

Chapitre

Il n'existe pas de recette du succès

Connaître le succès : à ses risques et périls

Pour connaître le succès, une entreprise doit faire des choix qui la distinguent de ses concurrents. La plupart d'entre elles s'y refusent. Elles n'ont alors aucune chance de connaître le succès... mais elles évitent aussi les catastrophes.

Il est inutile (et dangereux) de chercher l'inspiration chez les meilleurs

Lorsque l'on s'intéresse aux entrepreneurs qui ont connu les plus grands succès, on peut généralement effectuer deux constats :

- ◆ Ils ne se sont jamais découragés (même dans l'adversité...).
- ◆ Ils sont toujours parvenus à persuader les autres de les suivre.

On pourrait alors être tenté de conclure que la persévérance et la capacité de conviction constituent les clés du succès. Mais est-ce réellement le cas ? Non, car ces deux « qualités » sont également celles des entrepreneurs qui ont essuyé les échecs les plus retentissants. Alors que leur projet n'était pas viable, ils se sont acharnés et ont entraîné tous ceux qui les ont suivis dans leur chute !

Comment connaître le succès alors ? Pour répondre à cette question, de nombreux *best-sellers* du management adoptent la même méthode : ils repèrent des entreprises performantes, identifient leurs points communs et les érigent en recettes du succès. Comme l'a montré Jerker Denrell, cette technique ne fonctionne pas. Si l'on se contente d'observer des réussites, on ne peut pas voir ce qui les distingue des échecs (à part leur succès... !)

S'inspirer des entreprises à succès est donc inutile. Pire, cette démarche est parfois dangereuse. Un exemple suffit pour s'en convaincre. Dans l'ouvrage *Profit from the Core*, le consultant Chris Zook a identifié 1 854 entreprises performantes. Il a alors constaté que 78 % d'entre elles utilisaient une stratégie de focalisation. Il en a alors conclu qu'il valait mieux opter pour la focalisation que pour la diversification. On retrouve cette logique dans d'autres *best-sellers* du management. Dans *In Search of Excellence*, Tom Peters et Robert Waterman conseillaient ainsi de « s'en tenir à ce que l'on sait faire ». Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins vantait la supériorité des hérissons sur les renards (car « si le renard sait beaucoup de choses, le hérisson n'en sait qu'une, mais elle est très importante »...).

Peut-on se fier aux conseils de ces gourous du management ? Non, car la focalisation est plus risquée que la

diversification. Si elle génère les gains les plus élevés (lorsque l'entreprise a choisi un « bon » domaine d'activité), elle provoque également les pertes les plus importantes (lorsqu'elle en a choisi un « mauvais »). Parmi les entreprises qui ont fait le choix de la focalisation, on retrouve donc aussi bien les plus performantes que celles qui le sont le moins !

Pour déterminer le lien entre degré de diversification et niveau de performance, on ne peut pas se contenter de mesurer le degré de diversification des entreprises performantes. Il faut prendre en compte la totalité des entreprises et tester la relation entre leur degré de diversification et leur niveau de performance. Les résultats des études qui suivent cette démarche (scientifique...) sont très différents de ceux des *best-sellers* du management. Ils indiquent que les entreprises les plus performantes sont diversifiées... mais pas trop.

Attention au *benchmarking* ! S'inspirer des meilleurs ne mène pas obligatoirement au succès. La question n'est pas de savoir si les entreprises performantes présentent des caractéristiques communes, mais si celles-ci permettent d'améliorer la performance.

Les trois questions de la stratégie

Pour connaître le succès, il faut impérativement développer une bonne stratégie. Comme l'ont rappelé Costas Markides et Daniel Oyon, une entreprise ne peut pas tout faire. La stratégie est le reflet des réponses qu'elle apporte à trois questions :

- ◆ *Qui ?* (À quels clients nous adressons-nous ?)
- ◆ *Quoi ?* (Quels produits ou services leur proposons-nous ?)

- ◆ *Comment ?* (De quelle manière nous organisons-nous pour proposer ces produits ou services à nos clients ?)

Si une entreprise n'est pas capable de répondre à ces trois questions, elle n'a pas de stratégie. Si elle y parvient, elle en possède une. Si elle y apporte les bonnes réponses, elle a alors une stratégie qui la mènera au succès... mais elle ne le saura qu'*a posteriori* !

