DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2024

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Repérer les contributions de chacune des parties prenantes au développement de l'activité de « Daan Tech ».

***Attendus** : il s'agit de repérer les parties prenantes de « Daan Tech » et leurs contributions au fonctionnement de l'entreprise. Les théories des parties prenantes offrent un moyen de structuration de la réponse. Celle de CLARKSON est possible. On peut également distinguer les PP internes des PP externes. L'exhaustivité n'est pas attendue.*

Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par les objectifs de l'organisation (Freeman, 1984). Les dirigeants sont ainsi amenés à tenir compte des parties prenantes dans leurs décisions. Les intérêts des PP pouvant converger mais aussi diverger. Nous pouvons classer ces parties prenantes notamment selon la typologie de CLARKSON (primaire ou volontaire /secondaire ou involontaire) en fonction de la prise de risque volontaire ou non dans leur relation avec l'entreprise.

On considère qu'une contribution est une participation à une œuvre, un concours que l'on apporte à une œuvre commune. Plus rarement une contribution peut être perçue de façon négative. Dans ce cas on acceptera que les dirigeants de l'entreprise contribuent négativement à l'activité de l'entreprise à cause du conflit qui les oppose.

PP	Contributions
Clients de l'entreprise (PP primaires (volontaires), externes)	Le nombre important de précommandes (près de 6 000) a permis de démontrer à de potentiels investisseurs la validité du projet et la pertinence du produit. Cela a ainsi soutenu la levée de fonds des fondateurs contribuant ainsi aux ressources financières nécessaires au développement de l'entreprise. Les précommandes s'accompagnent d'une prise de risque importante pour les clients comme (ex ici : retards importants de livraison). La fidélité et la loyauté des clients ont permis à « Daan Tech » d'aller au bout du projet et de surmonter les difficultés rencontrées.
Salariés (PP primaires (volontaires), internes.)	Le savoir-faire des salariés (notamment les anciens de Fagor-Brandt) a permis d'apporter les compétences indispensables à la production de Bob. Sans ce recrutement, les fondateurs auraient été dans l'impossibilité de faire du « Made in France ».
Les investisseurs privés (communauté des chefs d'entreprise de Vendée) et publics (BPI, région Pays de la Loire) (PP primaires (volontaires), externes)	La communauté des chefs d'entreprise de Vendée ont apporté 700 000 euros, ce qui a permis à Daan Tech d'une part d'avoir les ressources financières nécessaires pour développer le projet, sans puiser dans la trésorerie apportée par les précommandes de clients et d'autre part de convaincre les banques de prêter 1,2 millions d'euros supplémentaires. La prise de risque est importante, comme en témoigne la frilosité initiale des apporteurs de capitaux. Des investisseurs publics ont également financé l'entreprise (800 000 euros par la BPI et 500 000 euros par la région Pays de la Loire).
Banques (PP primaire, externe)	Un financement de 1,2 millions d'euros permettant le développement de l'activité.
Fournisseurs (PP primaires (volontaires), externes.)	Les différents partenaires, et notamment S20 Industries initialement, qui apportent les pièces nécessaires (injecteurs plastiques, outillage...) au montage de Bob le lave-vaisselle permettent le devéloppement de sa production (qualité des produits, image *Made in France*,

	Impact environnemental réduit de Bob grâce à une production locale).
Les médias (M6, presse étrangère…) (PP primaires (volontaires), externes)	Ils contribuent à la notoriété de Daan Tech qui permet de développer l'image de marque de l'entreprise. La participation au CES constitue également une vitrine, l'événement étant couvert par la presse.
Les habitants de la région de Vendée (Cugand /Challans) (PP secondaires (involontaires), externes)	Ils peuvent contribuer à véhiculer la notoriété de Daan Tech, à consolider la réputation de l'entreprise.
D Py et A Fivet, les deux cofondateurs (PP primaire, interne)	Ils contribuent positivement au développement de l'activité via leur créativité, leur esprit d'entrepreneur.
L'Ademe	L'agence contribue au développement des futurs produits de « Daan Tech ».

NB : il n'est pas attendu un repérage exhaustif de l'ensemble de ces parties prenantes.

