

MG01 – Management de l'innovation

EXAMEN FINAL

Durée 2h00

Département humanités

Automne 2011

**Aucun document n'est autorisé
Vous veillerez à soigner la présentation de votre copie ainsi que l'orthographe**

« Ne jamais remettre à demain ce que l'on peut faire dans six mois »

A partir de vos connaissances, vous répondrez de façon concise et structurée à chacune des questions suivantes.

Première partie: Questions de cours (12 points)

- 1 - Qu'est ce que le « management de l'innovation » ? (2pts)
- 2 - Quelles sont les formes d'innovation? Définissez-les. (2pts)
- 3 - Quel est le rôle du marketing dans le processus d'innovation d'une entreprise? (2pts)
- 4 - En quoi consiste une politique d'innovation? (2pts)
- 5 - De quoi est composé le patrimoine technologique d'une entreprise? (2pts)
- 6 – Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité? (2pts)

Deuxième partie: Etude de texte (8 Points)

A partir du texte ci-joint, répondez aux questions suivantes:

- 1 - Qu'est-ce qu'une stratégie? (2pts)
- 2 - Comment Sony réussit-elle à se différencier de ses concurrents? (2pts)
- 3 - Sony est aujourd'hui l'une des plus puissantes sociétés d'électronique et de divertissement au monde. Citez de façon concise les clés de réussite qui ont permis à Sony de s'imposer sur des marchés particulièrement concurrentiels et instables. (4pts)

LES LEÇONS DU SUCCÈS DE SONY (MANAGERIS, N° 126b)

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

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.

Une *success story* exceptionnelle

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.

1. Raisonner à long terme

► **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 développer, 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.

- **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.

- **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.

► **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 130000 exemplaires malgré ses fonctionnalités limitées.

- **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. 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:** Sony cherche à aller au bout de ce qu'elle entreprend dans le cadre de la vision qu'elle s'est définie, 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. Sony sait également s'interroger sur la pertinence de ses stratégies, et les remettre en cause lorsqu'elles ne sont plus adaptées aux réalités.

2. 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 contemporains. 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, Le Walkman, par exemple.

- **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.

- **Réinventer les produits des concurrents:** Il n'est pas toujours possible de créer un marché *ex nihilo*. Mais 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.

► 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.

- **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.

- **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.

3. 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, Sony a su dès l'origine se considérer comme une entreprise mondiale:

- **S'attaquer d'emblée aux marchés étrangers:** À ses débuts, confrontés 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.

- **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.

► **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.

- **Passer des alliances:** Dans les années 1970, Sony a appris à ses dépens la nécessité de passer des alliances pour défendre ses standards.

► **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?