... Or une marque est le fruit de l'expérience de toute l'organisation et de ses systèmes de fonctionnement (c'est d'ailleurs cela qui nous donne toute notre force et non pas quelque logo séduisant)... Pourquoi donc les sociétés, y compris la mienne, continuent-elles à rechercher l'internationalisation de leurs marques ? Parce que, à mon avis, elles essaient par là de créer

7. Z. Schiller et R.A. Melcher, « Marketing Globally, Thinking Locally », *Business Week International*, 13 mai 1991.

8. « No More Mr. Nice Guy at P&G, Not By a Long Shot », *Business Week*, 3 février 1992.

9. Schiller et Melcher, *op cit.*

un point de ralliement pour l'entreprise, pour l'expérience et les connaissances qui sous-tendent ses efforts de commercialisation, qu'il s'agisse de boissons non alcoolisées, de cigarettes ou de bière¹⁰.

Certes, il ne faut pas considérer l'exploitation d'une marque transnationale comme la principale finalité de la lutte pour devancer ses concurrents ; en fait, la décision de mondialiser ou non une marque est d'importance secondaire. Ce qui compte, en revanche, est la diffusion rapide dans le monde entier d'un nouveau concept de produit ou de marketing. Convaincus d'avoir un produit mondialement concurrentiel et un thème de marketing universellement séduisant, les dirigeants d'Unilever mirent tout en œuvre pour faire réussir leur marque d'assouplissant pour le linge, Snuggles. S'ils traduisirent le nom dans les différentes langues et adaptèrent le produit aux différentes conditions locales — la douceur câline — et l'emblème — le nounours — restèrent les mêmes dans le monde entier.

La course de l'avenir se résume donc finalement à un dernier sprint avant l'arrivée. Les entreprises qui ont développé des marques « étendards » qui prédisposent les clients à essayer ses nouveaux produits, qui se sont assuré l'accès aux canaux de distribution des marchés les plus importants du monde et qui ont acquis une capacité de diffusion interne de leurs innovations tiendront normalement le haut du pavé.

10. Michael Jordon, PDG de Pepsico International Food and Beverage, « Big Brands in a Borderless World », discours prononcé devant le Forum économique mondial à Davos, en Suisse, le 3 février 1992.

PENSER AUTREMENT

Non, la restructuration et la reconfiguration ne suffisent pas. En tout cas, pas lorsqu'il s'agit de se placer en tête de toute une branche d'activité. L'entreprise désireuse de prendre le dessus doit savoir réinventer son secteur ; qu'elle souhaite reconquérir sa suprématie antérieure et elle est obligée de régénérer ses stratégies fondamentales. C'est pourquoi elle ne peut se contenter de devenir moins grosse et plus performante ; il faut aussi avoir la capacité de se transformer. Or, qui dit se transformer dit transformer sa façon de penser. D'où le parti pris de cet ouvrage d'insister tout autant sur la pensée que sur l'action. L'entreprise qui veut prendre sa part du gâteau de l'avenir doit apprendre à modifier son mode de pensée concernant le sens de trois mots : compétitivité, stratégie et organisation.

VERS UNE AUTRE CONCEPTION DE LA COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité a, semble-t-il, le vent en poupe : les chefs d'Etat et premiers ministres s'engagent à l'améliorer, les parlementaires en débattent, les économistes la mesurent, les journaux y consacrent leur première page. Les discussions à ce sujet tournent parfois autour de l'idée d'affrontement entre pays, ou blocs de pays, la principale question étant de déterminer si le pays X perd du terrain par rapport au pays Y ou inversement. Quand on prend pour unité d'analyse l'entreprise plutôt que l'entité nationale, on parle surtout de position relative et d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, il importe de conquérir une position « défendable » et de se doter d'avantages « durables ». Or, de notre point de vue, la conception nationale de la compétitivité manque de précision et celle qui se concentre sur la situation de l'entreprise est incomplète.

La concurrence nationale : une mise au point

En claironnant l'affaiblissement économique des Etats-Unis, hommes politiques, universitaires et autres commentateurs illustres ont recueilli qui des suffrages, qui des royalties, qui des gros titres dans les journaux. De telles affirmations nous semblent passablement exagérées et invariablement trompeuses. Il y a rarement concurrence directe entre pays. L'essor de l'Europe n'entraîne pas le déclin des Etats-Unis, mais leur prospérité. Le PNB américain ne subit pas non plus une baisse proportionnelle au taux de croissance atteint par le Japon. Non, la lutte concurrentielle se déroule entre entreprises. Aussi a-t-on raison de prétendre que Chrysler « enlève » des parts de marché à General Motors, ou que le développement de Southwest Airlines signifie le recul d'American, d'United et de Delta Airlines. Les dirigeants qui croient, comme semblent le faire les patrons de l'industrie électronique européenne, de la construction automobile américaine ou du secteur aérospatial japonais, que la réussite de la firme dépend pour l'essentiel des politiques commerciales et industrielles se leurrent dangereusement.

La concurrence n'oppose pas un pays à l'autre, elle n'est pas une affaire de blocs commerciaux. En effet, l'économie mondiale a atteint une telle interpénétration que cela n'a plus grand sens de parler d'entreprises « américaines », « européennes » ou « japonaises ». De Dow Chemical jusqu'à CPC, en passant par Colgate-Palmolive, nombre des sociétés américaines les plus importantes doivent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à leurs activités hors des Etats-Unis, exploite d'autant plus frappant quand on songe aux dimensions de leur marché national. Par ailleurs, les Américains qui s'inquiètent de voir que les entreprises de leur pays fabriquent moins de téléviseurs, de caméscopes ou de lecteurs lasers que leurs rivaux nippons devraient se dire que, dans les domaines du spectacle et des loisirs, des microprocesseurs et de la banque d'affaires, les sociétés américaines continuent de dominer le marché mondial. De même, Unilever, Shell, Ericsson, Glaxo, Nokia et BMW considèrent l'Europe non pas comme leur chasse gardée, mais tout simplement comme un marché parmi d'autres. Et si les sociétés japonaises demeurent partiellement prisonnières d'une vision ethnocentrique du monde, une nouvelle génération de dirigeants nippons s'évertuent néanmoins à enraciner leur entreprise dans chaque pays où elle a des activités. Du reste, on aurait tort d'affirmer que la réussite de l'une des trois principales régions économiques ne peut se faire qu'au détriment des deux autres. L'essor rapide de l'Asie ouvre au contraire des perspectives sans précédent aux entreprises américaines et européennes. Ces dernières profitent énormément de la prospérité des Etats-Unis, tout comme

les sociétés américaines bénéficient de la croissance japonaise, et ainsi de suite.

Certes, aucune économie nationale, qu'elle se trouve en Amérique du Nord, en Europe ou en Asie, ne peut s'estimer à l'abri des terribles bouleversements occasionnés par la révolution technologique, la déréglementation et l'entropie des entreprises. Mais, tant que l'on prend pour unité de référence le cadre national, il faut souligner que les Etats-Unis ne doivent sûrement pas affronter des difficultés plus sérieuses que celles de l'Europe ou du Japon. Au moment où nous écrivons ces lignes, le taux de chômage européen est presque le double de celui des Etats-Unis. En outre, les pays de la Communauté européenne n'ont réussi à créer, entre le milieu des années soixante et la fin des années quatre-vingt, que 20% du nombre d'emplois créés outre-Atlantique. Quant au Japon, il continue d'accuser un retard considérable sur les Etats-Unis dans les secteurs de l'agriculture, de la banque, de la distribution, du commerce de détail, de l'informatique et des télécommunications. Aux partisans d'une ligne dure à la table des négociations du commerce international, aux adeptes d'une politique industrielle musclée et autres gardiens solennels de la position concurrentielle des Etats-Unis, nous avons coutume de demander : « A la place de qui aimeriez-vous être ? Celle des Européens, qui souffrent de stagnation de l'emploi et d'une myopie continentale croissante ? Ou peut-être celle des Japonais, qui devront un jour ou l'autre procéder à une restructuration de grande envergure ? Le silence par lequel nos interlocuteurs répondent en dit long.

Les sirènes du déclin semblent s'inquiéter non pas tellement d'une baisse absolue de l'économie américaine — la plupart de leurs compatriotes connaissent aujourd'hui un bien-être matériel très supérieur à celui des générations précédentes —, mais de la perte relative d'hégémonie du pays. C'est que d'autres pays sont en passe de rattraper les Etats-Unis, phénomène on ne peut plus normal dans un monde placé sous le signe de la mobilité internationale, tant des capitaux et des technologies que des talents. Ainsi, le formidable esprit d'entreprise dont fait preuve la diaspora chinoise à Taiwan, à Hong Kong et ailleurs a produit un miracle tout aussi remarquable que celui du Japon. Le problème sur lequel insistent les croisés du protectionnisme et leurs acolytes universitaires se révèle donc n'être qu'un aspect banal du développement économique. Il est bien paradoxal que ceux-là mêmes qui, situés du côté gauche de l'éventail politique, se battent pour obtenir des politiques généreuses de redistribution sur le plan intérieur, se tracassent tant de voir le reste du monde se rapprocher des Etats-Unis en matière de consommation.

L'instauration de règles de parité régissant l'accès aux marchés, les droits de propriété intellectuelle et les mouvements internationaux de capitaux est un objectif certes légitime, mais au fond d'importance

secondaire. Les Etats-Unis ne doivent attendre leur salut économique ni d'une politique commerciale plus avisée ou mieux coordonnée ni d'une conversion pénitente du Japon au dogme du libre-échange. En revanche, ils récolteront les fruits d'une prospérité insoupçonnée pour peu que les entreprises et les salariés du pays trouvent le moyen d'aider le développement des régions du monde qui aspirent tant au mode de vie américain. Des sociétés comme Boeing, General Electric, Procter & Gamble, Coca-Cola ou Merrill Lynch, dont toutes se sont plongées dans le tourbillon de la croissance asiatique, apportent plus à l'économie américaine que toutes les mesures de protection. Enfin, étant donné que la plus grosse partie des échanges se font actuellement entre des maisons mères et leurs propres filiales étrangères, l'exportation des capitaux américains a pour retombée la stimulation de la création d'emplois aux Etats-Unis.

Il ne faut pas pour autant en déduire que les entreprises américaines conserveront éternellement leur position concurrentielle, loin de là. Néanmoins, la compétitivité est davantage affaire de stratégie de l'entreprise que de politique industrielle. Même des centaines de millions d'Ecus et les efforts conjugués des eurocrates les plus brillants n'ont pu sauver le projet boiteux d'une norme européenne en matière de télévision à haute définition, pas plus que des dépenses de plusieurs milliards de dollars et le protectionnisme le plus obstiné n'ont libéré le secteur informatique japonais de sa concentration excessive sur le domaine des gros systèmes. Et ce fut la peur d'être écrasés plutôt que l'espoir de renouer avec les bénéfices grâce au protectionnisme qui poussa les constructeurs automobiles américains à prendre enfin la qualité au sérieux.

Les entreprises américaines qui s'attachent, avec des fortunes diverses, à retrouver leur suprématie antérieure se heurtent non pas à une politique commerciale rétrograde et hostile à leurs intérêts, encore moins aux stratégies brillantes de conquête de leurs rivaux étrangers ; elles doivent affronter les démons de l'inertie, de la myopie et de la suffisance. Elles sont menacées moins par les guerriers industriels du Japon ou de l'Asie que par des concurrents issus de la même culture nationale qu'elles. Les problèmes d'IBM étaient dus à Hewlett-Packard, à EDS et à Compaq plutôt qu'à Fujitsu ; Sears ne se vit pas damer le pion par Mitsukoshi, mais par Wal-Mart et Nordstrom ; Westinghouse fut vaincu par General Electric et non par Mitsubishi ; et CBS perdait face à Viacom et Turner Broadcasting, et non pas face à NHK.

Le problème n'est pas que les interlocuteurs étrangers des Etats-Unis auraient eu la malice de piper les dés du jeu commercial, mais que de nombreuses entreprises américaines (ainsi qu'européennes et japonaises) n'ont pas su inventer, ou tout simplement prévoir, les nouvelles règles qui allaient régir leur secteur d'activité. En ce sens, on peut dire qu'il

s'agit non pas de concurrence étrangère mais de concurrence non traditionnelle. Sur le chemin de l'avenir, on a plus à craindre des obstacles qui s'appellent léthargie, conservatisme, myopie et élitisme que des pratiques prétendument déloyales de ses partenaires commerciaux. Il est infiniment moins important de faciliter l'accès au système de distribution japonais, de mettre fin à la préférence nationale dans l'adjudication des marchés publics européens que d'inciter IBM à développer sa clairvoyance, de refondre la culture d'entreprise de General Motors, de revivifier Philips, d'apprendre à Intel les moyens d'éviter les pièges du passé, d'encourager les universités à réinventer leurs méthodes pédagogiques, de repenser le système des soins de santé et — ne l'oublions pas — d'aider les écoles de gestion à comprendre l'apport qu'elles peuvent faire à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Nous avons déjà révélé notre parti pris : l'entreprise qui veut rester dans la course doit atteindre une certaine taille critique. En effet, nous estimons que les grosses sociétés ont un rôle indispensable à jouer dans la création de la richesse, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, égaliser les plus gros concurrents en matière de ressources et de moyens de distribution procure des avantages considérables. Faut-il rappeler que la suprématie mondiale d'Intel et de Microsoft s'est construite grâce à la présence exceptionnelle d'IBM dans le domaine de la distribution ? Que ces deux nouveaux venus sont arrivés dans les marchés du monde entier juchés sur les solides épaules de Big Blue ? C'est ainsi d'ailleurs qu'une foule de petits sous-traitants, de sociétés de services et de conseil en informatique et autres bureaux d'études ont profité de la puissance internationale de Boeing. Et il en va de même au Japon, où Toshiba, Sony et Canon font pénétrer les idées et les innovations de nombreuses PME dans le marché mondial. Bref, il existe un rapport de symbiose entre le grand et le petit. Les innovations d'une petite entreprise ne produisent de la richesse que si elles sont associées à des compétences complémentaires et exploitées mondialement. Une Silicon Valley sans AT&T, IBM, Eastman Kodak et Motorola aurait peu de réalisations à son actif.

