

«L'Université doit devenir ambidextre»

Spécialiste de l'organisation des entreprises, Michael Tuschman est professeur à la Harvard Business School. Il figure parmi les docteurs «honoris causa» 2008 de l'Université de Genève

Comment se fait-il que des entreprises géantes au faîte de leur gloire, à l'image d'IBM ou de General Motors, sombrent parfois inexorablement dans l'échec? Comment d'autres, connues pour leurs capacités innovantes comme Apple ou Philips, en arrivent à devoir lutter pour survivre? C'est parce qu'elles ne sont pas ambidextres, répond Michael Tuschman, professeur à la Harvard Business School. Pour être compétitives sur le long terme, les compagnies doivent pouvoir intégrer et gérer des structures, des aptitudes et des cultures contradictoires. Explication avec l'un des docteurs *honoris causa* 2008 de l'Université de Genève.

Un joueur de tennis ambidextre peut jouer aussi bien de la main droite que de la main gauche. Mais une compagnie ambidextre, qu'est-ce donc?

Une organisation ambidextre est une organisation qui peut innover simultanément dans des voies très différentes. Elle peut exploiter son marché traditionnel tout en explorant des territoires nouveaux. Cette dualité permet à une compagnie d'être innovante de manière à la fois radicale et progressive, selon les besoins, ce qui lui confère une grande souplesse. Il est assez difficile d'y parvenir. Habituellement, les modèles de fonctionnement d'entreprises basés sur le mode de l'exploitation détruisent celui de l'exploration. Dans le premier mode, la compagnie fonctionne à court terme. Sa hiérarchie est plutôt stricte et disciplinée. Elle conserve, tout en la perfectionnant, la même technologie éprouvée et se bat sur un marché bien connu. La seconde, elle, demande une structure plus lâche, plus flexi-

ble. Elle exige plus de temps, est plus difficile à gérer et produit inévitablement des erreurs, mais aussi des succès. En bref, dans une compagnie industrielle, exploitation et exploration sont des tendances qui s'opposent en tout. Les structures ambidextres, elles, autorisent les deux à coexister.

Existe-t-il beaucoup de compagnies ambidextres?

Il est rare de trouver des firmes qui excellent dans leurs affaires actuelles tout en excellent dans leurs affaires futures. Cela exige, à l'intérieur de la firme, de nombreuses équipes, relativement indépendantes et vivant à la fois dans le présent et dans le futur.

voir exécutif de la compagnie, doit en effet être ambidextre. Elle doit être capable d'opérer dans différents mondes. Elle doit pouvoir dire qu'il est important d'exploiter son marché traditionnel tout en explorant de nouveaux territoires, alors même que ce sont deux forces contradictoires. Tous les managers n'en sont pas capables. C'est pourquoi, les compagnies subissent souvent des échecs lors de transitions technologiques importantes. Les responsables continuent d'exploiter l'ancienne technologie – les tubes à vide par exemple, dans les années 1950 – et refusent ou renoncent à explorer les nouvelles – les transistors – susceptibles de les remplacer, ou du moins de les concurrencer. Cette transition a causé la disparition de huit

«La transition technologique vers les transistors a vu disparaître huit firmes sur les dix qui étaient leaders dans le domaine des tubes à vide»

Que doit faire une compagnie pour y parvenir?

Cela demande la réunion de structures, d'aptitudes et de cultures très différentes au sein d'une même organisation. Une telle disposition ne peut fonctionner que si l'équipe dirigeante est forte et arrive à arbitrer entre ces deux mondes conflictuels.

Le chef doit être ambidextre, lui aussi?

L'équipe dirigeante, celle qui détient le pou-

voir exécutif de la compagnie, doit en effet être ambidextre. Elle doit être capable d'opérer dans différents mondes. Elle doit pouvoir dire qu'il est important d'exploiter son marché traditionnel tout en explorant de nouveaux territoires, alors même que ce sont deux forces contradictoires. Tous les managers n'en sont pas capables. C'est pourquoi, les compagnies subissent souvent des échecs lors de transitions technologiques importantes. Les responsables continuent d'exploiter l'ancienne technologie – les tubes à vide par exemple, dans les années 1950 – et refusent ou renoncent à explorer les nouvelles – les transistors – susceptibles de les remplacer, ou du moins de les concurrencer. Cette transition a causé la disparition de huit

Peut-on illustrer vos propos avec l'exemple de l'industrie horlogère en Suisse?

