

## LES LEÇONS DU SUCCÈS DE SONY

S'inspirer des principes qui sont au cœur de la réussite de Sony

Avec la contribution de Jean-Loup ARDOIN, professeur au département Stratégie et Politique d'Entreprise d'HEC.

### idées clés

#### nos sources

Synthèse des idées publiées par les meilleurs experts, en particulier dans le livre présenté ci-dessous et les articles cités dans les encadrés "en savoir plus".



#### **BUSINESS THE SONY WAY**

Shu Shin Luh, Capstone, 2003, 288 pages.  
Shu Shin Luh est journaliste indépendante. Elle travaille entre autres pour le "Asian Wall Street Journal", le "South China Morning Post" et le "Washington Post".

Cette synthèse a été rédigée à partir d'une analyse critique des publications présentées ci-dessus. Il s'agit d'une œuvre originale, et non d'un simple condensé de ces publications. Elle ne peut donc se substituer à la lecture de celles-ci.

En 1946, dans le Tôkyô en ruine de l'après-guerre, deux ingénieurs, Masaru Ibuka et Akio Morita, installaient dans les locaux d'un centre commercial à moitié détruit les ateliers d'une petite société de produits électriques, Tôkyô Tsûshin Kôgyô.

Rapidement rebaptisée Sony, cette entreprise est aujourd'hui un géant mondial de l'électronique grand public et de l'industrie du divertissement. Elle est à l'origine de nombreux produits qui ont révolutionné notre univers quotidien comme les radios à transistors, le Walkman, le Compact Disc ou encore les consoles de jeux PlayStation. Sa capacité d'innovation et la qualité de ses produits sont unanimement reconnues.

L'auteur de **Business The Sony Way** a cherché à comprendre les raisons de ce succès exceptionnel. L'analyse de ce livre, ainsi que des articles mentionnés dans le premier encadré "en savoir plus", nous permet d'en tirer de nombreux enseignements utiles :

- ▶ **Ne pas être esclave du court terme. Sony sait donner à ses investissements le temps nécessaire pour qu'ils portent leurs fruits.**
- ▶ **Donner la priorité à l'innovation. Le succès de Sony est dû largement à sa capacité d'inventer des produits qui sortent de l'ordinaire.**
- ▶ **Prendre son avenir en main. Sony a su prendre les devants des évolutions de l'environnement pour en tirer parti.**

# analyse

## 1 Une success story exceptionnelle

**Sony est aujourd'hui l'une des entreprises les plus admirées du monde.**

Le nom de Sony est connu dans le monde entier comme un acteur incontournable de l'électronique grand public, mais aussi comme un géant de la musique et du cinéma (figure A). Sa capacité d'innovation, unanimement reconnue, lui a permis d'être à l'origine de nombreux produits qui font partie de notre quotidien: le mélomane écoutant une symphonie de Beethoven sur son lecteur de CD, l'adolescent jouant sur sa PlayStation ou encore le cinéophile allant voir des superproductions comme *Men In Black* ou *Spider-man* utilisent, parfois sans le savoir, des objets sortis de l'imagination des employés de Sony.

Qui aurait parié sur un tel succès en 1946, lorsque Masaru Ibuka, Akio Morita et sept ingénieurs démobilisés après la défaite du Japon ont fondé leur petite société de matériel électrique dans un petit centre commercial de Tôkyô? Celle-ci a pourtant su en quelques années supplanter des géants établis depuis des décennies comme Mitsubishi, Matsushita ou

### pour en savoir plus

Outre le livre "Business the Sony Way" cité en référence, nous nous sommes inspirés pour rédiger cette synthèse des articles suivants:

► **Don't Just Do Something, Stand There!**, Harvard Business Review, Mars 2004.

*Comment le chien-robot AIBO de Sony a pu rencontrer un succès spectaculaire malgré une technologie peu performante.*

► **Building Your Company's Vision**, Harvard Business Review, Sept/Oct 1996.

*Comment préserver ses valeurs centrales et sa raison d'être tout en sachant évoluer.*

► **Partnering for Competitiveness: The Role of Japanese Business**, Harvard Business Review, Mai/Juin 1992.

*Un article de Akio Morita, qui relate les efforts de Sony pour travailler en partenariat plutôt qu'en conflit avec les Américains.*

Articles en vente sur [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu)

Toshiba, et être parmi les premiers groupes japonais à partir à la conquête du monde.

Beaucoup ont attribué cet essor aux qualités hors du commun des deux fondateurs. De fait, il est indéniable que les personnalités d'Ibuka et de Morita continuent d'inspirer les dirigeants de Sony. Mais ce succès repose aussi sur la mise en œuvre systématique de quelques principes fondamentaux. Ceux-ci, à première vue très simples, ne sont pas l'apanage exclusif de Sony. Mais mieux que ses concurrents, l'entreprise a su les traduire en des pratiques concrètes, observées avec cohérence et persévérance.

Ces principes sont les suivants:

- s'inscrire dans le long terme;
- se démarquer en permanence;
- prendre son avenir en main.

