

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université « Abdelhamid Ibn Badis » de Mostaganem**  
**Laboratoire de Recherche POIDEX**  
**(Politique Industrielle et Développement des Échanges Extérieurs)**

**Colloque international :**

Innovation, valorisation de la ressource humaine et économie  
De la connaissance dans les pays du Maghreb : enjeux et perspectives.

**L'importance stratégique de l'innovation ponctuelle et permanente dans un  
contexte concurrentiel**  
**Le cas de l'entreprise KODAK**

**L'axe de la communication** : Responsabilité sociale et compétitivité.

**Formulaire des participations**

**Nom & prénom** : CHERRARA Walid.

**Spécialité** : Management des entreprises. **Option** stratégie.

**Grade** : 1<sup>ère</sup> année doctorat sciences de gestion, université de Tlemcen

**Fonction** : Maître assistant « A » vacataire.

**Adresse** : 05 rue Benanteur Charef – Mostaganem.

**Téléphone** : 0-45-20-14-28 **Téléphone mobil** : 07-76-22-95-35 ou 05-51-73-50-60

**Adresse électronique** : walid2782@yahoo.fr

**Nom & prénom** : ELHARROUCHI Khattab

**Grade** : Maître assistant «A ».

**Fonction** : Enseignant à l'université de Mostaganem

**Adresse** : Mostaganem

**Téléphone mobil** : 0553420375

**Adresse électronique** ekhattabe@yahoo.com

## **Résumé**

Les innovations concurrentes notamment celles de rupture, constitue pour certains une source de survie et d'en tirer profit, alors pour certains autres une source de menace ou parfois de disparition.

En effet, notre objectif de recherche, est de montrer comment l'innovation concurrente peut menacer des grandes firmes. Or, notre travail est composé de trois sections, la première est consacrée aux différents concepts liés à l'innovation de l'entreprise. Dans la deuxième section, on va aborder les stratégies d'adaptation des entreprises aux innovations concurrentes.

Et dans la dernière section on va présenter le cas de l'entreprise KODAK qui était le leader de l'image argentique, et qui n'a pas pu s'adapter avec l'apparition de l'image numérique.

**Mots clés :** innovation, Innovation de rupture, les stratégies d'adaptation, l'entreprise Kodak.

## **Abstract**

Competing innovations including rupture, is for some a source of survival and profit, while for some others a source of threat or sometimes disappearance.

Indeed, our research objective is to show how the competing innovation can threaten large firms. However, our work is composed of three sections, the first is devoted to the various concepts related to business innovation. In the second section, we will address the coping strategies of firms competing innovations. And in the last section we will present the case of the KODAK Company that was the leader of the silver image, and has not been able to adapt with the emergence of the digital image.

## Introduction

Certaines entreprises innoveront continuellement pour mieux se positionner par rapport à leurs concurrentes. Alors, que d'autres restent en écoute de leur environnement, en attendant ce qu'innoveront les concurrents, pour en profiter. Ce dernier type d'entreprises, généralement adoptent la gestion stratégique, en utilisant, des démarches, et outils, et en établissant une veille stratégique, afin de formuler la stratégie pertinente pour l'innovation concurrente détectée.

Si l'innovation pour certains est une source de survie et d'en tirer profits « **Est ce que l'innovation concurrente, peut constituer une source de menace pour les autres?** »

Pour répondre à cette question notre communication sera structurée comme suit

- I. Les différents concepts de l'innovation
- II. Les stratégies de contrer une innovation concurrente
- III. Le cas de l'entreprise KODAK

## I -l'innovation

L'innovation est une notion abstraite, laquelle nécessite de préciser sa définition, son impact économique, ses mesures, ainsi que, ses types.

### I.1 Définition de l'innovation

Selon le dictionnaire Larousse, l'innovation : d'innover, et signifie « *introduire une chose nouvelle pour remplacer quelque chose d'ancien* » (Larousse, 1989).

D'après Schumpeter, l'innovation est l'« *exécution de nouvelles combinaisons* »(SCHUMPETER, 1999 : p. 95). La présente définition est globale, et elle ne peut pas être une référence pour différencier les différentes innovations au sein des entreprises.

Dans le même contexte, l'OCDE en 2005 définit l'innovation comme suit : « *Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* »(OCDE, 2005). Cette définition est plus détaillée en comportant les différents types de l'innovation, ainsi elle vise à fournir un cadre de référence pour les enquêtes d'innovation dans les entreprises, à un niveau international, afin de faciliter les comparaisons.

En 2009, la Commission européenne reprenait la définition suivante : « *L'innovation, c'est la capacité de prendre des idées nouvelles et de les convertir plus efficacement et plus rapidement que la concurrence en résultats commerciaux grâce à de nouveaux processus, produits ou services* »(CPECCSE, 2009). Cette définition s'appuie sur le processus d'innovation.

