

SESSION DECEMBRE 2006

CA / PLP2

CONCOURS EXTERNE

Sections : **Communication administrative et bureautique**
Comptabilité et gestion
Vente

ECONOMIE D'ENTREPRISE

DEVOIR A RENDRE POUR LE 13 DECEMBRE 2006

Les stratégies d'innovation

Document 1 : Une approche élargie de l'innovation

L'approche traditionnelle de l'innovation porte sur la technologie. Selon elle, l'innovation est liée à une évolution technologique. Il n'est pas surprenant que les partisans de cette approche privilégient les dépenses en R&D et les investissements technologiques. Toutefois, plusieurs études ont montré que l'adoption de la stratégie du « first mover » (pionnier) se révélait parfois inappropriée. Les « followers » technologiques obtiennent parfois de meilleurs résultats qu'eux. Autrement dit, ce n'est pas celui qui utilise le premier une technologie, mais celui qui l'implémente le mieux qui génère une valeur ajoutée innovatrice.

Ramis-Pujol J. (2005), L'art du Management « Innover, vendre, grandir », n°3, p. 6-7.

Document 2 : Les approches technologiques à l'ère de l'information

Pour développer un avantage concurrentiel durable grâce à sa technologie, une entreprise doit composer avec trois options stratégiques : le blocage, l'innovation et l'alliance. Il y a deux façons pour une entreprise de bloquer le marché. En premier lieu, si elle dispose de capacités uniques et inimitables à chaque étape de la chaîne de valeur, elle est en mesure de limiter l'accès à celles-ci, excluant ipso facto ses concurrents. Tel est le cas, par exemple, des sociétés qui possèdent une propriété intellectuelle susceptible d'être protégée. En second lieu, si n'importe quelle entreprise est capable de copier leur innovation, les firmes en place peuvent barrer l'accès au marché en laissant entendre que les prix baisseront par la suite. Elles peuvent y arriver en faisant courir le bruit qu'elles exerceront des représailles à l'encontre des nouveaux entrants ou en effectuant des investissements importants et irréversibles. Ces signaux sont de nature à dissuader d'éventuels nouveaux entrants motivés par le seul profit. Mais, encore une fois, le blocage ne peut fonctionner que si l'entreprise possède des capacités uniques ou inimitables et aussi longtemps que les barrières à l'entrée sur le marché sont maintenues. De leur côté, les concurrents pourront, par exemple, contourner les brevets et les copyrights ou les attaquer en justice jusqu'à ce qu'ils tombent. En outre, les atouts évoqués ci-dessus ne subsistent qu'en l'absence de ruptures telles que la déréglementation/réglementation, la modification des attentes et des préférences des consommateurs ou les sauts technologiques qui peuvent les rendre obsolètes. En revanche, la stratégie de l'innovation part du principe que les barrières à l'entrée du marché, aussi importantes soient-elles, ne sont généralement pas infaillibles ou finissent par tomber. L'entreprise qui se contente de capitaliser sur son invention uniquement en s'appuyant sur des barrières à l'entrée laisse à ses concurrents le temps de la rattraper et la devancer. L'entreprise innovatrice doit continuer à avancer. Autrement dit, elle doit sans cesse innover afin de développer de nouvelles capacités et de lancer rapidement de nouveaux produits, et ce bien avant ses concurrents. Elle doit être en mesure de rendre obsolète ses propres capacités ou de cannibaliser ses produits avant que les autres ne le fassent à sa place. Ce type de stratégie peut permettre à l'entreprise de bénéficier d'avantages généralement réservés au premier entrant, notamment la possibilité de contrôler certaines parties de son propre environnement. La troisième stratégie, celle de l'alliance, se situe presque à l'opposé du blocage puisque l'entreprise déjà en place va favoriser l'entrée sur ce marché de nouveaux acteurs. La question qui se pose alors est de savoir pourquoi une entreprise voudrait abandonner sa technologie. L'une des raisons, illustrée d'ailleurs par l'exemple de VHS, est que la possibilité d'acquérir une légère avance par rapport à une technologie plus compétente que la sienne permette progressivement d'imposer sa propre technologie comme standard. Outre le fait de devenir la technologie standard (c'est-à-dire dominante), plusieurs autres raisons ont été évoquées par les chercheurs pour expliquer l'intérêt de cette option stratégique : augmenter la demande en aval ; développer des capacités ; exploiter l'effet de deuxième source d'approvisionnement (phénomène que l'on rencontre spécialement dans la fabrication des semi-conducteurs où les firmes confrontées à un problème avec leur fournisseur principal n'achètent qu'à des entreprises capables de leur fournir un composant compatible) ; et pénétrer sur des marchés qui sinon resteraient inaccessibles.

AFUAH A. (2006), L'art de la stratégie « Les approches technologiques à l'ère de l'information », Les Echos.

Document 3 : Un savoir-faire automobile

Dans un secteur où l'offre véhicules devient extrêmement riche, l'innovation est l'occasion unique de se créer les avantages concurrentiels indispensables à la croissance. L'innovation est donc une véritable priorité pour PSA Peugeot Citroën qui doit convaincre chaque jour des milliers de clients dans le monde de choisir ses produits parmi une offre abondante et faire ainsi la différence. La voiture est le résultat d'une démarche de conception et de développement unique au sein du Groupe : près de 17 000 ingénieurs et techniciens s'y consacrent chaque jour avec une même passion pour l'automobile. Soutenus par un important budget - 1,8 milliard d'euros en 2005 - les efforts consacrés à la R&D permettent de préparer l'avenir, de proposer des concepts inédits, ainsi que des gammes riches et innovantes. Pour créer cet avantage concurrentiel, PSA Peugeot Citroën est à l'écoute des besoins, exprimés ou émergents, des clients et de la société. En parallèle, le Groupe assimile et intègre dans ses projets automobiles les possibilités offertes par les nouvelles technologies dont l'évolution a été exponentielle ces dernières années ; c'est en effet par le rapprochement de ces deux démarches que naissent les propositions d'innovation. PSA Peugeot Citroën a ainsi défini les axes stratégiques d'innovation suivants, sur lesquels il concentre ses travaux : (1) Améliorer la sécurité sous toutes ses formes ; (2) Réduire la consommation et respecter l'environnement ; (3) Proposer une nouvelle vie à bord et un confort de plus en plus sensoriel ; (4) Augmenter et diversifier l'offre de véhicules.

http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/psa_groupe/innovation_b2.php