

25/10/2023



TD. PMC – Séance 5

Le Management de l'Innovation

Etude de cas : Ubisoft


Léa Baileche : lea.baileche@umontpellier.fr

A man with a beard and a headlamp on his forehead is holding a light blue sticky note with the word 'CITIZ' written on it. He is surrounded by other sticky notes of various colors (red, purple, green) with handwritten text. The background is a blurred workshop or office setting.

Sommaire

Quelques rappels

- 01** Innovation et marché
- 02** Innovation et impacts
- 03** Déterminants de l'innovation
- 04** Arbre des technologies
- 05** Créativité et performance économique
- 06** Inflexions stratégiques



—
**Quelques
rappels**

Quelques rappels

Développement contractuel

Quels sont les caractéristiques d'une stratégie de développement contractuel ?

- Réduction du périmètre d'activité
- Quelles activités intégrer ? Faire ou faire-faire ?
- Le contrat sécurise et formalise les activités externalisées : conditions, résultats, etc.

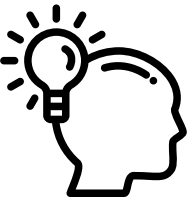


01

Innovations et marché

*De quelle nature sont les innovations mises sur le
marché par Ubisoft ?*

Innovations mises sur le marché par Ubisoft



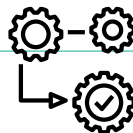
Doc. 1 : « nous allons lancer de nouveaux titres » « porter nos marques sur un nombre plus élevés de support » « arrivée de la prochaine génération de console » « le marché des consoles HD » « sur les segments online et digital » « arrivée de **la prochaine génération de console** »

Doc. 2 : « Notre différence tient donc à la capacité de nos équipes à prendre des initiatives et à être créatives. Cela se traduit par quelques principes dans la gestion des hommes. La responsabilisation et la confiance tout d'abord. Le pouvoir est donné à ceux qui font, qui créent, qui produisent, et non pas aux gestionnaires ni au marketing. » « dimension créative, qui produit au niveau éditorial les contenus des jeux (scénarios, graphismes, règles du jeu, musique...) » « Jeux innovants (...) dans la technologie utilisée » « rythmée par les ruptures que peuvent introduire les nouvelles générations de consoles ou l'apparition de nouvelles plateformes de jeu, comme les téléphones portables ou les jeux en ligne. » « c'est pour préserver cette capacité à innover qu'Ubisoft a conservé un mode de management flexible et ouvert » « Les frontières de l'entreprise avec le monde extérieur sont de plus en plus perméables et cette mutation doit être **l'occasion de mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler.** »

Doc. 5 : « **développer des techniques qui partent du ressenti du joueur** puis teste leurs conséquences pour l'organisation via des projets pilotes. L'objectif est d'impulser de nouvelles façons de penser et de travailler. C'est là aussi une donnée constante d'Ubisoft, la nécessité de toujours innover. » « Yves Guillemot explore des idées neuves en matière de création et de production par exemple introduire plus... » « Il faut aussi faire preuve d'inventivité pour résoudre les problèmes de production, tester les fonctionnalités et les faire évoluer » « **imaginer de nouvelles façons de jouer** » « jeux online » « jeux sociaux » « jeux innovants »

Innovations mises sur le marché par Ubisoft

Innovation managériale (Optimisation de l'organisation du travail)	Innovation de procédé (Nouvelles méthodes de production)	Innovation de produit (Caractéristiques du produit) Innovation éditoriale	Innovation de service (Offre d'un nouveau service)
<p>Doc. 2 « Notre différence tient donc à la capacité de nos équipes à prendre des initiatives et à être créatives. » « Le pouvoir est donné à ceux qui font, qui créent, qui produisent, et non pas aux gestionnaires ni au marketing. »</p> <p>Doc. 5 « c'est pour préserver cette capacité à innover qu'Ubisoft a conservé un mode de management flexible et ouvert » « L'objectif est d'impulser de nouvelles façons de penser et de travailler. »</p>	<p>Doc. 5 « développer des techniques qui partent du ressenti du joueur puis teste leurs conséquences pour l'organisation via des projets pilotes. C'est là aussi une donnée constante d'Ubisoft, la nécessité de toujours innover. »</p> <p>« Yves Guillemot explore des idées neuves en matière de création et de production par exemple introduire plus... »</p>	<p>Doc. 1 « porter nos marques sur un nombre plus élevés de support »</p> <p>Doc. 2 « dimension créative, qui produit au niveau éditorial les contenus des jeux (scénarios, graphismes, règles du jeu, musique...) »</p> <p>Innovation technologique Doc. 1 « arrivée de la prochaine génération de console » « le marché des consoles HD » « sur les segments online et digital » Doc. 2 « Jeux innovants (...) dans la technologie utilisée » Doc. 5 « Il faut aussi faire preuve d'inventivité pour résoudre les problèmes de production, tester les fonctionnalités et les faire évoluer »</p>	<p>« jeux online » « jeux sociaux » « jeux innovants » « casual gamers »</p>



