

Kodak: les leçons d'une faillite

Knowledge Wharton – Rédaction – 20 Février 2012

PARISTECH REVIEW

http://www.paristechreview.com/2012/02/20/kodak-lecons-faillite/?utm_campaign=NL+20+-+Europe+FR&utm_medium=email_eCircle&utm_source=europe_fr

Lorsqu'apparaissent des technologies de rupture, certaines entreprises sont totalement prises au dépourvu. D'autres sentent le vent tourner et s'adaptent avec le temps. Et il y a celles qui, comme Kodak, ont vu venir et n'ont pas su réagir. La faillite de la firme de Rochester marque la fin d'une série de faux-pas, sous-tendus par la peur d'introduire des innovations qui perturberaient son activité la plus rentable: la pellicule argentique.

Tandis qu'Eastman Kodak s'est placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites, Isoflux, l'entreprise de David A. Glocker, est pour sa part en pleine expansion... grâce à une technologie qu'il a développée dans les laboratoires de recherche de Kodak. Il n'a rien volé, bien au contraire. Avant de fonder Isoflux avec la bénédiction de Kodak en 1993, David Glocker avait approché la direction de l'entreprise et lui avait suggéré de commercialiser le procédé de revêtement qu'il venait de développer.

“Très bien, allez-y.”

“Je suis allé voir la direction pour leur dire que cette technologie était très prometteuse et que personne ne l'avait encore commercialisée: si Kodak n'était pas intéressé, j'aimerais me lancer”, se souvient-il. A quoi ils ont répondu: “Très bien, allez-y.” C'est ce qu'il a fait, sur son temps libre, pendant cinq ans, tout en continuant à travailler chez Kodak, puis à temps plein dès 1998, après avoir quitté l'entreprise. Aujourd'hui, avec à son actif de nombreux autres brevets et innovations, Isoflux est une société en pleine croissance. Implantée elle aussi à Rochester dans l'Etat de New York, elle fabrique une gamme de revêtements spécialisés pour produits en trois dimensions, aussi bien pour des mèches de foreuses que pour des lentilles optiques ou des appareils médicaux.

La technologie en question est l'une des innombrables innovations que Kodak a développées au fil des ans, mais qu'elle a été incapable de commercialiser avec succès – la plus célèbre étant l'appareil photo numérique, inventé en 1975 par leur ingénieur Steven Sasson. Or c'est précisément le numérique qui a torpillé le géant argentique. Depuis 2003, Kodak a fermé 13 usines et 130 laboratoires, et réduit ses effectifs de 47 000 postes. Elle n'emploie plus aujourd'hui que 17 000 personnes à travers le monde, soit 63 900 de moins qu'il y a dix ans.

Lorsque surviennent de nouvelles technologies qui changent radicalement la donne, certaines entreprises sont totalement prises au dépourvu. D'autres sentent le vent tourner et, avec le temps, elles sont capables d'opérer une adaptation. Et puis il y a celles qui, comme Kodak, ont vu venir les évolutions de leur secteur et pourtant n'ont tout bonnement pas su quoi faire. La procédure de sauvegarde entamée le 19 janvier au titre du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites

constitue pour l'entreprise l'aboutissement d'un déclin de 30 ans qui aura vu un géant de l'innovation se muer en un dinosaure handicapé par son propre patrimoine.

S'adapter au changement technologique peut représenter un challenge particulièrement ardu pour les sociétés comme Kodak, établies au point d'être enracinées, parce que pour un leadership habitué de longue date au succès, il est souvent difficile de rompre avec les vieux schémas qui ont jadis fait ce succès, et la tentation est forte de s'y retrancher. L'histoire de Kodak montre que l'innovation seule ne suffit pas; une stratégie commerciale claire et capable de s'adapter aux changements d'époque est tout aussi vitale pour l'entreprise. Sans une telle stratégie, des bouleversements liés aux innovations peuvent parfaitement torpiller la fortune et les perspectives d'une entreprise – même lorsque les innovations en question se trouvent être les siennes.

Cela n'a pas toujours été le cas. Lorsqu'en 1880 George Eastman, le fondateur de Kodak, s'est mis à utiliser la machine qu'il avait brevetée, une enrobeuse d'émulsion, pour produire en masse des plaques sèches pour la photographie, le perturbateur, c'était lui. Pendant plus d'un siècle à partir de ce moment, Kodak a dominé le monde du cinéma et de photographie populaire, avec des ventes dépassant 10 milliards de dollars en 1981. Avec une marge d'environ 80%, les pellicules ont été le moteur de l'expansion de l'entreprise. En 1985, Leo J. Thomas, directeur général adjoint de Kodak et directeur de sa recherche, déclarait au *Wall Street Journal*: "Il est très difficile de trouver quoi que ce soit dont la marge bénéficiaire soit comparable à celle de la photographie couleur... et qui soit légal."

