

DCG / MANAGEMENT

Éléments de correction / Sujet 0

Partie 1 : Etude de Cas

1. Identifier les contributions des activités au positionnement haut de gamme de Devialet.

- Compétence évaluée : « Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles »
- Référentiel :
 - o Thème 4 : le management opérationnel ; 4.2 « Comment analyser les activités d'une organisation ? »

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée. - Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée. - Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité. - Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation - Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing et vente : démarche marketing, marketing stratégique, marketing opérationnel, du marketing 1.0 au marketing actuel, spécificités du marketing des services. - Production : organisation et pilotage (du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail) ; spécificités de la production de services ; « lean management » ; management de la qualité. - Logistique : gestion des flux et des stocks, « supply chain management ». - Information et communication interne : acteurs de la communication, principaux outils (système d'information, réseau social d'entreprise, cloud). - Recherche et développement : organisation intra et inter organisationnelle, innovation ouverte. - Ressources humaines : recrutement, évolution de carrière, formation, communication, incitation, nouvelles formes d'organisation du travail, rétribution / contribution. - Information et communication externe non commerciale : communication financière, institutionnelle (<i>corporate</i>), communication de crise. - Finance et contrôle de gestion : pilotage de la performance globale, information financière, organisation des activités financières (interne, externe, centre de services partagés) - Problématiques managériales liées à la qualité, aux risques et à l'innovation.

- Pour pleinement maîtriser cette compétence, il est nécessaire de :
 - Identifier les principales activités de Devialet → *une structuration en fonction de ces activités est ainsi attendue. Sans que ce ne soit indispensable, une distinction activités principales / activités de soutien est à valoriser.*
 - Repérer les facteurs clés de succès du marché audio et les compétences distinctives de Devialet afin de justifier en quoi Devialet est plus haut de gamme que le reste du marché → *le candidat doit expliquer en quoi les éléments présentés comme « contribution au positionnement haut de gamme » contribuent effectivement à se démarquer du marché par le haut.*
 - Repérer les moyens et outils de chaque activité contribuant au positionnement haut de gamme → *un travail de sélection est ainsi attendu pour que seuls les éléments contribuant au positionnement haut de gamme soient présentés et non tous les aspects opérationnels présents dans le cas ; le recours à du vocabulaire spécifique adapté à chaque activité est également souhaité.*

Éléments des réponses

Les principales activités contribuant au positionnement haut de gamme de Devialet sont les activités de recherche et développement, de production, de marketing, soutenues par l'activité de recrutement.

Il s'agit pour Devialet d'être en mesure de proposer une offre premium répondant aux attentes des audiophiles et personnes aisées, caractérisée par : **un son de meilleure qualité que ses concurrents (le son le plus pur possible) ET un produit design**. Afin de rester meilleur que ses concurrents, il semble essentiel pour Devialet de ne pas être copié.

- L'activité de R&D : Cherchant à proposer le meilleur produit dans chacune de ses catégories de produits, Devialet dispose de son propre centre de R&D. Les efforts portent à la fois sur les **défis technologies liés à la qualité du son et sur le design** (défi : volumes importants pour assurer une puissance et qualité de son dans des enceintes petites). Avec + de 500000 heures de R&D pour la Reactor solution, Devialet propose ainsi une forme ronde épurée tout en laissant apparent un radiateur à l'arrière. 3 ans de R&D ont également été nécessaires pour développer la Freebox Delta (6 haut-parleurs). Le produit est suffisamment complexe pour ne pas pouvoir être facilement copié.
 - L'activité de production : Un positionnement haut de gamme n'est possible que si le produit est de grande qualité voire inégalé. C'est la raison pour laquelle Devialet a choisi une **production locale** (moindre qualité en Asie) mais aussi une **production en propre** (en interne). Les relations entre ingénieurs R&D et équipes de production s'en trouvent facilitées (le produit sortant des usines de Devialet correspond ainsi bien à ce qui a été développé par la R&D). La compétence distinctive de développement et production d'une enceinte à la fois design et hautement technologique est également préservée : la production en interne limite les fuites (et donc la contrefaçon ou les copies). La production locale permet également de répondre aux attentes de la société (production éthique et responsable), contribuant ainsi à la bonne image de Devialet.
- ➔ Les activités de R&D et production combinées constituent en soi des **barrières à l'entrée** permettant à l'offre de Devialet de rester distinctive (et donc plus premium).