Ensuite, les grosses entreprises consacrent généralement une part disproportionnée de leurs ressources à la formation, investissement qui a une valeur inestimable pour la collectivité. En effet, nombre d'entrepreneurs à succès ont perfectionné leurs compétences au sein d'une grosse société. Pensons à IBM, qui a nourri et formé des dizaines d'entre eux, de Gene Amdahl à Ross Perot. La grosse entreprise contribue au processus entrepreneurial par le biais d'essaimages, d'apport de capitaux à des créations d'entreprise, du développement de réseaux internationaux de distribution et de la formation des patrons dynamiques de l'avenir. Ce rôle est aussi vital que celui des spécialistes du capital risque.

Par ailleurs, pour forcer la porte de bon nombre des méga-créneaux de demain, il faudra disposer de moyens considérables. On imagine avec difficulté qu'une PME puisse construire l'infrastructure nécessaire à la télévision interactive, assumer le développement de la prochaine génération d'avions gros porteurs ou mettre en place un réseau mondial de transactions financières fonctionnant jour et nuit. Steve Jobs a peut-être déclenché la révolution de la micro-informatique à partir de son garage, mais la ferveur de l'entrepreneur ne suffit pas toujours pour ouvrir un nouveau créneau. Une réserve cependant : la taille ne constitue un avantage que si l'entreprise est mue par une aspiration qui favorise l'utilisation créative des atouts déjà accumulés.

Il est encore une raison pour laquelle il faut se soucier du sort des grosses entreprises : elles emploient beaucoup de monde. Quand IBM arrivera enfin à la restabilisation visée, il aura peut-être éliminé jusqu'à 200 000 postes de travail. Imaginons un instant la possibilité que le réseau du capital-risque puisse compenser cette hémorragie : mais il ne devrait alors créer pas moins de quinze Microsoft ! Certes, nous avons choisi le cas le plus extrême, mais il est difficile, de nos jours, d'ouvrir la rubrique économique du journal sans tomber sur l'annonce d'un nouveau train de licenciements concernant 10 000, voire 20 000 personnes. Bien sûr, les entreprises aux sureffectifs flagrants ont besoin d'un régime d'amincissement ainsi que d'une recherche patiente des gains de productivité qu'apportent les technologies de l'information et la reconfiguration des processus du travail. Soulignons néanmoins que l'essentiel des pertes d'emplois enregistrées par les plus grosses sociétés n'ont pour origine ni l'intensification de la concurrence mondiale ni des percées spectaculaires en matière de productivité ; en général, c'est que l'entreprise a percuté à toute vitesse la barrière de l'avenir, car les aiguilleurs s'étaient endormis aux commandes. Ce fut assurément le cas chez Philips, Digital Equipment et Westinghouse, pour ne citer que ces trois noms. Les hauts dirigeants ne doivent pas chercher à fuir leur responsabilité pour le carnage que provoque leur manque de clairvoyance. Ajoutons qu'on ne saurait rester indifférent devant le sort de tous ceux qui subissent aujourd'hui les conséquences des erreurs de prévision de leurs supérieurs.

Ce n'est pas notre propos de faire adopter une politique de faveur officielle à l'égard des grosses entreprises ; il ne sert à rien de maintenir les dinosaures en vie, coûte que coûte. Cela dit, la collectivité paie toujours très chèrement l'aveuglement et l'autodestruction d'un groupe puissant. Il ne s'agit pas d'embaumer les dinosaures sous forme de subventions, de mesures protectionnistes ou d'accès privilégié aux marchés publics — méthode très répandue en Europe —, mais d'empêcher déjà les grosses entreprises de devenir des dinosaures.

La perspective présentée dans ce livre a autant de valeur pour les PME que pour les grands groupes. Car, pour désireux que nous soyons de voir ces derniers se régénérer, nous appelons également de nos vœux l'augmentation de la taille critique des petites entreprises. Ici encore, il n'est pas question de suggérer que « plus c'est gros, mieux c'est ». Nous disons tout simplement que la croissance crée des emplois et de la richesse, qui ouvrent à leur tour la possibilité à l'épanouissement de l'individu et de la société. Il n'y a pas d'honneur particulier à rester petit. Autant la grande entreprise qui ne cherche ni à dépasser le *statu quo* ni à mieux exploiter les moyens existants a vite un problème d'obésité, autant la petite société à qui font défaut ses mêmes attributs se condamne à l'impuissance. Au fond, tout dirigeant d'une PME devrait se sentir fortement encouragé par les nombreux exemples de petites entreprises qui ont vaincu des handicaps en apparence insurmontables pour atteindre les sommets de l'économie internationale.

A la recherche des causes de la compétitivité

Professeurs, consultants et chefs d'entreprise s'interrogent depuis longtemps sur les causes de la compétitivité. Comment se fait-il, se demandent-ils, que certaines entreprises prospèrent alors que d'autres stagnent ? Qu'une source de bénéfices inouïs pousse l'autre à la faillite ? Que les unes prennent régulièrement des parts de marché, tandis que les autres en perdent au même pas ? Ces questionnements ont permis de dégager de nombreuses pistes de réflexion concernant le rapport entre volume accumulé et coûts, le lien entre part de marché et rentabilité, les obstacles spécifiques à l'entrée dans tel secteur d'activité, la dynamique de l'interaction concurrentielle et ainsi de suite. Mais, en dépit de la rigueur scientifique qui caractérise une bonne partie de ces recherches, on peut leur reprocher une certaine superficialité ainsi que la limitation extrême de leur champ d'investigation.

Prenons un à un ces deux reproches. On voit clairement ce caractère limité de la recherche des causes de la compétitivité dès lors que l'on considère les délais étudiés — des mois ou des années, plutôt que des décennies —, l'unité d'analyse retenue — le produit ou le domaine d'activité plutôt que l'entreprise entière ou la coalition d'entreprises — et la définition des formes de concurrence comme étant « commerciales » ou « non commerciales ». Qu'il s'agisse du délai imparti aux étudiants d'une école de gestion pour comprendre un cas de marketing stratégique, du temps moyen que l'on garde le poste de directeur d'un domaine d'activités de son entreprise ou du cycle de plus en plus frénétique de développement de produits, dirigeants et universitaires envisagent

rarement les facteurs de la stratégie qui dépassent une période de trois ou quatre ans. Or ils sont nombreux : un dessein stratégique sur vingt ans, une croisade de quinze ans visant à acquérir une compétence fondamentale ou un effort de dix ans pour dessiner les contours d'un futur créneau. Une vision trop restrictive de la dynamique de la concurrence a pour effet de masquer certaines questions de stratégie primordiales qui tournent autour de la continuité, de la cohérence, de la conservation des ressources et de l'accumulation des compétences.

La concurrence, nous l'avons dit, n'oppose pas seulement tel produit ou service à tel autre, mais aussi telle entreprise, voire telle coalition d'entreprises, à telle autre. Les équipes dirigeantes s'affrontent lorsqu'elles cherchent à se doter de la clairvoyance nécessaire pour se lancer dans un domaine aussi peu balisé que les médicaments issus du génie génétique. Les entreprises en font de même quand elles essaient d'acquérir des compétences qui dépassent les frontières d'un domaine d'activité donné. Et les coalitions se battent pour ouvrir les premières un nouvel espace concurrentiel. Economistes, chercheurs en stratégie, chefs d'entreprise, tous ont trop souvent cru que la concurrence ne dépasse pas la sphère du marché proprement dit. Or, le développement de la clairvoyance, l'acquisition de compétences et la mise sur pied de coalitions en vue de façonner l'évolution d'un secteur sont des formes de concurrence que nous appellerions *extracommerciales* (en amont du marché) plutôt que non commerciales. Qu'elles se déroulent en dehors du marché ne change rien à l'affaire, ni surtout à leur importance. C'est à ses risques et périls qu'une entreprise laisse de côté cette dimension plus large de la concurrence.

Qui plus est, la recherche des racines de la compétitivité ne va pas toujours autant en profondeur qu'il ne le faudrait. Ainsi, on se borne à constater que telle société se développe et que telle autre recule, que l'entreprise X réalise de gros bénéfices alors que ses concurrents subissent une hémorragie financière, que, contrairement aux autres firmes de son secteur, elle gagne des parts de marché. Or ce type d'analyse menée après coup fait penser à l'examen par lequel le médecin se limite à prendre la tension, le pouls ou la température du patient : il ne peut guère dire plus que si celui-ci semble aller bien ou non. Un vrai diagnostic demande un examen plus approfondi. Quels sont les symptômes précis ? Dans quelle séquence se manifestent-ils ? Sont-ils persistants, sévères ?

Une première approche du diagnostic des problèmes de compétitivité passe parfois par l'analyse structurelle de la branche en question. On estime ainsi que, quand on cerne la position concurrentielle d'une entreprise (c'est-à-dire l'attrait « objectif » qu'offre le segment de marché où elle est présente), on a une idée assez rudimentaire de sa rentabilité

potentielle relativement à d'autres entreprises¹. Selon cette démarche, la rentabilité moyenne varie d'une branche d'activité, voire d'un segment de branche, à l'autre, suivant les forces concurrentielles à l'œuvre, et cette différence ne s'estompe pas avec le temps. Exemple : il a souvent été plus rentable de construire des voitures de grosse cylindrée plutôt que de petite cylindrée ou de miser, dans le cas d'une compagnie aérienne, sur les voyageurs d'affaires plutôt que sur les touristes. Compte tenu des contraintes générales du secteur ou du segment, la rentabilité effective de l'entreprise dépend des avantages qu'elle peut avoir en matière de coût et de différenciation. Que l'on découvre des sociétés très prospères dans un secteur jugé par ailleurs sans attrait démontre tout simplement que l'avantage relatif pèse parfois plus lourd que les caractéristiques propres du secteur.

Les leçons fondamentales de la stratégie concurrentielle seraient donc : trouver un secteur d'activité peu attrayant, y acheter à bon marché, puis revendre au prix fort... C'est un peu vite dit, tout de même ! Les secteurs attirants, c'est-à-dire dont le taux de profit se situe au-dessus de la moyenne, doivent leur attrait en grande partie aux obstacles considérables à l'entrée qui se dressent autour d'eux (par exemple, des économies d'échelle et de champ, la réglementation en vigueur, le poids des recherches). On peut supposer de même que toute entreprise du secteur dont la rentabilité semble nettement supérieure à celle qui y a cours doit disposer de quelques atouts qui ne se laissent pas facilement copier. La seule solution existant pour l'entreprise qui se heurte à des barrières insurmontables de ce type consiste à redessiner les contours du secteur pour que les créneaux les plus séduisants se trouvent désormais au-delà des frontières jusqu'alors respectées. On y parvient soit en transformant radicalement la base des avantages concurrentiels qui caractérisent la branche (comme le fit CNN dans l'audiovisuel), soit en créant un espace entièrement nouveau et parfaitement adapté à ses propres points forts (c'est ainsi que procéda Sharp en inventant l'organisateur électronique de poche). Mais, dans les deux cas de figure, seul le développement d'atouts exceptionnels et inimitables permettra à l'entreprise de profiter de son ingéniosité. L'ennui est que l'analyse structurelle du secteur d'activité nous éclaire finalement assez peu sur les deux tâches clés que sont la restructuration de toute une branche et le développement d'atouts non traditionnels.

1. Le lecteur trouvera une analyse très complète du rapport entre structure de secteur d'activité et rentabilité dans Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1987.

Certes, l'analyse structurelle décrit relativement bien le « quoi » de la compétitivité (c'est-à-dire les traits qui expliquent la rentabilité particulière de telle entreprise ou de telle branche). Ainsi, et au fur et à mesure que progressent les recherches dans ce sens, on exhorte les entreprises du monde entier à poursuivre toute une série d'objectifs apparemment louables : « zéro délai », « coller à la demande », « ingénierie simultanée » et autres encore. Mais, en dépit de toute l'attention accordée désormais à la nature précise des avantages en matière de coût, de qualité, de service à la clientèle ou de rapidité de mise sur le marché, la question du « pourquoi » reste essentiellement sans réponse : pourquoi certaines entreprises semblent-elles capables en permanence de créer de nouvelles formes d'avantage concurrentiel alors que d'autres ne parviennent qu'à entériner et à suivre ? Pourquoi certaines sont-elles des créatrices nettes tandis que d'autres sont des imitatrices nettes ? Dans ce contexte, il importe non seulement de tenir à jour son fichier des avantages existants, où figurent leur caractérisation ainsi que le nom des entreprises les possédant, mais aussi d'identifier le moteur qui anime le mouvement créatif en question. Or l'analyse structurelle se montre plus apte à accomplir la première de ces tâches que la seconde. Ceux qui, enseignants ou consultants, y ont recours ne peuvent guère espérer plus que de faciliter la transmission des pratiques éprouvées des créateurs vers les imitateurs.

Tant que les efforts diagnostiques ont pour seul objet le « quoi » plutôt que le « pourquoi », il y a peu de chances que les entreprises ayant pris du retard puissent un jour rejoindre le peloton de tête ; qui a traîné, traînera. Pis, les stratégies de ces entreprises risquent d'être transparentes pour leurs concurrents plus adroits. Ceux-ci sauront prévoir les avantages que les retardataires auront à développer à chaque étape ainsi que les délais qu'il leur faut compter pour y parvenir. Dans la mesure où le concours a pour enjeu l'ouverture — avant ses rivaux — de nouveaux espaces et la création de nouveaux avantages concurrentiels, l'entreprise qui saisit le « quoi » de l'affaire avec une bonne dizaine d'années de retard doit renoncer à tout rêve de suprématie. La compréhension du « quoi » de la compétitivité est la condition *sine qua non* du rattrapage ; la compréhension du « pourquoi » est celle du devancement.