Conclusion : la performance de « Daan Tech » s'appuie sur un écosystème d'acteurs (investisseurs, fournisseurs, clients…) créateur de valeur et nécessaire pour soutenir son positionnement. Certains ont contribué au développement de l'investissement, d'autres de la production ou encore de la communication. Certaines parties prenantes prennent un risque à soutenir une entreprise dans sa phase de lancement. « Daan Tech » a ainsi tout intérêt à soigner ses relations avec elles pour assurer un développement pérenne.

2. Expliquer les évolutions stratégiques de l'entreprise « Daan Tech ».

Attendus : *la mobilisation de PORTER ou d'autres références théoriques ou conceptuelles n'est pas attendue mais peut être valorisée.*

Pour rappel : une stratégie concurrentielle désigne les orientations à long terme d'une entreprise sur un domaine d'activité déterminant sa position sur le marché, c'est-à-dire par rapport à ses concurrents, aux autres offres existantes (similaires ou substituts), aux clients, compte tenu de l'environnement.

Au départ, « Daan Tech » était une entreprise mono-activité et même mono-produit : seul le lave-vaisselle était proposé à la vente. Cette stratégie est bien évidemment porteuse de risque puisque l'entreprise était dépendante de ce seul produit. Ainsi, toute baisse de la demande pour les lave-vaisselles faisait peser une menace sur la pérennité de l'entreprise.

On peut distinguer les évolutions stratégiques concernant la stratégie globale d'une part, puis la stratégie de domaine d'autre part.

Évolutions stratégiques sur la stratégie globale

Trois principales évolutions stratégiques peuvent être repérées et justifiées :

- « Daan Tech » mise aujourd'hui, dans sa stratégie globale**,** sur la proposition de nouveaux produits tout en gardant une cohérence d'ensemble : miser sur la miniaturisation tout en innovant, en cassant les codes de l'électroménager dans l'univers de la cuisine. Elle choisit donc de proposer un nouveau produit, ce qui est cohérent avec le devenir d'une start-up en croissance. On peut alors parler de stratégie de diversification (terme non attendu).
- Par ailleurs, depuis la défection du partenaire S20 Industries, qui aurait dû assurer la production de « Daan Tech », cette dernière a internalisé sa production. Cette défection lui permet d'ancrer son positionnement « Made in France » et lui apporte une maitrise de sa chaîne de valeur. Depuis lors, cette évolution stratégique est poursuivie par « Daan Tech » qui continue d'opter pour l'internalisation de sa production pour son deuxième produit (Joe).

- Enfin, elle développe ses exportations à l'étranger, facilitées par la mise en œuvre de partenariats stratégiques (échelle européenne et mondiale). Ainsi, cela permet à « Daan Tech » de diluer le risque puisque qu'elle n'est non seulement plus dépendante d'un seul produit, mais aussi d'un seul marché. Il s'agit d'une stratégie d'internationalisation (terme non attendu).

On constate par ailleurs, pour sa stratégie de domaine, que l'entreprise cherche à se développer sur la cible des professionnels (locaux d'entreprises, professions libérales, hôtels et restaurants), avec des caractéristiques adaptées à leurs usages. L'entreprise a donc créé une **nouvelle *business unit* un nouveau Domaine d'Activité Stratégique (DAS)** (« Daan Tech Professional ») ce qui correspond à une nouvelle segmentation stratégique en fonction de l'usage (particuliers et professionnels) avec des produits adaptés à chacune des cibles (recettes/programmes proposés différents).

Le besoin de créer un nouveau DAS est cohérent avec la volonté de croissance de l'entreprise qui se concrétise par le développement d'un nouveau produit.

Évolutions stratégiques sur la stratégie de domaine

Sur chacun des DAS (ici produits), la **stratégie de domaine** est identique et reste stable dans le temps ce qui s'explique par le succès initial de ce positionnement : « Daan Tech » recherche un avantage concurrentiel qui repose sur un positionnement de niche (plutôt haut de gamme, avec un produit innovant et éco-responsable (connecté, design, peu consommateur d'eau, sans fil/ autonome en eau, « made in France »), l'entreprise étant capable de proposer des innovations, des services associés, ou encore des produits aux caractéristiques uniques (réparables, écoconçus, peu gourmand en énergie, high-tech…). Selon Porter, la stratégie repose en effet sur « la construction d'avantages concurrentiels durablement défendables ». Toutes les caractéristiques mentionnées contribuent à augmenter la valeur perçue par les clients. Il s'agit d'une stratégie de différenciation (terme non attendu).

