

INNOVER EN ENTREPRISE : DE L'INCANTATION À L'ACTION

Des secteurs dits traditionnels à la
nouvelle économie

Par Valérie MÉRINDOL



Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 120 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations, etc.). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2 % du budget annuel.

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, *think tank* partenaires étrangers etc.). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal*.
- Le *Blog*, intégré au site internet de l'Institut de l'entreprise est résolument tourné vers l'international. L'Institut de l'entreprise, partenaire fondateur du Réseau International des Think Tank Economiques (www.isbtt.com), intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises ; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE), le Mentoring et le Cercle ; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

INNOVER EN ENTREPRISE :
DE L'INCANTATION À L'ACTION

DES SECTEURS DITS TRADITIONNELS
À LA NOUVELLE ÉCONOMIE

Par Valérie MÉRINDOL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Mars 2017

SUMMER RE

6-16

INTRODUCTION

18-29

L'INNOVATION : UN ENJEU STRATÉGIQUE ET CULTUREL

19 - POSITIONNER L'INNOVATION AU CŒUR DE LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

23 - DÉTENIR UNE CULTURE D'INNOVATION ADAPTÉE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

28 - ALIGNER CULTURE D'INNOVATION ET VISION STRATÉGIQUE : UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

30-77

COMMENT LES ENTREPRISES INNOVENT-ELLES ?

31 - REDONNER L'ENVIE D'INNOVER POUR CERTAINS, PRÉSERVER LA CAPACITÉ D'INITIATIVE DES SALARIÉS POUR D'AUTRES

45 - L'OUVERTURE EXTERNE : REPENSER LES RELATIONS AVEC L'ÉCOSYSTÈME

60 - REMETTRE LE CLIENT AU CŒUR DU PROCESSUS D'INNOVATION

73 - L'INNOVATION DANS LA CONTINUITÉ : DE LA CONCEPTION À LA PRODUCTION

78-85

INNOVER ET TRANSFORMER L'ORGANISATION : LES LEVIERS MANAGÉRIAUX

79 - LE RÔLE CLÉ DU MANAGEMENT

82 - LA FONCTION RH : ESSENTIELLE POUR CHANGER DE MODÈLE D'INNOVATION

86-87

CONCLUSION

88-94

ANNEXES ET AUTEUR



INTRODUCTION

Innover(z) ! Mot d'ordre et défi impératif que doivent relever les entreprises, contraintes de s'adapter continûment aux évolutions technologiques comme aux demandes des consommateurs, et de développer une capacité à renouveler leur offre sur des marchés¹. Condition *sine qua non* de la survie et de la compétitivité des entreprises, l'innovation prend de multiples formes. Pourtant la définition de l'innovation ne fait pas toujours consensus au sein des entreprises et recouvre des réalités diverses (cf. encadré 1). Dans sa plus simple et large définition, l'innovation renvoie à la génération d'idées nouvelles qui, exploitées par l'entreprise, contribuent à la création de valeur (au sens large). Loin de se limiter à la technologie, l'innovation peut donc concerner tous les aspects de l'activité de l'entreprise.

Contre toutes idées reçues, l'innovation ne s'improvise pas : elle se pilote. Les pratiques managériales sont toutefois d'une nature bien différente de celles déployées pour d'autres activités, plus « routinières ». Pour innover, l'entreprise doit être en mesure de générer de nouvelles idées (ou du moins de les capter) et de les mettre en œuvre dans sa vie économique. Gestion de l'innovation et gestion du changement vont souvent de pair. L'un des enjeux majeurs du management de l'innovation réside dans la nécessité de réintroduire l'humain et les relations interindividuelles au cœur de l'analyse des projets innovants et de leur réussite.

Les entreprises citées dans la note le sont aux fins d'illustrer les propos. Les témoignages de leurs représentants, restitués dans des encarts qui s'échelonnent au fil des paragraphes, ont été recueillis lors des séances de l'Observatoire de l'innovation ou au cours d'entretiens réalisés par l'auteur.