Le « pourquoi » dont il s'agit ne concerne pas seulement les raisons de la création d'avantages, mais aussi celles de la restructuration et de la transformation de tout un secteur d'activité. Car, de même qu'on ne saurait se contenter de prendre pour référence les atouts développés par d'autres firmes, de même il ne suffit pas d'acquérir une vue générale de la structure actuelle de la branche (obstacles à l'entrée, segments de marché, modes de rivalité dominants). Le plus souvent, cette structure fonctionne au détriment de tous sauf la première entreprise du secteur,

et singulièrement à celui du nouveau venu. C'est pour cela qu'il faut savoir transformer la structure du secteur, comme l'a fait Wal-Mart dans la distribution ou Canon dans le domaine de la photocopie. Encore une fois, ce n'est pas le « quoi » qui retient notre intérêt, mais le « pourquoi » de la restructuration. Pourquoi certaines entreprises prennent-elles la structure du secteur pour immuable, alors que d'autres, s'appuyant sur les forces conjuguées de la mondialisation, de la déréglementation, des bouleversements technologique et démographique, réussissent à la modifier à leur avantage ?

Une branche d'activité n'« évolue » pas. Ce qui se passe est plutôt que les contestataires de l'ordre établi remettent en cause les pratiques jusque-là acceptées, redessinent les frontières des segments, relèvent le niveau des exigences en matière de rapport coût-performance et réinventent le concept du produit ou du service concerné. Comme l'ont démontré Charles Schwab dans le domaine du courtage des titres, et Southwest Airlines dans sa lutte contre ses rivaux américains autrement plus puissants que lui, les obstacles apparemment insurmontables à l'entrée du secteur peuvent très bien devenir des barrières qui empêchent les entreprises bien installées de prendre des représailles ou de se repositionner dès lors que des challengers sont parvenus à modifier le paysage du secteur. Or il ne faut pas confondre une explication faite *ex post* d'une telle transformation — objet des cas étudiés dans les écoles de gestion ou par les économistes — avec une capacité de remodeler *ex ante* le secteur en question. Lorsqu'on mène une enquête de ce type, il ne suffit pas de rendre compte après coup des résultats obtenus, de saisir rétrospectivement l'évolution du secteur d'activité ou de signaler, pour une période déterminée, les entreprises dotées d'avantages particuliers. Car c'est une chose de comprendre la structure d'une branche, c'en est une autre de savoir la bouleverser. La clairvoyance, le dépassement des acquis précédents et l'exploitation intelligente des moyens disponibles fournissent l'énergie et la justification requises pour acquérir des avantages décisifs et refondre un secteur d'activité tout entier.

Depuis quelques années, les spécialistes en matière de reconfiguration remplacent de plus en plus, dans les grands cabinets-conseils américains, les partisans de l'analyse structurelle par secteur, dont le point de vue passait jusque-là pour parole d'Évangile. Les entreprises se sachant malades n'ont surtout pas envie qu'on leur énumère pour la énième fois leurs symptômes : elles cherchent le soulagement. Or, le plus souvent, les remèdes proposés agissent davantage sur les symptômes que sur les causes de la maladie. Et les patients en question ont d'autant plus d'attrait pour nos consultants avides que la plupart d'entre eux manifestent une multitude de symptômes : des problèmes à régler, ce n'est pas cela qui manque ! Des méthodes sclérosées de développement de produits, des

effectifs administratifs en croissance anarchique, des bourrelets de gras managérial et tant d'autres manifestations pathologiques appellent des interventions d'urgence.

Toutefois, la solution proposée relève généralement de la chirurgie plutôt que de la thérapie. Loin de nous de mépriser les énormes avantages qu'offrent la simplification des processus de travail, la chasse aux activités non essentielles et l'écrasement des échelons hiérarchiques. Et pourtant, de tels procédés débouchent rarement sur des avantages nouveaux ou des possibilités de transformer radicalement la structure d'une branche d'activité. Tout au plus font-ils partie de l'arsenal de moyens de rattrapage. Les questions profondes demeurent cependant : pourquoi le patient est-il tombé malade au départ ? Comment expliquer sa propension apparente à la maladie ? Que faire pour le rendre plus résistant à l'avenir ?

Dès lors qu'on se pose le problème de la prévention et non pas seulement du traitement des symptômes, il faut pousser plus loin les recherches. Il s'agit notamment de comprendre pourquoi certains individus semblent prédisposés à certaines maladies. Des différences de mode de vie jouent, bien sûr, un rôle. A cet égard, on pourrait mettre en parallèle l'influence des facteurs comme l'alimentation, la profession et l'habitude d'exercice physique sur la santé et le poids des contraintes institutionnelles qui constituent l'environnement dans lequel doit fonctionner l'entreprise. Indiscutablement, des facteurs tels que la politique monétaire et fiscale, la politique commerciale et industrielle, la qualité du système éducatif national, la structure de la propriété des grandes entreprises et les mentalités qui prédominent dans un pays donné ont tous une incidence sur la situation compétitive des sociétés y ayant leur siège. Toutefois, on a souvent exagéré leur importance, si bien que l'invocation des prétendus handicaps institutionnels représente une solution bien commode pour le dirigeant qui ne souhaite pas avouer sa responsabilité dans les contre-performances de son entreprise.

Considérons un exemple : le marché « fermé » de l'automobile au Japon. Les constructeurs américains attribuent depuis longtemps leur faible chiffre d'affaires sur le marché japonais à l'existence de barrières douanières les pénalisant (souvenez-vous du voyage du président Bush au Japon en 1992 ; flanqué des PDG des trois grands constructeurs de Detroit, il exhorta en vain les hommes politiques nippons d'ouvrir le marché automobile de leur pays à la concurrence américaine). Mais qu'en est-il en réalité ? Ces barrières peuvent-elles expliquer les désastreux résultats enregistrés par les constructeurs américains dans toute la zone, et pas seulement au Japon ? Même en Australie, où General Motors et Ford sont implantés depuis des dizaines d'années, leurs concurrents japonais ont réussi à prendre une part plus que respectable

du marché. En 1993, Honda a exporté plus de voitures des Etats-Unis vers le Japon que les trois grands constructeurs américains. Ce qui n'a pas empêché *Business Week* de féliciter Ford d'avoir été le premier constructeur du pays à avoir mis au point un modèle avec conduite à droite pour le marché japonais². Percée certes remarquable, surtout si l'on songe que l'industrie automobile américaine n'a mis que trois ou quatre décennies pour se rendre compte que les Japonais roulent à gauche de la chaussée. Quelles qu'aient été les barrières auxquelles se heurtaient les constructeurs américains, on a parfois du mal à les plaindre...

En outre, la tendance à évoquer des causes institutionnelles pour expliquer des problèmes de santé économique conduit souvent à sous-estimer les désavantages structurels que subissent ses concurrents. Par exemple, le marché américain, bien que relativement ouvert, est tellement vaste et géographiquement et culturellement si éloigné du Japon que sa pénétration a longtemps posé d'énormes problèmes aux entreprises japonaises, qui n'avaient ni la taille ni les ressources de leurs homologues américains. On se demande si les constructeurs de Detroit auraient volontiers changé de place — y compris de compte en banque — avec leurs rivaux nippons il y a vingt ans, qui, semble-t-il, avaient une situation si enviable. Soyons sérieux : les constructeurs américains jouissaient d'avantages institutionnels considérables : l'accès préférentiel à un marché de la taille d'un continent et dont les consommateurs avaient le pouvoir d'achat le plus élevé de la planète, des prix de carburant extrêmement faibles, une réserve de diplômés des meilleures écoles d'ingénieurs du monde. Nul ne conteste que l'environnement structurel varie d'un pays à l'autre. Mais on ne peut guère prétendre que tous les aspects de cet environnement, sans exception, entravent la rentabilité d'une entreprise. Les dirigeants ne perdent pas une occasion d'attirer l'attention sur un avantage dont bénéficie un concurrent étranger, alors qu'ils montrent nettement moins d'empressement quand il s'agit de se souvenir des faveurs qu'ils obtiennent des institutions de leur propre pays. L'avantage qui paraît « déloyal » se révèle ainsi être tout simplement différent.

En dépit du volume croissant des recherches menées sur le rapport entre habitudes de vie et santé, il reste beaucoup de questions en suspens. Comment expliquer, par exemple, qu'un joggeur invétéré s'écroule en pleine course tandis que son collègue totalement sédentaire connaît une longévité exceptionnelle ? Comment se fait-il que des entreprises dominantes (Firestone, RCA, General Motors) finissent si souvent en queue de peloton dans les domaines mêmes où elles avaient fait œuvre

2. « Have You Driven a Ford Lately — in Japan ? » *Business Week*, 21 février 1994.

de pionnier et où elles bénéficiaient encore d'une supériorité incontestable en matière de ressources ? Et IBM ? Quel avantage institutionnel lui faisait défaut en tant que leader mondial du secteur informatique ? Qu'est-ce qui permet à d'autres sociétés de vaincre des handicaps considérables et de défier les « grosses pointures » de leur secteur ? De quel avantage structurel Yamaha bénéficiait-il pour devenir le premier fabricant au monde d'instruments de musique ? Rappelons que le Japon n'est nullement le foyer de la musique classique occidentale, qui utilise bon nombre des instruments en question.

Plus en profondeur que les habitudes de vie, on trouve la génétique, et c'est là que l'on découvre enfin les causes occultes de la compétitivité. Un fait simple apparaît clairement : pour beaucoup, et même la plupart des maladies, une population d'individus génétiquement prédisposés à tomber malade ne coïncide pas avec une population d'individus qui attrapent la maladie en raison de leurs habitudes de vie. Dans le cas de certaines maladies — anémie à hématies falciformes, myopathie, trisomie 21 et calvitie, pour ne citer que ces quelques exemples —, ce sont presque exclusivement des facteurs génétiques qui président à la distribution de population. On sait par ailleurs que des maladies comme le cancer du sein ou du côlon, l'hypertension ou la maladie d'Alzheimer ont un « déclencheur » génétique important. Démêler les deux types d'influences, génétique et mode de vie, devient l'un des principaux défis pour la médecine moderne. Tout comme pour l'analyse du monde de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons déjà insisté sur la compréhension du « code génétique » de l'entreprise comme point de départ de son renouveau. Dans le contexte qui nous intéresse ici, la « génétique » n'a pas de contenu biologique, mais concerne à la fois la conception qu'a le dirigeant de son secteur d'activité, de son entreprise et de son rôle et le type d'action auquel ces conceptions le prédisposent dans des situations concrètes. Autrement dit, nous nous soucions de l'encodage génétique de son mode de pensée. L'analyse structurelle des secteurs met en lumière la topographie du champ de bataille, et l'analyse des structures administratives fait de même pour le déploiement et l'organisation des forces en jeu. Et pourtant, on commence à soupçonner, à partir du moment où un combattant (General Motors) ou un groupe de combattants (tous les producteurs américains de pneus, moins Goodyear) vont de revers en revers, en dépit de la diversité du terrain (marché haut de gamme, marché bas de gamme, marché national, marché international) et des forces déployées (réorganisations, restructurations), que le problème se situe moins sur le terrain que dans l'esprit des généraux. Apportent-ils aux conflits en question des idées fondamentalement originales concernant la stratégie, l'organisation, la motivation et la nature de la guerre en cours ? Bref, fonctionnent-ils à l'intérieur d'une grille managériale nouvelle ?

Toute tentative de revitalisation de l'entreprise qui n'intègre pas la dimension génétique risque de ne produire qu'un soulagement des symptômes du mal. Nous avons écrit cet ouvrage dans l'intention de proposer aux cadres dirigeants un mode d'emploi pour la « thérapie génique ». Expliciter les idées reçues ayant cours au sein de l'entreprise et dans tout le secteur d'activité, comprendre le risque qu'elles comportent pour la réussite future de l'entreprise, sonder les ruptures du secteur, agir de concert en vue d'élaborer une architecture stratégique : voilà les moyens d'une reconfiguration génétique à grande échelle.

VERS UNE AUTRE CONCEPTION DE LA STRATÉGIE

Tout au long de cet ouvrage, nous avons dit que l'entreprise a besoin d'un point de vue propre concernant l'avenir (la clairvoyance) et doit savoir dresser un plan permettant d'en hâter l'arrivée (l'architecture stratégique). Notre premier souci, surtout dans le présent chapitre, est l'élaboration d'une stratégie d'entreprise tournée résolument vers l'avenir. Mais nous n'ignorons pas pour autant que la notion de *stratégie* traverse à l'heure actuelle une crise de confiance, à telle enseigne que, dans certaines sociétés, elle semble définitivement dévalorisée.

Comment expliquer sinon que tant d'entre elles aient dissous ou radicalement réduit leur service de planification stratégique ? Que les hauts dirigeants semblent pouvoir renoncer à une réflexion à long terme sans avoir le moindre état d'âme ? Que tant de cabinets-conseils aient abandonné le terrain passionnant de l'élaboration stratégique au profit du train-train quotidien des améliorations opérationnelles ? Serait-ce parce que la plupart des entreprises ont déjà une conception claire et audacieuse du chemin à prendre et ne doivent plus régler désormais que des questions d'intendance ? Cette dernière thèse nous paraît des plus improbables. Ou serait-ce plutôt que la stratégie ne semble jamais apporter de changement décisif, ni dans un sens ni dans un autre ? C'est plus vraisemblable, mais pourquoi ?

A notre avis, ce n'est pas la stratégie comme telle qu'il faut clouer au pilori, mais l'idée que l'on s'en fait dans la plupart des sociétés. Celles-ci rejettent non pas la stratégie telle que nous l'avons définie dans ces pages, mais la stratégie en tant que rituel creux de planification d'une part et engagement flou à investir d'autre part. Dans bon nombre de sociétés, en effet, la question stratégique se réduit à la lente mise en œuvre d'un plan on ne peut plus prudent, ponctuée de temps à autre par des investissements aussi héroïques que malhabiles, baptisés « stratégiques » pour la circonstance. Or la dévalorisation actuelle du stratégique risque de priver de timonier beaucoup d'entreprises, et ce sur une

mer bien houleuse. Pour éviter d'en arriver là, il faut développer une conception de la stratégie qui dépasse l'exercice de pure forme et l'établissement de chèques en blanc.