L'analyse de l'environnement de « Daan Tech » permettrait de justifier ce positionnement et sa stabilité dans le temps. En effet, il répond aux principaux enjeux actuels.

- **Enjeux au niveau environnemental :** le caractère « éco-responsable » de « Bob » répond parfaitement aux enjeux écologiques actuels (faible consommation d'eau, plastique recyclé, cassette de produit consignée et permettant une plus faible consommation du produit, produit « made in France » permettant de limiter l'empreinte carbone liée aux transports).
- **Enjeux sociétaux :** les clients sont en attente de produits électroménagers respectueux de l'environnement et de produits de qualité (premiumisation du marché, attrait de la marque). De plus, l'évolution démographique (réduction de la taille des ménages, vieillissement de la population, urbanisation …) créée une demande importante pour ce type de produit compact.
- **Enjeux technologiques :** la montée en puissance des objets connectés, l'offre de produits technologiques s'apparentant de plus en plus à des bijoux technologiques, valide le choix d'un produit design et connecté.
- **Enjeux économiques :** malgré un contexte de crise (Covid), le marché de l'électroménager était en forte croissance en 2021, avec une augmentation du prix moyen sur le GEM, et reste assez stable depuis.

Remarques :

- Un candidat qui analyserait la capacité stratégique de l'entreprise (ressources et compétences) pour argumenter serait à valoriser ;
- Les explications peuvent arriver au fil de l'eau (les évolutions et les enjeux sont combinés).

3. Présenter les éléments du marketing opérationnel des lave-vaisselle « Bob » en France.

Attendus : *il est attendu une présentation structurée des moyens et outils du marketing opérationnel déployés par Daan Tech en s'appuyant sur du vocabulaire spécifique et un cadre pertinent, par exemple celui du plan de marchéage (marketing mix). L'exhaustivité n'est pas attendue.*

Pour rappel : Le marketing opérationnel est la troisième et dernière étape de la démarche marketing (après le marketing d'études et le marketing stratégique). Il correspond à la déclinaison de la stratégie marketing au travers de la **mise en œuvre d'actions concrètes visant à influencer le marché** et ainsi atteindre les objectifs marketing fixés. Ces actions rentrent dans le cadre du « **plan de marchéage** » (ou « **marketing mix** ») composé de **l'offre (produit, prix), de la communication, de la distribution** ou encore des 4P : product (produit), price (prix), place (distribution) et promotion (communication).

Dimensions du marketing opérationnel	**Caractéristiques**
Produit	- **composantes matérielles d'un produit technologique et éco-responsable :** o Lave-vaisselle miniature pour une à deux personnes, pas plus de 11kg. o Produit design et coloré. o Label « origine France garantie ». o Dimension écoresponsable : consommation de 0,35 kWh par cycle utilisant 3 litres d'eau (soit cinq fois moins qu'un lavage à la main), Fabrication à partir de minimum 50 % de matériaux recyclés, recharges 100 % écologique à base de soude proposées sous forme de consigne. o Permet une utilisation sans arrivée d'eau : se vidange dans l'évier et s'utilise donc sans robinet d'arrivée. o Dimension technologique : ouverture automatique de la porte en fin de cycle, produit connecté. - **Le packaging (ou emballage) :** emballages à partir de matériaux recyclables. - **L'étendue de la gamme :** la gamme se limite à une seule ligne de produit (bientôt une deuxième ligne avec Joe). Elle est peu profonde avec quelques modèles de Bob uniquement.
Prix	Lancé à 199 € en précommande, « Bob » est vendu aujourd'hui entre 289,90 à 399,90 € (modèle de milieu de gamme à 329,90 €). On peut supposer que le prix a été initialement fixé compte tenu d'un prix psychologique et du coût de revient. Les changements sur le modèle de production mais aussi le succès rencontré peuvent expliquer l'augmentation. La politique de prix est aujourd'hui plutôt une politique d'alignement sur le prix moyen des minis lave-vaisselle (avec arrivée d'eau pour les autres). Il n'y a toutefois pas de réelle offre précisément comparable (niche). D'un autre point de vue, on peut considérer le prix comme étant élevé, si on le compare cette fois-ci au marché du lave-vaisselle (non « mini »).
Communication	L'objectif de communication vise une plus grande notoriété de « Bob ». Cela passe par une communication de masse pour développer la notoriété chez les 35-55 ans notamment à la télévision (participation à l'émission de M6, « Qui veut être mon associé » en janvier 2022 pour « l'*incroyable vitrine médiatique »*). Le canal de communication est adapté à la cible communication relationnelle sur les réseaux sociaux (TikTok, Instagram) pour toucher les étudiants.
Distribution	Vendu exclusivement sur internet au départ, la distribution est aujourd'hui **sélective** : « Bob » est désormais distribué par quelques acteurs de la grande distribution spécialisée (Darty, Boulanger …).