L'innovation a plusieurs formes, elle peut être : une invention, une découverte, une idée nouvelle, un besoin nouveau exprimé par un client ou un fournisseur. Elle se distingue cependant de l'invention, ou de la découverte, dans la mesure où sa mise en œuvre repose sur des stratégies d'organisation, au sein de l'entreprise.(MARCHESNAY, et al., 1997 : p. 284)L'innovation, ainsi passe par un processus complexe, en commençant par une idée, qui se passe à une recherche technique, ensuite par des recherches de développement, et en fin par des études de commercialisation(WTTERWULGHE, 1998 : p.110).

### I.2 l'impact de l'innovation sur l'environnement économique

Selon THIETART, et XUEREB (2005 :p.226-227), l'innovation peut avoir un impact fondamental sur l'environnement économique à trois niveaux :

-sur la structure de la concurrence : de nouveaux concurrents peuvent surgir sur un marché grâce à l'acquis de leurs technologies initiales, comme elle peut aussi entraîner la disparition de concurrents. Ainsi les nouvelles technologies résultantes de l'innovation, constituent un facteur d'amélioration de la productivité et elles permettent de maintenir ou d'augmenter la

compétitivité en particulier dans les branches industrielles peu ou non protégées(FOURCADE, 1991 : p. 202).

- sur la croissance : l'innovation permet de créer de nouveaux segments d'activités par la nature des applications qu'elle offre. Elle autorise la création et la satisfaction de nouveaux besoins préexistants. De même, l'innovation fait œuvre de substitution.

- sur les positions concurrentielles : l'innovation peut entraîner des avantages de coûts, de production ou peut permettre la différenciation des produits de l'entreprise. L'innovation qui porte sur les processus d'opérations donne à l'entreprise instigatrice un avantage en terme de coût. Ainsi l'innovation qui porte sur le produit ou le service permet quant à elle, de renforcer la nature différenciée de l'activité de l'entreprise.

### **I.3 Mesures de l'innovation**

Une première façon d'appréhender l'innovation est de considérer les dépenses en matière de recherche et développement, ou la proportion de personnel destiné à la recherche et développement dans les entreprises. Des études ont confirmé qu'il y a un lien positif entre grande taille et innovation<sup>1</sup>.alors ce paramètre de l'investissement en recherche et développement ne constitue guère un bon indice de l'activité innovatrice des PME. D'abord il ne mesure pas l'effort de recherche « non-officiel » accompli par les dirigeants ou les ingénieurs dans leur travail quotidien. Il est vraisemblable que les PME ne distinguent pas et n'imputent pas nécessairement dans leur comptabilité les montants investis en recherche et développement. Elles se fondent avec les coûts de production. Il faut admettre que la comptabilisation des coûts n'est pas la même au sein d'une PME que dans une grande entreprise. En effet, KLEINKNECHT a d'ailleurs démontré que l'activité de recherche et développement était sous-estimée dans les PME des pays de l'OCDE pour cette raison. De manière plus générale, la dépense en recherche et développement indique seulement le budget alloué pour essayer de promouvoir l'innovation, mais pas le résultat de l'innovation.

Alors, la deuxième mesure qui semble plus appropriée est la mesure de l'output de l'innovation qui consiste principalement à étudier les statistiques en matière d'attribution de brevets. Cette mesure n'est cependant pas non plus idéale. Le nombre de brevets ne correspond pas exactement au nombre d'innovations, car il existe des innovations non brevetées, ainsi que des brevets non commercialisés. En effet, il y a des différences entre un brevet, et un succès commercial de l'innovation donc il semble préférable de séparer l'innovation elle-même de sa réussite commerciale et de la stratégie de l'entreprise en matière de brevet (DUGUET, et al., 2002, p 625-636.). Il faut aussi pouvoir identifier, dans la masse des brevets existants, les innovations « majeurs » de celles de peu d'importance ou encore des brevets à vocation fiscale<sup>2</sup>. Dans le même contexte, SCHERER a démontré que la propension à déposer un brevet diffère selon les industries. Néanmoins, suite à une étude approfondie, GRILICHES conclut qu'en dépit des difficultés, les statistiques de brevet restent une source privilégiée pour l'analyse du processus du changement technique. Néanmoins, les PME semblent souvent renoncer à breveter des innovations pour des raisons de coût d'une part et d'efficacité de la protection d'autre part.

Une troisième façon de mesurer la production d'innovations consiste à utiliser des listes d'innovations fournies par des organismes d'étude ou à travailler à partir d'échantillons déterminés sur base d'enquêtes.