La stratégie en tant qu'exercice de pure forme

Dans bon nombre d'entreprises, le stratégique se limite à cette unique occasion de l'année où l'on fait fonctionner la machine à planifier. Or, le fait qu'une entreprise sacrifie annuellement au culte de la planification, le cas échéant en remplissant des étagères d'épais volumes de plans stratégiques, ne démontre pas en soi qu'elle s'est dotée d'une vision originale de l'avenir. Le plus souvent, il s'agit en réalité de faire en sorte que les chiffres « tournent rond » (« Voici nos objectifs en matière de chiffre d'affaires et de bénéfices pour l'année ; comment y parvenir ? ») plutôt que de développer sa clairvoyance. Le plan repose alors sur une série de projections concernant l'attitude supposée de la Bourse (« Jusqu'où pouvons-nous nous permettre d'aller ? »), celle des clients jouant un rôle mineur. Ainsi conçue, la planification dite stratégique a un caractère surtout fonctionnel et tactique, tant elle reste superficielle. On parle de « stratégie » de marketing, « stratégie » des ventes, « stratégie » de production, en prenant pour unité d'analyse chaque domaine d'activité existant, avec, bien sûr, ses propres projets en matière de produits et de marchés. La « stratégie » de l'entreprise se résume donc à une simple addition des plans de ses différents segments. Les concurrents analysés sont ceux que l'on trouve sur le même terrain de jeu que soi, et qui appliquent les mêmes règles. Il n'est pas étonnant dès lors si la planification ne prévoit que de petites améliorations progressives : quelques points de part de marché par ci, une faible réduction des coûts par là, un créneau un tout petit peu plus rentable ailleurs.

L'existence d'un dispositif de planification stratégique parvient rarement à susciter un débat soutenu sur l'identité profonde de l'entreprise et la destination qu'elle espère atteindre dans les dix ans à venir. La planification en question reste généralement enfermée dans les limites de chaque segment stratégique de la firme. Elle n'éclaire pas les « espaces vierges » possibles ; elle ne montre pas la voie à suivre pour redessiner les contours du secteur d'activité ; elle n'intègre pas dans ses calculs la menace que représentent des concurrents non traditionnels ; elle ne contraint pas les dirigeants à remettre en cause leurs partis pris. Bref, la planification stratégique part toujours de ce qui est, non pas de ce qui pourrait être.

Dans un monde en plein bouleversement, une planification conçue comme une lente progression est d'une utilité très limitée. Elle fonctionne tant que ses fondations — la définition que donne l'entreprise de

sa branche d'activité, de son métier de base, de l'identité de ses concurrents, de celle de ses clients et de la nature de leurs besoins — restent inébranlables. Or, dans bon nombre de secteurs, ces fondations commencent à être sérieusement ébranlées : par de nouveaux concurrents qui se moquent des pratiques consacrées, par les mouvements sismiques de la technologie, de la démographie et du cadre juridico-réglementaire. La planification stratégique permet d'étendre une suprématie déjà acquise, d'ajouter un étage ou deux à un édifice existant ; elle a peu de choses à offrir lorsqu'il s'agit de régénérer cette suprématie, c'est-à-dire de jeter de nouvelles fondations. On conçoit que la planification stratégique trouve de moins en moins d'adeptes.

Pour sortir de l'impasse, l'entreprise a besoin d'une nouvelle perspective concernant le sens du stratégique. Elle doit désormais se poser de nouvelles questions. Au lieu de se contenter de développer au maximum sa part du marché et sa rentabilité dans les domaines où elle est déjà implantée, elle doit se demander : quel type d'entreprise souhaitons-nous être dans une dizaine d'années ? Comment recomposer au mieux de nos intérêts notre secteur d'activité ? Quelles nouvelles fonctionnalités avons-nous à offrir à la clientèle ? Quelles nouvelles compétences fondamentales faut-il acquérir ? L'entreprise a besoin d'un nouveau procédé d'élaboration stratégique qui fasse la part belle à l'exploration et qui tourne définitivement le dos aux rituels stériles. Elle doit donc mobiliser de nouvelles ressources pour la tâche de planification, puisant dans la créativité de centaines de cadres, au lieu de s'appuyer sur la sagesse, réelle ou imaginaire, d'une poignée de planificateurs attitrés.

Dès lors que l'on compare point par point la méthode traditionnelle de planification stratégique et la conception défendue dans ces pages, on prend aisément conscience du gouffre que les sépare :

	Planification stratégique	Elaboration d'une architecture stratégique
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorations progressives de part de marché et de position 	<ul style="list-style-type: none"> • Réécriture des règles du secteur et création d'un nouvel espace concurrentiel
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Formel et rituel • Conception limitée à la structure existante du secteur et du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratoire et ouvert • Conception tenant compte des ruptures et des compétences

- Analyse structurelle par secteur (segmentation, chaîne de valeur, structure des coûts, comparaison avec les concurrents, etc.)
 - Essais d'harmonisation entre ressources et plans
 - Affectation de budgets d'investissement et de ressources entre projets concurrents
 - Domaine d'activité comme unité d'analyse
 - Recherche de nouvelles fonctionnalités ou de nouvelles façons d'en proposer d'anciennes
 - Élargissement de l'horizon des possibles
 - Essais de pertinence et d'opportunité de nouveaux créneaux
 - Élaboration de programmes d'acquisition et de migration de compétences
 - Élaboration de programmes d'accès aux créneaux
 - L'entreprise comme unité d'analyse
- Ressources
- Responsables de département
 - Quelques spécialistes
 - Gestion par les fonctionnels
 - De nombreux cadres
 - Sagesse collective de l'entreprise
 - Gestion par les fonctionnels et les opérationnels

La stratégie en tant qu'investissement durable

Il arrive pourtant que les efforts stratégiques consentis ne se bornent pas à une lente progression, qu'ils en viennent à concerner l'entreprise tout entière. Dans ce cas, il s'agit vraisemblablement d'une acquisition ou d'une cession de grande envergure ayant pour but de reconfigurer en une seule fois tout le portefeuille du groupe. Il n'est que de penser aux tentatives malencontreuses de Xerox pour se diversifier dans les services financiers, au rachat par General Electric, suivi par sa revente, de Utah International, à la reprise de Hughes par General Motors, à l'acquisition de Burger King par Grand Met ou aux incursions de Coca-Cola dans le monde du spectacle hollywoodien. De temps en temps, des investissements « stratégiques » de ce genre préparent le terrain pour une réorien-

tation à la fois profonde et rentable de la société protagoniste mais, le plus souvent, ils font long feu : l'Eldorado demeure introuvable.

Faites l'expérience suivante dans votre entreprise. Prenez au hasard un responsable financier, puis expliquez-lui que vous avez besoin de ressources pour un grand investissement *stratégique*. Comment interprète-t-il le mot *stratégique* dans la phrase ? L'immense majorité des cas où nous avons posé cette question de notre côté, la réponse a été : « Cela veut dire que le projet va perdre de l'argent ! » Un contrôleur de gestion a même poursuivi en précisant : « Et s'il s'agit d'une stratégie mondiale, il convient d'ajouter trois zéros à la fin. » Ensuite, dites à votre interlocuteur que vous avez besoin de son soutien pour une stratégie à *long terme*. Comment décode-t-il les mots à *long terme* ? Selon toute vraisemblance, comme synonyme d'un investissement durable qui ne rapportera qu'au bout de longues années. Et que signifie, dans l'esprit d'un haut dirigeant aux habitudes de circonspection financière, l'idée d'une stratégie *ambitieuse* ? Une stratégie particulièrement risquée. Enfin, si vous insistez sur la nécessité d'un engagement absolu de l'entreprise derrière cette stratégie, quel sera le retentissement de vos paroles ? Qu'est-ce que l'on entend par *engagement* dans la plupart des sociétés ? Fondamentalement, la volonté de dépenser davantage que ses rivaux, de faire de gros paris irrévocables. Dans bon nombre d'entreprises, on n'a la certitude de s'être lancé dans un projet que lorsque le montant de l'investissement atteint neuf zéros.

Le lecteur l'aura compris : autant parler de jouer au casino que d'« investissements stratégiques » aux responsables financiers de l'entreprise, modèles de prudence extrême. Ils conviendront certes que ce sont les gros paris qui rapportent le plus gros, mais ils vous rappelleront également que, neuf fois sur dix, ils sont source de pertes. Considérons le nombre d'investissements stratégiques qui ont fini en fiasco. Ce n'est certainement pas par refus de consentir des investissements stratégiques que les traînants d'aujourd'hui se sont trouvés dans leur situation peu enviable. Dans un monde de restrictions budgétaires draconiennes et d'opérations techniquement infaillibles, qui veut entendre parler d'investissements stratégiques ? Les dirigeants les plus avertis ont compris que, pour la plupart des investissements à long terme, le fameux long terme ne se matérialise jamais. Ils savent par ailleurs que, avant que le long terme se rapproche trop, ils feraient bien de se caser ailleurs. Comme l'a exprimé un dirigeant : « Chez nous, tout l'art consiste à changer de poste suffisamment tôt pour que les résultats à long terme que vous avez promis quatre ans auparavant dans votre proposition de budget d'investissement deviennent l'objectif de performance de quelqu'un d'autre. »

Et pourtant, n'avons-nous pas dit et redit que la stratégie doit se construire dans le long terme, qu'elle doit être ambitieuse, qu'elle doit

susciter un engagement extraordinaire de tous ? Comment parvenir à cette quadrature du cercle ? Réponse : uniquement en élaborant une nouvelle grille managériale autour de la notion de stratégie. Tant que les individus restent prisonniers d'une grille traditionnelle, il est impossible d'élaborer une nouvelle architecture stratégique. Les responsables à tous les échelons de l'entreprise doivent comprendre que le long terme n'est pas synonyme d'un investissement qui, des années durant, ne rapporte rien. Certes, nous ne voulons pas poser comme condition *sine qua non* une capacité immédiate d'autofinancement pour tout projet, mais il n'empêche que, oui, finalement, l'objectif est quand même d'arriver aux portes de l'avenir par ses propres moyens. L'expression *long terme* doit évoquer une vision de l'évolution dans la durée d'un secteur d'activité, non pas l'idée d'une rentabilité reportée toujours au lendemain.

Quant au mot *ambitieux*, il ne faut pas y voir une excuse pour prendre n'importe quel risque. L'important, c'est de se donner une aspiration de dépassement du *statu quo*, puis, grâce à l'exploitation judicieuse des moyens disponibles, de réduire le risque de cette aspiration. Il nous paraît très curieux que tant d'entreprises assimilent innovation et développement d'une part et prise de risques d'autre part. Certes, il faut bien prendre quelques risques calculés, mais on ne parvient pas le premier à l'avenir tout simplement en s'entourant de téméraires. Il s'agit moins de faire des investissements héroïques que de rendre moins risquées des ambitions héroïques.

Tant que l'on n'a pas opéré une distinction nette entre ambition et risque, peu de dirigeants auront le courage de se lancer à fond dans la course à l'hégémonie mondiale. Déjà conservateurs par tempérament, assiégés de surcroît par leurs actionnaires, ils estiment avoir amplement de raisons pour ne pas jouer leur va-tout, d'autant que les desseins stratégiques ressemblent si souvent au hara-kiri économique. Or, en réalité, il n'y a pas de corrélation parfaite entre dépassement des acquis du passé et risque. Un tel dépassement ne paraît risqué que lorsqu'on le conçoit selon une conception rigide de la réalisation de ses ambitions. Si, par exemple, les dirigeants de chez Ford se contentent d'extrapoler à partir de leur expérience, ils seront tentés de croire que, pour mettre au point une voiture cinq fois supérieure à l'Escort, qui soit capable de faire de l'ombre à la Lexus de Toyota, il faudra investir cinq fois plus de ressources. Aussi longtemps qu'une entreprise reste prisonnière de cette vision étroite de son domaine d'activité, elle aura du mal à trouver le courage nécessaire pour se jeter dans l'arène mondiale.

Le dépassement des acquis du passé entraîne un certain risque quand on plaque des délais courts sur un dessein qui doit se réaliser dans la durée. Une impatience de ce type amène l'entreprise à se précipiter dans des marchés qu'elle comprend encore mal, à augmenter le budget de

recherche trop vite pour pouvoir le gérer convenablement, à racheter des firmes difficiles à assimiler et à conclure des alliances hâtives avec des partenaires dont elle ignore les motivations et les capacités réelles. Souvent, on mesure le progrès à l'aune du volume des investissements décidés, plutôt qu'en fonction des connaissances engrangées sur les choix de technologie et les exigences de la clientèle. La tâche de la direction consiste moins à s'approprier vaillamment sa part de l'avenir qu'à accélérer l'acquisition de connaissances du marché et du secteur d'activité qui mettent l'entreprise à l'abri de tout risque inconsidéré. Au fur et à mesure que grandissent ces connaissances, le risque recule. Dans le même temps, l'entreprise développe sa capacité d'avancer.

De même, s'engager à fond ne veut pas dire faire des paris plus gros que ceux du voisin, mais tout simplement agir avec plus de cohérence et de persévérance que lui. On aurait tort de réduire l'enjeu de l'affaire à la somme d'argent investi par tel département dans un projet donné ; ce qui compte avant tout, c'est l'investissement intellectuel de l'ensemble de l'entreprise dans un point de vue déterminé sur l'avenir. L'engagement en question se voit non seulement au budget d'investissement, mais aussi à l'attention que porte la direction au projet. Très souvent, celle-ci répartit son temps sur les différents domaines d'activité de l'entreprise proportionnellement au chiffre d'affaires que chacun dégage ou aux flux de l'investissement : recette imbattable pour le maintien du *statu quo*. Au contraire, les dirigeants doivent consacrer du temps à un nouveau créneau qui semble disproportionné par rapport à ce qu'il rapporte et aux sommes qu'il engloutit pour le moment.