Remarque : valoriser tout recours à d'autres types de modèles (7P, 10P, 10A) ou une référence à des éléments de marketing des services.

4. Analyser le processus décisionnel ayant conduit à internaliser la production du lave-vaisselle « Bob ».

Attendus : *il s'agit de caractériser le processus décisionnel à l'origine de la décision d'internaliser la production du lave-vaisselle Bob et d'en évaluer les avantages et limites au regard de facteurs internes et externes. L'analyse devrait s'appuyer sur les modèles de décision (ex : modèle rationnel, comportemental, composite ou de la poubelle…). Il est possible de caractériser la décision afin de procéder à l'analyse.*

Pour rappel : le processus décisionnel permet d'opérer des choix en situation d'information incomplète et de les mettre en œuvre. Il renvoie donc aux différentes étapes et/ou facteurs permettant d'aboutir à ce choix. Nous pouvons différencier les types de décisions selon le niveau de la décision (ANSOFF : décisions stratégiques, tactiques, opérationnelles en fonction de critères portant sur son impact plus ou moins important sur l'organisation, sa dimension plus ou moins long terme, sa réversibilité, sa reproductibilité, sa complexité, l'incertitude…), son caractère programmable ou non (SIMON), sa dimension individuelle ou collective. Les processus décisionnels sont décrits au moyen de modèles : notamment modèle rationnel (Simon), modèle composite ou modèle de la poubelle ou modèle *Garbage Can* (Cohen, March, Olsen).

Caractérisation du processus décisionnel

La décision d'internaliser la production du lave-vaisselle « Bob » apparaît être émergente et découler de plusieurs rebondissements :

- Tout d'abord, « Daan Tech » avait prévu de s'associer avec le fabricant S20 Industries et avait redessiné les plans initiaux du lave-vaisselle « Bob » dans cette perspective
- Par la suite, S20 Industries a déposé le bilan, ce qui a forcé « Daan Tech » à trouver une autre solution pour la production du lave-vaisselle. La piste de faire appel à un autre fabricant a été envisagée mais des freins juridiques l'en ont empêchée.
- Face à ce revirement de situation, la piste de l'internalisation a été (re)sélectionnée.

On peut décrire ce processus décisionnel à l'aide d'un modèle décisionnel à la lumière de la théorie des organisations :

- d'après les documents, le processus décisionnel semble correspondre au **modèle composite de Cohen, March et Olsen**. En effet, on peut décrire ce processus décisionnel comme étant le fruit de la rencontre fortuite de problèmes, décideurs et solutions, dans un contexte spécifique. Ici, le problème qui se pose est « comment produire ? » et il s'est posé fortuitement suite à la défection du partenaire S20 Industries. En raison du blocage juridique et à la suite de l'embauche d'anciens salariés de S20 Industries la solution d'internaliser a été retenue même si « Daan Tech » avait initialement réfléchi à trouver un autre partenaire pour la fabrication. Ainsi, c'est en partie le fruit de circonstances particulières si « Daan Tech » a pris la décision d'internaliser sa production, ce qui correspond au modèle composite ou modèle de la poubelle de Cohen, March et Olsen.
- On pourrait aussi se placer dans la perspective du **modèle de Simon (IMC)**. On peut alors décrire ce processus décisionnel comme étant la succession de trois étapes : Intelligence (définition du problème qui se trouve être « comment produire suite à la défaillance de S20 Industries ? » et recherche d'information : nouveaux fournisseurs, locaux disponibles, etc.), Modélisation (définition des critères de choix des solutions possibles : faire appel à un fabricant ? Produire en interne ?), Choix (on opte pour une solution en ayant comparé les critères. Ici, faire appel à un autre fabricant étant juridiquement compliqué, la solution de l'internalisation s'est imposée).
  L'urgence de la prise de décision affecte également les différentes étapes du processus, en particulier la phase de modélisation pour laquelle la conception des modèles de choix est nécessairement accélérée, le choix est contraint ; ou encore la phase d'intelligence, puisque le problème a été repensé (p5 : "remonter aux bases du concept, pour mieux tenir les promesses faites aux premiers clients")