Nombreux sont ceux qui estiment que la rentabilité de la pellicule a contribué à la disparition de Kodak. "Je crois que la plus grosse erreur pour Kodak, pendant plus de vingt ans, a été de craindre d'introduire des technologies qui perturberaient l'industrie de la pellicule, confie Glocker. Il y avait d'excellents scientifiques et ingénieurs dans les labos, mais aussi à plusieurs niveaux du management, et ils ont produit certaines des plus grandes innovations du monde actuel. Et pourtant, l'entreprise n'a presque jamais été disposée à risquer ses marges élevées sur les pellicules en lançant ces innovations. Ce qui est ironique, c'est que nombre d'entre elles – les capteurs CCD, les rayons X numériques, etc. – ont fini par avoir raison de Kodak."

Kodak n'était jamais à court d'innovations, ajoute Glocker, mais il y avait un divorce entre les laboratoires de recherche et le top management. Ils étaient déconnectés. Quand il a rejoint Kodak en 1983, la recherche était financée par qu'on appelait le "*Eastman nickel*", la "*pièce jaune Eastman*": sur chaque dollar de pellicule Kodak vendue, la recherche récupérait cinq cents. La culture, dans les laboratoires, était un laissez-faire relatif, et les cadres de la recherche planchaient souvent très longtemps sur des projets avant que la direction ne décide si oui ou non on allait mettre un produit sur le marché.

Du point de vue de Glocker, les choses ont commencé à changer à la fin des années 1980, lorsque l'entreprise a tenté d'aligner plus étroitement la recherche sur les objectifs commerciaux. "Les services commerciaux étaient intéressés par la recherche axée sur les produits, plutôt que par des recherches axées sur la technologie", dit-il. Il se souvient de la fois où son chef a découvert une nouvelle technologie de revêtement qu'il a présenté avec enthousiasme aux *business units*. "Nous avons été reçus plutôt fraîchement, pour ainsi dire, se remémore David Glocker. Au final, le financement s'est tari. Nous avons remis le matériel au placard et sommes

passé à autres choses.” Quelques mois plus tard, les business units sont arrivées au laboratoire avec le produit d’un concurrent qui utilisait exactement la même technologie qu’ils avaient rejetée. “Les types des services commerciaux sont venus nous voir et ont dit: ‘Regardez ça. Regardez ce qu’ils font! Est-ce qu’on peut faire ça nous aussi?’”

Créer de la valeur et la capturer

Autre écueil, savoir où orienter l’innovation. L’innovation est, selon Terwiesch, “la rencontre entre une solution et un besoin, reliés de manière novatrice”. Kodak devait faire un choix dans sa façon de se mettre en quête d’innovation: si l’entreprise se concentrait sur les besoins, il lui faudrait trouver de nouvelles façons de prendre des photos et de les stocker. Si elle se concentrait sur la solution, il faudrait trouver de nouveaux marchés pour ses technologies de revêtements chimiques. Le grand concurrent de Kodak, le tokyoïte Fujifilm, a pour sa part choisi de s’articuler autour de la solution, en appliquant et transposant son expertise en matière de pellicule aux écrans plats LCD, aux médicaments et aux cosmétiques. “Il vous faut prendre une décision: qui êtes-vous, en quoi consiste votre société? Votre métier, est-ce comprendre le besoin ou comprendre la solution? Il s’agit simplement de deux stratégies très différentes qui nécessitent des capacités très différentes.”

Lorsque des technologies de rupture apparaissent, il y a beaucoup d’incertitudes dans la transition de l’ancien au nouveau. Kapoor Rahul, professeur de management à Wharton, précise: “Le défi n’est pas tant dans le fait de développer de nouvelles technologies, mais plutôt de redéfinir le modèle d’entreprise, la façon dont les entreprises créent et captent de la valeur.” Pendant des années, Kodak a fonctionné avec le modèle classique dit de la lame de rasoir: tout comme ces dernières priment sur le rasoir, Kodak faisait le plus gros de son chiffre sur les pellicules, pas avec les appareils photo. Lorsque l’entreprise a commencé à se mettre au numérique, elle a pensé le numérique comme un *plug-and-play* à intégrer au modèle existant de Kodak, explique Kapoor. La firme n’a pas songé un seul instant à gagner de l’argent grâce aux appareils photo eux-mêmes, mais plutôt grâce aux images dont elle supposait que les gens les stockeraient et les imprimeraient. “Si vous regardez leur R&D, ils étaient ultra-rapides. En termes de *business model*, ils étaient tout à fait le contraire.”