Oui, il s'agit d'ailleurs du sujet de mes premières recherches. Cette branche s'est effondrée en Suisse dans les années 1970. A cette époque, l'industrie horlogère helvétique continuait à exploiter le mouvement mécanique et négligeait le mouvement à quartz, malgré



le fait qu'elle maîtrisait parfaitement cette nouvelle technologie puisqu'elle a développé la première montre-bracelet à quartz du monde en 1967. Les responsables de la branche n'ont simplement pas vu ou cru que cette innovation pouvait prendre l'ampleur qu'on lui connaît et menacer leur existence.

Les Japonais, eux, ne s'y sont pas trompés...

En effet, dès 1969 la firme Seiko a commercialisé avec succès ses propres montres à quartz bon marché et a conquis le marché. Lors de transitions technologiques, les nouvelles compagnies ont tendance à détruire et remplacer celles qui existent. Aujourd'hui, l'industrie horlogère suisse est de nouveau très forte sur le marché. Mais cela n'a été possible que parce que les nouveaux dirigeants ont développé des capacités ambidextres. Quand Nicolas Hayek est arrivé, il a été capable de poursuivre l'exploitation de la technologie existante tout en explorant les nouveaux mouvements à quartz, avec la montre Swatch notamment. Et donc de sauver l'industrie horlogère suisse.

On peut donc apprendre à devenir ambidextre?

Oui. Et c'est ce que nous enseignons à la Harvard Business School: comment concevoir une compagnie ambidextre.

Dans vos travaux, vous citez un autre exemple intéressant, celui de Toyota, qui provo-

que intentionnellement des perturbations dans son fonctionnement...

Il arrive que de grandes entreprises créent des problèmes avant qu'ils ne surviennent dans la réalité. Ces turbulences provoquent des mouvements dans leur organisation alors qu'il n'y a pas de vraie crise. Cela permet aux responsables de réfléchir à de nouveaux mode de fonctionnement possibles, concernant la production de voitures pour Toyota par exemple.

Vous tracez également un parallèle entre les entreprises et l'évolution darwinienne, la biodiversité et la sélection naturelle.

Ce que nous suggérons, c'est qu'une des tâches de l'équipe dirigeante est de créer une grande variabilité, un grand nombre d'expériences et d'en tirer des enseignements, surtout quand il s'agit d'échec. Cela permet aussi de détecter les stratégies qui fonctionnent, celles qui permettent d'avancer et dans lesquelles on peut investir. Les dirigeants doivent pouvoir dire à leurs équipes exploratrices: faites des erreurs dans cette voie, plutôt que dans celle-là. C'est un art.

Est-il plus important d'être ambidextre pour les compagnies actuelles que pour celles du passé?

Oui, en raison de la vitesse croissante à laquelle les innovations techniques s'imposent dans notre société. Internet, l'agroalimentaire, l'énergie, l'éducation sont autant de domaines dans lesquels les choses vont vite. Et il y en a d'autres.

L'éducation?

Oui. A Harvard, par exemple, le système d'éducation est surtout basé sur le contact direct entre les professeurs et les étudiants. Mais il existe aussi l'enseignement à distance, qui se développe partout dans le monde et qui demande une technologie totalement différente. L'Université doit donc elle aussi devenir ambidextre. Elle doit exploiter au mieux son système d'éducation traditionnel, le face-à-face, tout en explorant ce nouveau mode d'enseignement à distance. Ce n'est pas si évident. La recherche menée à l'Université a beau être le meilleur exemple d'exploration, l'enseignement délivré par la même institution en est encore loin. ■

Propos recueillis par Anton Vos