- Les activités de commercialisation contribuent également fortement au positionnement haut de gamme. L'enjeu est ici principalement un **enjeu d'image**, mais aussi de relation privilégiée avec une clientèle exigeante. Celles-ci passent notamment par
 - La stratégie marketing : avec un **positionnement** axé autour du « son le plus pur » et **ciblant les audiophiles aisés**, Devialet est clairement en haut du marché.
 - L'offre traduit ce positionnement HG : Lancement de produits très sophistiqués sur le plan technologique, nombreuses innovations brevetées, récompensés à multiples reprises s'accompagnant d'un positionnement prix très élevé ... avec un prix très au-dessus de la moyenne du marché (2010 : une gamme d'amplificateurs dont les prix s'échelonnent de 5 000 à... 24 000 euros ; 2015 : enceintes Phantom, vendues entre 1 500 et 2 900 euros pièce.). A noter : le dernier lancement (enceinte Reactor) est proposé en dessous de la barre des 1000€, ce qui reste un prix premium mais plus très premium comme c'était le cas pour les produits précédents.
 - La distribution : **exclusive au départ** (20 magasins en propre), elle s'intensifie avec l'arrivée sur le marché de Reactor mais reste **sélective** : les distributeurs restent essentiellement des distributeurs spécialisés dans les technologies audio ou positionnés haut de gamme (Microsoft Stores aux Etats-Unis, Harrods ou le Printemps, FNAC) ou permettant de créer de la notoriété sans compromettre son image (Amazon). Le **merchandising est très qualitatif** chez les distributeurs grands publics (FNAC) afin de permettre à Devialet de ne pas dégrader son image (cabines d'écoute consacrées spécifiquement aux Phantom avec un vendeur dédié, les Reactor disposant de leur propre pan de mur). Le canal de distribution reste court afin de pouvoir maîtriser au maximum l'image.
 - La communication vise tout d'abord une image différenciante en termes de son : Elle porte sur la marque Deviale. Les messages communiqués mettent en avant cette supériorité (son « le plus pur » "implosif" (Phantom), "déraisonnable" (Reactor), « *sans saturation, sans distorsion, et sans souffle* »). Devialet cherche à communiquer cette image essentiellement auprès d'une cible **d'audiophiles internationale** et s'appuie pour cela sur **le bouche à oreille** ou sur des **partenariats** (Opéra de Paris, Jay-Z). Une **communication relationnelle** est mise en œuvre auprès des clients des produits du haut de la gamme, au travers du **marketing direct et individualisé** (envoi d'un courrier individualisé pour les clients ayant acheté les produits du haut de la gamme afin de les rassurer par rapport au nouveau lancement du Reactor).

L'activité de recrutement est une activité de soutien indispensable : la qualité des ingénieurs (25% des effectifs) est indispensable aux activités de R&D afin d'être en mesure de proposer le meilleur son possible, d'améliorer en permanence l'offre mais aussi d'intégrer les contraintes contradictoires de puissance du son et de design, caractéristiques des meilleurs produits.

2. Expliquer le remplacement de Quentin Sannié par Franck Lebouchard.

- Compétence évaluée : « Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée » → *La décision dont il est question ici concerne le remplacement de Quentin Sannié par Franck Lebouchard*
- Référentiel :
 - Thème 1 : les enjeux du management des organisations ; 1.2 « Qu'est-ce que le management ? »

Compétences attendues	Savoirs associés
- Identifier les objectifs d'une organisation.	- Management / gestion.
- Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée.	- Management stratégique, organisationnel, opérationnel.
- Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement.	- Performance globale.
- Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant.	- Évolution de la conception de l'organisation et de son management (approche analytique, systémique, collaborative) et théories afférentes : -théorie évolutionniste (Nelson et Winter) ; -école sociotechnique (Emery et Trist).
- Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée.	- Le manager (Fayol, Drucker, Mintzberg), l'entrepreneur (Schumpeter), le dirigeant.