En matière de stratégie, la vieille grille de lecture managériale se présente ainsi :

Long terme	=	rentabilité lointaine
Ambition	=	prise de risques
Engagement	=	dépenses astronomiques

La nouvelle grille que nous proposons a un tout autre aspect :

Long terme	=	un point de vue sur l'évolution du secteur et les moyens d'y concourir
Ambition	=	une aspiration de dépassement des acquis rendue moins risquée grâce aux outils de l'exploitation des moyens existants
Engagement	=	un investissement intellectuel et psychique qui assure cohérence et constance

Ce n'est que lorsque tous les salariés de l'entreprise adhèrent à cette perspective que le mot *stratégie* pourra regagner sa crédibilité d'antan.

VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'ORGANISATION

Concevoir autrement la stratégie, c'est aussi changer de conception en matière d'organisation. La mobilisation du personnel de tous les échelons autour d'un dessein stratégique, l'exploitation des moyens disponibles par-delà les frontières entre services et domaines d'activité, la découverte d'« espaces vierges », la réutilisation de compétences fondamentales, l'étonnement permanent des clients, l'exploration de nouveaux espaces concurrentiels grâce au marketing expéditionnaire et le développement de marques « étendards » : autant d'efforts qui exigent une nouvelle conception de l'organisation. Et, tout comme le langage hérité et les pratiques consacrées en matière de stratégie, ceux qui relèvent de l'organisation ne sont pas à la hauteur des défis qu'il faut relever aujourd'hui.

Depuis plusieurs années, un certain nombre d'entreprises s'appliquent sérieusement à transformer leur mode d'organisation. On délègue à des unités autonomes des fonctions qui étaient autrefois l'apanage des services centraux comme la planification ou la gestion des ressources humaines ; on cherche à élargir la sphère de liberté des salariés de tous les niveaux ; on se débarrasse d'activités accessoires pour mieux se concentrer sur son métier de base ; on encourage la prise de risques personnelle ; on valorise la responsabilité individuelle ; on renverse l'organigramme et on place le client au sommet. Délégation, autonomie, activité entrepreneuriale, écoute du client : telles sont les consignes des bâtisseurs de l'entreprise nouvelle.

Ces idées représentent l'antithèse de l'archétype organisationnel des années soixante et soixante-dix, fondé sur la bureaucratie étouffante, le centralisme à outrance, le « tout-technologique » et la manie du contrôle pour le contrôle. General Electric, 3M, Hewlett-Packard et quelques autres sont devenus les modèles de tous ceux qui recherchent les traces de l'organisation post-moderne. Et pourtant, il y a tout lieu de croire que, dans bon nombre de cas, le remède contre les excès de la bureaucratie centralisée est aussi toxique que le mal.

Les choix concernant le mode d'organisation sont trop souvent présentés de façon simpliste : ou noir ou blanc. Nombre de dirigeants ont ainsi coutume d'y voir une affaire de thèse et d'antithèse.

Thèse

Entreprise
Centralisé
Bureaucratie
Clones
Insistance sur la technologie

Antithèse

Département
Décentralisé
Autonomie
Rebelles
Insistance sur la clientèle

Cette tendance au dualisme simplificateur est parfois exacerbée par une dépendance excessive à l'égard d'incitations financières, censées aiguillonner les cadres à se surpasser. Un tel système récompense habituellement le choix de méthode A et non pas B, alors qu'il convient souvent de rechercher un équilibre possible des meilleurs éléments des deux démarches. Pour préparer l'avenir, l'entreprise doit apprendre à faire la synthèse d'options en apparence contradictoires.

Au-delà du clivage entreprise-département

Dans bon nombre de sociétés, on ne peut guère parler d'une stratégie d'ensemble tout simplement parce que celle qui s'applique n'est que la somme des stratégies d'entités indépendantes et non coordonnées. Là où cette logique a été poussée à son extrême, la direction centrale n'a plus pour domaine de responsabilité que les rapports avec les investisseurs, les acquisitions et cessions d'actifs et l'affectation des ressources entre les différents départements. Dans une telle situation, on est fondé à poser la question de l'utilité réelle de l'équipe de direction. Tant qu'à faire, on pourrait soumettre les responsables de département directement aux ordres de Wall Street ! Dès lors que les dirigeants conçoivent l'entreprise avant tout comme un portefeuille de domaines d'activité sans lien entre eux, la sous-utilisation des capacités devient à peu près inévitable. Les « espaces vierges » restent inexploités, les compétences fondamentales déjà acquises subissent un lent effritement, de nouvelles compétences ne sont pas cultivées, les budgets de recherche et de promotion des marques se fragmentent sous l'effet des stratégies centrifuges mises en œuvre par les différents responsables de division.

Non, ce n'est pas notre propos de jeter l'anathème sur la création d'entités autonomes en phase avec le marché. Nous ne tenons pas non plus à confier l'ensemble du travail stratégique à une direction centrale qui a perdu le contact avec les autres échelons de la société. Ce sur quoi nous insistons en revanche, c'est la nécessité de rompre avec une vision de l'entreprise qui oppose systématiquement le central à l'autonome, et

de rechercher les liens existant entre domaines d'activité qui pourraient renforcer l'entreprise dans son ensemble.

Nous pensons en effet que de tels liens recèlent souvent une « valeur cachée » importante. Elle devient réalité dès lors que les différents départements identifient et explorent de concert les « espaces vierges » qui apparaissent, que des compétences sont réutilisées par d'autres segments de l'entreprise ou associées d'une façon transversale et que les départements collaborent à asseoir de fortes marques « étendards » capables de toucher des clientèles multiples. Aussi faut-il prendre garde, dans tout mouvement de décentralisation-délégation, de ne pas laisser se dissiper les atouts que permettent la coordination et l'échange.

Au-delà du clivage centralisation-décentralisation

Le potentiel qu'offre la gestion des liens transversaux n'apparaît que lorsque les responsables des différents domaines d'activité participent à un large processus d'élaboration stratégique. L'identification et l'exploitation des liens en question ne peuvent être le fruit d'un exercice réalisé par une équipe centrale ; elles ne seront possibles que le jour où les opérationnels de toute l'entreprise viennent à reconnaître la valeur d'une telle démarche collective. Ce pour quoi nous plaignons n'est donc ni la décentralisation à outrance, ni la restauration d'une centralisation à tout crin, mais ce que l'on pourrait appeler une stratégie collective bien comprise. Puisqu'il est difficile de quantifier la valeur que l'on tirerait d'une meilleure gestion des liens transversaux, aucun directeur de division ne s'en juge responsable, et personne ne regrette personnellement de ne pas en avoir profité. Toutefois, General Electric, société où les prérogatives des responsables de division sont peut-être les plus intouchables, a fini par découvrir l'utilité d'abolir ses frontières internes. Hewlett-Packard, qui a poussé très loin l'incitation à l'activité entrepreneuriale de ses responsables, a de son côté avoué que certains créneaux exigeant le concours de plusieurs départements sont tout simplement trop alléchants pour qu'on les sacrifie sur l'autel de l'autonomie absolue.

Bien entendu, l'élaboration d'une stratégie collective demande un changement de comportement chez les différents responsables, dont la méfiance réciproque ne peut que nuire. Ces derniers doivent comprendre qu'ils n'obtiendront pas forcément une contrepartie tangible à chaque occasion de partage de ressources ou de soutien transversal. Toutefois, il faut leur donner d'amples raisons de croire qu'une attitude de franche coopération sera récompensée et que l'avancement individuel dépend tout autant de sa participation au progrès collectif que de la bonne gestion de sa propre sphère de compétence.

Au-delà du clivage bureaucratie-autonomie

Comme l'ont appris IBM, General Motors, Philips et bien d'autres sociétés, la bureaucratie et la hiérarchie peuvent étouffer l'initiative et la créativité. Fortes de ce constat, beaucoup d'entreprises se sont mises à réduire le nombre de leurs niveaux hiérarchiques. Or, à notre sens, les dirigeants confondent souvent l'aplatissement de la hiérarchie et la réduction des dysfonctions qui naissent du système hiérarchique dans son ensemble. Car la mentalité hiérarchique incite à éviter tout dialogue entre niveaux sur des questions critiques et à régler les problèmes par l'autorité plutôt que par le débat ouvert et la rigueur analytique. On retrouve les effets néfastes de ces habitudes — conservatisme, étouffement des idées, gaspillage des énergies — dans une multitude de sociétés, qu'elles aient trois niveaux d'organisation ou trente-six.

Le but n'est pas simplement de diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques ou la tendance de la direction centrale à contrôler le travail des responsables opérationnels. Il s'agit avant tout d'accorder aux individus la latitude dont ils ont besoin pour organiser leurs activités, décider de leurs méthodes et agir comme bon leur semble afin de satisfaire la clientèle. Mais ne fermons pas pour autant les yeux devant les dangers que comporte la délégation du pouvoir. Car, en l'absence d'une orientation commune qui bénéficie de l'adhésion de tous, la délégation peut très vite dégénérer en anarchie. Au même titre que la bureaucratie, la prolifération non coordonnée d'initiatives risque de gripper la machine de la créativité et du progrès. Bien sûr, chaque salarié doit avoir du pouvoir, mais du pouvoir pour quoi faire ? La délégation est faite à la fois d'obligations et de la possibilité de contribuer à une fin collective. La notion d'orientation commune, ce que nous avons appelé le *dessein stratégique*, concilie le besoin de liberté individuelle et la nécessité d'une action concertée. Pour tentant que cela puisse paraître, la direction ne saurait renoncer à sa fonction d'orientation. Les salariés veulent tout autant savoir où ils vont que goûter aux délices de l'autonomie.

Au-delà du clivage clones-rebelles

Au sein de structures bureaucratiques et hiérarchiques, les salariés ressemblent à des moutons : ils tournent en rond sans but précis. C'est pourquoi on dit souvent que l'entreprise a besoin de canards sauvages. Mais tout canard qui s'éloigne à tel point de sa couvée qu'il ne peut plus bénéficier de la réduction de la résistance du vent que permet justement le vol en groupe se trouvera vite à la traîne. Pour notre part, nous préférons l'analogie de la meute de loups. Là, l'existence d'un meneur n'est

jamais en doute, mais la place elle-même fait souvent l'objet d'une lutte qui se décide en partie par la force. Les loups ne sont pas égaux en ce qui concerne leurs capacités. Tout en conservant leur individualité, ils agissent de façon unie chaque fois qu'il le faut, comme lors de la chasse. Tous acceptent la réalité de la dépendance réciproque. Michael Jordan, célèbre joueur de l'équipe de basket-ball les Chicago Bulls, était bien plus qu'un canard sauvage : son fort esprit collectif le poussait régulièrement à sacrifier sa gloire personnelle dans les intérêts de son équipe ; ce fut le chef de sa meute. D'ailleurs, toutes les organisations victorieuses ressemblent davantage à une meute de loups qu'à un troupeau de moutons ou de canards, fussent-ils sauvages.

Une société, nous l'avons déjà dit, peuplée de clones parfaitement socialisés et partageant les mêmes idées est plutôt mal placée pour créer l'avenir ; or une entreprise faite de rebelles égoïstes l'est tout autant. Ce qu'il faut, ce sont des « militants de quartier », individus qui ne craignent pas de contester l'ordre établi, qui ont leur franc-parler, mais qui sont mus par un attachement profond au bien collectif et le désir d'améliorer non seulement leur sort personnel, mais aussi celui des êtres qui les entourent. Cette notion d'une communauté de militants réunit les deux éléments en apparence contradictoires de projet collectif et de liberté individuelle.

Au-delà du clivage technologie-clientèle

Nombre de sociétés ont pris conscience ces derniers temps de la nécessité de se libérer de l'influence de la technologie et de se laisser façonner davantage par la clientèle. Encore une fois, nous voyons poindre une fâcheuse tendance à établir des dichotomies. Certes, cela n'a pas grand sens de poursuivre coûte que coûte la prééminence technologique sans se soucier des besoins de la clientèle, mais, inversement, l'entreprise qui se contente d'attendre des directives de la part de ses clients n'ira pas non plus très loin.

En effet, il ne suffit pas de se mettre à l'écoute des desiderata qu'expriment les clients ; l'objectif est d'épater ces derniers en anticipant et en satisfaisant des besoins encore latents. Pour ce faire, il faut accumuler des connaissances poussées concernant les possibles sortes d'avantages que les acheteurs pourraient priser, avantages qui ne sont pas spécifiques à tel ou tel produit. Par exemple, la maîtrise du temps est un atout de caractère général qui peut se présenter sous diverses formes. Une compagnie aérienne qui se signale déjà par la qualité de son fonctionnement s'intéressera à améliorer le respect des horaires ; ou alors, une société qui a perfectionné des systèmes de vidéoconférence peu onéreux proposera

à ses clients de faire entièrement l'économie de certains déplacements ; de même, le magnéscope ou le répondeur téléphonique permettent à l'individu de mieux maîtriser son temps. Les entreprises tournées vers l'avenir recherchent sans relâche de nouvelles applications de leurs compétences qui satisfont les besoins des acheteurs potentiels.

Une fois encore, donc, nous nous trouvons devant un débat inutilement polarisé. Il n'existe aucune branche d'activité aujourd'hui où la dimension technologique serait sans importance ; les transports aériens et la banque dépendent tout autant que l'informatique ou l'électronique de l'évolution des technologies. Dans un cas, la technologie sert à gérer le flux d'information, dans l'autre, elle permet le stockage de tel nombre de circuits sur une pastille de silicium. L'entreprise qui ne se fait pas une idée des besoins futurs de ses clients risque de n'investir que dans les technologies correspondant aux demandes explicitement formulées par eux. Erreur manifeste, surtout si l'on songe à l'importance de relier technologies et besoins de manière à satisfaire une demande encore en gestation. Il ne faut être obsédé ni par la technologie ni par la clientèle. L'important, c'est de placer les avantages à offrir au centre de ses efforts de développement, c'est-à-dire de rechercher et de maîtriser les technologies qui apporteront des bienfaits inespérés à l'humanité.

