|  |
| --- |
| Réflexion 2 – Savoir évoluer, le cas Kodak |
| Durée : 15’ | Homme avec un remplissage uniou Deux hommes avec un remplissage uni | Source |

**Travail à faire :**

Répondez aux questions suivantes en vous aidant du **document**.

1. Quel était le domaine d’activité historique de Kodak ?
2. Qu’est-ce qu’une innovation de rupture et quelle est-elle dans le cas présent ?
3. Kodak est-elle passée à côté de l’innovation numérique ?
4. Pourquoi la société n’a pas développé des appareils numériques ?
5. Quel est le nom du théoricien qui a étudié ce phénomène ?

# Doc.   Kodak, un exemple d’une entreprise leader victime du dilemme de l’innovateur

*Source :* [*https://philippesilberzahn.com/*](https://philippesilberzahn.com/)

Le dépôt de bilan de Kodak marque la fin d’un long déclin d’une icône de l’industrie américaine. Victime du développement de la photo numérique, Kodak n’aura pas réussi à se reconvertir à partir de son métier de chimiste. Un exemple classique d’une entreprise leader dans son domaine (la photo argentique) qui meurt, incapable de tirer parti d’une nouvelle technologie ?

La réalité est plus nuancée. Kodak est en fait un des tous premiers à avoir activement travaillé à la photo numérique. En 1992, […] nous avions acheté un appareil photo numérique, un Kodak DCS 100, et il coûtait environ 50 000 Euros d’aujourd’hui ! On ne peut pas dire que Kodak ignorait la révolution numérique ! Au contraire, Kodak était très active dans le domaine et est à l’origine de très nombreux brevets, qui d’ailleurs constituent aujourd’hui la dernière source de valeur de l’entreprise. L’entreprise n’a pas démérité non plus dans le domaine des appareils photo numériques où elle tenait encore récemment une place honorable. Alors d’où est venu le problème ?

Kodak n’a pas raté la révolution numérique, mais elle a été victime du très classique dilemme de l’innovateur, décrit par le chercheur Clayton Christensen. Ce dilemme explique l’échec de l’innovation de rupture en termes de modèle d’affaire. Parfaitement au courant du développement du numérique, puisqu’elle en était l’instigateur, Kodak n’a pas voulu le promouvoir de manière déterminée pour une raison simple : protéger son activité principale de l’époque, la vente de films argentiques. La meilleure preuve est que l’entreprise a d’abord essayé de forcer le numérique dans le moule traditionnel, en inventant le film numérique (le pathétique APS). Forcer l’innovation de rupture dans le moule de l’activité traditionnelle est une réaction classique de « bourrage » (cramming en anglais). Le résultat est l’étouffement.

[…]

L’exemple de Kodak montre donc qu’une entreprise meurt non pas d’avoir ignoré une innovation de rupture (c’est rarement le cas) mais d’avoir été empêchée d’agir pour la développer, malgré sa bonne volonté et la conscience du danger, en raison même du succès de son activité historique dominante.

L’échec de l’innovation de rupture résulte donc d’un conflit de modèle d’affaire entre l’ancien et le nouveau. L’entreprise est prisonnière de son modèle d’affaire. Comme l’indique Christensen, le modèle d’affaire détermine les opportunités que nous trouvons attrayantes, et celles que nous trouvons non attrayante. En l’occurrence, le modèle d’affaire de Kodak rendait la photo numérique non attrayante. L’ancien est certes condamné, mais il fournit à l’entreprise la majorité de ses ressources et ne peut donc être ignoré ; le nouveau représente l’avenir, mais sans garantie de réussite et il ne fournit encore que peu de ressources et n’obtient donc pas de voix au chapitre. En réunion budgétaire pour l’allocation de ressource, il n’a aucune chance.

Pour finir, la capacité à innover se ramène donc à disposer d’un mécanisme d’allocation de ressources capable de protéger les innovations de ruptures, c’est à dire de permettre à l’entreprise de gérer deux modèles d’affaires, l’ancien et le nouveau.

**Réponses**

1. Quel était le domaine d’activité historique de Kodak ?
2. Qu’est-ce qu’une innovation de rupture et quelle est-elle dans le cas présent ?
3. Kodak et elle passé à côté de l’innovation numérique ?
4. Pourquoi la société n’a pas développé des appareils numériques ?
5. Quel est le nom du théoricien qui a étudié ce phénomène ?