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple C. FEEMAN confirme qu'aux États-Unis, les programmes de recherche et développement sont principalement mis en place dans les grandes firmes employant plus de 5000 personnes et que la majorité des PME ne font pas de recherche et développement.

<sup>2</sup> Un brevet peut être déposé dans un simple but fiscal. Il est localisé alors dans une société offshore à laquelle on versera des redevances fiscalement déductibles.

## **I.2 Les types d'innovation**

On distingue en générale des types d'innovation selon les niveaux d'application de celle-ci et selon l'ampleur ou l'impact des changements qu'elle entraîne sur l'organisation et la gestion de l'entreprise(MARCHESNAY, et al., 1997 : p. 284-287).

### **I.2.1 Typologie d'innovation selon les niveaux d'application**

Elle regroupe les innovations suivant, lesquelles diffèrent selon les caractéristiques et les objectifs:

**L'innovation de produit.** Elle touche tous les aspects liés au produit pour aboutir à un concept nouveau plus original. Cette nouvelle conception peut toucher le goût, l'utilité, la durabilité, l'esthétique, le confort, la maniabilité, l'endurance. Cela peut cibler également l'amélioration des caractéristiques techniques (nouveaux matériaux) ou de présentation (design, coloris) du produit. L'objectif est d'offrir un produit ou un service nouveau afin d'améliorer la prestation offerte au client et d'augmenter ainsi sa satisfaction.

**L'innovation de procédé ou de production.** Cela repose sur le changement de la technologie utilisée dans le processus de fabrication, qui peut se concrétiser dans un nouvel équipement, une matière première différente, une combinaison nouvelle entre les différents matériels. L'objectif visé est de simplifier et d'obtenir des coûts réduits afin de préserver ou de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

**L'innovation organisationnelle.** Elle repose sur des transformations dans la répartition des tâches entre individus et dans l'aménagement des fonctions au sein de l'entreprise. Elle peut aboutir à une nouvelle structure de commercialisation ou de distribution, une nouvelle gestion de stock, de logistique (production à flux tendus notamment). Ces modifications impliquent souvent des investissements immatériels en formation, en embauche de personnes qualifiées, en communication. Elles visent à renforcer les compétences clés de l'entreprise.

### **I.2.2 Typologie d'innovation selon l'ampleur des changements**

Elle comporte généralement l'innovation radicale et l'innovation graduelle ou incrémentale.

**L'innovation graduelle ou incrémentale.** Elle peut être à la marge (incrémentale), autrement dit, porter dans le cas de produit sur des changements mineurs touchant la forme, les matériaux utilisés, l'emballage. En effet, ce type, repose sur l'expérience de l'entreprise et sur le dynamisme des individus de l'organisation. En générale, les modifications apportées par l'innovation incrémentales ne remettent pas en cause la conception fondamentale du produit ou des équipements concernés.

**L'innovation radicale ou de rupture.** Elle peut porter sur un produit tout à fait nouveau ou une technologie nouvelle qui entraîne des changements majeurs dans l'entreprise ou dans un secteur d'activité. Elle nécessite des connaissances et des savoir-faire traditionnels. Cette innovation s'accompagne souvent de la mise en place d'une cellule de Recherche et Développement au sein de l'organisation et du développement de relations étroites et continues avec des organismes de recherche. Ce genre d'innovation concerne un nombre limité de PME. Celles-ci se trouvent essentiellement dans des secteurs de pointe (électronique, biotechnologies, par exemple.)

## **II. Les stratégies de contrer une innovation concurrente**

Avant de passer à présenter les stratégies de contrer une innovation concurrente il faut en premier lieu mettre en évidence chacun des concepts suivant, l'innovation concurrente, la veille stratégique, la stratégie d'entreprise.

### 1.L'innovation concurrente :

L'innovation concurrente est une innovation réalisée par un concurrent dans le même domaine d'activité stratégique, qu'elle soit incrémentale qui touche seulement une spécificité du produit, ou radicale qui apporte des produits ou procédés nouveaux.

L'innovation concurrente peut évoquer diverses menaces pour l'entreprise, entre autres, on cite :

- La perturbation du métier de l'entreprise
- la restructuration de la concurrence
- Perte de clients = perte de chiffre d'affaire
- Conquête de nouveaux clients
- La perte de part de marché
- La perte de crédibilité / amélioration de la notoriété de l'entreprise concurrente à notre détriment.

### 2.la Stratégie de l'entreprise

Lorsque l'entreprise est informée grâce à sa veille stratégique, d'une innovation concurrente, elle doit y réagir en adoptant une stratégie qui lui permette de garder sa position, voire même une stratégie pour tirer profit et devenir le leader du marché.