Kodak a été incapable de construire une stratégie basée sur les besoins des clients, car l’entreprise avait peur de cannibaliser ses activités existantes, suggère George S. Day, co-directeur du Wharton Mack Center pour l’innovation technologique et auteur de *Strategy from the Outside In*. “Ils ont succombé à la pensée inside-out, centrifuge”, affirme le professeur Day – c’est-à-dire essayer d’avancer avec le modèle d’affaires existant au lieu de se concentrer sur l’évolution des besoins des consommateurs. Habitée à des marges très élevées sur les pellicules, l’entreprise a essayé de protéger ses flux de trésorerie existants plutôt que de s’intéresser à ce que voulait le marché. “Les stratégies à long terme fonctionnent mieux si vous vous mettez à la place de vos clients et que vous réfléchissez à la façon dont vous allez résoudre leurs problèmes, note le professeur Day. Mais Kodak n’a jamais vraiment adhéré à cette culture.”

L’isolement de l’entreprise n’a probablement pas aidé non plus, ajoute-t-il. “Ils avaient une culture très insulaire, là-bas, à Rochester.” La société aurait peut-être été capable d’innover plus rapidement sur le front numérique si elle avait monté un laboratoire séparé, dans la Silicon Valley, puis lui avait permis de se développer indépendamment, de puiser dans la culture

technologique de la région et son expertise. Au lieu de cela, Kodak “s’est fait aspirer par l’environnement de Rochester. Ils ont pris conscience de la menace, mais ont essayé de la traiter à leur manière.”

Cette opinion, certains la partagent au cœur même de Kodak. Certaines personnes dans l’entreprise ont su repérer un besoin de changement, mais ne sont pas parvenues à l’imprimer, dit John Larish, un rédacteur technique qui a travaillé chez Kodak de 1969 à 1984 comme analyste senior de la veille technologique. Il se souvient des efforts entrepris dans les années 1980 pour stimuler l’innovation en mettant en place au sein de Kodak des petites entreprises dérivées, mais cela n’a pas fonctionné. Les sociétés de capital-risque dans la Silicon Valley, “ça part dans tous les sens, ajoute-t-il. A Rochester, les gens viennent travailler à 8 heures et rentrent à la maison à 17 heures.”

Kodak s’était tellement investi dans la technologie du film photographique qu’il était devenu difficile de l’abandonner, selon Robert Shanebrook, qui a travaillé chez Kodak de 1969 à 2003 et a décrit le processus dans un livre, *Making Kodak Film*. Shanebrook a commencé sa carrière dans les laboratoires de recherche de Kodak, travaillant sur l’appareil photo que Neil Armstrong a utilisé pour prendre les tout premiers clichés des roches lunaires. Plus tard, il a travaillé sur un projet utilisant des cristaux liquides pour créer des photographies électroniques. En 1975, il est passé à la division des technologies photographiques de l’entreprise pour travailler sur le film à émulsion noir et blanc parce que la société ne semblait pas s’intéresser au développement des technologies numériques. “Ils m’ont dit que ça allait devenir de plus en plus difficile de financer mes projets, se souvient-il. A l’époque, ils n’étaient pas particulièrement intéressés par tout ce qui tournait autour de la photographie digitale.”

Au fil des ans il a vu des projets numériques perdre des batailles pour obtenir les financements indispensables à la recherche. Même si la part de marché de la pellicule était en baisse, les marges des bénéfices étaient encore élevées et le numérique semblait être un pari risqué et très coûteux. “Il aurait été difficile de tout bonnement laisser tomber la technologie du film photographique, admet Shanebrook. Cela aurait signifié l’abandon de la structure du capital tout entière.” Le cœur de métier de Kodak était d’être un fabricant de produits chimiques intégré verticalement, ajoute-il. “Le cœur de métier d’un fabricant d’appareils photos numériques, c’est l’électronique... essayer de passer d’une entreprise de produits chimiques à fabriquer des appareils photo numériques – qui sont plus apparentés à des ordinateurs qu’à n’importe quoi d’autre – ce n’est pas vraiment là où on attend l’expertise Kodak.”

Néanmoins, il serait faux de dire que Kodak n’a pas été extrêmement actif dans la recherche numérique, souligne Shanebrook. Ils étaient très au courant des technologies numériques. “Il y a des gens qui n’ont rien fait, ils se sont contentés de regarder l’évolution de l’imagerie numérique défiler.” C’est la raison pour laquelle Kodak détient une telle part de propriété intellectuelle dans ce domaine.”

Le recentrage de la firme

En janvier, Kodak a intenté des procès en contrefaçon contre Apple et Research In Motion (RIM), affirmant que l’iPhone et le BlackBerry enfreignaient les droits de la technologie d’imagerie numérique Kodak. Les inventeurs de Kodak ont déposé 19 576 brevets américains

entre 1900 et 1999, et l'entreprise détient un portefeuille de plus de 1000 brevets rien que pour l'imagerie numérique. La firme espère à présent vendre certains de ces brevets dans le cadre de sa restructuration.