## 2 Raisonner à long terme

**Sony sait se montrer patiente sans pour autant tomber dans l'immobilisme.**

À l'opposé des entreprises exigeant systématiquement des résultats immédiats, Sony sait attendre le temps nécessaire pour récolter les fruits de ses investissements.

### ► Investir dans les hommes

Fidèle aux principes de la gestion des ressources humaines "à la japonaise", Sony considère ses employés comme un actif qu'il faut dévelop-

Figure A

### Un succès incontesté

Chiffre d'affaires 2003 : 7 474 milliards de yens, soit 68 milliards de dollars

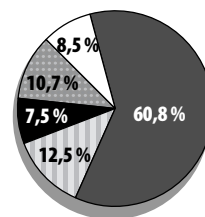
Résultat net 2003 : 185 milliards de yens, soit 1,7 milliards de dollars

Effectif au 31 mars 2003 : 161 100 employés

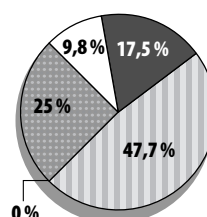
Dépenses de R&D 2003 : 443 milliards de yens, soit 4 milliards de dollars

Activités :

- Electronique
- Jeux vidéo
- Musique
- Cinéma
- Autres

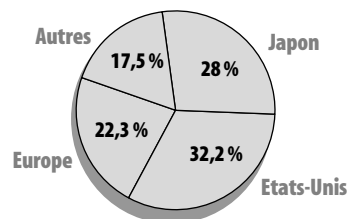


Chiffre d'affaire



Résultat

Présence mondiale :



Source : Sony Corporate Social Responsibility Report 2003

per, plutôt que comme une charge à optimiser. Mais elle sait aussi éviter les pièges de l'emploi à vie:

- **Nouer avec les employés une relation à long terme.**

L'emploi à vie a longtemps été la norme chez Sony, et même aujourd'hui la société a nettement moins recours aux licenciements que ses concurrents. Ses fondateurs se considéraient comme les pères d'une véritable famille: en droit d'être exigeants vis-à-vis de ses membres, ils avaient aussi le devoir de les protéger en toutes circonstances. Ils ont ainsi misé sur le développement de leurs compétences sur le long terme, quitte à s'adapter à leurs besoins individuels. C'est ainsi que Sony a permis à l'un de ses employés, Norio Ôga, de poursuivre pendant plusieurs années une carrière parallèle de chanteur d'opéra... qui ne l'a pas empêché de devenir de 1995 à 1999 le troisième président de la société.

Lorsque Sony a commencé à s'implanter à l'étranger, elle a tenu à exporter cette philosophie. Dans un article pour l'*American Management Association* paru en février 1983, Sadami Wada, alors vice-président de Sony Corporation of America, déclarait: "Quand je suis arrivé aux Etats-Unis, je pensais qu'il était très commode pour les employeurs américains de pouvoir licencier leurs salariés dès que l'activité ralentissait. Je comprends maintenant pourquoi certains d'entre eux ont du mal à gagner la loyauté et le dévouement de leurs employés."

- **Tolérer les erreurs.**

Sony considère que les sanctions peuvent démotiver les employés et les empêcher d'exprimer par la suite tout leur potentiel. Si une erreur est commise, les dirigeants préfèrent la considérer comme une occasion d'apprendre, et compter sur l'envie de se rattraper des personnes concernées. Ainsi, en 1957, l'ingénieur Kazuo Iwama, responsable de la conception des postes radio à transistors, a failli causer la faillite de l'entreprise: constatant que l'antimoine utilisé dans certains composants s'usait rapidement, il avait décidé de le remplacer par du phosphore, aux propriétés appa-

remment identiques, mais plus résistant. Pressé par les délais de production et la forte demande, il n'a pas poussé plus loin les tests. Ce n'est qu'après avoir produit plusieurs milliers de transistors que Sony s'est rendu compte que pas un ne fonctionnait! Iwama n'a pourtant pas été licencié, ni même sanctionné: après plusieurs mois de travail acharné, il a suggéré d'allier le fer-blanc, dont l'interaction avec le phosphore causait la panne, avec de l'indium. La production a pu reprendre, et cet incident n'a pas eu d'incidence sur la carrière d'Iwama: il a succédé à Morita à la présidence de Sony en 1976!

- **Promouvoir les talents.**

L'emploi à vie est souvent associé à la promotion à l'ancienneté. Conjugué au refus des sanctions, il peut facilement engendrer sclérose et sentiment d'irresponsabilité. Sony a su éviter ces pièges en promouvant activement la carrière des éléments les plus prometteurs. L'esprit d'émulation qui en résulte est d'autant plus fort que la société valorise la diversité des profils. Ken Kutaragi en est un exemple: ingénieur en informatique de 40 ans, le système de promotion à l'ancienneté traditionnellement en vigueur au Japon lui aurait laissé peu de chances d'être nommé à un poste de haute responsabilité. Pourtant, le président Ôga lui a confié la direction d'une nouvelle unité, dotée d'une grande autonomie, chargée du lancement de la console de jeux dont Kutaragi avait eu l'idée. Il n'a pas eu à s'en plaindre: la PlayStation, vendue à plus de 500 millions d'exemplaires, fournit aujourd'hui 40 % de la marge opérationnelle de Sony!