Selon Porter (1982 : p XII), la stratégie de l'entreprise est : « la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre ». Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.

Une stratégie d'entreprise est composée de certains éléments qu'on peut les résumer dans le tableau N°1

<b>Mission</b>	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
<b>Champs de bataille (portefeuille d'activités)</b>	Que faisons-nous ? quels sont nos produits-marchés ?
<b>Synergie</b>	2+2=5
<b>Moyens</b>	Hommes, matériels, finance
<b>Tactique (mode de développement)</b>	Innovation, pénétration, expansion, diversification
<b>Priorités</b>	Que faire en premier lieu ?
<b>Atouts</b>	Quelles sont nos compétences distinctives ?
<b>Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)</b>	Que se passe-t-il au cas où ?

**Tableau 01 : Les éléments de base de la stratégie**(R-A.THIEART, J-M.XUEREB, 2005, p33)

### 3.intelligence économique et veille stratégique

Il est important d'éclairer ces deux concepts, vu qu'ils ont de relation importante avec l'innovation, et précisément avec l'innovation concurrente.

Selon Alain Juillet« *L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays* »

« La veille est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier » Pour l'entreprise **la veille stratégique** : consiste en un processus anticipatif d'**observation** et d'**analyse** de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décision, et regroupe un ensemble des activités de veille :

- **Veille technologique** : veille concentrée sur les informations relatives aux brevets, transferts de technologie, travaux de recherche et développement.
- **La veille concurrentielle** : veille axée principalement sur la connaissance des pratiques de la concurrence.
- **Veille commerciale** : rechercher les besoins futurs, de nouveaux clients ou fournisseurs.
- **Veille marketing** : surveillance du marché centrée sur les innovations produites. Elle permet à l'entreprise d'optimiser les produits existants ou d'en développer de nouveaux.
- **Veille réglementaire** : elle consiste à surveiller les évolutions de la législation afin de les intégrer rapidement au fonctionnement de l'entreprise

Mais la veille se différencie de l'intelligence Economique car elle ne modifie pas l'environnement sur lequel elle exerce une observation. Elle a un rôle de détection tandis que l'intelligence économique a une mission de positionnement de l'entreprise dans son environnement proche.

#### **4. les choix stratégiques pour contrer une innovation concurrente**

Il faut noter que l'adoption d'une stratégie au sein d'une entreprise ne se fait pas d'une façon aléatoire mais il suit un processus stratégique (C-H. BESSEYRE DES HORTS, 1988 : p 32), tel que le modèle de LCAG.

Et dans ce cas là l'entreprise doit prendre en compte certaines modalités concernant l'innovation concurrentielle :

- l'intensité de l'innovation, car plus l'innovation est forte, plus est considérée qu'il s'agit d'une attaque agressive ;
- le délai de réaction qui diffère selon les moyens mis en œuvre, et aussi d'un scénario à l'autre. Donc l'entreprise est évoquée à agir vite pour que ses concurrents ne deviennent pas la référence pour les consommateurs.
- prendre en considération la différenciation dans les caractéristiques du produit de l'entreprise, autrement dit, en quoi le produit est unique et supérieur par rapport aux autres.

- les dépenses en matière de la communication, etc.
- les objectifs marketings de l'entreprise, est ce quelle est entraînée de chercher des solutions à ses problèmes ou elle prend en considération les besoins de ses clients.

Après le diagnostic stratégique l'entreprise sélectionne la stratégie convenable avec sa situation. Ces stratégies sont combinables entre elles.

##### **1. Faire une innovation incrémentale**

Si l'innovation est incrémentale l'entreprise suit les tendances du leader en s'adaptant à lui. Ils ne possèdent qu'une petite partie du marché. Dans ce cas, elle peut développer une stratégie d'innovation incrémentale ce qui consiste à améliorer ce qui existe déjà.

Les avantages de cette stratégie sont qu'avec l'imitation l'entreprise n'a pas à supporter les frais d'une lourde innovation. En effet, c'est le leader qui aura proposé l'innovation qui va devoir dépenser pour quel soit la plus différentiel possible.

De plus, cette innovation aura déjà été testée et son lancement sera moins risqué car les consommateurs la connaîtront déjà.

## **2. Faire une innovation de rupture**

Il faut deux critères pour l'innovation de la rupture, l'offre et la manière de la mettre en valeur soit différente. Une stratégie de rupture peut passer par la proposition d'un produit totalement différent à celui existant dans le marché. Ainsi, l'entreprise se repositionne et repense le besoin du client, elle se différencie et elle se concentre sur un segment beaucoup plus rentable. En effet, l'innovateur qui est précurseur, il devient la référence.