ENCADRÉ 1 QUELQUES POINTS DE REPÈRE SUR L'INNOVATION

Dans le manuel d'Oslo, l'OCDE définit l'innovation comme « [L]a mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré [...], d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » (Manuel d'Oslo 3^{ème} réédition).

Cette définition est importante pour deux raisons. Tout d'abord, elle exprime un consensus entre les pays membres de l'OCDE. Ensuite, elle constitue la référence pour toutes les enquêtes sur l'innovation menées auprès des entreprises.

¹ Morten T. Hansen & Julian Birkinshaw (2007), « The innovation Value Chain », *Harvard Business Review*, June, pp. 121-130

Bien que centrale, cette définition reste toutefois partielle au regard des réalités que recouvre l'innovation au sein de l'entreprise.

« Nouveauté » et « mise en œuvre » sont les deux étapes clés de l'innovation. On ne le soulignera jamais assez, l'innovation n'est pas seulement technologique. Elle est une idée nouvelle qui, mise en œuvre, génère de la valeur (pas seulement monétaire) pour l'organisation.

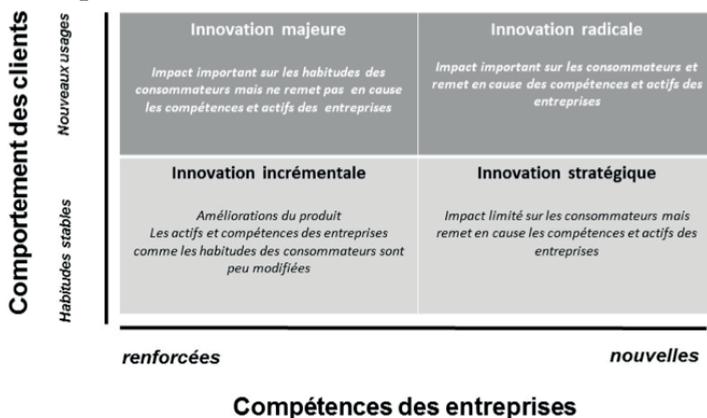
L'innovation est aussi une question de point de vue : peut être considérée comme innovante par une entreprise une idée déjà développée dans d'autres firmes ou d'autres secteurs d'activités.

Plusieurs typologies d'innovation ont été proposées dans le monde académique et par les grands cabinets de conseil².

Ces typologies sont intéressantes dans la mesure où elles suggèrent des modes de management (un mode de gestion des risques, des règles, des processus, des modèles d'affaires) et une capacité à initier des changements spécifiques à chaque type d'innovation.

L'une des typologies le plus souvent utilisée suite aux travaux de Utterback et Christensen est celle qui définit les innovations en fonction des impacts sur le comportement du client-consommateur d'une part, et sur les compétences des entreprises à fournir le service ou le produit, d'autre part. On distingue ainsi les innovations incrémentales, radicales, majeures ou stratégiques (cf. graphique ci-dessous).

Figure 1 – Typologie des innovations en fonction de leurs impacts sur les clients et les entreprises



² James M. Utterback (1996), « Mastering the Dynamics of Innovation », *Harvard Business Review Press*. Voir aussi les travaux de Clay Christensen à l'adresse suivante : <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

L'INNOVATION AUJOURD'HUI : ENTRE DÉFIS TECHNOLOGIQUES ET SOCIO-ÉCONOMIQUES

Innovation et révolutions industrielles sont intimement liées. L'histoire en fournit de nombreuses illustrations. Au XIX^e siècle, le passage d'une société agraire à une société industrielle et commerciale a reposé autant sur les progrès techniques que sur l'invention de nouveaux modèles d'organisation de la production et des rapports humains. Aujourd'hui, lorsque les sphères économiques, politiques et académiques évoquent l'innovation, c'est le plus souvent pour l'associer à une nouvelle évolution des modes d'organisation et d'échange. Si la suite de ce processus reste encore difficile à dessiner, bien des implications sur le mode de fonctionnement des entreprises sont déjà perceptibles à court et moyen termes.

