

Problèmes managériaux contemporains

Gestion de l'innovation



Théo JUSTY



Calendrier (1/2)

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Introduction et étude de cas 1	Étude de cas n° 2	Étude de cas n° 3	Étude de cas n° 4
28 septembre	03 octobre	10 octobre	17 octobre
Correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas

Calendrier (2/2)

Aujourd'hui

Session 5	Session 6	Session 7	Session 8
Étude de cas n° 5	Étude de cas n° 6	EXAMEN	Correction
24 octobre	07 novembre	13-20 novembre	13-20 novembre
Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas		

Les présentations, études de cas
et sujets seront disponibles sur
Moodle.

Récapitulons !

Concepts

- **Créativité**

- Capacité d'une personne ou d'une organisation à générer des idées à partir de son imagination, ses connaissances et son expertise dans un domaine.



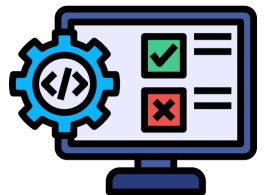
- **Innovation**

- Développement d'une nouvelle méthode pour réaliser une opération.



- **Technologie**

- Un outil permettant d'exploiter et d'opérationnaliser une méthode pour réaliser une opération.



Étude de cas - Ubisoft

Gestion de l'innovation

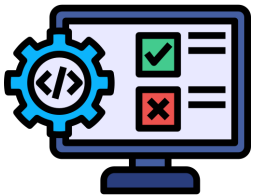
Question 1

De quelle(s) nature(s) sont les innovations mises sur le marché par Ubisoft ?

Question 1

- **Type d'innovation :**

- Innovation de service : offre d'un nouveau service
- Innovation de produit : offre d'un produit aux caractéristiques nouvelles
- Innovation de procédé : nouvelles méthodes de production
- Innovation managériale : changement ou optimisation de l'organisation du travail
- Innovation sociale : progrès en réponse à un besoin social ou environnemental



1. Les innovations chez Ubisoft

Innovation de produit



Amélioration des caractéristiques du produit

- Innovation éditoriale
- Innovation technologique

Innovation de service



Fournir un nouveau service aux clients

Doc. 2 "jeux en ligne", "jeux sociaux" et "jeux innovants"

1. Les innovations chez Ubisoft

Innovation managériale



Optimisation de l'organisation du travail

Doc. 5 "L'objectif est de stimuler de nouvelles façons de penser et de travailler".

Innovation de processus



Nouvelles méthodes de production

Doc. 5 " développer des techniques qui partent des sentiments du joueur et qui testent ensuite leurs conséquences pour l'organisation par le biais de projets pilotes ".

1. Les innovations chez Ubisoft

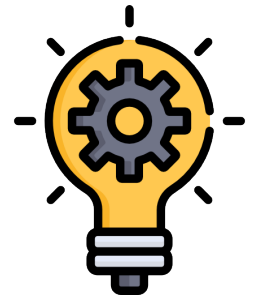
- **Doc. 1** "nous lancerons de nouveaux titres" "apporter nos marques à un plus grand nombre de médias" "marché des consoles de nouvelle génération" "marché des consoles HD" "segments en ligne et numériques" "marché des consoles de nouvelle génération"
- **Doc. 2** "Notre différence réside dans la capacité de nos équipes à prendre des initiatives et à être créatives. Cela se traduit par quelques principes de gestion des personnes. Tout d'abord, la responsabilisation et la confiance. Le pouvoir est donné à ceux qui font, qui créent, qui produisent, et non aux managers ou au marketing. "La dimension créative, qui produit le contenu des jeux au niveau éditorial (scénarios, graphismes, règles du jeu, musique...)" "des jeux innovants (...) dans la technologie utilisée" "ponctués par les ruptures que peuvent introduire les nouvelles générations de consoles ou l'apparition de nouvelles plateformes de jeux, comme les téléphones portables ou les jeux en ligne". "C'est pour préserver cette capacité d'innovation qu'Ubisoft a maintenu un mode de management souple et ouvert" "Les frontières de l'entreprise avec le monde extérieur sont de plus en plus perméables et ce changement doit être l'occasion de mettre en place de nouvelles méthodes de travail."
- **Doc. 5** " développer des techniques qui partent des sentiments du joueur et qui testent ensuite leurs conséquences pour l'organisation par le biais de projets pilotes. L'objectif est de stimuler de nouvelles façons de penser et de travailler. C'est aussi une caractéristique constante d'Ubisoft, le besoin de toujours innover. "Yves Guillemot explore de nouvelles idées en termes de création et de production, par exemple introduire plus..." "Il faut aussi être inventif pour résoudre les problèmes de production, tester les fonctionnalités et les faire évoluer" "imaginer de nouvelles façons de jouer"