→ Rappel : 6 typologies d'innovation : produit, service, procédé, managériale, social, business model



02

Innovations et Impacts

2. D'après leurs impacts, comment qualifier les innovations d'Ubisoft ?

D'après leurs impacts, comment qualifier les innovations d'Ubisoft ?

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 du casual** » « Ces nouvelles machines vont intégrer tous les bénéfices apportés par les jeux sociaux et **les modèles de micro-paiements** le tout renforcé par **des graphismes impressionnants** » « porter nos marques sur **un nombre plus élevé de supports comme le PC, les smartphones, les tablettes** » « free-to-play » « Marché des consoles HD »

Doc. 2 : « **inaugurer l'ère des jeux d'action et d'aventure** » « les nouvelles générations de consoles ou l'apparition de nouvelles plateformes de jeu, comme les téléphones portables ou les jeux en ligne. » « pour durer, une entreprise doit intégrer le changement comme étant intrinsèque à son ADN prendre alors le risque de se remettre en permanence en question pour se renouveler » « phase de transition entre 2 générations de consoles, émergence de nouveaux usages de sociabilité des jeux vidéo qui s'invitent dans les salons, donnant naissance aux casual gamers, ou encore apparition de nouveaux supports de jeux avec les téléphones portables »

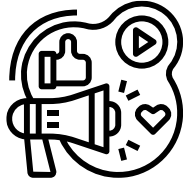
Doc. 3 : « offrir des expériences de jeux originales »

Doc. 5 : « des petites équipes autonomes et responsabilisées **travaillant en mode projet** » « Quand Nintendo a décidé de lancer la Wii, visant **un public qui nous était jusqu'alors 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 »

D'après leurs impacts, comment qualifier les innovations d'Ubisoft ?

Diversification des contenus

« Un nouveau héros, un nouveau moteur, de nouveaux gameplays »



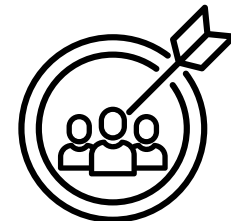
Diversification des supports

« un nombre plus élevé de supports comme le PC, les smartphones, les tablettes » + « la Wii »

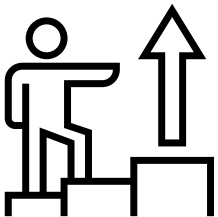


Diversification des cibles

« un public qui nous était jusqu'alors inconnu – les femmes et les petites filles »



→ Innovation incrémentale, d'amélioration, de routine, d'exploitation



03

Déterminants de l'innovation

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



3. Déterminants de l'innovation

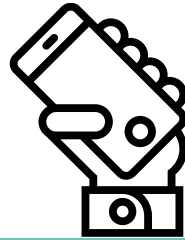
Les déterminants à l'origine des innovations mises sur le marché par Ubisoft

Doc. 1 « nous pensons que **la prochaine génération de consoles va redynamiser le marché** »