## ► Persévérer dans ses choix

Sony sait tenir le cap qu'elle s'est fixé. Elle a ainsi pu réussir là où d'autres auraient abandonné. Elle applique en effet trois principes clés:

- **Inscrire ses stratégies dans le long terme.**

La persévérance de Sony lui a permis de se bâtir de véritables

domaines d'excellence qui sont à la base de son succès. Elle a su, par exemple, investir durant des années dans des recherches sur l'intelligence artificielle, sans perspective de retour sur investissement immédiat. Elle a commencé à en toucher les bénéfices en 1999, avec le lancement du chien-robot AIBO, vendu à 130 000 exemplaires malgré ses fonctionnalités limitées. Mais elle s'est surtout positionnée ainsi comme leader dans le domaine des machines intelligentes, un enjeu majeur pour les décennies à venir. Dans un autre domaine, beaucoup d'observateurs doutaient de sa volonté d'investir à long terme dans les industries de divertissement. Mais, depuis les années 1980, tous les dirigeants du groupe ont confirmé la pérennité de leur engagement dans le développement de "contenus", une stratégie qui leur paraît indispensable au regard de l'érosion des marges de l'électronique grand public. Ils ont pu ainsi au fil des ans bâtir un véritable empire de la musique et du cinéma, un domaine qui leur était pourtant totalement étranger à l'origine.

- **Ne pas s'arrêter aux premières difficultés.**

Entreprise fondée par des inventeurs, Sony sait qu'on ne peut pas toujours aboutir du premier coup. Elle s'est ainsi distinguée au cours de son histoire par une persévérance qui lui a souvent permis d'aboutir là où d'autres auraient renoncé. La mise au point du tube de télévision couleur Trinitron, par exemple, a commencé en 1961. Cinq ans plus tard, l'appareil n'était toujours pas au point et les coûts étaient astronomiques. Malgré les voix qui le pressaient d'arrêter le projet, Ibuka a refusé d'abandonner, conscient des perspectives que pouvait offrir une percée technologique sur le marché de la télévision couleur. Il a pris personnellement la tête de l'équipe de recherche et a cherché de nouvelles pistes de développement. Ce choix a été payant: en 1968 était lancé le Trinitron, dont la qualité d'image surclassait de loin ses rivaux. Vendu à 180 millions d'exemplaires, c'est un des plus grands succès commerciaux de Sony.

- **Savoir se remettre en question.**

Selon l'article "Building your company's vision" de *Harvard Business Review*, les entreprises réellement excellentes sont celles qui comprennent la différence entre ce qui ne devrait jamais changer et ce qui devrait être ouvert au changement". Sony en fait clairement partie: elle cherche à aller au bout de ce qu'elle entreprend dans le cadre de la vision qu'elle s'est définie (**figure B**), mais elle sait ne pas s'entêter inutilement quand un projet est compromis et qu'il n'est pas jugé essentiel pour l'avenir de la société. En 1947, elle n'a pas hésité à mettre fin aux recherches sur un autocuiseur dont ses ingénieurs n'avaient jamais réussi à faire en sorte qu'il cuise correctement le riz. Dans les années 1960, elle a décidé de se retirer du marché des calculatrices, dont il était clair qu'il allait connaître une guerre des prix sanglante, et qui ne mettait en jeu aucune technologie vitale pour l'avenir.

Sony sait également s'interroger sur la pertinence de ses stratégies, et les remettre en cause lorsqu'elles ne sont plus adaptées aux réalités. Ainsi, l'actuel président Nobuyuki Idei s'est rendu à l'évidence que la longue tradition d'indépendance technologique de Sony n'était plus viable dans le monde d'aujourd'hui. Il a donc autorisé le développement de la PlayStation 3 en partenariat avec IBM et Toshiba, de

même que la création d'une joint-venture avec Ericsson dans le domaine des téléphones portables. Ces accords témoignent de la capacité de remise en question d'un groupe où le « fait maison » était jusqu'à récemment un dogme.

## **B Se démarquer en permanence**

### **Sony a toujours su clairement différencier son offre.**

En mettant l'accent sur la qualité et la performance technologique, les fondateurs de Sony ont été à l'encontre du mouvement dominant qui consistait, pour les entreprises japonaises de l'immédiat après-guerre, à produire à faible coût des produits bas de gamme. Cette stratégie de différenciation volontariste, à laquelle Sony est toujours restée fidèle, est l'une des explications de son succès.