Question 2

En considérant leurs impacts, comment qualifier les innovations d'Ubisoft ?

2. La typologie des innovations

- **Innovation de rupture** = déstabiliser le marché au profit de l'entreprise porteuse de l'innovation soit en créant un nouveau marché (ex : SpaceX) soit en cannibalisant le marché existant (ex : Free).
- **Innovation incrémentale** = changement limité par rapport à l'offre de référence et peut être gérée par des groupes de projet au sein de l'entreprise.
- **Innovation radicale** = modification profonde des références habituelles concernant la valeur perçue d'une offre et son coût.
- **Innovation impressionniste** = innovations de service basées sur un ensemble complexe et original d'éléments tangibles et intangibles, individuellement identifiables mais difficiles à combiner.
- **Innovation ouverte** = l'entreprise cherche à acquérir des ressources et des idées de l'extérieur.



2. Innovations progressives chez Ubisoft

- Ubisoft développe surtout des innovations incrémentales.
 - "*Prochaine génération de consoles*" = cela suppose que la console existe déjà.
 - "*être parmi les premiers éditeurs à proposer des jeux sur ce support*" ou "*offrir des expériences de jeu originales*" = cela suppose que seule l'expérience de jeu est améliorée.
 - "*Petites équipes autonomes et responsabilisées travaillant en mode projet*" = le travail en mode projet est typique de l'innovation incrémentale.
 - "*Apporter nos marques sur un plus grand nombre de supports tels que les PC, les smartphones, les tablettes*" = le support/moyen change progressivement.
- Remarque : Ubisoft développe également de fortes capacités dynamiques afin d'identifier et de s'adapter aux innovations disruptives sur le marché. Par exemple, la réalité virtuelle, le changement des habitudes de jeu, les nouveaux segments de joueurs...

2. L'impact des innovations incrémentales

- 3 types de diversification : contenu, support et cibles.
 - "*Un nouveau héros, un nouveau moteur, de nouveaux gameplays*" = **Contenu du jeu**
 - Segments en ligne, numériques, occasionnels + "*plus de médias tels que PC, smartphones, tablettes*" = **Supports de jeu**
 - Un public qui nous était jusqu'alors inconnu - femmes et petites filles = **Nouvelles cibles**

→ L'innovation incrémentale a des répercussions sur le contenu, le support et les cibles.

2. L'impact des innovations incrémentales

- **Doc. 1** "La prochaine génération de consoles" "développer notre segment online" "Un nouveau héros, un nouveau moteur, de nouveaux gameplays" "Sur les segments online et digital" "segment casual" "Ces nouvelles machines intégreront tous les bénéfices apportés par les jeux sociaux et les modèles de micro-paiement, le tout renforcé par des graphismes impressionnants" "porter nos marques sur un plus grand nombre de supports tels que le PC, les smartphones, les tablettes" "free-to-play" "marché des consoles HD"
- **Doc. 2** " l'entrée dans l'ère des jeux d'action et d'aventure " " les nouvelles générations de consoles ou l'émergence de nouvelles plateformes de jeux, comme les téléphones portables ou les jeux en ligne ". " Pour durer, une entreprise doit intégrer le changement comme étant intrinsèque à son ADN et prendre le risque de se remettre en cause en permanence pour se renouveler " " phase de transition entre 2 générations de consoles, émergence de nouveaux usages du jeu vidéo dans les salons, donnant naissance aux casual gamers, ou encore apparition de nouveaux supports de jeu avec les téléphones cellulaires "
- **Doc. 3** "offrir des expériences de jeu originales
- **Doc. 5** "petites équipes autonomes et responsabilisées travaillant en mode projet" "lorsque Nintendo a décidé de lancer la Wii, ciblant un public qui nous était inconnu - les femmes et les petites filles - nous avons dû réagir immédiatement pour être parmi les premiers éditeurs à proposer des jeux sur ce support" "imaginer de nouvelles façons de jouer, le plus souvent liées à une innovation technologique"

Question 3

Quels sont les déterminants à l'origine des innovations mises sur le marché par Ubisoft ?