Prenons l'exemple de Nespresso. Ce produit connaît actuellement un succès considérable. On oublie souvent qu'il a d'abord frôlé l'échec. En effet, au milieu des années 1980, il s'adressait aux entreprises et aux restaurants. Nestlé avait également créé une coentreprise avec un partenaire suisse pour produire et commercialiser les machines à café et les capsules.

En 1988, la situation était au point mort et la direction de Nestlé songeait sérieusement à mettre un terme au projet. C'est à ce moment que Jean-Paul Gaillard est entré en scène pour apporter de nouveaux éléments de réponse aux trois questions relatives à la stratégie :

- ◆ *Qui ?* Plutôt que de cibler les entreprises et les restaurants, il s'est attaqué au marché des particuliers « aisés ».
- ◆ *Quoi ?* Il a repositionné Nespresso sur les capsules de café, plus rentables et plus proches du « cœur de métier » de Nestlé que les machines à café.
- ◆ *Comment ?* Plutôt que de passer par la grande distribution, il a commercialisé les capsules par l'intermédiaire d'un « Club » dont les acheteurs de machines à café devenaient automatiquement membres.

Aujourd'hui, la stratégie de Jean-Paul Gaillard fait l'unanimité. Mais cela n'a pas toujours été le cas. Pour

l'imposer, il s'est fié à son instinct... tout en prenant quelques libertés avec la vérité. Comme il l'a raconté : « *Ma proposition de cibler les particuliers plutôt que les entreprises a eu du mal à passer auprès de la direction de Nestlé. Même si je n'en étais pas sûr à 100 %, j'avais l'intuition que c'était ce qu'il fallait faire. Pour convaincre mon chef, je lui ai proposé d'effectuer un test. Nous avons mis des machines en vente dans cinq magasins en Suisse. Mon objectif était de montrer que nous pouvions en écouler cent en une semaine. Nous n'en avons vendu que cinquante-huit ... mais je ne l'ai pas dit à mon chef!* »

Le paradoxe de la stratégie

La stratégie correspond donc à un ensemble de choix. De manière assez surprenante, la plupart des dirigeants se refusent à les effectuer. Lorsqu'on les interroge sur leur stratégie, ils mettent en avant des objectifs (comme « *devenir le leader de notre secteur* ») ou se contentent de formaliser ce que l'entreprise fait depuis des années.

Pourquoi cette réticence à faire des choix ? D'après Michael Raynor, elle s'explique par le paradoxe de la stratégie. Pour connaître le succès, une entreprise doit faire des choix qui la distinguent de ses concurrents. Le problème est qu'ils comportent toujours des risques. Une entreprise qui refuse de faire des choix a peu de chances de connaître un succès éclatant... mais elle minimise aussi les risques d'essuyer un échec cuisant !

Les entreprises les plus performantes ont donc un point commun avec celles qui connaissent une faillite retentissante : elles ont une stratégie ! Dans le premier cas, les choix qu'elles ont faits se sont révélés être les bons. Dans le second cas, ils ont été beaucoup moins judicieux. Les

entreprises qui parviennent tout juste à survivre ont en revanche rarement une stratégie...

L'histoire d'Apple illustre bien les avantages et les inconvénients de la stratégie. Depuis les origines, l'entreprise fondée par Steve Jobs et Steve Wozniak met l'accent sur l'innovation, la facilité d'utilisation et le *design*. Cette stratégie lui permet actuellement de connaître un succès considérable avec des produits comme l'iPod, l'iPhone et l'iPad. Elle explique également celui de produits plus anciens comme l'Apple II ou le Macintosh.

Mais Apple a également connu des déconvenues. Des produits comme l'ordinateur Lisa ou l'assistant personnel Newton ont été des échecs complets, alors qu'ils suivaient la même stratégie que l'iPod, l'iPhone et l'iPad ! Pour une entreprise qui possède une vraie stratégie comme Apple, il n'y a parfois pas loin du Capitole à la roche Tarpéienne.

Développer une stratégie accroît donc les chances de connaître le succès, mais aussi l'échec. Ne pas le faire est le moyen le plus sûr d'aboutir à un résultat médiocre, mais aussi d'éviter les catastrophes. De manière implicite, c'est le « choix » que font de nombreux dirigeants.