### **► Promouvoir l'innovation avant tout**

En créant Sony, Ibuka et Morita souhaitaient offrir à leurs ingénieurs un environnement où ils pourraient créer des produits capables de faciliter la vie de leurs con-

temporains. Cette philosophie est à la base de plusieurs pratiques qui confèrent à Sony une capacité d'innovation remarquable:

- **Faire confiance à son intuition.**

Sony ne se fonde pas sur des études de marché pour définir de nouvelles offres. Sachant que les clients ont du mal à imaginer des produits différents de ceux qu'ils utilisent habituellement, elle préfère encourager ses employés à sortir des sentiers balisés et à imaginer des objets nouveaux qui leur semblent susceptibles de plaire. Cette approche lui a permis à plusieurs reprises de créer *ex nihilo* de nouveaux marchés (**figure C**). Le Walkman, par exemple, a été lancé contre l'avis même des responsables du marketing, qui ne voyaient pas comment un appareil aux fonctionnalités aussi réduites pourrait séduire le public. Se souvenant peut-être du scepticisme que le poste radio à transistors avait également suscité avant son lancement, Morita a insisté, convaincu que la maniabilité du produit assurerait son succès. Cette intuition s'est trouvée largement confirmée dès la mise sur le marché du Walkman.

- **Refuser de copier.**

Rompant avec une habitude largement répandue parmi les entreprises japonaises, Sony n'a jamais cherché à imiter des produits conçus par d'autres. Si elle a souvent acheté des technologies à l'extérieur, elle a toujours eu le souci de les adapter pour en faire des produits originaux, facilement différenciables de ceux de la concurrence. Le Trinitron, par exemple, a fait appel à des techniques développées par RCA et l'armée américaine. Mais la combinaison originale de ces techniques par Sony a permis de développer un appareil dont la qualité d'image était alors exceptionnelle. Le succès n'aurait pas été aussi remarquable si Sony s'était contentée, comme certains le lui suggéraient, de racheter une technologie déjà brevetée.

- **Réinventer les produits des concurrents.**

Il n'est pas toujours possible de créer un marché *ex nihilo*. Mais

### **Figure B**

#### **Des valeurs affichées dès le départ**

La déclaration signée par Ibuka et Morita lors de la fondation de leur entreprise contenait en germe nombre des valeurs qui allaient faire la force de Sony.

##### **► L'innovation avant tout**

"Objectif de l'entreprise : créer un environnement parfaitement adapté au travail de ses ingénieurs, au sein duquel ils pourront librement donner la pleine mesure de leur talent, dans une atmosphère à la fois joyeuse et stimulante."

##### **► Solidarité et persévérance**

"Les pionniers sont toujours confrontés à de nombreuses difficultés. Les collaborateurs de Sony devront les affronter ensemble, dans l'harmonie et la joie de participer à un travail de création. Ils devront se montrer fiers d'apporter leurs talents à la réalisation de cet objectif."

##### **► Permettre à chacun d'exprimer son potentiel**

"Sony a pour principe de respecter ses collaborateurs et d'aider au développement de leurs capacités - la bonne personne au bon endroit. Elle les encourage à exprimer le meilleur d'eux-mêmes, leur fait confiance et tente toujours de les faire progresser."

même dans le cas de produits existants, Sony a démontré une rare capacité à leur inventer de nouveaux usages. Par exemple, le groupe était totalement absent du marché des micro-ordinateurs jusqu'en 1997. Pourtant, sa gamme VAIO a dès son lancement été un succès phénoménal au Japon, où elle occupe près de 50 % du marché : présentant qu'un ordinateur pourrait aussi servir à regarder des films ou à écouter de la musique, Sony l'avait en effet dotée de capacités audio et vidéo très supérieures à celles des machines concurrentes. De même, par son positionnement innovant, la PlayStation a su s'imposer face à

des rivaux plus expérimentés comme Sega ou Nintendo. Au lieu de viser le public traditionnel des enfants, Sony a considéré que des adolescents, voire des adultes, pourraient également aimer les jeux vidéo. Elle a donc insisté sur la qualité graphique, étant par exemple la première à proposer des animations 3D, et a proposé des jeux plus complexes ou plus violents que ceux de ses concurrents. Elle a ainsi pu attirer une clientèle que ces derniers n'avaient pas su séduire.

## ► Construire une marque forte

Le marketing a toujours été une préoccupation majeure des dirigeants de Sony, qui ont multiplié les efforts pour convaincre les clients de la spécificité de leur entreprise et de ses produits :

### • Concevoir l'entreprise comme une marque.

Alors que dans l'immédiat après-guerre, les firmes japonaises d'électronique se concevaient avant tout comme des fabricants, les fondateurs de Sony ont compris très tôt l'importance de la marque. Ils ont donc eu le souci de mettre en avant le nom de leur société et de l'associer aux valeurs de qualité et d'innovation qu'ils souhaitaient promouvoir. Ils ont par exemple toujours refusé de vendre leurs produits sous un autre label. Quand le célèbre horloger américain Bulova leur a proposé de commercialiser sous sa marque leurs postes à transistors, Morita a refusé net. Il aurait pourtant pu trouver à court terme un avantage à s'abriter derrière un nom reconnu. Mais il a considéré que la construction de la marque Sony était un enjeu plus important. L'avenir lui a donné raison : sa notoriété est aujourd'hui l'un des atouts les plus précieux de Sony.