- Enfin, on pourra valoriser les candidats qui analysent le processus de décision à la lumière de la théorie des coûts de transaction.

L'analyse du processus décisionnel suppose de mettre en évidence ses avantages et ses limites.

Au préalable, il est possible de caractériser la décision dont il est question (non exigé toutefois) :
- il s'agit d'une décision stratégique (ANSOFF) car elle engage le long terme, elle est prise par les dirigeants et implique des moyens importants (ressources financières et humaines) ;
- il s'agit d'une décision collective, prise par les dirigeants co-fondateurs de « Daan Tech » ;
- il s'agit enfin d'une décision non programmable (SIMON, LEMOIGNE), car elle ne peut pas être remplacée par un algorithme, elle est prise dans un contexte d'incertitude, de non-prévisibilité et de non-récurrence de la décision.

Avantages :
- ➔ Les dirigeants ont fait preuve de réactivité et de résilience (WEICK) dans le processus de décision, face à une situation imprévue (défection de S20 Industries).
- ➔ La décision étant collective, le processus décisionnel a mobilisé les deux co-fondateurs, ce qui est gage d'une décision ayant mobilisé une réflexion commune, donc probablement plus approfondie.

Limites :
- ➔ Si la prise de cette décision semble rationnelle (les dirigeants ont repris le projet initialement réfléchi), elle est malgré tout marquée par l'incertitude du fait d'une information incomplète, asymétrique (ex : problèmes du partenaire S20 Industries), et une prise de décision dans l'urgence.
- ➔ Les dirigeants sont soumis aux limites de leur rationalité pour la prise de décision, par exemple, à des biais cognitifs. En outre, on peut souligner la difficulté à pouvoir appréhender tous les enjeux du fait de la complexité de la décision. En ce sens, on peut parler de rationalité limitée ou procédurale (SIMON).
- ➔ La décision étant stratégique, on peut questionner un processus décisionnel qui s'est construit en réaction à un contexte qui a subitement évolué : pour une décision si engageante pour l'organisation, la prise de décision semble avoir été en partie subie.

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Damian PY et Antoine FICHET attendent les recommandations de votre équipe. Le manager responsable de la mission attend votre réflexion sur le problème suivant :

Comment « Daan Tech » peut-elle créer les conditions favorables à l'innovation ?

Remarque : en réponse à cette question, il est attendu, une argumentation structurée s'appuyant

PRÉAMBULE

Rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :

- Une volonté de « Daan Tech » de se développer rapidement sur de nouveaux marchés (B To B) et à l'international.
- Une volonté de croissance de « Daan Tech » rapide sur de nouveaux produits, après le succès de « Bob », le mini lave-vaisselle, avec une volonté de « casser les codes » dans le milieu de l'électroménager.
- Mais des difficultés liées au modèle de l'entreprise qui consiste à vendre les produits en précommande.
- Une ambition de sortir un nouveau produit tous les 2 ans.