Au-delà du clivage diversification-métier de base

La diversification dans des domaines disparates faisait fureur tout au long des années soixante-dix et pendant une partie des années quatre-vingt. Nombre d'entreprises jugeaient leur capacité d'expansion selon les éléments de leur bilan (ceux qui pouvaient leur valoir des sources de financement) plutôt qu'en fonction de leurs efforts réels de développement. Chez certaines, une politique d'acquisitions permit aux dirigeants de masquer une croissance anémique dans le principal domaine d'activité de la société. Il n'est que de penser, pour s'en convaincre, à Kodak, Xerox, Westinghouse, et à bien d'autres encore. Beaucoup de ces acquisitions sont en train d'être défaites. Des dizaines d'études bien documentées montrent que la plupart des acquisitions détruisent plus de richesses qu'elles n'en créent. Qui plus est, le dirigeant qui n'a pas eu la clairvoyance et l'imagination nécessaires pour assurer la prospérité de son activité de base a de peu de chances de se montrer plus brillant dans un domaine nouveau. Enfin, se diversifier dans des marchés où l'entreprise manque de compétences et d'expérience, c'est courir au désastre.

En revanche, un recentrage sur le métier de base de l'entreprise, défini en fonction d'un produit ou d'un marché particuliers, s'il libère les dirigeants de certaines préoccupations, peut aussi déboucher sur des perfor-

mances ternes et routinières. Aucun marché, aucune catégorie de produits ou de services n'est appelée à se développer à l'infini. Si Canon devait dépendre pour son expansion de ses caméras de 35 mm, il y a longtemps que le groupe aurait amorcé son déclin. Si Motorola n'avait pour produit phare que le genre de postes émetteurs-récepteurs qui se trouve dans un taxi, sa période de croissance ne serait plus qu'un souvenir. S'en tenir à son domaine d'activité connu, c'est limiter ses horizons et sa capacité d'ouvrir de nouveaux espaces concurrentiels. A l'instar des autres dichotomies que nous avons évoquées, celle de la diversification mal maîtrisée et du métier de base est finalement stérile.

Tout au long de cet ouvrage, nous avons mis l'accent sur la croissance et la diversification autour de compétences fondamentales. Celles-ci sont le tissu conjonctif assurant la cohérence d'un portefeuille de domaines d'activité en apparence hétéroclites, la langue véhiculaire permettant aux dirigeants de traduire les expériences et les acquis d'une situation en termes compréhensibles ailleurs. Une diversification fondée sur des compétences de ce type réduit les risques à prendre et les investissements à consentir, tout en multipliant les occasions de transférer idées et méthodes d'une partie de l'entreprise à une autre.

Le tableau qui suit résume le débat habituel autour des choix d'organisation (thèse, antithèse) et y joint notre point de vue sur l'approche qu'il importe de favoriser (synthèse).

Thèse	Antithèse	Synthèse
Entreprise	Département	Liens transversaux
Centralisation	Décentralisation	Œuvre collective
Bureaucratie	Autonomie	Direction
Clones	Rebelles	Militants
Technologie	Clientèle	Avantages
Diversification	Métier de base	Compétences fondamentales

Dans bon nombre de sociétés, le programme de transformation organisationnelle revient à une tentative pour passer de la colonne « thèse » à la colonne « antithèse ». Or ce n'est guère une avancée que de troquer une catégorie de problèmes (bureaucratie, étouffement de l'initiative, performances médiocres de domaines d'activité secondaires, attention insuffisante aux exigences de la clientèle) pour une autre (sous-utilisation des capacités, territorialisme, fragmentation, croissance limitée). D'où le nombre d'écrits consacrés à la nécessité d'une savante gestion des tensions et des paradoxes de la situation. Mise au point utile, certes, mais qui, le plus souvent, ne rend pas compte de la réalité.

Car il ne s'agit pas de trouver le juste milieu entre deux extrêmes inacceptables, ni de se maintenir dans un équilibre instable entre des forces opposées. La tâche primordiale de l'entreprise consiste au contraire à occuper le meilleur terrain possible. Depuis le début de ce livre, nous nous sommes efforcés d'éviter des dichotomies dont la formulation percutante masque souvent le simplisme. La réconciliation que nous avons proposée entre soucis immédiats et objectifs à long terme, entre ambition et risque, entre stratégie en tant que vision et stratégie en tant qu'expérimentation au jour le jour, doit aussi s'appliquer à des modèles d'organisation qui se trouvent en concurrence. Nous ne proposons pas une perspective de rechange, mais tout simplement une perspective élargie.

EN GUISE DE CONCLUSION

Nous avons commencé ce livre par une série de questions. Nous avons demandé au lecteur d'évaluer son entreprise dans toute une série de domaines. A ceux qui n'étaient pas satisfaits des réponses, nous avons conseillé de poursuivre la lecture. Arrivés maintenant en fin de parcours, nous voudrions poser une nouvelle série de questions qui, encore une fois, doivent vous permettre de porter un jugement sur votre firme. Non pas qu'elle aurait changé du tout au tout depuis que vous avez commencé à nous lire : cette dernière évaluation a tout simplement pour ambition de vous donner une idée du potentiel non réalisé de votre entreprise ainsi que du point de départ pour y remédier.

Vingt questions sur l'avenir

Les hauts dirigeants ont-ils un point de vue clair et collectif sur les changements qui pourraient les attendre dans les années à venir ?

Se voient-ils comme les révolutionnaires de leur secteur d'activité, ou se satisfont-ils du maintien de l'ordre établi ?

L'entreprise a-t-elle un programme clair et collectif d'acquisition de compétences fondamentales, de développement de nouvelles fonctionnalités et d'amélioration de l'interface avec la clientèle ?

La direction consacre-t-elle autant de temps et d'énergie à la concurrence en amont du marché qu'à celle qui se déroule dans le marché ?

L'entreprise exerce-t-elle une influence extraordinaire sur l'évolution du secteur, compte tenu de ses moyens limités ?

Tous les salariés partagent-ils la même aspiration pour l'entreprise ? ont-ils une idée claire du patrimoine qu'ils devront léguer ?

Cette aspiration incite-t-elle à dépasser sensiblement les acquis permis par les ressources existantes ?

La direction a-t-elle converti cette aspiration en une série compréhensible de défis pratiques à relever ?

Chaque salarié a-t-il une idée claire de la nature de son apport au projet d'ensemble de l'entreprise ?

Les dirigeants ont-ils identifié, et soumis à un examen critique, les idées reçues qui ont cours au sein de l'entreprise et dans son secteur d'activité ?

Tous les cadres comprennent-ils dans quel type de situation le moteur économique de la firme pourrait tomber en panne ?

Les salariés de tous les échelons de l'entreprise ont-ils pleinement conscience de la nécessité de maintenir un niveau constant de réussite ?

L'horizon des possibles que se fixe l'entreprise s'étend-il suffisamment au-delà des frontières des marchés déjà conquis ?

Existe-t-il un procédé explicite d'identification et d'exploitation de créneaux situés entre les domaines d'activité de l'entreprise, voire au-delà ?

La gestion et la distribution des compétences fondamentales reçoivent-elles autant d'attention de la part des hauts dirigeants que l'affectation de ressources plus tangibles ?

L'entreprise mène-t-elle suffisamment d'expériences de marché pour s'assurer une nette avance sur ses rivaux en matière de renseignements précis sur les créneaux de demain ?

L'entreprise a-t-elle les moyens de devancer ses concurrents à l'échelle mondiale (soit grâce à sa propre infrastructure, soit en se servant de celle de ses partenaires) ?

A-t-on tout mis en œuvre pour exploiter pleinement les moyens disponibles ?

Les hauts dirigeants ont-ils bon espoir de léguer plus aux dirigeants et aux salariés futurs de l'entreprise que ce qu'ils ont eux-mêmes reçu en héritage ?

Est-ce que vous vous amusez ?

(La réponse aux dix-neuf premières questions n'a aucune espèce d'importance si cela vous embête de relever le défi de l'avenir.)

Ces questions reprennent l'essentiel de notre point de vue sur la concurrence, la stratégie, l'organisation et le la valeur ajoutée des hauts dirigeants. Point de vue qui met l'accent sur la construction plutôt que sur la compression, sur la croissance organique plutôt que sur la conclusion d'accords, sur la redéfinition du secteur d'activité plutôt que sur la reconfiguration des processus, sur les perspectives à long terme plutôt que sur la faisabilité immédiate, sur l'exploitation des moyens existants plutôt que sur leur affectation, sur l'aspiration plutôt que sur la réussite.

Ce livre parle d'actions qui comptent véritablement. D'abord, celles qui comptent pour la clientèle en ce sens qu'elles dépassent leurs rêves les plus fous, en créant des produits et des services inimaginables et en rendant le futur réel et palpable pour des clients du monde entier. Ensuite, celles qui comptent dans la vie des salariés pour autant qu'elles les incitent à poursuivre avec enthousiasme une puissante ambition, en leur donnant l'espoir d'un avenir au-delà de la restructuration et en leur ouvrant toutes les voies possibles de contribution personnelle. Enfin, celles qui comptent pour le dirigeant lui permettent d'inventer un nouvel espace concurrentiel, de produire de nouvelles richesses et de constituer un patrimoine qui survivra de beaucoup à sa propre carrière.

BIBLIOGRAPHIE

- Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill. : Irwin, 1971.
- Buzzell, Robert D., and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*. New York : The Free Press, 1987.
- Chandler, Alfred. *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962.
- Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1993. [Trad. franç. : *Le Reengineering*, Dunod, 1993.]
- Hofer, Charles W., and Dan Schendel. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. St. Paul : West Publishing, 1978.
- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973.
- Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979 [Trad. franç. : *Structure et dynamique des organisations*, Editions de l'Organisation, 1982.]
- Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*. New York : The Free Press, 1989. [Trad. franç. : *Le Management : Voyage au centre des organisations*, Editions de l'Organisation, 1990.]
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning : Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York : The Free Press, 1994. [Trad. franç. : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.]
- Moss Kanter, Rosabeth. *The Change Masters : Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York : Simon & Schuster, 1983.
- Moss Kanter, Rosabeth. *When Giants Learn to Dance : Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York : Simon & Schuster, 1989. [Trad. franç. : *L'entreprise en éveil : Maîtriser les stratégies du management post-industriel*, InterEditions, 1992.]

- Porter, Michael E. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1985. [Trad. franç. : *L'Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986.]
- Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. [Trad. franç. : *L'Avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.]
- Stalk, George, Jr., and Thomas M. Hout. *Competing Against Time : How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets*. New York : The Free Press, 1990. [Trad. franç. : *Vaincre le temps : Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, 1992.]
- Thurow, Lester C. *Head to Head : The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America*. New York : Morrow, 1992. [Trad. franç. : *La Maison Europe : Superpuissance du XXI^e siècle*, Calmann-Lévy, 1992.]
- Tichy, Noel M., and Mary Anne Devanna. *The Transformational Leader*. New York : Wiley, 1986.
- Tichy, Noel, and Stratford Sherman. *Control Your Destiny or Someone Else Will : How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation*. New York : Doubleday, 1993.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. *The Machine That Changed the World : Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*. New York : Rawson Associates, 1990. [Trad. franç. : *Le Système qui va changer le monde*, Dunod, 1992.]

Lectures complémentaires

- Barney, Jay. « Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy. » *Management Science* 32, n° 10 (1986) : 1231-1241.
- Barney, Jay. « Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage : A Comment. » *Management Science* 35, n° 12 (1989) : 1511-1513.
- Clark, Kim B., and Steven C. Wheelwright. *Managing New Product and Process Development : Text and Cases*. New York : The Free Press, 1993.
- Cohen, Eliot A., and John Gooch. *The Military Misfortunes : The Anatomy of Failure in War*. New York : The Free Press, 1990.
- Davidow, William H., and Michael S. Malone. *The Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 1992.

- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage : Reply. » *Management Science* 35, n° 12 (1989) : 1514.
- Dixon, Norman F. *On the Psychology of Military Incompetence*. New York : Basic Books, 1976.
- Drucker, Peter F. *Managing for the Future : the 1990s and Beyond*. New York : Dutton, 1992. [Trad. franç. : *Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, 1993.]
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Do You Really Have a Global Strategy ? » *Harvard Business Review* 68, n° 4 (1985) : 139-148.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Strategic Intent. » *Harvard Business Review* 67, n° 3 (1989) : 63-76.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Collaborate with Your Competitors — and Win. » *Harvard Business Review* 67, n° 1 (1989) : 133-139.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. » *Harvard Business Review* 69, n° 4 (1991) : 81-92.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Strategy As Stretch and Leverage. » *Harvard Business Review* 71, n° 2 (1993) : 75-84.
- Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. « Competing for the Future. » *Harvard Business Review* 72, n° 4 (1994) : 122-128.
- Hariharan, Sahasranam. « Technological Compatibility, Standards, and Global Competition : The Dynamics of Industry Evolution and Competitive Strategies. » Ph.D. diss., University of Michigan, 1990.
- Itami, Hiroyuki, with Thomas W. Roehl. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge : Harvard University Press, 1987.
- Landis, Gabel, ed. *Product Standardization and Competitive Strategy*. New York : Elsevier Science Publishing Company, 1987.
- Nohria, Nitin, and Robert G. Eccles. *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1992.
- Nonaka, Ikijuro. « The Knowledge-Creating Company. » *Harvard Business Review* 69, n° 6 (1991) : 96-104.
- Nonaka, Ikijuro, and Martin Kenney. « Towards a New Theory of Innovation Management : A Case Study Comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. » *Journal of Engineering and Technology Management* 8, vol. 1 (1991) : 67-83.
- Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist : The Art of Japanese Business*. New York : McGraw-Hill, 1982. [Trad. franç. : *Le Génie du stratège*, Dunod, 1991.]
- Prahalad, C. K., and Richard A. Bettis. « Dominant Logic : A New Linkage Between Diversity and Performance. » *Strategic Management Journal* 7, n° 6 (1986) : 485-502.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. « The Core Competence of the Corporation. » *Harvard Business Review* 68, n° 3 (1990) : 79-91.