Doc. 2 « un secteur où les innovations technologiques rebattent les cartes du jeu tous les 5 ans » « Yves Guillemot voit dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication l'accélération d'un nouveau phénomène sociétal » « Ubisoft poursuit cette stratégie et maintient ses efforts d'investissements pour être en mesure de saisir rapidement toutes les opportunités, en intégrant ces bouleversements dans ses métiers et son offre : **phase de transition entre 2 générations de consoles, émergence de nouveaux usages et de sociabilité des jeux vidéo** qui s'invitent dans les salons, donnant naissance aux casual gamers, ou encore apparition de nouveaux supports de jeux avec les téléphones portables »
« Les investissements en R&D, couplés à sa capacité de se projeter dans le cycle suivant, pour se positionner très tôt sur les nouveaux marchés, sont à la base du succès d'Ubisoft. C'est ainsi que le groupe est toujours l'un des premiers éditeurs à **anticiper l'arrivée des nouvelles consoles.** » « une **politique de R&D centrée sur l'anticipation** permanente » « intégré la révolution technologique de l'industrie culturelle [...] qui [...] **tire ses origines** non pas **de la sphère technologique mais sociétale** » « sous l'impulsion du phénomène de la dématérialisation des contenus, **générés directement par les utilisateurs** »

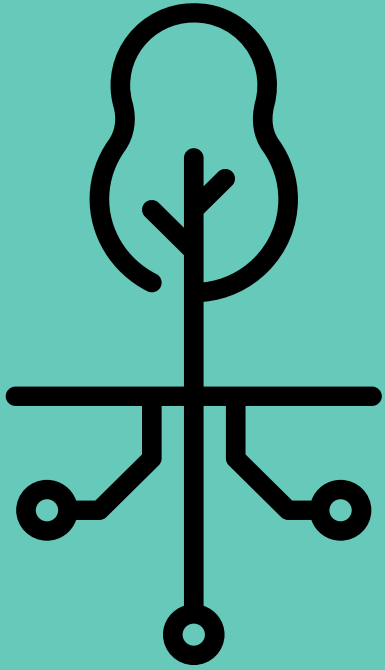
Doc. 5 « Quand Nintendo a décidé de lancer la Wii, visant un public qui nous était jusqu'alors inconnu – les femmes et les petites filles – nous avons dû réagir immédiatement. » « Il a également fallu féminiser les équipes et **développer une connaissance de ce marché.** » « **Si le marché l'exige, les équipes sont donc prêtes** à prendre des virages »

Les déterminants à l'origine des innovations mises sur le marché par Ubisoft



Technology push	Market pull
<p>« Les investissements en R&D, couplés à sa capacité de se projeter dans le cycle suivant, pour se positionner très tôt sur les nouveaux marchés, sont à la base du succès d'Ubisoft. C'est ainsi que le groupe est toujours l'un des premiers éditeurs à anticiper l'arrivée des nouvelles consoles. »</p> <p>« Phase de transition entre 2 générations de consoles »</p>	<p>« nous pensons que la prochaine génération de consoles va redynamiser le marché »</p> <p>« émergence de nouveaux usages de sociabilité des jeux vidéo qui s'invitent dans les salons, donnant naissance aux casual gamers, ou encore apparition de nouveaux supports de jeux avec les téléphones portables. »</p>

→ Ubisoft se sert d'être en possession de la technologie et d'être attentif aux demandes en provenance du marché.