Evaluation :

- Pour pleinement maîtriser cette compétence, il est nécessaire de :
 - Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement. → *cette décision doit être justifiée à partir d'éléments du contexte interdépendants et créant des tensions (ici : gouvernance, croissance très importante, comparaison des deux dirigeants)*
 - Identifier les rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant → *la comparaison de Q. Sannié et de F. Lebouchard doit s'appuyer sur une comparaison de leur profil, par rapport au rôle de dirigeant. Le candidat doit ainsi pouvoir qualifier Q. Sannié comme entrepreneur (et le justifier) et F. Lebouchard comme gestionnaire/manager.*

Le remplacement de Q. SANNIE par F. LEBOUCHARD s'explique par la croissance de l'entreprise nécessitant des compétences que ne possède pas Sannié dans un contexte de gouvernance actionnariale : le dirigeant pouvant ainsi être contrôlé voire remplacé par les actionnaires.

Comparaison de Q. SANNIE et de F. LEBOUCHARD

Quentin Sannié est avant tout un **entrepreneur**. A l'image de l'entrepreneur **schumpetérien**, Q. Sannié est une personne inspirée, prenant des risques puisqu'il se lance dans une aventure dont il ne connaît pas les conséquences.

- Il est inspiré, il innove : Q. Sannié se caractérise en effet par une vision innovante, en rupture avec les codes du marché (devenir le leader mondial du son avec de nouvelles règles et une nouvelle façon de faire : un grand son avec des technologies plus petites) , il est présenté comme un créateur esthète. Il « explore » de nouveaux territoires (partenariats pour associer son produit à d'autres : Renault, SKY, freebox)
- Il prend des risques : Cette rupture constitue en soi une prise de risque, il ne sait pas sur quoi elle peut déboucher et se trouve ainsi incapable de proposer un business plan aux banques pour financer son projet. Cette prise de risque se retrouve aussi au niveau du marché ciblé d'emblée par Sannié (marché mondial, qu'il connaît moins et non juste français car il sent bien que son produit-et la concurrence- est aujourd'hui mondiale)

Franck LÉBOUCHARD est davantage un manager : il cherche à optimiser l'exploitation des ressources existantes, tout en limitant la prise de risques.

- Meilleure exploitation des ressources existantes : Il veut ainsi développer les ventes, en intensifiant par exemple la distribution et proposant un produit plus accessible en termes de prix. La distribution en propre étant bien moins rentable, Leboucharde souhaite aussi ne pas créer d'autres magasins que les 20 actuels.
- Limitation de la prise de risque : arrêt de certaines activités pour se recentrer sur le cœur de métier (ex : ne développe plus ses propres logiciels de streaming...)

Devialet est une entreprise en **très forte croissance** : partie de rien, elle double de taille tous les ans, ce qui est difficile : les **compétences de Q. Sannié ne sont plus suffisantes pour diriger cette entreprise**. Avoir une vision ne suffit pas, il faut être en mesure d'allouer les ressources, les coordonner. Or, les choix de Sannié ne semblent pas toujours optimaux comme il le reconnaît lui-même. Il n'arrivait pas notamment à gérer les aspects opérationnels.

Par ailleurs, cette croissance a nécessité des financements : la **gouvernance est ainsi actionnariale** (Niel, Arnault, Granjon, Simoncini sont au capital) : Sannié a ainsi perdu son indépendance par rapport aux actionnaires qui attendent des résultats et peuvent demander son remplacement.