Courte synthèse des spécificités de l'organisation et de son environnement qui serviront de base aux conseils formulés :

- Une entreprise de petite taille avec un faible effectif.
- Un souhait de développement rapide à l'international (Europe, puis USA et Japon).
- Un projet novateur souhaitant s'appuyer mettre en avant le « made in France » et s'inscrire dans une démarche «éco-responsable » : écoconception, réparabilité, reconditionnement.
- Un marché de l'électroménager très favorable en 2021 et plutôt stable en 2022.
- Une industrialisation difficile en France car le « savoir-faire » dans l'électroménager a été délocalisé.
- Des consommateurs de plus en plus sensibles aux produits éco-responsables.
- Valoriser tout élément évoquant les spécificités de l'environnement

Présentation des concepts mettant l'accent sur les différentes dimensions / composantes à prendre en compte dans l'argumentation :

- « innovation » : l'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'organisation. L'innovation peut être incrémentale (changement peu significatif) ou radicale (changement très significatif).
- R&D : la Recherche & Développement vise à développer des innovations, qui sont les application industrielles et commerciales d'une découverte ou d'une invention.

- Exemple de questions soulevées par le sujet :

L'entreprise souhaite, comme elle le déclare, « casser les codes » de l'électroménager et annonce souhaiter vouloir sortir une nouvelle innovation tous les deux ans. Or il ne suffit pas de le vouloir, encore faut-il s'en donner les moyens.
L'innovation suppose en effet d'engager des ressources importantes (humaines, matérielles, financières) mais aussi de créer un contexte favorable à l'innovation (structure adaptée, adaptation des compétences, culture propice à la créativité…).
Comment « Daan Tech » peut-il s'organiser pour stimuler l'innovation ? Quel est le bon niveau de ressources à engager pour réussir à innover régulièrement ? Quels sont les acteurs qui peuvent contribuer à l'innovation, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ? Comment stimuler la créativité au sein de l'entreprise ? Comment identifier les innovations qui trouveront un écho chez les consommateurs ?...
- Rappel de la question problématisée : Comment « Daan Tech » peut-elle créer les conditions favorables à l'innovation ?

- *Une annonce des arguments qui seront développés ensuite*.

ARGUMENTATION
L'entreprise « Daan Tech » après le lancement sur le marché de son premier produit « Bob » souhaite rapidement se développer en proposant d'autres produits dans le domaine de l'électroménager et en étendant son activité à l'international. Elle souhaite maintenir un rythme d'innovation soutenu, à la fois sur les produits proposés mais également sur les services associés proposés en complémentarité avec leurs produits.
L'innovation et la R&D revêtent donc une importance particulière chez « Daan Tech », mais il est nécessaire de penser le contexte dans lequel les innovations émergent, sur les plans stratégique, organisationnel et opérationnel.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS POUVANT ÊTRE ABORDÉS

Thème 1 : les enjeux du management.

- Analyse de l'environnement visant à innover en rupture avec les concurrents et/ou en réponse avec les besoins des consommateurs.
- Choix de gouvernance compatibles avec les valeurs d'innovation, bonne répartition des rôles, notamment si le choix d'innover avec des partenaires est fait.
- Gestion des risques juridiques, notamment avec les brevets.

- Profils des dirigeants qui doivent se montrer aptes à diffuser une culture de l'expérimentation, importance de la personnalité d'entrepreneur des dirigeants.
- Importance de lutter contre les routines défensives et de favoriser les routines adaptatives pour sortir des dépendances de sentier (NELSON &WINTER).

Thème II Le management stratégique.

- Des choix stratégiques reposant sur une analyse des opportunités du marché (tendance écologique, recherche d'offre « premium », législation favorable aux produits éco-conçus...)/ importance de la veille informationnelle.
- Une stratégie d'innovation basée sur la rupture technologique pour développer d'autres produits de l'électroménager.
- Un avantage concurrentiel qui doit être maintenu avec une différenciation par le haut s'appuyant sur la qualité et l'innovation des produits (caractère Made in France, connecté, éco-responsable).
- Intérêt de l'analyse des cycles de vie du produit et/ou des cycles de vie des technologies
- Nécessité d'allouer de nouvelles ressources pour développer des activités innovantes.
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : la dépendance de sentier, l'approche RBV sur les ressources et les compétences, la stratégie d'Océan Bleu de W.Chan Kim et R. Mauborgne, les stratégies concurrentielles de monsieur Porter.

Thème III : le management organisationnel.