## **3. S'adapter tout particulièrement aux besoins des clients et les faire participer (tendance du marketing participatif)**

L'adoption est un phénomène important dans l'innovation. Les utilisateurs doivent adopter les innovations, pour cela il faut qu'elles correspondent à leurs besoins. Donc, du côté des entreprises, il faut toujours s'adapter en permanence et ne pas se laisser rattraper par la concurrence. Une grande partie de l'innovation repose finalement sur l'écoute des utilisateurs et de l'usage qu'ils font du produit.

Par ailleurs, les entreprises s'orientent de plus en plus vers des modes de conception partagés en créant en interne des incubateurs ou en se lançant dans le « design thinking » (trouver la bonne dose entre la faisabilité technologique (technology), la désirabilité du produit par les clients (people) et la rentabilité économique du produit (business)).

**4. Stratégie de partenariat**, collaboration, fusion et/ou alliance : pour augmenter notre part de marché

**5. Stratégie d'imitation** : identifier un produit qui marche bien et le proposer à un prix très intéressant (ne supporte alors pas de coûts de R&D, de publicité, promotion - exemple les produits d'imitation « Taiwan »)

**6. Stratégie PUSH** (s'appuie sur la distribution de la force de vente pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final - souvent pour les clients peu fidèles à la marque ou à la catégorie de produits et qui font leur choix en magasin) ou **PULL** (fondée sur la communication au consommateur et en particulier la publicité).

**7. Stratégie lowcost** (réduction des coûts superflus, raccourcissement de la chaîne logistique, standardisation de l'offre).

Après avoir montré les différents concepts et les stratégies pour contrer une innovation concurrente, dans la section suivante on va étudier le cas de l'entreprise KODAK et ses réactions vis-à-vis l'apparition de l'image numérique, et les conséquences de cette dernière sur la position économique de l'entreprise.

## **III. Le cas de l'entreprise KODAK**

Certaines entreprises ont réussi lors de passage d'une technologie à une autre nouvelle telle que celles de la téléphonie fixe qui s'adaptèrent lors du passage du téléphone fixe au portable, alors pour certaines autres dans secteurs divers n'ont pas pu s'adapter et ce passage constitue pour eux une menace tel est le cas pour l'entreprise KODAK.

### **1. Histoire de la photographie argentique et de l'entreprise KODAK**

- C'est en 1878 que George Eastman invente la photographie en démontrant les nombreux avantages que présente l'utilisation de plaques sèches de gélatine, comme négatif, elles pouvaient être exposées et développées quand le photographe le souhaitait.

- En 1885, le premier négatif photographique transparent (pellicule Eastman), comme ceux qui sont utilisés aujourd'hui voit le jour.

- En 1888, le nom « Kodak » est né et l'appareil photo KODAK est mis sur le marché, avec le slogan suivant : « *You press the button - we do the rest.* » (Vous appuyez sur le bouton, nous

nous chargeons du reste !). C'est la naissance de la photographie instantanée, telle que des millions de photographes amateurs la connaissent aujourd'hui.

- 1891, la société commercialise son premier appareil photo dont le chargement est rendu possible en plein jour. Elle devient l'Eastman Kodak Company of New-York en 1892.

- En janvier 1934, l'entreprise Japonaise Fuji Photo Film est créée sous le nom du Mont Fuji d'où elle est originaire. Fujifilm produit depuis ses débuts du matériel photographique, d'imagerie médicale, des films ainsi que de nombreux accessoires pour ces différents domaines.

- Le premier film couleur amateur a rencontré un succès commercial en 1935, c'est le film KODACHROME.

- En 1972 avec ses cinq différents modèles d'appareils photo, KODAK Pocket INSTAMATIC équipés d'une nouvelle cartouche de film KODAK 110, Kodak modifie l'appareil photo populaire INSTAMATIC pour lui donner un format de poche. Cette gamme est tellement populaire que plus de 25 millions d'appareils photos seront fabriqués en un peu moins de trois ans

- En 1975, Kodak invente le premier appareil photo numérique, gros comme un grille-pain, qui produit des images en noir et blanc avec une résolution de 0,1 méga pixel. À partir de ce moment, l'entreprise intègre des fonctions informatiques à ses produits commerciaux, médicaux et grand public. Kodak mettra du temps à réagir et se fera même doubler sur les «prêts à photographier», les fameux jetables que Fujifilm lancera en 1986.

- En 1988, Fujifilm présente le Fuji DS-1P, le premier appareil doté d'une carte mémoire ainsi qu'en 1994 le FUJIX DS-505/515, premier APN permettant d'obtenir une visée à 100%, sous la marque Fujix qui deviendra Finepix.