3. Les moteurs des innovations d'Ubisoft

Technology push



Stratégie consistant à créer un nouveau produit ou un service à partir d'une idée ou d'une innovation dans le but de le commercialiser.

Cette invention crée un besoin chez le consommateur, et ainsi l'inciter à consommer.

Market pull



Stratégie consistant à identifier un besoin client.

L'entreprise répond à ce besoin en créant un nouveau produit ou service à partir d'une innovation existante sur le marché.

L'entreprise commercialise ce produit innovant.

3. Les moteurs des innovations d'Ubisoft

Technology push



Doc. 2 "L'investissement en R&D, couplé à sa capacité à se projeter dans le prochain cycle et à se positionner très tôt sur de nouveaux marchés, est la base du succès d'Ubisoft. C'est pourquoi le groupe est toujours l'un des premiers éditeurs à anticiper l'arrivée des nouvelles consoles".

Market pull



Doc. 1 "nous pensons que la prochaine génération de consoles revitalisera le marché"

Doc. 2 "L'émergence de nouveaux usages sociaux des jeux vidéo dans les salons, donnant naissance aux joueurs occasionnels, et l'apparition de nouveaux supports de jeu avec les téléphones portables".

3. Les moteurs des innovations d'Ubisoft

Technology pull



Market push



→ **Ubisoft maîtrise la technologie et est à l'écoute des demandes du marché.**

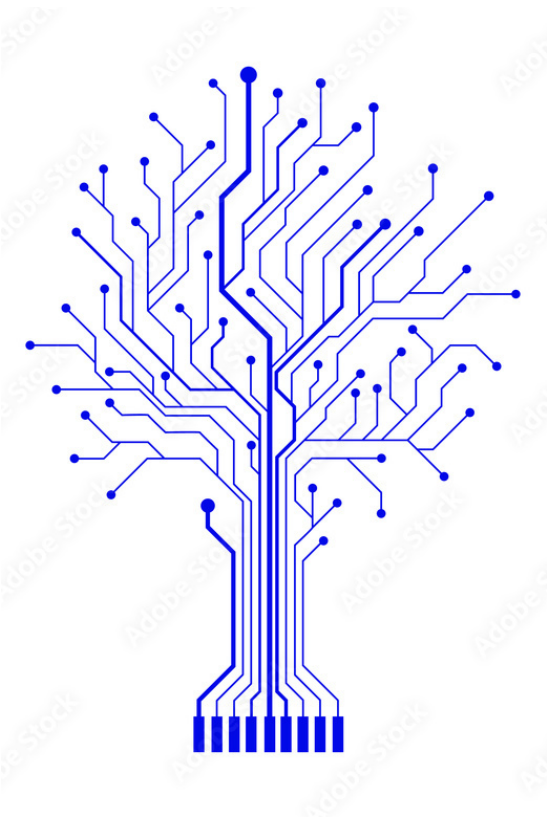
3. Les moteurs des innovations d'Ubisoft