QUELS SONT LES DÉFIS ACTUELS ASSOCIÉS À L'INNOVATION ?

Les ruptures portées par des domaines technologiques et les changements majeurs dans les comportements socio-économiques sont étroitement imbriqués. Cette double transformation rend parfois difficile l'identification des causes et des conséquences des changements, donne l'impression que le temps s'accélère et transcende les secteurs d'activité. Elle conduit toutes les entreprises à réinventer leurs produits et services et plus largement à redéfinir les contours de leur activité et de leurs modèles d'affaires.

En matière de défis technologiques, les entreprises sont confrontées à des évolutions dans quatre champs technologiques qui s'interpénètrent et où naissent nombre d'innovations incrémentales, radicales, stratégiques ou majeures.

- (1) **Le numérique** est au cœur de la transformation de nos modèles économiques. On parle de « continuité digitale » pour mieux souligner que le numérique impacte toutes les fonctions de l'entreprise. Cette continuité implique de repenser la cohérence du modèle économique et organisationnel de l'entreprise, voire ses relations à l'écosystème. « *La continuité numérique est un thème central de l'usine du futur* », affirmait Pascal Daloz, DG adjoint de Dassault Systèmes et co-président d'honneur de l'Alliance industrie du futur, lors d'une journée organisée au Medef sur la numérisation des filières industrielles (*Boost Industrie* 2015, le 18 novembre).

Les technologies numériques se trouvent au cœur du renouvellement de la relation client, des nouvelles démarches d'innovation ouverte ainsi que de l'émergence de nouveaux modèles d'affaires fondés sur le principe des économies de plateformes comme Uber, Airbnb et Blablacar.

Des possibilités nouvelles émergent et, dépassant les silos organisationnels, modifient à la fois les fonctions de conception, de production et de distribution. Les perspectives sont vertigineuses : les objets connectés, le *big data* ou encore la réalité virtuelle seront au cœur de révolutions tangibles dans notre quotidien (santé, pédagogie, etc.). Plusieurs acteurs majeurs des nouvelles technologies et de l'internet, conscients de ces opportunités, déplacent progressivement leurs centres d'intérêt. Facebook, Microsoft, Google ou encore Sony proposent, par exemple, des modèles d'anticipation de la conception de produits *via* la réalité virtuelle (*Innovation Review* hors série 01/03/2016).

- (2) **La fabrication additive** consiste à élaborer des pièces en matériaux divers, à partir d'un fichier informatique travaillant sur les trois dimensions³. Technologie inventée au début des années 80 par un Français, l'impression 3D est utilisée depuis de nombreuses années dans des domaines comme l'aéronautique ou encore la joaillerie. Depuis peu, elle se démocratise : le brevet est récemment tombé dans le domaine public, permettant d'envisager une diversification des applications de la technologie. Le marché de l'impression 3D recouvre trois secteurs : le prototypage, l'instrumentation et la fabrication. La variété des applications potentielles permet de réduire les coûts d'acquisition de ces outils. On trouve aujourd'hui des imprimantes 3D un peu partout : dans les *fab labs*, dans les entreprises, dans le commerce, etc. L'évolution des matériaux permet d'envisager de nouvelles applications de la fabrication additive dans un futur plus ou moins proche.

Cette technologie est perçue comme un facteur de changement des modes de production. Elle porte aussi en germe une modification de la relation producteur - consommateur. À terme, le client serait acteur à part entière de la phase de production. L'imprimante 3D serait ainsi un moyen de relocaliser la production à proximité des villes. À plus court terme, la fabrication additive permettra à des entreprises de tester sur des marchés de masse de nouvelles stratégies de personnalisation des offres sans coût supplémentaire : c'est le cas de l'automobile⁴. La fabrication additive permet encore à des PME et à des *start-up* d'accéder aisément et à prix abordable au prototypage. Plus largement, enfin, au

³ Astolfi C.A., Constantin E., Moulet A. (2016), « Fabrication additive : mobiliser les forces françaises », La fabrique de l'industrie.