3. Justifier la forme organisationnelle actuelle de Devialet à partir des éléments de contingence

- Compétence évaluée : « Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations.
- Référentiel :
 - o Thème 3 : le management organisationnel ; 3.1 «Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ? »

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations. - Caractériser les processus de coordination. - Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures classiques : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. -Les configurations organisationnelles de Mintzberg. -Les nouvelles formes organisationnelles : réseau, projet, entreprise étendue, processus. -Les frontières : <ul style="list-style-type: none"> -intrapreneuriat ; -extrapreneuriat. -Les analyses de la contingence structurelle : <ul style="list-style-type: none"> -Woodward ; -Burns et Stalker ; -Lawrence et Lorsch ; -Chandler. -L'apprentissage organisationnel (C. Argyris, D. Schön) -Les processus de coordination.

Evaluation :

- Pour pleinement maîtriser cette compétence, il est nécessaire de :
 - o Connaître les configurations organisationnelles de Mintzberg
 - o Mobiliser les analyses de la contingence structurelle, notamment les travaux de Woodward, de Burns et Stalker, de Lawrence et Lorsch et de Chandler.
 → Une forme organisationnelle de type « organique » et/ou une « adhocratie » doit être justifiée

La contingence est une notion philosophique qui renvoie au hasard pour expliquer la rencontre de deux événements. En théorie des organisations, ce concept correspond à la prise en compte de variables explicatives sur lesquelles le décideur n'a pas ou peu de prise.

Cette approche considère que la structure des organisations dépend de la situation des entreprises, qu'elle dépend d'un certain nombre de facteurs contingents (des variables) parmi lesquels l'incertitude, la taille, la stratégie ou l'environnement. Ces facteurs peuvent être classés selon leur provenance : interne / externe.

- Incertitude de l'environnement (Burns & Stalker) : le degré de stabilité environnementale constitue une variable hautement explicative de la forme

organisationnelle. Devialet = le modèle « **organique** » car environnement changeant = les relations de travail y sont lâches et informelles, les tâches sont continuellement redéfinies, non hiérarchisées, l'autorité repose sur la compétence plus que sur la hiérarchie, les communications sont latérales plutôt que verticales, les responsabilités largement partagées

- **Technologie** (Woodward) : on se rapproche d'une production unitaire = une hiérarchie maigre et se caractérisant par une collaboration étroite, des ajustements mutuels entre les différentes fonctions. On a donc un structure **organique**.
- Mintzberg : **Adhocratie** & ajustement mutuel
- Chandler : **Environnement / stratégie/structure** : Entreprise mono activité qui commence à se diversifier (voiture, TV, objets connectés) : vers la forme M ?
- On peut aussi évoquer la **taille** et l'**âge** de l'organisation avec le **risque de rigidification**.

4. Analyser la pertinence du lancement du Reactor à 990 €.

- **Compétence évaluée** : « Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux ».
- **Référentiel** :
 - o Thème 2 : le management stratégique ; 2.2. «Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ? »

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats. - Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique. - Identifier les critères de la segmentation stratégique. - Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de l'analyse du macroenvironnement : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. - Outils de l'analyse concurrentielle : matrices de l'analyse de portefeuille d'activités (BCG, McKinsey, ADL), analyse de Porter (« 5+1 forces »). - Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, trinôme « technologie produit marché ». - Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences. - Veille informationnelle en temps réel et ses outils. - Synthèse du diagnostic stratégique : SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives. - Segmentation stratégique, domaine d'activité stratégique.

Evaluation :

- Pour pleinement maîtriser cette compétence, il est nécessaire de :
 - o Réaliser le diagnostic stratégique (SWOT)
 - o En tirer une synthèse afin
 - De repérer les enjeux

- Et d'analyser la pertinence du lancement du Réactor à 990€
- Une analyse de la décision stratégique est exigée à partir des éléments factuels fournis en annexes.