### • Faire de chaque produit une vitrine de l'entreprise.

Le design a joué un rôle central dans la construction de la marque Sony. Conscients de l'importance de la présentation, Ibuka et Morita ont été dès le départ très attentifs à l'esthétique de leurs produits. C'est en 1961, bien avant les autres entreprises du secteur, qu'ils ont ouvert le Sony Design Center de Tôkyô. Celui-ci fonctionne aujourd'hui en réseau avec une douzaine d'autres centres essaimés dans le monde entier, chacun cherchant à concevoir les objets les plus séduisants pour les clients de sa zone. Cette expertise est un atout précieux sur des marchés où la technologie s'est largement banalisée, et où l'apparence est un facteur essentiel de différenciation. Pour capitaliser sur cet atout, Sony a inauguré la tradition des

Figure C

### Succès d'hier... et de demain ?

#### Hier

Depuis sa création, le développement de Sony est lié au succès extraordinaire de quelques produits phares :

- **Le Tape-corder (1949).** L'un des premiers appareils fabriqués en série par Sony, il a été le premier enregistreur à bande magnétique commercialisé au Japon.
- **Le poste radio à transistors (1957).** Développé d'après une technologie que Bell Laboratories n'avait pas su exploiter, il a été tellement demandé lors de son lancement aux Etats-Unis que des charters spéciaux ont dû être affrétés pour réapprovisionner en urgence les détaillants.
- **Le téléviseur couleur Trinitron (1968).** Fruit de plus de sept ans de recherche, sa qualité d'image exceptionnelle en a fait un succès mondial : 180 millions d'exemplaires vendus.
- **Le Walkman (1979).** L'un des symboles des années 1980, décliné en plus de 80 versions, le "baladeur" est l'un des plus grands succès personnels de Morita, l'un des rares à croire initialement au projet.
- **Le Compact Disc (1982).** Développé en partenariat avec Philips, le CD s'est imposé face au standard concurrent de JVC, donnant à Sony sa revanche sur l'échec du Betamax.
- **La PlayStation (1993).** Créée par Ken Kutaragi, elle est présente aujourd'hui dans un quart des foyers américains, et fournit la moitié des bénéfices de Sony.

#### Demain

Pour l'avenir, Sony mise sur des produits interactifs, aux fonctionnalités multiples et capables de communiquer entre eux par le biais des réseaux haut débit. Ces produits de l'ère numérique sauront-ils égaler la réussite de leurs prédécesseurs ?

- **Le Content Egg.** Un serveur informatique personnel, capable de stocker et d'envoyer des données vers le terminal portable de l'utilisateur, qui a ainsi accès en permanence à l'ensemble de ses documents.
- **Le Cocoon.** Un magnétoscope numérique haute capacité (100 heures de télévision en définition normale), raccordable à un ordinateur et à Internet. Programmable à distance, il peut aussi sélectionner des programmes en fonction des goûts préprogrammés de l'utilisateur.
- **La Bluetooth Handicam.** Un caméscope numérique capable d'envoyer des vidéos par messagerie électronique vers un ordinateur, un téléphone portable ou une imprimante.
- **L'Airboard.** Un ordinateur-téléviseur à écran plat, sans fil, transportable partout dans la maison.

showrooms permettant au public de venir librement voir et essayer ses produits. Le premier, ouvert à Tôkyô en 1966, a été suivi par ceux de New York, Milan et Paris.

### • Maîtriser ses circuits de distribution.

Ayant connu dans les premières années de son existence de nombreux démêlés avec des distributeurs, Sony a depuis lors refusé de confier à d'autres la gestion de son image. À l'inverse de la plupart de ses concurrents, elle a gardé un contact direct avec les détaillants, qui lui a permis de mieux contrôler son image. Cet atout s'est par exemple révélé décisif lors du lancement de la PlayStation. Le principal rival, Nintendo, vendait sa console et ses jeux par l'intermédiaire de centrales d'achat. Il n'avait aucune maîtrise des prix pratiqués par ces intermédiaires, qui alternaient stratégies de prix élevés et campagnes de promotions. Son image a beaucoup souffert de ces incohérences. Sony, au contraire, a pu garder une politique de prix cohérente avec l'image qu'elle souhaitait donner de ses produits.

## 4 Prendre son avenir en main

### La capacité d'anticipation de Sony lui a permis de ne pas être victime des évolutions de son environnement.

Soucieux de maîtriser au maximum la destinée de leur société, les dirigeants de Sony tentent systématiquement d'anticiper les changements et, lorsque cela est possible, d'imposer leurs règles aux marchés sur lesquels ils sont présents.