Mais le patrimoine de Kodak va au-delà des brevets et de biens d'équipement. Rien qu'aux Etats-Unis, l'entreprise compte également 38 000 retraités et des engagements à hauteur de 200 millions de dollars par an dans les obligations de soins, d'assurance et de retraite, a déclaré Bob Volpe, président de EKRA, une association de retraités de Kodak basée à Rochester. Le directeur Antonio Perez a promis de "dégraisser" les opérations de pensions de l'entreprise, souligne Volpe. "Les retraités sont au centre de la cible. Nous sommes dans le viseur de l'entreprise pour réduire ses frais."

Kodak aurait pu éviter un tel sort si l'entreprise avait utilisé les ressources accumulées pendant ses années fastes pour acquérir les technologies qui lui manquaient, comme le note Saikat Chaudhuri, professeur de management à Wharton. La société a bien réalisé un certain nombre d'acquisitions au fil des ans, mais la plupart concernait des seconds couteaux qui n'ont pas aidé Kodak à gagner un avantage compétitif. "Ils auraient dû viser un des fabricants de produits électroniques. Il vaut mieux vous laisser cannibaliser en contrôlant l'opération que de laisser les autres le faire pour vous." Le problème était que Kodak avait accumulé une inertie considérable et n'était pas en mesure de réagir rapidement. Les systèmes qui à un moment donné vous servent bien et vous permettent de construire votre leadership, une fois que les conditions changent, deviennent une rigidité intrinsèque.

Non contente de traîner les pieds vis-à-vis du monde numérique, Kodak à son apogée était devenu tentaculaire et n'a pas su se restructurer à la baisse au cours de la dernière décennie, note Kartik Hosanagar, professeur à Wharton. "Est-ce que Kodak voulait être un fabricant ou une société de service? Ou une entreprise pour consommateurs grand public? Ou encore, une entreprise B2B? Cela n'a jamais été clair. C'est l'absence d'une stratégie claire pour la question numérique, couplée au fait que la firme s'était implantée dans de trop nombreux domaines, qui ont conduit à la situation actuelle. La confusion était également visible dans son travail de fusion-acquisition. Il y a vraiment eu des acquisitions dans tous les sens."

Kodak devra rationaliser pour aller de l'avant, ajoute-t-il. Elle est présente dans beaucoup trop de secteurs. "Une entreprise en difficulté comme Kodak n'a pas lieu d'être dans autant de domaines à la fois. Elle doit articuler une stratégie claire et déterminer si c'est sur le consommateur ou sur un segment d'activité qu'elle doit se concentrer, et le cas échéant, dans quelles divisions spécifiques au sein de ce segment."

David Hsu, professeur de management, rejoint cette analyse. L'ère numérique a poussé Kodak dans une position strictement réactive, et il semblerait que l'entreprise se soit retrouvée dans le flou. "Ils ont fait des efforts de réorganisation ... et ont connu une véritable valse des PDG. Lorsqu'il y a un tel niveau de changement et de rupture, il devient difficile de mettre en œuvre une stratégie à long terme." Il est temps pour Kodak de se faire une idée claire de ce que sera son activité, et désormais se concentrer sur ce point. "C'est parfaitement normal de se spécialiser sur une partie de la chaîne de valeur: ils ne peuvent pas être meilleurs en tout. Ils sont à un tournant, au moment décisif où il faudrait revêtir des habits de start-up, et redéfinir l'entreprise."

Voilà un conseil d'affaires que David Glocker, d'Isoflux, prend à cœur. Son entreprise a grandi, certes, mais entretemps d'autres start-ups ont émergé avec de nouvelles technologies de revêtement pour formes complexes. Son équipe explore à présent la possibilité d'investir dans ces technologies, même si cela doit signifier de moins utiliser sa propre technologie. "Je ne serais pas mécontent d'amener ces technologies chez nous et d'apprendre à les maîtriser." Après tout, se dit-il, ses clients ne s'intéressent pas vraiment à la technologie qu'il utilise – ils veulent juste que le travail soit fait. C'est une leçon qu'il a apprise en observant Kodak: "Ne pas partir du principe que, simplement parce qu'on n'est pas prêt à faire quelque chose, quelqu'un d'autre ne va pas le faire à votre place."

Cet article a été originellement publié le 1er février 2012 dans [Knowledge@Wharton](#) sous le titre "[What's Wrong with This Picture: Kodak's 30-year Slide into Bankruptcy](#)". Copyright Knowledge@Wharton. Tous droits réservés. Traduit et republié sur autorisation.