<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence de concurrents très puissants (Apple, Amazon) - Ces concurrents sont aussi intégrés - Marché attractif et secteur concurrentiel - De jeunes pépites innovantes font leur apparition sur le marché 	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un éco système d'affaires porteur - Une tradition française en matière d'audio - Le marché de la musique en streaming que se développe de façon importante - Le développement d'artistes indépendants encouragé par le streaming - Deux marchés prometteurs coexistent : le premier est celui du son numérique (avec des innovations dans les casques et les accessoires connectés) ; le second, plus confidentiel avec un marché haut de gamme de niche, est celui des mélomanes, (amplificateurs de son et de home cinéma, marché haut de gamme de niche
<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une base technologique unique lui permettant de s'assurer des débouchés (200 brevets) - 100 chercheurs, entreprise orientée R&D - Une capacité à créer des barrières à l'entrée (maîtrise technologique et réputation) - Une compétence à lever des fonds (100 millions d'€) - Production en interne mais maîtrise totale de la qualité - Des partenariats signés avec des distributeurs réputés, des entreprises de telecom, présence de JayZ dans le capital - Entreprise qui évolue à la fois sur les biens de consommations, la technologie et le luxe - Entreprise de petite taille = flexibilité - Capable de concevoir, fabriquer et vendre un produit électronique haut de gamme dans le monde entier 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement hyper sélectif qui limite la croissance (un marché premium pas si large que ça) - Marché cible qui risque de devenir trop petit - Ressources financières limitées compte tenu des contraintes d'innovation - Manque de notoriété - Une dépendance financière sur la nouvelle enceinte

- Réputation d'excellence auprès des audiophiles	
--	--

Les enjeux : Devialet présente des forces importantes notamment sa maîtrise technologique et sa culture orientée vers la volonté d'écouter un son parfait, grâce aux objets sonores du quotidien. Son marché actuel (niche haut de gamme) risque de devenir trop petit. L'enjeu principal : **comment réussir la sortie de la niche ?**

Pertinence du lancement du Réactor :

- Marché actuel trop petit et positionnement très (trop) sélectif. Niche trop petite ;
- Volonté de démocratiser l'accès au son de qualité ;
- Un besoin d'augmenter les ventes pour accompagner la croissance de l'entreprise (400 salariés en 12 ans) et pour répondre aux attentes des nouveaux investisseurs ;
- Positionnement moins clair, notamment auprès de la cible audiophile ultra-sélective (cible des produits du haut de la gamme) et donc risque d'une baisse des ventes sur cette autre partie du marché très rentable.

Le lancement du Réactor à 990€ semble pertinent avec toutefois un enjeu de taille : faire un peu de volume avec un tel niveau du prix.

Partie 2 : Argumentation structurée

Quels conseils donneriez-vous au nouveau directeur général, Franck Lebouchard, pour que l'innovation continue à être source d'avantage concurrentiel pour Devialet ?

Préambule

- *Rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée*
 - o Changement de direction à la tête de l'entreprise
 - o Passage d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale
 - o L'entreprise a su construire des barrières à l'entrée (réputation, maîtrise technologique et capacité à lever des fonds)
- *Courte synthèse des spécificités de l'organisation et de son environnement qui serviront de base aux conseils formulés ;*
 - o Entreprise (PME) qui connaît une très forte croissance (effectif, Chiffre d'affaires, périmètre d'activité)
 - o Position haut de gamme (cf. les 4 P)
 - o Entreprise réputée
 - o Technologie de pointe
 - o Marché du son en croissance ... porté par le développement important du marché du streaming
 - o = Marché très attractif et concurrentiel.
- *Une présentation du (des) concept(s) mettant l'accent sur ses différentes dimensions / composantes à prendre en compte dans les conseils*
 - o Innovation (mise à disposition d'une invention sur un marché). Il est intéressant de distinguer les différents types d'innovations (produit, procédé, managériale, marketing..., cf SCHUMPETER ; Manuel d'Oslo ; ou encore incrémentale vs. de rupture ...) dès lors que cette distinction est utilisée dans la suite de l'argumentation
 - o Avantage concurrentiel (capacité de créer davantage de valeur que les concurrents)/ FCS (caractéristique de l'environnement qu'il faut maîtriser pour survivre et se développer).
- *Une annonce des arguments qui seront développés ensuite*

Argumentation

L'argumentation peut par exemple être menée sur 2/3 axes ayant chacun 2 à 4 arguments : chaque argument doit s'appuyer sur les savoirs associés du référentiel et doit être justifié pour l'entreprise Devialet. Une illustration par un exemple est souhaitable. Pour répondre à la question posée, des arguments issus des différents thèmes du référentiel pouvaient être mobilisés. Ces thèmes ne constituent cependant pas les axes à développer en soi. Toute argumentation pertinente au cas est valable.