⁴ The Economist, juin 2016

sein des grandes entreprises le prototypage rapide permet d'accélérer les phases de conception, comme c'est le cas avec les initiatives développées dans le SEBLAB du groupe SEB⁵. Au niveau de l'instrumentation, de nouvelles applications dans le domaine médical sont aussi envisagées comme la réplique d'organes pour mieux préparer les actes chirurgicaux (*Innovation Review*, 1er mars 2016, n° 89) ou informer le patient sur sa maladie. La formation des médecins pourrait également évoluer substantiellement : par exemple, l'installation de *fab labs* mobilisant les imprimantes 3D dans les universités permettrait aux étudiants de s'entraîner aux actes chirurgicaux sur des organes imprimés.

(3) La robotisation et l'intelligence artificielle représentent des domaines prometteurs et en partie liés (l'intelligence artificielle ne se résume pas à la robotisation ; les deux technologies se recouvrent néanmoins en ce que la robotisation associe l'intelligence artificielle à un composant mécanique). Toutefois, si les robots industriels sont déjà bien installés dans certains domaines (par exemple la fabrication automobile), les opportunités de développement dans d'autres secteurs industriels et dans les services sont encore difficiles à cerner. Tout l'enjeu consiste à basculer de robots capables d'assurer des tâches simples et répétitives à des robots intelligents invitant à repenser les interactions hommes-machines. Si les usages restent encore en partie à inventer, comme les robots associés au service à la personne par exemple, la robotique offre des potentiels de modernisation de nos outils industriels comme de nouveaux services. Il en va de même s'agissant de l'intelligence artificielle : les progrès sont réels mais on est loin d'avoir exploré son potentiel. Son développement se heurte à deux obstacles principaux : le faible nombre d'entreprises disposant d'un volume suffisant de données ; le coût et la rareté des compétences au regard du rendement des produits générés.

ENCADRÉ 2

CONTINUITÉ DIGITALE, FABRICATION ADDITIVE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS L'AÉRONAUTIQUE

Le secteur aéronautique illustre très bien les changements en cours issus de la concomitance des évolutions liées à l'essor du numérique, de la robotique et de la fabrication additive. L'objectif est double : réduire les temps de conception-production et accroître la qualité des produits et services.

⁵ *Livre blanc sur les open labs : quelles pratiques ? Quels changements en France ?* produit par la plateforme Futuris de l'ANRT et la chaire newPIC de Paris School of Business. Site : <http://www.newpic.fr/02group2015openlabsdownload.html>

Plus largement, ces évolutions technologiques sont porteuses de changements organisationnels majeurs.

Airbus envisage de nouvelles applications de l'imprimante 3D comme outils de production pour créer des objets légers et réaliser des économies d'outillage. Longtemps réservée aux petits objets ou au prototypage, l'impression 3D monte ainsi en cadence (et en gamme) pour fabriquer en série des produits de grande taille. Le concepteur de logiciels Autodesk et Airbus se sont ainsi associés en 2015 pour créer une cloison de l'Airbus A320 par impression 3D (Innovation Review, « Les nouvelles technologies de production », 1^{er} mars 2016).

Pour améliorer les modes de conception et de production dans le secteur aéronautique – et créer les conditions de cette continuité –, la filière aéronautique a créé deux organisations : une association, BoostAero, se charge de la standardisation des formats logiciels et des interfaces dans l'ensemble de la chaîne industrielle ; une entreprise, BoostAeroSpace (créée en 2005 par quatre donneurs d'ordre (Safran, Thales, Dassault Aviation et Airbus (à l'époque, EADS) qui mutualise une plateforme de services numériques standardisés et sécurisés, en mode « cloud computing » (ici Software as a service, SaaS).