--En 1992 Canon, Kodak, Fuji, Minolta et Nikon, s'associent pour développer un système photographique avancé et qui donnera la création en 1996 le format Advanced Photo System (APS). Parmi ses caractéristiques : le support en cartouche qui facilite le chargement, la fonction de changement à mi-rouleau qui permet de retirer la pellicule avant qu'elle n'ait été complètement exposée, ainsi que trois formats de tirages différents (classique, grand angle et panoramique).

-En 1996 sort le E2, d'une association entre Nikon et Fujifilm (anciennement FUJIX), le premier réflex numérique professionnel de 1.3 millions de pixel, vendu 20 000 Dollars (16 000 €).

- En parallèle, l'entreprise intensifie sa présence dans le marché de l'impression sur papier photos numériques avec l'établissement de stations d'impression dans les hypermarchés et les galeries commerciales. À la fin des années 2000, Kodak s'investit dans de nouveaux créneaux tels que les caméscopes numériques de poche et les cadres numériques. Toutefois, bien que l'entreprise poursuive l'amélioration des technologies numériques de capture d'images au cours des années 2000, Kodak n'arrive plus à maintenir sa position de meneur sur le marché face aux compétiteurs provenant d'Asie. Également, le fond de commerce « analogique » entraînera des pertes importantes.

En conséquence, en 2004, Kodak cesse de commercialiser des appareils photos traditionnels argentique aux États-Unis, au Canada et en Europe de l'Ouest. À la fin de la première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle, elle retire du marché des produits de photographie argentique qui ont fait sa renommée, comme le film couleur Kodachrome qui a été commercialisé durant 74 ans. Toutefois, l'entreprise continue d'innover dans le film traditionnel qui est destiné au cinéma commercial.

-Dans la même année (2004) kodakEastman Kodak Company et Lexar Media, Inc. annoncent la signature d'un accord majeur visant à dynamiser leur croissance sur le marché de la cartemémoire amovible qui est porté par le fort engouement du public pour les appareils photo

numériques, les lecteurs de musique portables, les photophones et autres périphériques électroniques.

- le 19 janvier 2012, Eastman Kodak s'est placée sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites.

## **2- L'innovation concurrente :**

D'après l'histoire de développement de la photographie, et quand il s'agit d'innovation concurrente de type incrémentale liée à l'argentique l'entreprise a pu s'adapter en adoptant des stratégies d'innovation incrémentale, mais après l'arrivée de la photographie numérique l'entreprise a connu un déclin de trente ans jusqu'à sa faillite en 2012 même si elle a annoncé des stratégies d'alliance comme celle avec Lexar. Depuis 2003, Kodak a fermé 13 usines et 130 laboratoires, et réduit ses effectifs de 47 000 postes. Elle n'emploie plus aujourd'hui que 17 000 personnes à travers le monde, soit 63 900 de moins qu'il y a dix ans.

## **3-les facteurs de la chute de KODAK**

L'analyse des décisions prises par l'entreprise, indique que sa chute résultait de problèmes de management que de l'innovation. Parmi ces facteurs nous avons :

**1-inefficacité de la commercialisation.** l'entreprise était l'incapable à commercialiser avec succès l'appareil photo numérique, inventé en 1975 par leur ingénieur Steven Sasson. Or c'est précisément le numérique qui a torpillé le géant argentique.

## **2- la crainte d'introduire des technologies perturbateur de l'industrie de pellicule malgré qu'elle a produit certaines des plus grands innovations du monde:**

Nombreux sont ceux qui estiment que la rentabilité de la pellicule a contribué à la disparition de Kodak. De sa part Glocker<sup>1</sup>, a déclaré : "Je crois que la plus grosse erreur pour Kodak, pendant plus de vingt ans, a été de craindre d'introduire des technologies qui perturberaient l'industrie de la pellicule. Il y avait d'excellents scientifiques et ingénieurs dans les labos, mais aussi à plusieurs niveaux du management, et ils ont produit certaines des plus grandes innovations du monde actuel. Et pourtant, l'entreprise n'a presque jamais été disposée à risquer ses marges élevées sur les pellicules en lançant ces innovations. Ce qui est ironique, c'est que nombre d'entre elles – les capteurs CCD, les rayons X numériques, etc. – ont fini par avoir raison de Kodak."

**3-le divorce entre les laboratoires de recherches et le top management.** Où selon Glocker, la culture, dans les laboratoires, était un laissez-faire relatif, et les cadres de la recherche planchaient souvent très longtemps sur des projets avant que la direction ne décide si oui ou non on allait mettre un produit sur le marché.