Exemples d'arguments par thème qui pouvaient être développés :

Thème I : les enjeux du management

- Prendre en compte les parties prenantes : pour trouver de nouvelles idées, pour améliorer les processus, pour se financer (notamment les financeurs et les clients)
- Le choix de la gouvernance (indépendance, projet éthique...)

Thème II : le management stratégique

- Définir sa stratégie et notamment sa stratégie de positionnement
- Connaissance de l'industrie
- Construction et/ou maintien des barrières à l'entrée
- Se connaître grâce au diagnostic stratégique (ressources & compétences) et aux outils de l'analyse technologique..
- Stratégie de rupture
- Développer la veille concurrentielle et informationnelle

Thème III : le management organisationnel

- Choisir une configuration organisationnelle et un mécanisme de coordination adaptés
- Développer l'apprentissage organisationnel
- Adapter son style de direction pour favoriser la participation...
- Agir sur la communication et la culture organisationnelle (droit à l'erreur, prise de risque, créativité...)
- Encourager l'intrapreneuriat

Thème IV : le management opérationnel

- Contrôler sa chaîne de valeur
- Améliorer la qualité
- Les contributions des différentes activités (marketing, R&D, logistique, production, GRH...)
- La prise en compte des évolutions technologiques, de la digitalisation de l'entreprise, du SI

Il convient de faire ressortir les enjeux, les obstacles, les limites éventuels, comme :

- Jusqu'où cultiver les opportunités technologiques plutôt que de répondre aux attentes du marché ?
- Quelle place donner aux idées innovantes venues de l'extérieur de l'organisation ? (*Open innovation*)

Exemple de structure d'argumentation avec un argument développé

➔ AXE 1 : Entretenir la compétence d'innovation technologique en s'appuyant sur ses parties prenantes.

Pour maintenir son avantage concurrentiel, Devialet a intérêt à entretenir sa compétence d'innovation technologique (1) en s'appuyant sur l'ensemble de ses parties prenantes, notamment les salariés, les financeurs, les partenaires.(2)

1/ Entretenir la compétence d'innovation technologique

La compétence d'innovation technologique est essentielle : c'est en effet la compétence distinctive principale de Devialet, source de son avantage concurrentiel (Approche fondée sur les ressources, SELZNICK) . C'est ce qui lui permet de se positionner sur un marché de niche, d'avoir une excellente image auprès des audiophiles, et finalement de justifier son positionnement prix d'écramage. Continuer à innover en visant la très haute qualité du son dans un design attractif comme pour l'enceinte PHANTOM est ainsi le principal enjeu de Devialet. C'est d'ailleurs ainsi qu'APPLE a déjà su pénétrer le marché des ordinateurs portables puis smartphones. Pour cela, les innovations technologiques ne peuvent se contenter d'être incrémentales mais il s'agit bien de pouvoir proposer de véritables ruptures technologiques sur le marché. Cette même capacité est par exemple questionnée aujourd'hui pour APPLE.

PME aux ressources bien plus limitées que les géants d'Internet, Devialet ne peut toutefois pas compter uniquement sur ses ressources financières pour réussir à innover. Sa capacité à s'appuyer sur ses parties prenantes peut en revanche l'y aider.

2/ S'appuyer sur ses parties prenantes pour innover

➔ AXE 2 : Favoriser également les innovations non technologiques

1/ Organiser les activités autour du processus opérationnel d'innovation

2/ Mettre en place une organisation apprenante