UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE BELFORT-MONTBÉLIARD

MG01 – Management de l'innovation et de l'entrepreneuriat

Département humanités **Printemps 2017**

Durée de l'examen : 02h00

Salle : P131

NOM : _____

Consignes d'examen

1. Lire attentivement l'ensemble du sujet.
2. Vous répondrez de façon claire et structurée à l'ensemble des questions ci-dessous. Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.
3. Aucun document n'est autorisé

1ère partie (4 points) : QCM, entourez LA bonne réponse et justifiez votre réponse :

A/ *L'equity crowfunding* est un modèle de crowfunding basé sur :

1. Le don
2. La contrepartie
3. Le prêt
4. L'achat d'action

Justification : _____

_____

_____

B/ Qu'est-ce qui ne fait pas partie de la stratégie Océan Rouge

1. Agir sur les marchés existants
2. Créer et capturer une nouvelle demande
3. Obtenir le meilleur rapport qualité/prix.
4. Créer une différenciation ou des prix bas.

Justification : _____

_____

_____

C/ Où les technology drivers puisent-ils l'innovation ?

1. Dans le marché
2. Dans la R&D
3. Dans les besoins futurs
4. Dans le service marketing

Justification : _____

_____

_____

D/ Quel est le type d'innovation de Velib ?

1. Innovation d'usage
2. Innovation technologique
3. Innovation de procédés
4. Les 3 réponses précédentes sont exactes

Justification : _____

_____

_____

2ème partie : Analyse de document : Extrait : Comprendre l'économie collaborative. Réponse des entreprises, une nouvelle identité ? Godefroy DANG N'GUYEN

QUESTIONS: Analyser et comparer l'activité d'innovation d'Accord et de Michelin (16 points):

1. Pourquoi les grandes entreprises nomment-t-elle des directeurs de la transformation numérique? **(1 point)**
2. Quelles innovations sont produites ? Caractériser ces innovations **(2 points)**
3. Quels sont les objectifs que Michelin et Accord cherchent à atteindre par la transformation numérique et l'innovation ? **(4 points)**
4. Caractériser leur processus d'innovation, c'est-à-dire : Comment ces entreprises s'organisent-elles pour produire des innovations ? Quelles sont leurs sources d'innovation ? Peut-on parler d'Open innovation ? Justifier votre réponse pour chacune des entreprises. **(5 points)**
5. La transformation numérique de ces entreprises modifie-t-elle leur BM ? Justifier votre réponse. **(4 points)**

Séquence 5 Partie 3 : Réponse des entreprises, une nouvelle identité ?
Vidéo 6

Les entreprises et surtout les plus grandes se penchent désormais sur leur transformation numérique. Elles ont compris qu'une meilleure utilisation du numérique peut permettre de gagner en efficacité et en productivité. Elles ont donc entendu les messages des rapports Lemoine ou Mc Kinsey.

Une de leurs premières actions est de nommer un « directeur de la transformation numérique » en charge de conduire le changement et de faire en sorte que l'organisation et la stratégie numérique soient « alignés ».

Nous allons nous pencher sur 4 grands groupes appartenant à des secteurs différents des services et de l'industrie mais dont la caractéristique commune est d'avoir pris à cœur la transformation numérique pour en faire un axe majeur de leur stratégie.

Accor est, parmi les quatre, celle qui paraît la plus menacée car elle fait face à une double forme « d'uberisation »
D'une part Booking.com prend une commission importante (15%) sur toutes les réservations que le site amène au groupe hôtelier. Cette plateforme, grâce à la technologie, réussit à s'interposer entre le producteur (ici l'hôtel) et ses clients, et à entamer de façon significative le modèle d'affaires, en lui prélevant une grande partie de sa marge.
D'autre part AirBnB offre une alternative complète aux prestations des hôtels en proposant une offre fondée sur le modèle de la consommation collaborative.

Face à cette double menace d'uberisation (la première étant bien plus dangereuse que la seconde à court terme), le groupe hôtelier se devait de réagir. Il l'a fait en annonçant un plan ambitieux de transformation numérique en Octobre 2014. Depuis il poursuit cette stratégie de façon systématique en ouvrant des pistes nouvelles.

Le plan « Leading Digital Hospitality » a été doté d'un budget de 225 millions d'€ sur 5 ans. Il a finalement pour ambition de renforcer le groupe dans son cœur de métier, principalement en apportant une amélioration sur l'ensemble des processus qu'ils soient de front ou de back office et notamment celui de la relation client pour la rendre plus fluide et plus continue. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'Accor avait racheté en Juin 2014 la start-up Wipolo, spécialisée dans les applications mobiles pour aider et informer les voyageurs durant leurs déplacements.

Mais en tant que tel, ce plan ne prend pas véritablement en compte le nouvel environnement de l'entreprise et les risques « d'uberisation » évoqués précédemment. C'est pourquoi, le groupe a rapidement exploré d'autres pistes.

Accor a d'abord développé une « stratégie anti Booking », en ouvrant son système de réservation accorhotels.com à un ensemble bien choisi d'hôteliers indépendants. Ceux-ci bénéficient ainsi d'un référencement supplémentaire au-delà de Booking et d'Expedia et donc potentiellement de nouveaux clients. En outre, Accor leur applique son programme de fidélité, ce qui est un argument de vente supplémentaire pour ces hôtels. Cela impose donc une sélection soigneuse pour le groupe car ces établissements ne doivent pas concurrencer les siens de manière trop forte. Accor espère malgré tout étendre son offre mondiale en ligne de 3700 établissements avant cette ouverture à plus de 6500 en phase stabilisée. Par contre, en termes de commission, le prélèvement opéré par Accor est comparable à celui de Booking (14% contre 15%).

