

KODAK : LES LEÇONS D'UNE FAILLITE

Lorsqu'apparaissent les 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 que 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. "Je suis allé voir la direction pour leur dire que cette technologie était très prometteuse et que personne et que personne ne l'avait pas 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 de 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 inventions, Isoflux est une société en pleine croissance. Implantée elle aussi à Rochester dans l'Etat de New York, elle fabrique une gamme de revêtements 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 a été incapable de commercialiser avec succès, la plus célèbre étant l'appareil photo numérique, inventée 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 (.)

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 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 (.) Or 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 Inc.

Kodak aurait pu éviter son sort actuel si l'entreprise avait utilisé les ressources accumulées pendant ses années fastes pour acquérir des 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 pu viser un des fabricants de produits électroniques". Le problème était que Kodak avait accumulé une inertie considérable et n'était pas en mesure de réagir rapidement.

"Non contente de trainer les pieds vis-à-vis du monde numérique, Kodak à son apogée était devenue tentaculaire et n'a pas su se restructurer à la baisse au cours de la dernière décennie", note Hartik Hosanagar, professeur à Wharton. "Kodak devrait 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" (.)



Docs à portée de main

Texte adapté de Knowledge@Wharton,
"What wrong with this picture: Kodak's
30 years slide into Bankruptcy "



TRAVAIL A FAIRE

A l'aide du texte et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

1. Définir les termes suivants (4 pts) :

- Innovation
- Structure
- Entreprise
- segmentation

2. Quelles sont les différentes stratégies adoptées par l'entreprise Kodak au cours du temps pour s'adapter à son environnement ? Donnez les raisons de leur échec.

3. A quelle phase du cycle de vie du produit correspond les termes soulignés dans le texte. Expliquez les autres phases.

4. Quelle est la structure de l'entreprise Kodak à son apogée ? Quels sont les inconvénients d'une telle structure ?

5. Enumérer les idées maitresses de l'Ecole classiques des organisations et de l'Ecole des relations humaines.