

Prologue

« Voilà comment cela s'est terminé »

● Quitter le marché de l'ordinateur personnel

Nous étions en janvier 1996, au Parc Menlo, en Californie, au siège de Firepower, une filiale détenue à 100 % par Canon et travaillant à la conception et au développement de cartes mères pour les ordinateurs personnels. Yoichi Kawabata, le vice-président de Firepower, venait tout juste de recevoir l'ordre, du siège de Canon, de stopper les opérations. En juillet, la société était vendue à Motorola et le rideau définitivement tiré sur ce que Canon avait un jour espéré devenir le noyau dur de ses activités pour l'ordinateur personnel.

Une décision irrévocable prise en haut lieu

C'est Fujio Mitarai, devenu PDG de Canon Inc. en septembre 1995, qui avait ordonné la fermeture de Firepower. L'une de ses premières actions fut de presser Canon à se retirer totalement du marché de l'ordinateur personnel. En janvier 1997, la société avait cédé à Apple ses participations dans l'éditeur de logiciels Next Computer et transféré tout ce qui avait trait aux ordinateurs personnels vers sa filiale commerciale japonaise, Canon Sales. En octobre 1998, Canon Sales annonçait l'arrêt de la production des ordinateurs personnels de marque Canon.

Canon était arrivé sur le marché de l'informatique en 1974, avec la mise en vente de l'ordinateur de bureau Canonac. Celui-ci fut suivi, en



Le Canon AS-100 16 bits, ordinateur personnel lancé en 1982.

1982, du premier ordinateur personnel de Canon, l'AS-100. L'année

suivante, Canon Sales s'associait avec Apple Computer et commençait la vente d'ordinateurs personnels Apple au Japon.

À la fin des années 1980, Canon était présent sur le marché des PC sous les marques NAVI et DX-20. En

collaboration avec IBM, elle avait également commercialisé un PC équipé d'une imprimante.

Un engagement mal mesuré sur le marché de l'ordinateur personnel

C'est de la participation de Canon dans le capital de Next Computer qu'est née Firepower. Next Computer était une création de Steve Jobs, fondateur légendaire d'Apple, qui s'était consacré à cette ambitieuse nouvelle aventure après son départ d'Apple. Mais ses plans ne se réalisèrent pas et, en 1993, les activités produits (hardware) et logiciels (software) de Next Computer furent scindées en deux sociétés distinctes. Les dirigeants de Canon, tout en investissant dans le département logiciels de Next Computer, décidèrent de racheter la totalité des activités produits et, en août 1993, la société fut relancée comme filiale à 100 % de Canon sous le nouveau nom de Firepower.

Canon souhaitait faire de Firepower le fer de lance de ses activités sur le marché de l'ordinateur personnel. Peu après la création de Firepower, en janvier 1993, le vice-président de Canon, Hiroshi Tanaka, faisait savoir à Kawabata, qui venait d'être nommé à sa tête, qu'il ne rentrerait pas au Japon tant qu'il n'aurait pas fait de bénéfice.

Kawabata était l'un des 18 salariés du département produits de Next Computer issu de chez Canon pour qui Firepower constituait le projet de développement le plus important. Comme le rappelle Ichiro Endo, directeur général du centre technologique « Technology Management Headquarters », « Nous avons affecté à ce projet nos collaborateurs les plus brillants ».

Témoins de l'échec de Next Computer, certains pressentirent un avenir difficile pour Firepower, mais Kawabata croyait à ses chances de réussite. En 1993, ce que l'on a appelé l'Alliance Wintel entre Windows de Microsoft et les microprocesseurs d'Intel commençait juste à dominer le marché mondial du PC. Mais IBM, Motorola et Apple étaient toujours dans la course. L'issue de la bataille pour les premières places était toujours incertaine.

Kawabata et son équipe fondaient de grands espoirs sur le microprocesseur Power PC développé par IBM et Motorola et s'étaient engagés dans la conception de circuits (appelés « chipsets ») qui permettraient de l'utiliser. Le Power PC s'affichait comme un rival des produits Intel et, à cette époque, se vantait de meilleures performances. Les « chipsets » constituaient le cœur des ordinateurs personnels, et étaient conçus pour renforcer les performances du Power PC, notamment pour le graphisme et quelques autres fonctions. Firepower avait prévu de développer des cartes mères incorporant ces chipsets, c'est-à-dire des CPU (Central Processing Unit) et de les vendre aux fabricants d'ordinateurs.

« Nous espérons que si tout allait bien, nous pourrions introduire la société en bourse dans les trois ans », se souvient Kawabata.

Mais l'évolution de l'industrie du PC anéantit les espoirs de Kawabata. Les fabricants privilégièrent le nouveau CPU Pentium lancé par Intel, qui acheva de dominer le marché des microprocesseurs. La suprématie de Wintel eut raison de Firepower et de ceux qui avaient parié sur le Power PC.

Se retirer du marché

Au début de l'année 1996, Firepower ne pouvait plus dissimuler ses problèmes. À cette période, le personnel japonais reçut des ordres confidentiels du siège de Canon pour stopper les opérations. Mais cet arrêt signifiait que tous les efforts entrepris jusqu'ici avaient été vains, et accepter la défaite n'allait pas de soi.

Plutôt que de fermer la société, Kawabata envisagea trois hypothèses : maintenir l'activité mais en faisant une restructuration massive ; retirer le personnel japonais mais en laissant la société poursuivre ses activités ; enfin, vendre à une autre entreprise.

Une restructuration aurait pu sauver l'entreprise avec les conséquences que cela impliquait, mais cette option restait néanmoins peu probable. D'autant plus que Mitarai avait lancé un ultimatum pour rapatrier le personnel japonais. Les jeux étaient faits. En tant que vice-président, c'est à Kawabata que revint la lourde tâche d'annoncer la mauvaise nouvelle au personnel japonais. Pour maintenir le secret vis-à-vis des salariés américains, il convoqua son équipe dans un hôtel proche de l'entreprise pour leur annoncer la nouvelle.

Les Japonais qui travaillaient pour Firepower étaient des vétérans aguerris. Presque tous demandèrent à rester aux États-Unis. Se posait en effet la question de l'éducation de leurs enfants. Pensant qu'ils s'engageaient aux États-Unis pour longtemps, ils les avaient pour beaucoup scolarisés dans des écoles locales.