- Quinn, James Brian. *Intelligent Enterprise : A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York : The Free Press, 1992.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday/Currency, 1990. [Trad. franç. : *La Cinquième discipline*, First, 1991.]
- Spender, J. C. *Industry Recipes : An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgment*. New York : Blackwell, 1989.
- Takeuchi, H., and Ikujiro Nonaka. « The New New Product Development Game. » *Harvard Business Review* 64, n° 1 (1986) : 137-146.
- Teece, D. J. « Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. » *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (March 1982) : 39-64.
- Tuchman, Barbara Wertheim. *The March of Folly : From Troy to Vietnam*. New York : Knopf, 1984. [Trad. franç. : *La Marche folle de l'histoire : De Troie au Vietnam, le triomphe de la sottise et de l'aveuglement des hommes de pouvoir*, Robert Laffont, 1985.]
- Ulrich, David, and David Lake. *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*. New York : Wiley, 1990.
- Wernerfelt, Birger. « A Resource-Based View of the Firm. » *Strategic Management Journal* 5, n° 2 (1984) : 171-180.

INDEX

- accélération, 184-185
acquisitions, 84, 175, 307
adaptabilité, 23, 48
adéquation, 153-156
Aérospatiale, 205
agenda électronique, *voir* organisateur
Airbus, 76, 200, 205
Akers, John, 14, 68
Akio Morita, 82, 105
Alberthal, Les, 5, 83, 122
Alcatel, 87
Allen, Bob, 83
alliances, 12, 176-177, 200, 226.
 Voir aussi coalitions d'entreprises
Alpha-Bêta (exemple), 158-165
Amdahl, 15, 182
amélioration (programme d'), 10
American Airlines, 26, 230, 282
Ampex, 51, 53
AMR, 83, 88, 124
AMRIS, 230
analogies (quête d'), 101-104
Andersen Consulting, 83, 131, 242
Andrews, Ken, 5
Ansoff, Igor, 5
Antonini, Joseph, 83
Apollo (programme), 142
Apple, 27, 28, 42, 43, 80, 81, 83, 88, 127, 142, 195, 199, 203, 222, 228, 257, 264
apprendre (capacité d'), 175
appropriation, 182-183
architecture stratégique, 31, 107-133, 137, 154, 240, 297-298
Armée suisse (couteaux de l'), 273
Artzt, Ed, 278
AT&T, 5, 26, 28, 42, 83, 129, 190, 200, 202, 203, 212, 285
Atkinson, Bill, 103
« autoroutes » électroniques, 35, 46
avantage concurrentiel, 2, 22, 145, 152, 153, 164, 220, 282, 290
avenir, 9, 10, 11, 12, 13, 25, 27, 30-33, 37, 39, 41, 50, 79, 86, 87, 98, 101, 116, 128-133, 189-193, 194, 209-233, 309-311
avion gros porteur, 140, 286
Bank of America, 13
Bankers Trust, 28
Baretta, Nick, 5
Barney, Jay, 6
BASF, 15
Bauman, Bob, 83

- Bell (laboratoires), 176
 Bell Atlantic, 28, 83, 87, 109
 Bellcore, 201, 258
 Betamax, 257
 Bethlehem Steel, 15
 Birnbaum, Joel S., 120
 Bleakley, Mark, 7
 BMW, 232, 282
 Body Shop (The), 26, 68, 104
 Boeing, 13, 42, 75-76, 100, 272, 284
 Bonfield, Peter, 5
 Borden, 15
 Bridgestone, 135
 British Airways, 26, 28, 61, 68, 83, 135, 137, 173
 bureaucratie, 139-141, 302, 305
 Burgleman, Robert, 6

 câble (télévision par), 72, 199-200, 202
 Cadbury's, 265
 cadres moyens, 18, 170, 172 ; lamentations des, 138-139
 Campbell's, 273
 Canon, 23, 41, 87, 88, 89, 130, 135, 137, 166, 176, 180, 213, 222, 228, 241, 262, 266, 285, 308
 capital intellectuel, 63
 capital-risque, 285, 286
 capitalisation boursière, 245-246
 Cargill, 5, 109
 Caterpillar, 137, 148
 CBS, 135, 167, 221, 235, 242, 284
 CD-ROM, 90, 127, 258
 cellules de projet, 64, 65, 85, 86
 centralisation, 277-278, 304
 champ de possibilités, 43, 45-50, 210
 Chandler, Alfred, 5
 chômage, 283
 Chrysler, 29, 166, 189, 260, 282

 ciblage, 173-174
 Citicorp, 13
 Citizen, 87
 clairvoyance, 23, 79-111, 132, 288, 291, 295, 307
 clients, 10, 20, 61, 63, 73, 102, 105-108, 110, 149, 152, 153, 173, 191, 216-217, 290, 297, 306
 clivage : bureaucratie-autonomie, 305 ; centralisation-décentralisation, 304 ; clones-rebelles, 305-306 ; diversification-métier de base, 307-308 ; entreprise-département, 303-304 ; technologie-clientèle, 306-307
 CNN, 26, 28, 43, 72, 100, 135, 167
 coalition IBM-Intel-Microsoft, 201-202
 coalitions d'entreprises, 31, 42, 50, 195, 199-206, 287, 288. *Voir aussi* alliances
 Coca-Cola, 199, 264-265, 284
 code génétique de l'entreprise, 57, 58, 59-60, 60-63, 294-295
 Colgate-Palmolive, 5, 260, 274, 282
 Columbia Pictures, 242
 communication(s) : à large bande, 92 ; appareils de, 195 ; sans fil, 211, 214 ; transversale, 163, 182
 Compaq, 28, 135, 184, 190, 253, 284
 compétences, 84, 85, 88, 115, 116, 126, 201, 231, 233, 235, 239, 244, 245, 248, 259 ; accumulation de, 195, 246, 288 ; différenciation des, 218 ; mobilité des, 248 ; obsolètes, 242

- compétences fondamentales, 12, 31, 86, 93, 113, 119, 154, 176, 197, 209, 211, 229, 235-249, 297, 302, 303, 308 ; définition, 211, 214-224, 238 ; déploiement des, 245-248 ; investissement dans, 262 ; portefeuille de, 88-89 ; programme d'acquisition, 240-244 ; protection des, 248-249
- compétitivité, 149, 232 ; causes de la, 287-295 ; nouvelle conception de la, 281-295
- compression des effectifs, 10, 12, 14, 15, 286
- concurrence, 1, 35-55, 64, 224, 282-287 ; comme encerclement, 163 ; définition, 30 ; dynamique de la, 288 ; et avenir, 30-31 ; interentreprises, 213-214 ; pour la maîtrise des compétences, 224-233, 239, 246 ; produits finaux, 232, 236 ; trois étapes de la, 54-55, 224
- concurrents, 11, 239 ; étrangers, 15, 25 ; non traditionnels, 13, 25, 60, 285 ; pris pour référence, 10, 149
- contradiction (esprit de), 104
- convergence, 126, 169-170
- Cool, Karel, 6
- couches-culottes, 260, 278
- courbe d'apprentissage, 67
- courbe d'oubli, 67, 175
- courbe en S, 256
- CPC, 282
- Crandall, Robert, 83
- créativité, 139, 140, 305
- curiosité, 97-99
- Cypress Semiconductor, 68
- Daimler-Benz, 13, 72, 94
- Data Discman, 258, 269
- Data General, 15, 144
- Dayton-Hudson, 13
- DEC, 13, 23, 86, 197
- décentralisation, 140, 304
- découverte, 141
- délégation, 140
- Dell Computer, 184
- Delta Airlines, 282
- Deming (prix), 66, 148, 171
- dénominateur, 16, 17, 19, 167
- dépassement, 31, 135-156, 158, 159, 164, 170, 291, 300
- désapprentissage, 67-69, 74, 175
- dessein stratégique, 137-145, 154, 155, 305
- destin, 141-145
- devancement mondial, 31, 251, 259-279
- Dierickx, Ingemar, 6
- Digital, 17
- Digital Equipment Corporation, *voir* DEC
- directeurs nationaux, 263
- dirigeants d'entreprise, 9, 10, 11, 12, 13, 38, 62-63, 64, 66, 83, 99, 142, 143, 144, 149, 170, 214, 239, 244, 286
- Discman, *voir* Data Discman
- Disney, 273
- Disney, Walt, 87
- distribution, 197, 199, 228, 230, 262, 263
- diversification, 16, 307-309
- D-MAC, 195
- Dow-Chemical, 282
- Doz, Yves, 6
- Drucker, Peter, 6
- DuPont, 13
- Eastman Chemical, 5
- Eastman Kodak, *voir* Kodak
- Eaton, Robert, 29

- échec, 256, 257, 258-259
 éclectisme, 100-101
 économies de champ, 270
 économies d'échelle, 206, 263, 270
 écrans plats, 41, 176, 210, 211, 229
 EDS, 5, 68, 83, 87, 122-128, 221, 227, 284
 élasticité, 219
 Electronic Data Systems, *voir* EDS
 électronique (secteur), 46, 117
 électronique grand public, 47-48, 50, 193, 237, 242
 EMI, 179
 empathie, 109-111
 emprunt, 175-177
 environnement concurrentiel, 64, 302, 308, 311
 environnement institutionnel, 292
 EPCOT, 87
 équilibrage, 179-180
 Ericsson, 282
 espaces concurrentiels, 3, 235, 251, 253, 258, 266, 288
 « espaces vierges », 89, 126, 235, 240, 243, 247, 296, 303
 Etats-Unis, 195
 Europe, 15-16, 195
 exploitation des moyens disponibles, 157-187, 300
 extraction, 174-175

 Federal Express, 124, 211, 229
 Fidelity Investments, 94, 190
 Firestone, 135
 Fisher, George, 5, 41
 focalisation, 170-173
 fonctionnalités, 91, 113, 297
 Ford Motor Company, 5, 26, 37, 43, 106, 148-149, 178, 213, 292
 France Télécom, 127, 204
 Fuji, 41
 Fujitsu, 183, 203, 258
 fusion, 177-178

 Galvin, Bob, 5, 111
 Gandhi, Mahatma, 154
 Gates, Bill, 68, 82
 Gatsby Charitable Foundation, 5
 General Electric, 192, 263, 284, 304
 General Electric Co. (Royaume-Uni), 118
 General Instruments, 197, 202
 General Magic, 43, 80, 103, 110, 203
 General Motors, 13, 15, 23, 107, 122, 139, 157, 162, 166, 177-178, 226, 282, 285
 génie génétique, 36, 46, 74, 131, 294
 Gerstner, Lou, 41, 83
 Gillette, 245, 262, 278
 Girolami, Paul, 83
 Glass, David, 83
 Glaxo, 83, 135, 199, 213, 262, 282
 Goldman Sachs, 212
 Goldstar, 190
 Grid, 253
 grille (de lecture) managériale, 58-67, 300-301; *voir aussi* code génétique de l'entreprise
 Groves, Andy, 68, 73
 GTE, 117
 Guinness, 180

 Harley-Davidson, 272-273
 Hayek, Nicolas, 95-96, 104
 Hershey, 275
 Hewlett-Packard, 26, 28, 83, 120-121, 176, 211, 213, 228, 284, 304
 Hitachi, 135; 200
 Hoffman-LaRoche, 262

- Honda, 89, 106, 109-110, 135, 166, 174, 178, 181, 216, 220, 232, 267, 272, 275, 293
 Honeywell, 15, 226
 horizon des possibles, 77, 88
 Hughes, 226
 humilité, 99-100, 151

 Iacocca, Lee, 81
 IBM, 13, 14, 15, 23, 26, 42, 65, 73, 80-81, 85, 130, 135, 166, 184, 190, 192, 201, 203, 222, 230-231, 253, 257, 284, 285
 Ibuka, Masaru, 105
 ICL, 5, 183
 identité de l'entreprise, 235
 IDV, 180
 Ikujiro Nonaka, 6
 imagerie, 176, 181 ; alliances dans l', 203 ; électronique, 41, 90, 242 ; *voir aussi* photochimie
 imprimantes laser, 24, 181, 228
 influence (étendre son), 196-208
 information, 27, 211 ; agents d', 80 ; architecture de l', 113 ; producteurs, 47 ; services d', 36, 48, 97, 131, 230 ; technologies de l', 83, 124 ; utilitaire de l', 92
 informatique, 38, 41, 47, 71, 122, 166, 195, 197, 222, 232, 254-255 ; convergence de l'— et des communications, 117, 118
 innovations, 36, 41, 42, 64, 84, 163, 173, 179, 261, 285 ; sous-exploitées, 24
 Institut de l'économie allemande, 174
 intégration verticale, 206, 222
 intégration virtuelle, 223
 Intel, 68, 85, 189, 192, 202, 222, 226, 285
 investissement, 16, 168, 298-300 ; précoce, 209-210
 Iridium, 200
 ISS, 28
 Itami, Hiroyuki, 6

 Japon, 157-160, 162, 163, 164, 192, 206, 223, 243, 292
 J.E. Seagram, 15
 Jobs, Steve, 45, 286
 Jordan, Michael, 278, 306
 J.P. Morgan, 28, 74
 JVC, 43, 51-53, 87, 94, 131, 154, 212, 226, 268 ; *voir aussi* Matsushita

 Kaleida, 199, 202
 Kao, 260
 Kay, Allen, 86
 Kearns, David, 68
 Kennedy, John F., 142, 154
 King, Martin Luther, 154
 Kmart, 83, 213
 Kobayashi, K., 82
 Kodak, 15, 41, 90, 176, 203, 213, 227, 239, 262, 285
 Komatsu, 115-116, 137, 142, 145-148, 171, 172
 Kumerth, Walter, 204

 Land, Edward, 95
 Leica, 137
 Levi Strauss, 273
 licenciements, *voir* compression des effectifs
 Lincoln, Abraham, 145
 Lisa (ordinateur), 80, 142, 257

 Macintosh (ordinateurs), 80, 142, 257, 264
 magnétoscopes, 44, 51-53, 87, 195, 212, 226, 229
 management à la japonaise, 163