## **4-la veille stratégique était axée sur la veille commerciale que la veille technologique.**

Du point de vue de Glocker, les choses ont commencé à changer à la fin des années 1980, lorsque l'entreprise a tenté d'aligner plus étroitement la recherche sur les objectifs commerciaux. "Les services commerciaux étaient intéressés par la recherche axée sur les produits, plutôt que par des recherches axées sur la technologie", dit-il. Il se souvient de la fois où son chef a découvert une nouvelle technologie de revêtement qu'il a présenté avec enthousiasme aux *business units*, qui n'ont pas accepté de la financer. Mais Quelques mois plus tard, les business units sont arrivées au laboratoire avec le produit d'un concurrent qui utilisait exactement la même technologie qu'ils avaient rejetée. "Les types des services

---

<sup>1</sup>Un ancien chercheur dans les laboratoires de KODAK, et qui a créé l'entreprise Isoflux, dans la même activité de celle de KODAK

commerciaux sont venus nous voir et ont dit: ‘Regardez ça. Regardez ce qu’ils font! Est-ce qu’on peut faire ça nous aussi?’”

**5-l’absence d’une vision stratégique dans le mode développement.** Autrement dit l’entreprise n’a pas su où orienter l’innovation. Alors, l’innovation est, selon Terwiesch, “la rencontre entre une solution et un besoin, reliés de manière novatrice”. Kodak devait faire un choix dans sa façon de se mettre en quête d’innovation: si l’entreprise se concentrait sur **les besoins**<sup>1</sup>, il lui faudrait trouver de nouvelles façons de prendre des photos et de les stocker. Si elle se concentrait sur la solution<sup>2</sup>, il faudrait trouver de nouveaux marchés pour ses technologies de revêtements chimiques.

Le grand concurrent de Kodak, le tokyoïte Fujifilm, a pour sa part choisi de s’articuler autour de la solution, en appliquant et transposant son expertise en matière de pellicule aux écrans plats LCD, aux médicaments et aux cosmétiques.

**6-la diversification des technologies utilisées dans le DAS, entre l’argentique et le numérique, mais en négligeant cette dernière.**

Lorsque des technologies de rupture apparaissent, il y a beaucoup d’incertitudes dans la transition de l’ancien au nouveau. Kapoor Rahul, professeur de management à Wharton, précise: “Le défi n’est pas tant dans le fait de développer de nouvelles technologies, mais plutôt de redéfinir le modèle d’entreprise, la façon dont les entreprises créent et captent de la valeur.”. Lorsque l’entreprise a commencé à se mettre au numérique, elle a pensé le numérique comme un *plug-and-play* à intégrer au modèle existant de Kodak, explique Kapoor. La firme n’a pas songé un seul instant à gagner de l’argent grâce aux appareils photo eux-mêmes, mais plutôt grâce aux images dont elle supposait que les gens les stockeraient et les imprimeraient. “Si vous regardez leur R&D, ils étaient ultra-rapides. En termes de *business model*, ils étaient tout à fait le contraire.” Ce qu’a affirmé Robert Shanebrook<sup>3</sup> Le cœur de métier de Kodak était d’être un fabricant de produits chimiques intégré verticalement, ajoute-il. “Le cœur de métier d’un fabricant d’appareils photos numériques, c’est l’électronique... essayer de passer d’une entreprise de produits chimiques à fabriquer des appareils photo numériques – qui sont plus apparentés à des ordinateurs qu’à n’importe quoi d’autre – ce n’est pas vraiment là où on attend l’expertise Kodak.”

**7-l’incapacité à tirer profit des opportunités.** Selon George S. Day, co-directeur du Wharton Mack Center pour l’innovation technologique et auteur de *Strategy from the Outside In*, l’isolement de l’entreprise n’a probablement pas aidé non plus. “Ils avaient une culture très insulaire, là-bas, à Rochester.” La société aurait peut-être été capable d’innover plus rapidement sur le front numérique si elle avait monté un laboratoire séparé, dans la **Silicon Valley**, puis lui avait permis de se développer indépendamment, de puiser dans la culture technologique de la région et son expertise. Au lieu de cela, Kodak “s’est fait aspirer par l’environnement de Rochester. Ils ont pris conscience de la menace, mais ont essayé de la traiter à leur manière.”

**8-la manque de souplesse dans les actions stratégiques.** Kodak aurait pu éviter un tel sort si l’entreprise avait utilisé les ressources accumulées pendant ses années fastes pour acquérir les technologies qui lui manquaient, comme le note Saikat Chaudhuri, professeur de management à Wharton. La société a bien réalisé un certain nombre d’acquisitions au fil des ans, mais la plupart concernait des seconds couteaux qui n’ont pas aidé Kodak à gagner un avantage compétitif. Le problème était que Kodak avait accumulé une inertie considérable et n’était pas

---

<sup>1</sup> Besoins des clients.