### ► S'internationaliser dès le départ

Alors que beaucoup d'entreprises à l'activité d'abord domestique peinent par la suite à acquérir une véritable dimension internationale,

## Figure D

### Une internationalisation précoce

<b>1946</b>	Création de Tôkyô Tsûshin Kôgyô par Masaru Ibuka et Akio Morita
<b>1955</b>	Lancement du premier transistor au Japon
<b>1957</b>	Lancement du premier transistor aux Etats-Unis
<b>1958</b>	L'entreprise adopte le nom de Sony Corporation, plus facile à prononcer par des occidentaux. Elle fait son entrée à la Bourse de Tôkyô
<b>1960</b>	Création de Sony Corporation of America
<b>1968</b>	Création d'une joint-venture à 50-50 avec CBS Records, (devenue filiale à 100 % de Sony en 1988 et rebaptisée Sony Music Entertainment en 1991)
<b>1970</b>	Première cotation de l'action Sony à la Bourse de New York
<b>1988</b>	Rachat de Columbia TriStar Pictures, rebaptisée Sony Pictures Entertainment en 1991
<b>1989</b>	Entrée de deux non-Japonais, Michael Schulhof et Jakob Schmuckli, au Comité de Direction

Sony a su dès l'origine se considérer comme une entreprise mondiale (**figure D**):

### • S'attaquer d'emblée aux marchés étrangers.

À ses débuts, confrontée sur le marché japonais à des géants beaucoup plus puissants qu'elle, Sony a considéré que le rapport de force était moins déséquilibré sur les marchés extérieurs. Elle a donc fait de la conquête de ces marchés une priorité, allant jusqu'à changer pour cela le nom de l'entreprise. En 1958, conscients que le nom originel, Tôkyô Tsûshin Kôgyô ou Totsuko, était peu parlant à une oreille non japonaise, Ibuka et Morita l'ont remplacé par Sony, à la sonorité plus universellement séduisante et facile à mémoriser. Les premières radios à transistors ont d'ailleurs été vendues non au Japon mais aux Etats-Unis, où dès lors Sony a rapidement réalisé plus de la moitié de ses ventes.

### • Construire une organisation vraiment mondiale.

Sony ne s'est pas contentée d'être une entreprise japonaise exportatrice: avant ses concurrents, elle a compris la nécessité de mettre en place une véritable structure transnationale. Dès les années 1970, elle a créé des filiales aux Etats-Unis, en Europe, puis dans le monde entier. Elle a doté ces filiales de structures de production importantes, ainsi que d'unités de design ou de recherche et développement qui fonctionnent aujourd'hui en réseau avec celles de Tôkyô. Ces implantations à

l'étranger ont été confiées à des managers locaux investis d'une réelle autonomie, et dont certains, comme Michael Schulhof ou Jakob Schmuckli, ont été parmi les premiers Occidentaux à intégrer le comité de direction d'une grande entreprise japonaise. Cette politique a permis à Sony non seulement de signer quelques premières prestigieuses, comme d'être la première entreprise japonaise cotée à

### pour en savoir plus

Pour approfondir le sujet, vous pouvez aussi vous référer aux lectures suivantes :

► **Redéfinir l'excellence**, Accenture. (Article accessible en ligne)

*Qu'est ce qu'une entreprise "excellente" dans le monde actuel ?*

► **Bâties pour durer**, Jerry Porras, Jim Collins, éd. First, 2001. (Livre et Synthèse Manageris N°27a) *S'inspirer des traits communs qui caractérisent les organisations ayant une réussite hors du commun, parmi lesquelles figure Sony.*

► **Good to Great**, Jim Collins, éd. HarperBusiness, 2001. (Livre et Synthèse Manageris N°104a) *Les leçons d'entreprises qui ont réussi à passer d'une performance moyenne à des résultats extraordinaires.*

► **Managing for improved corporate performance**, The McKinsey Quarterly. (Article accessible en ligne) *Construire et faire évoluer les compétences de l'entreprise pour atteindre une forte performance.*

► **Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan**, David Magee, éd. Dunod, 2003. (Livre et synthèse Manageris N°117a) *L'histoire du redressement spectaculaire de Nissan et les enseignements à en tirer.*

► **An interview with John Kao**, Strategy+Business. (Article accessible en ligne) *Améliorer la créativité de son organisation.*

Wall Street en 1970, mais surtout d'acquérir rapidement une présence et une expertise internationales que beaucoup de ses concurrents lui envient.

## ► Imposer ses standards

Soucieuse de ne pas se laisser dicter les règles du jeu par ses adversaires, Sony ne vise pas seulement le succès commercial, mais aussi la maîtrise des normes techniques. Elle peut ainsi s'assurer, outre un leadership technologique, des sources de revenus complémentaires par la vente de licences. Pour atteindre cet objectif, Sony mise sur deux stratégies :

### • Viser le succès rapide.

Sony a compris que voir les autres s'aligner sur sa norme suppose d'acquérir rapidement une forte part de marché. Ainsi, les premiers caméscopes Handycam 8 mm, lors de leur lancement en 1985, n'étaient compatibles avec aucune norme vidéo existante. Sony les a pourtant massivement mis sur le marché, confiant dans le fait que leur maniabilité et leur qualité d'image exceptionnelles suffiraient à séduire d'emblée un nombre critique d'acheteurs. Les ventes ont effectivement été considérables, et ce succès a obligé les concurrents qui voulaient profiter de ce nouveau créneau à choisir le standard 8 mm.