Depuis 2015, deux briques ont été ajoutées, renforçant cette continuité digitale : AirCollab pour le travail collaboratif et AirSupply pour la gestion de la chaîne de sous-traitance. La plateforme AirCollab est utilisée par 1 000 entreprises. Air Supply regroupe 2 000 acteurs de la chaîne de sous-traitance. Restent les interfaces et bibliothèques de co-conception et d'industrialisation à rendre opérationnels. Ce volet « Air Design » a commencé à être déployé, partiellement, au deuxième semestre 2015. (Innovation Review, « L'usine du futur », 1^{er} février 2016).

Airbus mobilise aussi des maquettes numériques partagées avec ses principaux partenaires et sous-traitants. Pour l'A350XB, plus de 3 000 personnes étaient connectées simultanément sur la maquette numérique pour l'enrichir et la mettre à jour. Ces évolutions s'inscrivent dans le programme de l'usine du futur et impliquent de nouvelles formes de standardisation des procédés et des normes.

Chez SNECMA, motoriste aéronautique, la robotique et la numérisation constituent une priorité dans les ateliers de production. Cette modernisation

de l'outil de production sera à terme complétée par des systèmes de réalité augmentée pour aider au montage des moteurs⁶. La création du *fab lab* AIS spécialisé dans l'innovation dans les services numériques (au sein de la division « Services » de Snecma) complète ces évolutions en permettant de tirer parti du numérique et des *big data* dès les phases de conception des nouveaux services. Le *fab lab* AIS contribue aux transformations du métier de motoriste, en développant une offre de services qui sert de relais de croissance dans les services offerts aux utilisateurs de réacteurs de SNECMA dans l'aviation civile.

Enfin d'autres évolutions majeures émergent dans ce secteur aéronautique. De nouveaux acteurs comme Flylab, un *fab lab* associé au *hackerspace* la Paillasse, développent des drones open source. Même dans les domaines traditionnellement jugés complexes comme l'aéronautique, on voit des communautés de *hackers* émerger et prendre des initiatives. Ces communautés sont capables, seules, de produire des démonstrateurs avancés voire des prototypes en phase de pré-industrialisation.

Le second changement fondamental concerne **les usages et les comportements socio-économiques**. Les attentes des consommateurs et des parties prenantes en termes environnementaux, d'économie du partage, d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle évoluent considérablement et rapidement. Elles génèrent des opportunités d'affaires impensables il y a 10 ans. Le cas d'Airbnb est emblématique : le modèle d'affaires de l'entreprise est rendu possible par l'existence d'une technologie accessible sur tous les *smartphones* et coïncide avec les aspirations des consommateurs contemporains. Le client ne veut plus seulement un produit. Il attend une relation qui donne du sens dans la durée, autour et avec le produit ; il veut aussi être partie prenante du processus de conception et aspire à de nouveaux usages, plus collaboratifs. L'essor des *fab labs*, *tech shops* et autres dynamiques mobilisant les approches fondées sur le faire soi-même, avec ou sans lien avec une communauté, témoigne de l'émergence de ces nouveaux comportements socio-économiques.

Ces modifications profondes et multiples sont autant de défis pour l'entreprise. La manière de manager l'innovation et de prendre en compte les changements potentiels à tous les niveaux est provoquée. Elles sont également autant d'opportunités de pénétrer des marchés réputés fermés ou dominés par des acteurs majeurs difficiles à contester car dotés d'une taille critique et de structures de coûts optimisées dans le cadre des « anciens » modes de production.

6 « Safran connecte ses outils à l'usine » *Les Échos*, 20/06/2016

Par exemple, dans le secteur automobile, les entreprises établies doivent faire face simultanément à trois disruptions majeures. Chacune d'entre elles est portée par de nouveaux entrants qui modifient non seulement le jeu concurrentiel mais aussi le périmètre d'activité du secteur.