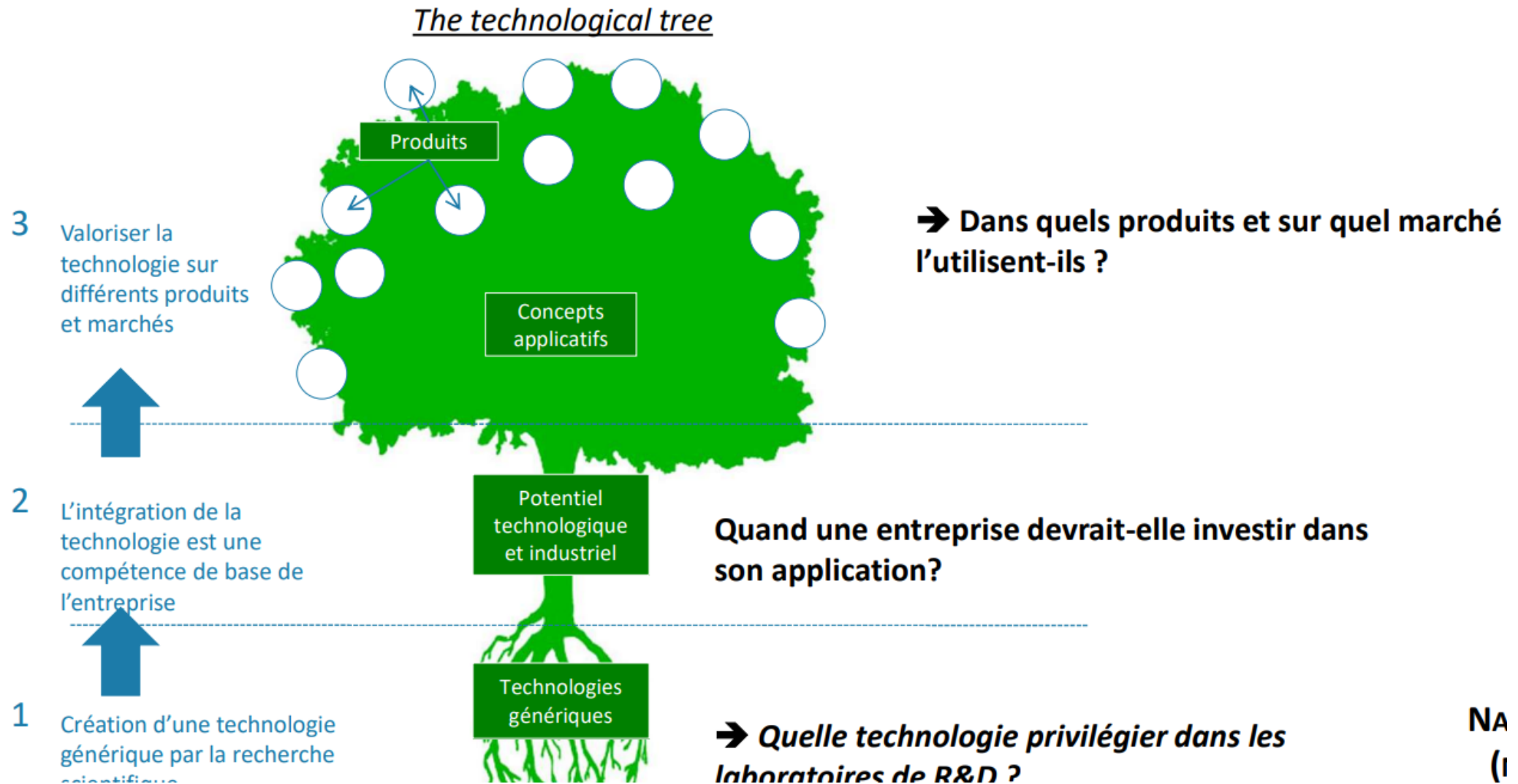
04

Arbre des technologies

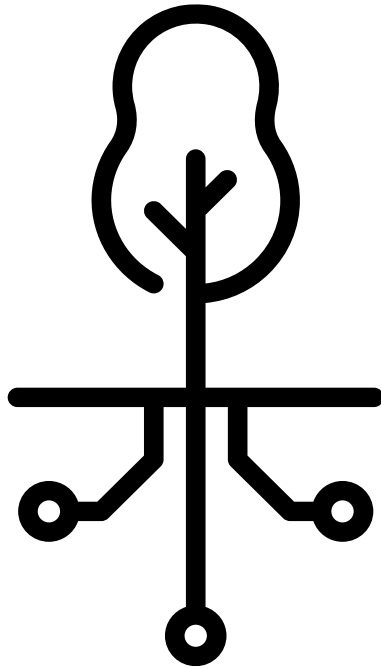
Mobiliser l'arbre des technologies pour analyser l'innovation chez Ubisoft

4. Arbre des technologies

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



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



Déclinaisons à une diversité de produits/marchés

Déclinaison de jeux (*produits*) à des supports ou des publics (*cibles*) moins exigeants