### • Passer des alliances.

Dans les années 1970, Sony a appris à ses dépens la nécessité de passer des alliances pour défendre ses standards. Faute d'avoir pu faire face à la coalition rassemblée par son concurrent JVC, elle a vu en effet son standard de magnéto-copie Betamax supplanté par la norme VHS, pourtant inférieure sur le plan technique. Depuis cet échec cuisant, les dirigeants de Sony ont toujours cherché à assurer le soutien le plus large à leurs technologies. Entre 1979 et 1982, ils ont même été jusqu'à développer en commun avec Philips la technologie du Compact Disc afin d'assurer son adoption par le reste des fabricants. Quinze ans plus

tard, leur capacité à rassembler autour de la PlayStation un grand nombre de fabricants de jeux vidéo a été un ingrédient majeur de la victoire sur Sega et Nintendo.

## ► Se diversifier à temps

Les dirigeants de Sony ont pris conscience très tôt que l'électronique grand public ne suffirait pas à assurer leur croissance sur le long terme, du fait d'une concurrence de plus en plus agressive et de la banalisation des technologies. Ils ont donc engagé le groupe dans une stratégie de diversification qui s'est orientée dans un premier temps vers la maîtrise des contenus, avec le rachat de CBS Records et de Columbia TriStar Pictures en 1988 et 1989, puis plus récemment vers les technologies de l'information, avec le lancement des ordinateurs VAIO ou de l'organiseur individuel Clié. S'il est encore trop tôt pour juger des résultats, nul ne peut contester aux dirigeants de Sony le mérite d'avoir anticipé les changements à venir et cherché à s'y préparer le plus tôt possible.



Se maintenir à la pointe de l'innovation sur des marchés particulièrement concurrentiels et instables est un défi difficile, et certains observateurs doutent parfois de la capacité de Sony à maintenir durablement son leadership. Mais le propre de Sony, depuis sa fondation, n'est-il pas de surprendre par sa capacité à se renouveler ?

## pour en savoir plus



### BUSINESS THE SONY WAY

Shu Shin Luh,  
éd. Capstone, 2003.

*Petite entreprise de matériel électrique fondée dans les décombres du Tôkyô d'après-guerre, Sony est aujourd'hui l'une des plus puissantes sociétés d'électronique et de divertissement au monde. **Business The Sony Way** nous propose de découvrir l'histoire de cette entreprise pas comme les autres et de comprendre ce qui est à l'origine de son succès.*

*Il ne faut pas attendre de cet ouvrage une réflexion théorique approfondie. Son intérêt réside avant tout dans les innombrables anecdotes qu'il recèle. Celles-ci permettent de rendre compte de façon vivante des recettes que Sony a su mettre en œuvre, en même temps qu'elles donnent de nombreuses informations sur l'invention de produits qui font aujourd'hui partie de notre quotidien. Pour cette raison, et aussi grâce au style particulièrement clair de l'auteur, le livre peut facilement se lire comme un roman. A moins que vous ne préfériez utiliser les conseils suivants pour vous orienter :*

► Les chapitres 4 et 6 racontent en détail deux épopées représentatives des manières d'agir de Sony : le succès phénoménal de la **PlayStation** et la gestion beaucoup plus chaotique des studios de cinéma **Columbia TriStar**. Particulièrement captivants, ces récits constituent une bonne **introduction aux thèmes du livre**.

► Les chapitres 1 et 2 nous font remonter aux **origines de Sony**, en mettant l'accent sur deux de ses signes distinctifs : la **cohésion** due à un fort esprit de famille et l'**internationalisation** précoce. Ils s'appuient sur des exemples comme la création du poste à transistor ou l'implantation aux Etats-Unis.

► La **créativité** est un atout unanimement reconnu de Sony. Le chapitre 3 démontre comment elle est encouragée en interne, à travers des exemples comme le téléviseur couleur Trinitron ou le Tape-corder. Vous pourrez compléter cette lecture par celle du chapitre 9, qui montre comment Sony a su concilier sa culture de l'innovation avec la nécessité de passer parfois des **alliances** avec des entreprises concurrentes.

► Si vous vous intéressez en priorité aux aspects **marketing**, vous irez aux chapitres 7 et 8, qui s'appuient sur les cas du Walkman ou de la gamme My First Sony pour montrer comment Sony a su devenir une marque mondiale.

► Enfin, les chapitres 5 et 10 présentent les **perspectives d'avenir** de Sony, en soulignant le défi que représente la recherche de synergies entre les branches d'un groupe aujourd'hui largement diversifié et mondialisé.

# avis d'expert

Par Jean-Loup ARDOIN, professeur au département Stratégie et Politique d'Entreprise d'HEC.