Développer une stratégie menant au succès

L'expérimentation est le meilleur moyen de développer une stratégie menant au succès. Grâce à la sérendipité, on finit souvent par tomber sur des opportunités que l'on n'avait pas identifiées à l'origine.

La stratégie comme une hypothèse

Richard Rumelt est professeur de stratégie à l'université de Californie à Los Angeles (UCLA). Il a également tra-

vailé comme consultant pour Hughes Electronics. Sa mission consistait à développer une stratégie pour la branche « satellites de communication » de cette entreprise américaine.

Lors d'une session de travail, un dirigeant prit la parole et ne mâcha pas ses mots : *« Franchement, la stratégie, c'est n'importe quoi. Il n'y a pas de théorie. Ce qu'il faudrait, c'est savoir ce qui se passera si l'on prend telle décision et ce qui arrivera si l'on prend telle autre décision. On pourrait alors déterminer la meilleure stratégie. Mais ces modèles stratégiques ne nous aident pas du tout. Ils sont tellement creux. »*

Après avoir réfléchi un moment, Richard Rumelt eut l'idée d'établir un parallèle entre la stratégie et les sciences. Un chercheur ne fera pas de grande découverte s'il n'explore pas de nouveaux territoires. De la même manière, un dirigeant n'a aucune chance d'identifier une nouvelle opportunité s'il se contente de répliquer la stratégie de ses concurrents. Comme dans les sciences, il faut partir des connaissances dont on dispose pour formuler une hypothèse, la tester... et voir ce qui se passe.

L'histoire de Starbucks illustre bien cette démarche. Tout est parti d'une constatation. Lors d'un séjour en Italie, Howard Schultz remarqua que le café italien était très différent du café américain. À partir de cette observation, il formula l'hypothèse suivante : moyennant quelques modifications, le concept de café « à l'italienne » peut être importé aux États-Unis.

Il lui faudra des années pour peaufiner cette hypothèse. À l'origine, la carte était rédigée en italien, une bande son d'opéra était diffusée du matin au soir et il n'y avait pas de chaise chez Starbucks. Aujourd'hui, tout cela a bien changé. Les boissons ressemblent plus à du lait aromatisé

au café (très apprécié par les consommateurs américains...) qu'à un espresso italien et l'on est davantage dans l'esprit d'une chaîne de distribution à l'américaine que dans celui d'un « troquet » à l'italienne.

Développer une nouvelle stratégie génère toujours un sentiment d'inconfort car on ne peut pas savoir si elle est viable avant de l'avoir testée. Il ne faut donc pas hésiter à expérimenter. On accumulera alors des informations qui permettront de peaufiner la stratégie initiale. Cette phase d'expérimentation réserve souvent des surprises ...

La sérendipité (ou pourquoi il ne faut pas attendre d'avoir une idée géniale pour se lancer)

On peut définir la sérendipité comme le fait de trouver ce que l'on ne cherchait pas. Elle est à l'origine de nombreuses découvertes dans les sciences. Dans le monde de l'entreprise, l'exemple le plus connu est sans doute celui du Post-It, un produit mis au point par un chercheur de 3M qui travaillait sur un projet de colle extra-forte.

On confond parfois la sérendipité et la chance. D'après Nicolas Dew, la sérendipité est un concept plus ambigu qui repose sur l'interaction de trois éléments :

- ◆ *Une recherche active.* Pour trouver ce que l'on ne cherchait pas, il faut obligatoirement être en train de chercher quelque chose...
- ◆ *Un hasard heureux.* C'est là qu'intervient la chance (ou plutôt un événement inattendu qui aura une influence déterminante).
- ◆ *De la sagacité et des connaissances.* Avoir de la chance ne suffit pas. Il faut aussi être capable de l'exploiter.

L'histoire de YouTube illustre bien le concept de sérendipité. Comme l'a raconté Frans Johansson, l'idée consistant à mettre en ligne et à visionner des vidéos paraît d'une simplicité enfantine. Certains entrepreneurs se demandent encore pourquoi ils n'ont pas été les premiers à y penser. Le plus étonnant est que les fondateurs de YouTube n'y avaient pas pensé non plus ! À l'origine, ils avaient créé un site de rencontres (*Tune In, Hook Up*) sur lequel les adhérents pouvaient mettre en ligne des vidéos. Ce site n'a pas connu un grand succès...