Applications génériques

Diversité de jeux (*produits*) répondant à un marché (*cibles*) exigeant

Technologies génériques

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



05

Créativité et Performance économique

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

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

Doc. 5 « Un jeu traditionnel réalise 70% de ses ventes dans les 3 mois qui suivent sa mise sur le marché. Alors que 300 à 400 jeux sortent chaque année, les 3 meilleures ventes représentent 20% du marché et les 10 meilleures entre 40 et 50%. Le jeu doit être meilleur que ceux qui sortent au même moment. Chaque ingrédient du jeu (scénario, animal, musique...) doit être parfait. Plus encore, le jeu doit comporter une part de surprise qui le rendra unique, généralement une innovation technologique ou de gameplay, terme par lequel nous désignons les règles de jeu et d'interaction. »

Doc. 5 « Le champion français des jeux vidéo ampute ses prévisions annuelles à cause du retard de 2 jeux, Watch Dogs et The Crew. Le titre s'effondre en Bourse. [...] De ce fait, Ubisoft a fortement réduit ses prévisions de CA et table à présent sur une perte opérationnelle pour l'exercice fiscal 2013-2014, clos fin mars. Ubisoft attend un CA compris entre 995 et 1045 millions d'€ pour l'exercice en cours, bien au-dessous du record attendu entre 1,42 et 1,45 milliards d'€. Et l'éditeur table sur une perte d'exploitation comprise entre 70 et 40 millions d'€, alors qu'auparavant la société visait un bénéfice opérationnel de 110 à 125 millions d'€ »

Doc. 5 « Pour accompagner ce processus de création, l'organisation doit trouver un savant mélange d'autonomie et de coordination. Autonomie, car nous faisons tout pour responsabiliser les équipes projets. Ce sont elles qui créent les jeux et personne d'autre – certainement pas les gestionnaires ni le marketing. Si nous dictions aux équipes projet la marche à suivre, nous aurions peu de chance d'aboutir à un succès; la créativité serait bridée. Cette autonomie n'est toutefois pas sans limite. Elle est contrebalancée par l'intervention du top management dans la validation des étapes de développement. La *core team* doit régulièrement faire ses preuves, en démontrant la justesse de ses intuitions créatives. »

LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE EST DÉPENDANTE DE...

LA CRÉATIVITÉ EST DÉPENDANTE DE...

LE MANAGEMENT SE SITUE ENTRE...

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

Doc 5 « Le souci majeur des dirigeants d'Ubisoft n'est pas de manager la création, mais de mettre l'organisation au service de la création. Il faut éviter de fixer trop de règles, qui créeraient des barrières invisibles et empêcheraient les collaborateurs d'explorer spontanément des voies inédites, d'aller au-delà de ce qui leur est demandé. »

Doc 5 « La responsabilisation passe aussi par la participation des salariés aux résultats avec de larges plans de stock-options et, pour les équipes de production, une « bonus de rentabilité » qui est attribué quand un jeu atteint un réel succès commercial »

Doc 5 des petites équipes autonomes et responsabilisées travaillant en mode projet et en réseau, une confiance dans le potentiel créatif de chacun et, plus globalement, une organisation qui se met au service de la création.

Doc 5 Comment l'organisation peut-elle encourager cette créativité, sans la brider mais en lui donnant des orientations ? Elle doit être vivante, flexible, en aucun cas mécaniste.

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

CRÉATIVITÉ

MANAGEMENT

PERFORMANCE ECONOMIQUE

Les résultats économiques sont dépendants de la créativité générée

L'absence de concrétisation économique peut être un frein à la création

Le management est un enjeu fort qui se situe entre processus d'innovation et performance économique



06

**Révision et préparation de
la séance 6**

6. Révision et préparation prochaine séance

Externalisation	Sous-traitance
Réflexion sur les compétences clés de l'entreprise	Réflexion sur la réduction des coûts de l'entreprise
Abandon définitif de la réalisation d'une étape du processus de production pour la confier à un prestataire externe	Recours temporaire à un prestataire externe pour la réalisation d'une étape du processus de production
Responsabilisation du partenaire externe	Accord sur le prix de la marchandise
Transfert de compétences	Rapport d'achat-vente

Externalisation opérationnelle	Externalisation stratégique
Recherche de diminution des coûts directs d'exploitation	Réflexion sur le cœur de métier
Abandon des fonctions supports	Recentrage et abandon d'activités
Retour sur investissement à court terme	Retour sur investissement à long terme