- **Doc. 1** "nous pensons que la prochaine génération de consoles revitalisera le marché"
- **Doc. 2** "un secteur où les innovations technologiques redistribuent les cartes tous les cinq ans" "Yves Guillemot voit dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication l'accélération d'un nouveau phénomène de société" "Ubisoft poursuit cette stratégie et maintient ses efforts d'investissement afin d'être en mesure de saisir rapidement toutes les opportunités en intégrant ces bouleversements dans ses métiers et son offre : La stratégie de la société s'appuie sur plusieurs facteurs clés : la phase de transition entre deux générations de consoles, l'émergence de nouveaux usages et de la socialisation du jeu vidéo dans les salons, donnant naissance aux casual gamers, et l'émergence de nouveaux supports de jeu avec les téléphones portables."
- "Les investissements en R&D, couplés à sa capacité à se projeter dans le prochain cycle et à se positionner très tôt sur de nouveaux marchés, sont à la base du succès d'Ubisoft. C'est pourquoi le groupe est toujours l'un des premiers éditeurs à anticiper l'arrivée des nouvelles consoles. "une politique de R&D axée sur l'anticipation permanente" "a intégré la révolution technologique de l'industrie culturelle [...] qui [...] trouve son origine non pas dans la sphère technologique mais dans la société" "portée par le phénomène de dématérialisation des contenus, générés directement par les utilisateurs"
- **Doc. 5** "Lorsque Nintendo a décidé de lancer la Wii en ciblant un public inconnu jusqu'alors, les femmes et les petites filles, nous avons dû réagir immédiatement." "Il a fallu aussi féminiser les équipes et développer la connaissance de ce marché." "Ainsi, si le marché le demande, les équipes sont prêtes à se relayer."

Question 4

Mobiliser l'arbre des technologies pour analyser l'innovation chez Ubisoft ?

4. L'arbre technologique appliqué à Ubisoft



Déclinaisons vers une variété de produits/marchés

Adaptation des jeux (*produits*) à des médias ou des publics (*cibles*) moins exigeants

Applications génériques

Diversité des jeux (*produits*) pour un marché (*cibles*) exigeant

Technologies génériques

Jeux conçus pour des publics exigeants (*cibles*) ou des consoles (*produits*)

Question 5

Comment s'articulent entre elles les logiques de créativité, de management et de performance économique ?

5. Créativité et gestion des performances

- Pour favoriser la créativité, une entreprise doit maintenir un équilibre entre 3 éléments :
- **La performance financière** : une entreprise doit générer suffisamment de revenus pour acquérir les ressources (humaines, compétences et matérielles) pour créer un environnement favorisant la créativité.
- **L'environnement créatif** : une entreprise doit mettre en place des politiques donnant de l'autonomie et de la liberté aux employé.e.s dans leurs métiers et autorisant l'expérimentation pour favoriser la créativité.
- **Le style de management** : une entreprise doit mettre en place un style de management faisant l'arbitrage entre donner de l'autonomie pour favoriser la créativité et encadrer les employé.e.s pour s'assurer que la performance reste une priorité.

5. Créativité et gestion des performances

- L'objectif est d'analyser le lien entre la créativité, la gestion et la performance économique.
- Les résultats montrent que les résultats économiques dépendent fortement du niveau de créativité généré par l'équipe.
 - *"Chaque ingrédient du jeu (scénario, animal, musique...) doit être parfait. Plus encore, le jeu doit comporter un élément de surprise qui le rend unique, généralement une innovation technologique ou de gameplay, terme par lequel nous entendons les règles de jeu et d'interaction."*
- Les résultats montrent que lorsque la concrétisation ou la performance économique n'est pas atteinte, elle peut constituer un obstacle à la créativité.
 - *"Le champion français du jeu vidéo revoit à la baisse ses prévisions annuelles en raison du retard de 2 jeux. [...] Ubisoft a fortement réduit ses prévisions de chiffre d'affaires et s'attend désormais à une perte d'exploitation pour l'exercice 2013-2014, qui s'achève en mars."*

5. Créativité et gestion des performances

- La gestion se situe entre le processus d'innovation et la performance économique.
- En fait, il s'agit d'un défi majeur.
 - *"Pour accompagner ce processus créatif, l'organisation doit trouver un savant dosage d'autonomie et de coordination. [...] Elle est contrebalancée par l'intervention du top management dans la validation des étapes de développement. L'équipe centrale doit régulièrement faire ses preuves, en démontrant la justesse de ses intuitions créatives."*

5. Créativité et gestion des performances

CRÉATIVITÉ

GESTION

PERFORMANCE

Les résultats économiques dépendent de la créativité générée.

Le manque de concrétisation économique peut être un obstacle à la création.

La gestion est une question importante qui se situe entre le processus d'innovation et la performance économique.

Des questions ?

**Quels sont les deux groupes ?
pour la semaine prochaine ?**



Problèmes de gestion contemporains

Etude de cas - Ubisoft

**Merci de votre
attention.**