- marchés, 24, 88-90, 191, 193, 194, 197, 207, 253, 259-260, 277 ;
 création de, 247 ; de l'avenir, 37, 238
- marketing expéditionnaire, 251-259, 302
- marque, 228, 267, 268, 272, 274, 303 ; comme garantie, 266 ; notoriété, 265 ; « parapluie », 271 ; valeur de la, 245-246 ; voir aussi marques « étendards »
- marques « étendards », 181, 265-276, 279, 302, 304
- Marriott, 229, 274
- Mars, 265
- Marshall, Colin, 68, 83
- Martinez, Arthur, 83
- Matsushita, 51-53, 99, 176, 189, 190, 195, 196, 200, 202, 203, 229
- Maucher, Helmut, 270
- McCaw, 190
- McCormick, Richard, 83
- Medco, 28
- méga-créneaux, 36, 41-42, 240, 243-244, 285
- Merck, 26, 28, 83, 213
- Merrill Lynch, 71, 284
- métaphores, 101-104
- métier de base de l'entreprise, 58, 139, 307
- Microsoft, 26, 68, 77, 85, 132, 173, 195, 202, 203, 207
- militants de quartier, 306, 308
- Mintzberg, Henry, 5-6
- Mitsubishi, 284
- Mitsukoshi, 284
- mode de vie, 100
- monospace, 106-107, 189, 260
- Monsanto, 15
- Motorola, 5, 42, 73, 76, 79, 87, 89, 150-151, 153, 172, 200, 203, 211, 214, 236, 237, 239, 285, 308
- multimédia, 39, 183, 195
- MUSE, 184
- mutations, 27, 48, 84 ; de mode de vie, 100 ; démographiques, 13, 100 ; réglementaires, 13, 100 ; technologiques, 13, 100
- myopie, 88-93, 264, 284
- NCR, 123
- NEC, 82, 99, 117-120, 123, 166, 226
- Nestlé, 199, 265, 270, 277
- Newton Message Pad, 199, 201, 223, 257
- NHK, 195, 284
- Nike, 222
- Nikon, 213
- Nintendo, 97, 195
- Nissan, 139
- Nokia, 87, 282
- Nordstrom, 284
- normes, 50, 194-195, 197, 206-208
- numérateur, 16, 19, 167
- numérisation de l'image, 227, 242
- NUMMI, 226
- OC&C, 271
- Ohmae, Kenichi, 6
- Oki, 91
- Olsen, Ken, 68
- ordinateurs, voir informatique
- organisation, 281 ; « apprenante », 67 ; nouvelle conception de l', 302-309
- organisateur, 92, 93, 210, 289
- orientation de l'entreprise, 138-141
- Owens-Illinois, 15

- Pacific Bell, 201
 Pan Am, 13, 135
 Panasonic, 268
 part des nouveaux créneaux, 39-40
 parts de marché, 2, 21, 23, 39-40, 55, 168
 Pascale, Richard Tanner, 6
 Pentium (puce), 192, 208, 222
 Pepsico, 278
 Perot, Ross, 285
 phases transitoires, 54, 193-196, 198
 Philips, 5, 51-53, 87, 168, 176, 193, 195, 196, 200, 203, 213, 243, 267, 285
 Photo-CD, 41, 90
 photochimie, 44, 90, 242
 photocopieurs, 91, 93-94
 Pioneer, 201
 pionniers, 37, 190, 193, 252, 260
 planification stratégique, 3, 49, 153, 244, 297-298
 Platt, Lewis E., 83, 121
 Polaroid, 95
 Porat, Marc, 43
 Porsche, 221
 Porter, Michael, 5-6
 postes de télécommunications universels, 35, 87, 100, 131, 109, 203
 Post-it, 42
 prédisposition des clients, 264-276
 prééminence intellectuelle, 55, 79, 165, 194
 prix-performance (rapport), 93-94, 291
 Procter & Gamble, 260, 267, 269, 278, 284
 production « allégée » (*lean manufacturing*), 21, 158, 164
 produits indispensables, 227-233
 propagation (et devancement mondial), 276-279
 protection des ressources, 183-184
 proximité (et devancement mondial), 263-264
 qualité, 10, 20, 22, 66, 82, 151, 152, 171, 284 ; garantie de, 266 ; programmes d'amélioration de la, 151, 171
 Quinn, James Brian, 6
 Random House, 201
 rapidité (contre persévérance), 43-45
 RCA, 52, 130, 135, 244
 Reagan, Ronald, 45
 réalité virtuelle, 100
 recherche (budgets de), 16, 131, 159, 160, 161, 303
 reconfiguration (*reengineering*), 12, 20-23, 24, 30, 105, 291
 reconnaissance de l'écriture manuelle, 257
 reconstruction, 69-77
 recyclage, 180-182
reengineering, voir reconfiguration
 règle des 40/30/20 %, 12
 Renault, 260
 ressources, 2, 31, 158, 162, 164, 166, 167 ; accumulation des, 174-177 ; association complémentaire des, 177-180 ; concentration des, 169-174 ; conservation des, 180-184, 288 ; exploitation des, 154, 164, 165, 169-185, 186, 226 ; récupération des, 184-185
 restructuration, 13-19, 20, 120, 167, 289 ; coût social, 18
 RISC, 26, 120, 196, 198
 risques, 129, 130, 190, 214, 259, 300, 301 ; partage des, 188

- Rockwell, 5
 Roddick, Anita, 68, 104
 Rodgers, T.J., 68
 Rolls Royce, 272
 Rover, 190, 232
 Rumelt, Richard, 6
- Sainsbury's, 275
 Salomon Brothers, 13
 Samsung, 176, 190, 228, 262
 Sanyo, 23
 scanographie, 179
 Schwab, Charles, 27, 71, 189, 212, 291
 Seagrams, 180
 Sears, 13, 23, 70, 72, 83, 135, 213, 262, 284
 secteur d'activité, 9, 29, 35-36, 68, 87-88, 98, 126, 290 ; frontières du, 24, 49-50 ; hégémonie dans un, 43, 136-137, 164-165 ; réinvention du, 23, 73, 117, 121, 281 ; ruptures, 97, 98, 99, 117, 126, 154 ; transformation du, 26-30
 Sega, 200-201, 202
 segments stratégiques, 40-42, 235
 Seiko, 87
 Sematech, 182
 semi-conducteurs, 166, 222, 238, 270
 Senge, Peter, 6
 Service Corp. International, 28
 services financiers, 236, 237
 Shaheen, George, 83
 Sharp, 23, 93, 100, 176, 181, 199, 201, 203, 209, 210, 247
 Shell, 282
 Sheraton, 274
 Shook, Robert, 109
 Siemens, 87, 166, 175, 182, 204, 261
 Simon, Hermann, 175
- Singapore Airlines, 61
 Singapour, 40, 114
 SKF, 88, 219
 SkyTel, 201
 Smith, Raymond, 82, 83, 109
 SmithKline Beecham, 83, 173, 262
 Société de micromécanique et d'horlogerie, 95
 Sony, 51-53, 68, 89, 101, 107, 108, 135, 176, 178, 180, 181, 189, 195, 196, 203, 211, 213, 242, 243, 257, 265, 266, 269, 274, 285
 Southwest Airlines, 26, 104, 282, 291
 Sperlich, Hal, 106
 Spindler, Michael, 83
 Stempel, Robert, 14, 68
 stratégie, 4, 39, 49, 50, 154-155, 186, 281, 304 ; nouvelle conception de la, 30-33, 295-302 ; régénération de la, 23-26, 28, 29, 121
 Summer, Ron, 68
 Swatch, 87, 95
 systèmes d'exploitation, 46, 207
 systèmes ouverts, 73
- Taiwan, 229, 283
 « tamis du faisable », 153
 TCI, 132, 200
 technologies, 10, 15, 100, 193, 207, 224-226
 Teece, David, 6
 Tele-Cine, 214
 télécommunications, 42, 166, 261, 270
 téléphone : cellulaire, 87 ; commutateurs, 258, 261 ; sans fil, 38
 télévision à haute définition, 195, 197, 284
 télévision interactive, 39, 121, 140, 199, 202, 286

- temps de développement des produits, 152, 287-288 ; réduction du, 10, 20
 Texas Instruments, 13, 166, 177
 thérapie génique, voir génie génétique
 Thomson, 176, 193, 226 ; voir aussi RCA
 Tiffany, 127
 Time Warner, 132, 199, 200, 202
 Toshiba, 107, 190, 202, 210, 213, 253, 254-255, 262, 285
 Toto, 93
 Toyota, 21, 94, 226, 267, 268
 traducteur téléphonique, 35, 142
 transformation : de l'entreprise, 10, 11, 14, 26-30, 32 ; du secteur, 26-30, 32
 Trans World Airlines, 13, 23
 Trinova, 5
 3M, 85, 86, 173, 211
 Trooper, Greig, 5
 Turner, Ted, 68, 98, 137, 154
 Turner Broadcasting, 284
 TWA, voir Trans World Airlines

 Unilever, 275, 279, 282
 Union Carbide, 15
 United Airlines, 26, 83, 282
 Upjohn, 23

 Vagelos, Roy, 83

 valeur comptable, 245-246
 Viacom, 235, 284
 Victorinox, 237
 vidéo, 244 ; compression, 197, 201, 212 ; jeux, 200 ; technologie, 176
 vidéoconférence, 306
 Virgin Atlantic, 61, 94
 visiophone, 43, 71, 212
 voiture électrique, 140, 204, 242
 Volkswagen, 13, 135

 Walkman, 243
 Wal-Mart, 28, 44, 70, 83, 124, 135, 190, 211, 213, 284
 Warner-Lambert, 199
 Watchman, 269
 WC « intelligent », 93
 Wellcome, 199
 Westinghouse, 13, 15, 23, 135, 278, 284
 Wilmott, Rob, 5
 Wolf, Stephen, 83
 Wozniak, Steve, 45

 Xerox, 13, 23, 24, 72, 84, 86, 130, 135, 166, 272
 X86 (puce), 222

 Yamaha, 92-93, 107, 154, 178, 200, 270
 Yamaha, Torakuso, 154

 Zenith, 193, 253

Les auteurs

Gary Hamel et C.K. Prahalad ont développé une expertise en matière de dynamique des marchés mondiaux et d'organisation d'entreprises. Ils ont aidé de nombreuses firmes multinationales à tirer leur épingle du jeu dans l'environnement instable d'aujourd'hui. En collaboration, ils ont écrit sept articles pour la *Harvard Business Review*, dont deux, « Strategic Intent » et « The Core Competence of the Corporation », ont reçu le très convoité prix McKinsey. Les rééditions des deux textes continuent de se vendre et « The Core Competence of the Corporation » est l'article le plus largement réédité de toute l'histoire de la *Harvard Business Review*.

Gary Hamel est professeur de management stratégique international à la London Business School, où il anime chaque printemps un stage qui attire des dirigeants d'entreprise du monde entier. Il a servi d'expert-conseil auprès d'un grand nombre de sociétés parmi les plus importantes, dont Rockwell, Motorola, Alcoa, Nokia, EDS et Dow Chemical. Membre de la rédaction du *Strategic Management Journal*, il habite à Woodside, en Californie.

C.K. Prahalad est professeur de stratégie et de management international à la Graduate School of Business Administration de l'université de Michigan. Il a écrit, en collaboration avec Yves Doz, l'ouvrage *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*. Il a conseillé de nombreuses entreprises, parmi lesquelles Eastman Kodak, AT&T, Cargill, Honeywell, Philips, Colgate Palmolive, TRW, Whirlpool et Ahlstrom.

*Achévé d'imprimer en janvier 1995
sur presse CAMERON,
dans les ateliers de B.C.I.
à Saint-Amand-Montrond (Cher)*

Dépôt légal : janvier 1995
N° d'impression : 94/973.

Imprimé en France

LA CONQUÊTE DU FUTUR

«Alors que de nombreuses voix s'élèvent de nos jours pour réclamer à cor et à cri un nouveau paradigme dans le domaine de la structure des sociétés (l'entreprise amincie, plate, virtuelle, modulaire...), elles restent plutôt muettes sur le chapitre de la stratégie. Nous estimons pour notre part que les options stratégiques de bon nombre d'entreprises sont aussi caduques, et largement aussi nuisibles, que leurs orientations en matière d'organisation. Une société a beau être en pleine forme, elle a toujours besoin d'un cerveau. Mais celui dont il s'agit n'est pas celui du PDG ni de quelque spécialiste de la planification ; c'est la fusion des intelligences et des imaginations qui se trouvent à tous les niveaux de l'entreprise, chez ceux qui ont une définition large du stratégique. Cet ouvrage traite de la manière de développer et d'appliquer cette nouvelle conception tout autant que des moyens de parvenir à l'avenir avant les autres.

Notre but se résume ainsi : aider les dirigeants d'entreprise à imaginer le futur, puis à le façonner. Nous voulons les convaincre de descendre du tortillard de la restructuration et de la reconfiguration et de sauter dans le TGV qui les mènera vers des destinations qui n'existent pas encore.

Le lecteur objectera peut-être que notre démarche paraît contradictoire : on peut certes aider telle entreprise à y arriver la première, mais comment rendre ce service à toutes les entreprises ? La notion même de leader n'a-t-elle pas pour corollaire celle de suiveur, de perdant ? Nous répondrons que ce n'est pas là une fatalité. Il n'y a pas un avenir, mais des milliers d'avenirs. Aucune loi n'impose à la majorité des firmes une position d'infériorité. Car il ne s'agit pas forcément de remporter le prix convoité par tous, mais de définir pour soi-même celui qui mériterait un tel effort. Seules les frontières de l'imagination limitent le nombre de prix possibles. Renoir, Picasso, Calder, Seurat et Chagall ont tous connu un succès éclatant, mais chacun avait un style pareil à nul autre. La réussite de l'un n'a nullement entraîné l'échec des autres. On sait pourtant que tous ont eu une foule d'imitateurs. Or, dans le monde de l'entreprise comme dans l'univers de l'art, ce qui distingue le leader du trainard, la grandeur de la médiocrité, c'est l'aptitude à imaginer le possible de façon originale.»

Gary Hamel et C.K. Prahalad

Conseiller d'édition :
Jean-Pierre Détrie

OU

LIP

3

7296 0560 6



InterEditions