Développement contractuel

- Sous-traitance
- Externalisation opérationnelle
- Externalisation stratégique

6. Révision et préparation prochaine séance

Révision des notions : Trouver les notions qui correspondent à ces extraits

Doc. 1 sur Ubisoft « La sortie de 2 marques majeures sur console »

Doc. 4 sur Ubisoft « Nous sommes convaincus que ces décisions seront positives, tant en termes de satisfaction de nos fans que de création de valeurs pour nos actionnaires »

Doc. 5 sur Ubisoft « Les innovations étant permanentes sur le marché des jeux vidéos, l'organisation doit savoir se saisir rapidement de nouvelles opportunités. »

Dans les années 1980, l'objectif des dirigeants de l'entreprise familiale Ubisoft, initialement spécialisée dans les produits agricoles, est de diversifier leur activité en se tournant vers des secteurs plus technologiques.



De quelle-s stratégies croissance-s peut-on parler ici ?

6. Révision et préparation prochaine séance

Ils se spécialisent dans les jeux vidéos avec l'idée de proposer des prix de vente plus bas.



Quelle est ici l'opportunité d'affaire dont l'entreprise se saisit ?

Dans les années 1990, Ubisoft entre en Bourse. Avant son entrée chacun des 5 frères de l'entreprise détenait 20% des parts de la société.



Que peut-on en déduire sur le modèle de gouvernance de l'entreprise avant son entrée en bourse ?

Dés la naissance d'Ubisoft, ils ont l'idée de développer l'entreprise dans le monde entier. Ils créent des studios en France et à l'étranger et le groupe possède une vingtaine de filiales de distribution à travers le monde.



A quelle stratégie d'internationalisation cela fait penser ?

Dans les années 2000, Ubisoft acquière le studio américain Red Storm Entertainment (entreprise de jeux vidéos également).



Quelle est la stratégie de croissance poursuivie ?

Dans les mêmes années, elle lance un portail de jeux vidéo en ligne.



Quelle est la stratégie de croissance ici ?

6. Révision et préparation prochaine séance

En 2009, Ubisoft rachète un studio canadien à Vancouver et en ouvre un autre à Toronto.



À quelle(s) stratégie(s) de croissance cela répond ?

En 2016, Vivendi prend des parts dans Ubi Soft jusqu'à atteindre 25% de détention de parts contre moins de 14% pour la famille Guillemot



Quel est le risque ici pour la famille Guillemot ?

Un des frères Guillemot envoie même un email à ses équipes pour exprimer sa volonté d'être indépendant et affirme que le risque est que l'entreprise soit « dirigée par des gens qui ne comprennent pas notre expertise ni ce qu'il faut faire pour avoir du succès dans cette industrie.



Avec ce nouvel actionnaire, quel pourrait être la nouvelle stratégie de l'entreprise ?

Entreprises pivots

Donneurs d'ordre dans une filière. Force = Mobilisation de compétences.

Exemples :

Carrefour; H&M; Apple; Boeing

Intégration verticale

Par l'intégration verticale, l'entreprise choisit de renoncer à utiliser le marché, du fait de coûts trop élevés ou d'imperfections du marché.

Le choix de recourir à l'intégration verticale doit reposer sur la minimisation de la somme des coûts de production et de transaction.

Exemples :

Boeing qui rachète ses fournisseurs

Intermarché « Producteurs & Commerçants »

Centrales d'achat GD

Coûts de transaction

- Toute transaction entre 2 partenaires crée des coûts spécifiques
- Coûts de transaction = coûts « cachés »
- Les coûts de transactions sont composés des :
 - coûts ex ante = consiste à la collecte d'infos, prospection liés à la recherche, la sélection de partenaires et la rédaction de contrats
 - coûts in vivo = sont le suivi et le contrôle des opérations, composés des coûts relatifs à la bonne exécution du contrat et des coûts de la renégociation éventuelle
 - coûts ex post = sont l'évaluation des résultats
- En présence d'actifs fortement spécifiques et d'une fréquence élevée de transactions, ces coûts sont importants = la théorie recommande à la firme de recourir à l'intégration verticale pour éviter de recourir au marché (exemples : Boeing + ses fournisseurs / GD + centrales d'achat). Autrement dit, si vous avez besoin d'actifs fortement spécifiques ou de ressources fortement spécifiques et d'une fréquence élevée de transactions alors les coûts de transactions sont importants donc il est donc recommandé à l'entreprise de recourir à l'intégration verticale.