<sup>2</sup> En préservant ses activités.

<sup>3</sup> Il a travaillé dans les laboratoires de recherche dans l’entreprise KODAK.

en mesure de réagir rapidement. Les systèmes qui à un moment donné vous servent bien et vous permettent de construire votre leadership, une fois que les conditions changent, deviennent une rigidité intrinsèque.

9- **excès de diversification synchronisé avec le problème de numérique, et l'absence d'une stratégie marketing.** d'après Kartik Hosanagar, professeur à Wharton. "... l'absence d'une stratégie claire pour la question numérique, couplée au fait que la firme s'était implantée dans de trop nombreux domaines, qui ont conduit à la situation actuelle. La confusion était également visible dans son travail de fusion-acquisition. Il y a vraiment eu des acquisitions dans tous les sens." Ainsi, Kodak devra rationaliser pour aller de l'avant, ajoute-t-il. Elle est présente dans beaucoup trop de secteurs. "Une entreprise en difficulté comme Kodak n'a pas lieu d'être dans autant de domaines à la fois. Elle doit articuler une stratégie claire et déterminer si c'est sur le consommateur ou sur un segment d'activité qu'elle doit se concentrer, et le cas échéant, dans quelles divisions spécifiques au sein de ce segment."

### **Conclusion :**

On a essayé à travers cet article, de projeter la lumière sur les innovations concurrentes, lesquelles peuvent constituer des sources de survie et de tirer profit pour certains, ou des sources de menaces pour certains autres ce qui est le cas pour KODAK.

Une entreprise leader dans la photographie argentique, qui était une victime de passage de cette technologie à celle numérique.

Mais on conclut que sa chute n'est pas purement l'effet d'une innovation concurrente, mais d'un mauvais management stratégique.

### **Et parmi les résultats de la recherche**

- 1) l'innovation est la traduction des idées nouvelles en faits dans l'entreprise, lequel comporte plusieurs types, et passe par un processus.
- 2) l'innovation peut être mesurée par plusieurs indicateurs dans l'entreprise.
- 3) l'innovation n'a pas impact uniquement sur les entreprises, mais elle influence aussi l'environnement économique.
- 4) l'innovation concurrente constitue une source de survie, ou de menace pour l'entreprise.
- 5) une veille stratégique est indispensable pour capter les innovations concurrentes, et une intelligence économique pour y réagir, en tirant profit, ou en contrant les menaces.
- 6) l'entreprise dispose plusieurs choix pour répondre à l'innovation concurrente.
- 7) la démarche stratégique, doit prendre en considération tout les éléments de la stratégie
- 8) la stratégie pour contrer l'innovation concurrente doit être claire, souple, et efficace...

### **Bibliographie**

#### **-Les Ouvrages**

- 01- BESSEYRE DES HORTS C-H., Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)
- 02- Dictionnaire de la langue française, Larousse, 1989
- 03- FOURCADE C., Petite entreprise et développement local, éditions, ESKA, Paris, 1991
- 04- MARCHESNAY M., FOURCADE C., « gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997
- 05- PORTER M., « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986,
- 06- PORTER M., « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982 p XII
- 07- SCHUMPETER, J. *Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, trad. par Anstett, J.-J., Paris, Dalloz, 1999,

- 08- THIETART R. A., M.XUEREB J., «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005
- 09- WITTERWULGHE R., avec collaboration de Janssen F, « La PME Une entreprise humaine », DeBoeck Université, Paris,1998,

**-Revue, encyclopédie, conférences et journal officiel**

01-	Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. 2 septembre 2009 – définition reprise à « Creating a National Innovation Framework », Science Progress, Richard Nedis& Ethan Byler, avril 2009. In « Réexaminer la politique communautaire de l'innovation dans un monde en mutation ».
02-	DUGUET E., MONJON S., « <i>les fondements microéconomiques de la persistance de l'innovation une analyse économétrique</i> » Revue Economique, volume 53, N° 3 , mai 2002,.
03-	OCDE, <i>Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation</i> , 3e édition, Paris, 2005
04-	Référentiel de formation en intelligence économique, par le SGDN et le Haut responsable pour l'intelligence économique, Alain Juillet, 2005.
05-	article originellement publié le 1er février 2012 dans <a href="#">Knowledge@Wharton</a> sous le titre " <a href="#">What's Wrong with This Picture: Kodak's 30-year Slide into Bankruptcy</a> ". Copyright Knowledge@Wharton. Tous droits réservés. Traduit et republié sur autorisation.

**Sites internet**

- 01- [www.Cyber-strategie.com](http://www.Cyber-strategie.com) consulter 2008
- 02- <https://cours.espci.fr/site.php?id=255&fileid=914>