- Nécessité de conserver une forme organisationnelle pertinente pour conserver sa capacité d'innovation (adhocratie, structure par projet, structure en réseau, intrapreneuriat …) et générer de l'apprentissage organisationnel.
- Animation des acteurs autour de l'innovation, développement d'une culture de l'innovation, acceptation de l'échec/résilience en cas d'échec.
- Exemples de théories pouvant être mobilisées : Les analyses des théories de la contingence (P.Blau sur la taille et l'âge, A.Chandler et le lien entre stratégie et structure, Lawrence et Lorsch ….), L'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön), l'analyse de Mintzberg avec les configurations organisationnelles et les mécanismes de coordination l'innovation comme processus. . Le dilemme exploration/exploitation (March) et l'ambidextrie organisationnelle (BENNER & TUSHMAN) peuvent aussi être mobilisés.

Thème IV : le management opérationnel

- Possibilité de mobiliser différentes activités qui viennent en soutien au processus d'innovation : Activité marketing – action sur le design des produits dans les 4P, marketing des services pour proposer des services innovants.
- Activité RH : recrutement de profils ouverts à l'innovation et à la créativité, travail sur la marque employeur, formation, nouvelles formes d'organisation du travail (espaces dédiés à la créativité).
- Activité R&D : innovation ouverte, intrapreneuriat.
- Soutien de l'ensemble des activités support à la démarche d'innovation (notamment la fonction finance).

Préalable : réflexion sur ce qui constitue une innovation au sein de l'entreprise : innovation produit, innovation procédé (technologie mobilisée pour les produits, ou pour fabriquer les concepts).

Proposition 1

En s'appuyant sur une structure (I) et des ressources (II) adaptées

Axe 1 : une structure propice à l'innovation peut être mise en place.

⇨ Opter pour une structure propice à l'innovation.

- Structure organique (Burns et Stalker).
- Adhocratie (Mintzberg).
- Conserver de la souplesse en dépit de la croissance.
- Mode projet.

⇨ Structurer l'innovation en interne comme en externe.

- Intrapreneuriat, développement de la créativité.
- Structure réseau : trouver des partenariats pour l'open innovation.
- Ambidextrie organisationnelle : organiser l'entreprise de sorte à ce qu'elle combine des activités d'exploitation et d'exploration, ou qu'elle organise l'innovation à partir compétences existantes (innovations d'exploitation) ou alors qu'elle se positionne en rupture par rapport à celles-ci (innovation d'exploration) : BENNER&TUSHMAN.

Axe 2 : des ressources à mobiliser en faveur de l'innovation.

⇨ Allouer des ressources dédiées à l'innovation.

- Ressources humaines (compétences), financières (levées de fonds), immatérielles (brevets), matérielles (Penrose).
- Activités support de la chaîne de valeur (Porter) : R&D, GRH, infrastructure.

⇨ Encourager l'innovation par un style de management.

- Un management participatif (Lewin, Likert) pour s'appuyer sur la créativité des salariés.
- Développer la dimension « entrepreneuriale » du management (Schumpeter, Mintzberg).

Proposition 2

Aspects stratégiques et structurels

Axe 1 : orienter la démarche stratégique vers l'innovation.

- Avantage concurrentiel (Porter).
- Cycle de vie (produits, technologies).
- Adaptation aux attentes des parties prenantes et importance de l'analyse de l'environnement et des besoins des consommateurs (veille stratégique, veille concurrentielle, veille marketing) : l'innovation doit répondre à la fois aux enjeux liés à l'usage, mais également aux enjeux sociétaux (caractère encombrant de l'électroménager), et environnementaux (écoconception, reconditionnement).
- Notion de frugalité : possibilité d'innover en engageant un minimum de ressources et en s'appuyant sur les innovations passées.

Axe 2 : organiser l'innovation.

- Management participatif.
- Structure ad hoc.
- Culture d'entreprise tournée vers l'innovation, tolérance de l'échec, méthodes par essai-erreur (*test and learn*).
- Valorisation des phénomènes d'apprentissage, apprentissage en double boucle (ARGYRIS &SCHÖN).
- Développement de la marque employeur pour attirer et fidéliser les talents, notamment les ingénieurs, en en particulier sur les compétences pour l'instant non maîtrisées par l'entreprise.
- Importance de la gouvernance pour garder la main sur l'innovation et la cohérence stratégique des différentes innovations.