Le groupe a également lancé une « stratégie anti AirBnB » mais de façon plus modeste en prenant le contrôle de deux sites spécialisés dans la prise en charge de locations entre particuliers dans le haut de gamme :
Squarebreak, dont Accor a pris 49%, est une plateforme de locations de villas haut de gamme en France tandis qu'Oasis Collections, implanté plutôt aux USA permet à des propriétaires de villas de prestige de louer leur maison sans s'en occuper directement, le site se chargeant de toutes les relations avec les locataires.
Ces prises de participation s'apparentent à de la veille concurrentielle pour aider le groupe à mieux comprendre le segment de marché et le type d'offre que le succès d'AirBnB a révélé, pour éventuellement y faire face.

Enfin le groupe cherche à s'appuyer sur le numérique pour mener une stratégie d'innovation ambitieuse. D'abord en mobilisant une équipe de jeunes talents en lien avec la direction, mais aussi en travaillant sur des concepts originaux, comme celui de chambre connectée susceptible, grâce au numérique, d'offrir au client une palette supplémentaire de services de confort (par exemple le très haut débit en Wifi ou des téléviseurs connectés en partenariat avec Samsung), ce que la profession appelle des « in room services », personnalisés mais numérisés ; ainsi du commerce électronique avec les enseignes ou les magasins voisinage de l'hôtel où réside le client pourraient lui être proposés, en fonction de son profil et de promotions locales.

Au final le groupe tente de mettre en valeur son métier de base grâce au numérique. Il ne perd pas son identité, qui est d'accueillir du mieux qu'il peut ses clients au sein de ses établissements. Il essaie de se renforcer par le numérique, dans un contexte qui est loin d'être simple, en cherchant à pérenniser et à valoriser le lien avec le client.

Séquence 5 Partie 3 : Réponse des entreprises, une nouvelle identité ?

Michelin est un géant industriel, leader mondial dans son cœur de métier, la fabrication de pneumatiques. Il a un chiffre d'affaires de 21 milliards d'euros environ et emploie 110 000 salariés. C'est aussi une société particulière, possédée par une seule famille, avec un statut excluant toute possibilité de prise de contrôle externe.

Michelin a affirmé son leadership grâce à une capacité à innover et consacre un budget annuel de 650 millions d'euros à la R&D. C'est une société réputée pour son culte du secret industriel qui lui a permis de maintenir son rang face à la concurrence anglo-saxonne puis japonaise et désormais chinoise.

Michelin a développé au début du siècle dernier une tradition de services (les cartes et les guides qui restent des références de nos jours) pour aider le touriste à voyager, donc à acheter des pneumatiques. Ces services ont toutefois été marginalisés par le numérique et ses acteurs dominants (Google maps pour les cartes, TripAdvisor pour les guides).

Michelin ne craint pas directement « l'uberisation » mais la montée des producteurs chinois et le déplacement des marchés vers l'Asie font peser une hypothèque sur son avenir à long terme. Le numérique et la consommation collaborative ne sont pas en lien direct avec son cœur de métier, mais sa pratique des services rend l'entreprise sensible à ces nouvelles tendances.

Après 2011, l'entreprise a profité d'un changement de dirigeant pour opérer une transformation qui s'appuie largement sur le numérique.

Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, véritable atout stratégique pour l'entreprise, Michelin a évolué dans plusieurs directions. Un comité a été mis en place au plus haut niveau de l'entreprise qui sélectionne les 3 ou 4 projets de recherche phares et les dote de moyens importants pour accélérer le cycle de conception des produits. Dans le même temps Michelin organise un concours interne d'innovation parmi son personnel, pousse et aide les lauréats à créer leur propre start-up. L'entreprise valorise aussi en partenariat des innovations dont les débouchés vont au-delà de ses propres besoins, comme la co-entreprise créée avec le groupe Fives pour industrialiser une imprimante 3D pour pièces métalliques. Michelin profite de la montée en puissance de l'Internet des Objets pour doter ses pneumatiques de capteurs et en faire des objets connectés, pour assurer une meilleure maintenance. Et, c'est assez remarquable pour le souligner, Michelin ouvre cette innovation à ses concurrents pour en faire un standard de marché !

Le numérique est aussi le moteur de la diversification de l'entreprise vers les services. L'initiative la plus spectaculaire est le rachat d'une entreprise brésilienne de logiciels de gestion de flotte de camions, Sascar, pour plus de 500 millions d'€, soit 5 fois son chiffre d'affaires. Michelin a aussi pris des participations dans des sites de vente de pneumatique par Internet, en France et en Grande Bretagne.

Enfin Michelin essaie de mettre en place un management laissant plus d'autonomie aux employés,en utilisant notamment un réseau social interne.

Si la fabrication de pneumatique restera pour longtemps le cœur de métier de l'entreprise, la transformation numérique est mise à profit par le groupe pour catalyser un changement devenu impératif face à la montée de la concurrence. [...]