L'expérience de Sony est intéressante, car c'est certainement l'une des entreprises les plus globales parmi les japonaises. Très tôt après sa création par des ingénieurs dans le Japon de l'après-guerre, cette entreprise s'est forgé une identité et un mode de management fondés sur l'innovation technologique, une véritable vision multinationale, une culture très affirmée de prise de risque et un sens profond de son identité à travers le "Sony way".

Tout livre de cette nature relatant l'histoire d'une réussite d'entreprise court le risque de l'hagiographie et d'une reconstruction romantique des succès passés. Il est vrai qu'à trop vouloir prouver, **Business the Sony Way** conduit parfois son lecteur à se demander si le passé a été "reconstruit" en éliminant la part de chance qui conforte souvent des intuitions visionnaires et un véritable savoir-faire.

Ce livre est néanmoins intéressant car il présente une illustration forte à l'encontre de la frénésie de la performance financière, qui fut tant à la mode récemment. Dans les années 80 et 90, toute la performance de l'entreprise et le management semblaient se résumer à la création de valeur actionnariale, la stratégie et le management ne semblant avoir d'autre contenu que la maximisation, souvent à court terme, de la valeur de marché de l'action. L'éclatement de la bulle Internet, la perte de valeur de marché des actions sur la plupart des bourses, le manque de transparence des résultats comptables et les excès de type Enron ou Parma-

lat ont conduit à une rigueur accrue dans le contrôle de l'action des dirigeants, à une plus grande transparence de la réalité économique, et à une recherche d'une plus grande responsabilité des dirigeants avec les démarches du gouvernement d'entreprise ou des mécanismes de type Sarbane Oaxley. Mais il s'agit d'un travail sur la forme.

Restent les problèmes les plus importants et de fond : quelle est la performance attendue de l'entreprise et comment y arriver ? L'approche de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise à travers les concepts de développement durable et la loi NRE apportent un renouvellement de la réflexion sur ce que l'on définit comme la performance de l'entreprise. Elles posent des critères de profit mais aussi des critères d'impact de l'entreprise sur son environnement et sur la société et le développement de ses salariés.

Mais la question reste comment atteindre cette performance, qu'elle soit définie en termes purement économiques ou de responsabilité sociétale. Sony nous rappelle que le contenu de la vision stratégique, la culture de l'entreprise, les valeurs qui l'animent sont les clés réelles du long terme. Ce livre est intéressant à lire sous cet angle. Au-delà de l'idéalisation du passé – y compris à travers des échecs sublimés ! – et de l'insuffisante prise en compte du combat quotidien pour générer du chiffre d'affaires et gagner de la compétitivité, il retrace ce que Sony pense être ses recettes pour réussir à long terme. Et l'on retrouve ainsi les

fondamentaux du management : le résultat financier est la conséquence d'un management stratégique de fond et non son moteur.

Sony a marqué le Japon des entreprises et le monde du management par son talent à créer et lancer des produits innovants dans un métier où l'avance technologique est une bataille quotidienne, à assumer une vision globale du monde en provenant d'une culture nationale très forte et pas toujours réputée par sa flexibilité, à maintenir à travers le temps et les vicissitudes une culture interne du risque et du développement de projets sur la base de vision ou d'intuition autant que sur une approche scientifique des marchés. Le succès commercial et la réussite financière ont sanctionné ces audaces.

Ce livre doit être rapproché de l'étude de Collins et Porras "Built to Last". Ils ont analysé les habitudes des entreprises visionnaires en les comparant à celles des très bonnes entreprises. Sony faisait d'ailleurs partie de cet échantillon des entreprises visionnaires. On retrouve donc dans **Business the Sony Way** les grands thèmes de Collins et Porras : la recherche du "et" plutôt que celle du "ou", des objectifs très ambitieux plutôt que des améliorations marginales, une culture très forte avec une forme de culte des valeurs – la "famille" Sony, l'innovation plutôt que l'imitation – essayer beaucoup de choses et ne garder que ce qui marche, etc. En ce sens ce livre offre une perspective interne du management à la Sony et une parfaite illustration du management stratégique des entreprises visionnaires.

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baërd  
Rédactrice en chef : Chrystel Martin  
Rédaction : Laurent Lenormand  
Direction : Sabine de Virieu  
Service commercial : Marcelina Labare  
Maquette : Barbary & Courte

Publication mensuelle composée de  
2 synthèses, éditée par Manageris, SA au  
capital de 47 689 € – RCS B 388 524 290.  
Commission paritaire : 74245 – ISSN : 1243-3462  
Impression : Promoprint  
Copyright 2004

#### Abonnement à Manageris (1 an) :

- "Classique" (22 synthèses "papier") : 690 € HT
- "E-xecutive" (22 synthèses "papier" et en accès privatif sur le web + leurs idées clés) : 850 € HT
- "Gold" (accès privatif pour un an sur le web à toutes les synthèses déjà parues) : 1850 € HT

Un numéro : 132 € HT - Une synthèse : 66 € HT

Pour étudier une solution intranet sur mesure en support à vos programmes de développement des cadres, contactez Frédéric Guyomard au 01 53 24 39 32