Comment évaluer les coûts de transaction (CT) ?

- Proximité de l'échange avec le cœur de métier
- Incertitude et complexité de l'échange
- Fréquence des échanges et nombre de fournisseurs disponibles

FAUT-IL DIRE « SALARIÉS » OU « COLLABORATEURS » ?

Jean-Luc Bouillon et Elise Maas, « Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/912>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.912

Abstract :

< Cet article analyse comment le terme de « collaborateur », renvoie implicitement à une vision idéalisée de l'organisation, de l'individu au travail et des relations sociales. Les stratégies individuelles, l'asymétrie des rapports sociaux, les divergences d'intérêts sont passées sous silence au profit de la description performative d'une organisation cohérente, unitaire et fluide. L'étude menée dans une grande entreprise met en évidence la manière dont cette figure idéalisée relève de rationalisations communicationnelles articulées à des rationalisations industrielles plus générales, impliquant transformation des processus productifs, commerciaux et développement de nouveaux systèmes d'information. >

6. Révision et préparation prochaine séance

S'exercer

- Exemples :
- Innovation de produit
- De procédé
- Managériale
- De service
- Sociale

- Exemples :
- de révolution technologique
- d'innovation radicale
- d'innovation incrémentale

- Exemples
- de market push
- de technology pull

+ Trouver les (anciennes et nouvelles) notions dans les nouveaux documents



Notions à maîtriser pour la séance 6 (1/3)

Modèles d'internationalisation :

- Stratégies d'**exportation** (exportation d'un même produit partout dans le monde, dépendance des filiales, systèmes formels de contrôle, **circulation des informations** (+), **coûts de bureaucratisation** (-))
- Stratégies **globales** (décomposition du processus de production, dépendance des partenaires, systèmes formels de contrôle, **fortes économies d'échelles** (+), **ignorent les spécificités locales** (-))
- Stratégies **multi-nationales** (adaptations aux spécificités locales, autonomie des filiales, systèmes informels de contrôle, **spécificités locales** (+) , **coûts de bureaucratisation** (-))
- Stratégies **réseaux intégrés** (externalisation d'une fonction, autonomie juridique des partenaires, systèmes in/formels de contrôle, **flexibilité organisationnelle** (+), **complexité de la coordination** (-))

Notions à maîtriser pour la séance 6 (2/3)

Économies d'échelles : volume de production réduisant significativement les coûts unitaires (auquel s'ajoutent l'effet de taille et l'effet d'expérience)

Coordination : objectif d'efficience et d'efficacité. Optimiser l'utilisation des moyens dévolus à chaque fonction par une allocation des moyens aux différents produits et assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations.

Notions à maîtriser pour la séance 6 (3/3)

5 grandes fonctions dans les entreprises

- Distribution (Vente)
- Ressources Humaines
- Recherche et Développement
- Production
- Finance (Comptabilité)



Stratégies commerciales

- Intégration globale
- Orientation multi-locale



Différentes parties prenantes

- Consommateurs
- Société civile
- Fournisseurs
- Salariés

Rappel

Organisation des séances

Séance	Thématique	Etude de cas	Dates
1	Gouvernance d'entreprise	Danone	20/09/23
2	Stratégies de croissance et performance	Virgin Mega Store	04/10/23
3	Stratégie de développement contractuel	Boeing	11/10/23
4	L'entreprise, lieu de compromis	Dell	18/10/23
5	Le management de l'innovation	Ubisoft	25/10/23
6	L'entreprise mondialisée	IKEA & McDonalds	08/11/23
7	Examen (transversalité des thématiques)	?	15/11/23
8	Correction examen	?	20/11/23



Merci de votre attention

Prochaine séance le 08.11.2023

lea.baileche@umontpellier.fr