Après avoir participé à un dîner, deux des trois fondateurs ont voulu envoyer aux autres convives la vidéo qu'ils avaient réalisée. Comme le fichier était trop volumineux, ils n'y sont pas parvenus. Au même moment, le troisième fondateur enrageait de ne pas trouver la vidéo de la déconvenue célèbre de Janet Jackson au Super Bowl. Ils ont alors eu l'idée de créer une plateforme permettant de partager des vidéos. Lancé au début de l'année 2005, YouTube a été racheté par Google dix-huit mois plus tard. Montant de la transaction : 1,65 milliard de dollars !

Contrairement à ce que l'on pense souvent, les meilleurs entrepreneurs n'attendent pas d'avoir une idée géniale pour se lancer. Ils expérimentent... et finissent parfois par la trouver. YouTube n'aurait pas existé si ses fondateurs n'avaient pas :

- ◆ été dans une logique de création d'entreprise avec *Tune In, Hook Up* (*recherche active*);
- ◆ voulu quasi simultanément envoyer une vidéo à leurs amis et voir la déconvenue de Janet Jackson au Super Bowl (*hasard heureux*);
- ◆ immédiatement identifié le potentiel du partage de vidéos (*sagacité*) et disposé de la technologie permettant de lancer le nouveau site (*connaissances*).

Comme l'a bien formulé Louis Pasteur : « *La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés.* » Pour connaître le succès, il faut donc se lancer, essayer de provoquer la chance et faire preuve de sagacité !

Stratégie = choix + chance + inévitabilité

Au milieu des années 1980, les chercheurs de Pfizer travaillaient sur un projet de traitement de l'angine de poitrine. Au bout de quelques années, ils mirent au point le citrate de sildénafil, une molécule permettant la relaxation des tissus sanguins. Ils décidèrent alors d'effectuer des tests sur des patients souffrant d'angine de poitrine. Les résultats furent décevants... mais certains cobayes réclamèrent des doses de plus en plus fortes du traitement. Les chercheurs de Pfizer, intrigués, finirent par apprendre que le traitement avait des effets secondaires surprenants : il provoquait des érections « fréquentes et persistantes »...

Pfizer embaucha alors 1 500 chercheurs et investit près de 350 millions de dollars pour répliquer les tests sur des hommes impuissants. Les résultats confirmèrent l'efficacité du traitement qui fera la fortune de Pfizer. Mais l'histoire ne s'arrête pas là. En novembre 2000, la Haute Cour de justice britannique annula le brevet de Pfizer sur le Viagra au motif que la découverte était « évidente ». Cette décision faisait suite à une plainte de Lilly-ICOS, une coentreprise détenue par Lilly et ICOS. L'argument avancé était que des recherches avaient déjà montré l'effet du citrate de sildénafil sur les vaisseaux sanguins. Il était donc « évident » qu'il permettait de traiter les problèmes d'érection ...

On pense parfois que les choix de ses dirigeants déterminent entièrement la stratégie d'une entreprise. Les recherches de Raymond-Alain Thiétart et Mark de Rond ont montré que la chance et l'inévitabilité influencent également la stratégie. La naissance du Viagra illustre bien ce phénomène :

- ◆ *Les choix des dirigeants.* Le Viagra n'aurait jamais vu le jour si les dirigeants de Pfizer n'avaient pas pris la décision d'allouer 350 millions de dollars au projet « traitement des dysfonctionnements érectiles » (pour essayer de récupérer les sommes investies dans le projet de traitement de l'angine de poitrine).
- ◆ *La chance.* Le Viagra n'aurait pas existé si les patients qui testaient le traitement pour l'angine de poitrine n'avaient pas fait part de ses effets secondaires à Pfizer.
- ◆ *L'inévitabilité.* L'état des connaissances médicales (et notamment les effets du citrate sildenafil sur les tissus sanguins) a orienté Pfizer vers le traitement des dysfonctionnements érectiles. La découverte du Viagra était donc assez prévisible.

En bref, la stratégie d'une entreprise est le fruit des choix des dirigeants, mais également de facteurs qu'ils ne contrôlent pas totalement.

IKEA et la naissance d'une stratégie révolutionnaire

On considère souvent qu'Ingvar Kamprad, le fondateur d'IKEA, est un visionnaire. La stratégie d'IKEA n'est pourtant pas le fruit d'une réflexion délibérée. Elle doit beaucoup plus à un processus émergent.