- Les automobiles deviennent en quelque sorte des ordinateurs mobiles où tout est connecté. Cela impose de nouvelles relations entre les constructeurs automobiles et les grands fournisseurs de télécommunication ou les acteurs du *big data*, ces derniers devenant des acteurs stratégiques car ils apportent les services les plus discriminants en termes de valeur ajoutée ou de différenciation. C'est le cas de Google ou IBM par exemple.
- De nouveaux entrants proposent des concepts de voitures radicalement nouveaux. Google teste le principe de la voiture sans pilote. Tesla a introduit une nouvelle technologie qui débloque enfin les limites de l'automobile tout électrique.
- La façon de penser la mobilité change : celle-ci repose de plus en plus sur l'achat d'un service comme ceux que proposent Uber et Blablacar, et non plus nécessairement sur l'achat d'une voiture.

Rapidité et variété des changements, obsolescence des savoirs, nouveaux usages... Les disruptions sont multiples et peuvent être très brutales. Aujourd'hui, aucune entreprise, quels que soient son secteur et sa taille, n'est assurée de sa position. La prise de conscience de ce nouveau contexte est réelle pour la plupart des dirigeants. En 2015, 40 % des sociétés françaises du CAC 40 considéraient que le digital et les nouvelles formes de consommation pourraient mettre en danger leur modèle économique. 10 % estimaient même qu'elles pourraient remettre en cause la survie de l'entreprise⁷.

« Le digital ne se résume pas à faire circuler les données dans des tuyaux, c'est une nouvelle façon de fonctionner, de travailler, de concevoir des produits. »

Saad El Garrab, Air Liquide, in *Le référentiel de la transformation digitale*, 2015, Conversation avec le CAC 40

Reste à savoir comment les entreprises peuvent s'adapter.

⁷ *Le référentiel de la transformation digitale*, 2015, Conversation avec le CAC 40.

L'OBJET DE CE RAPPORT : COMPRENDRE COMMENT LES ENTREPRISES FRANÇAISES INNOVENT

On oppose assez facilement, et un peu hâtivement, les firmes de la nouvelle économie à celles des secteurs traditionnels. Le plus souvent, cette démarche vise à souligner la difficulté qu'auraient ces dernières à s'adapter et à rester des acteurs majeurs sur leur marché⁸ – en raison de leur taille et de leur organisation, qui freineraient le changement, ou de leurs succès, qui n'inciteraient pas à regarder en face l'impératif d'adaptation. Les grandes entreprises *leaders* sur leurs marchés ont/avaient tendance à privilégier des trajectoires technologiques qui renforcent leurs compétences et confirment leur modèle d'affaires plutôt que d'introduire des technologies, produits et/ou services potentiellement disruptifs.

Par bien des aspects, cette approche donne une vision partielle de la réalité des entreprises, des priorités, des enjeux et des changements en cours. Elle ne suffit pas à comprendre si (et en quoi) les problématiques que rencontrent les firmes de la nouvelle économie se distinguent fortement de celles des secteurs dits traditionnels. Elle ne prend en compte que partiellement les différences et les spécificités des entreprises, qui reposent autant sur leurs histoires, leurs stratégies que les dynamiques de changement qu'elles sont (ou non) capables d'insuffler.

Fondé sur les travaux de l'Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise⁹ (cycle 2015-2016) et sur des entretiens auprès de responsables Innovation d'entreprises (cf. annexes 1 à 3), ce rapport met en perspective les similitudes et les différences entre les grandes entreprises dites traditionnelles et les entreprises de la nouvelle économie. L'objectif est de montrer comment les entreprises françaises innoveront aujourd'hui, en identifiant leurs pratiques clés, les outils mobilisés et en illustrant la variété des points de vue et des approches retenues. La note dresse un panorama à un instant T. Le lecteur ne doit pas s'attendre à y trouver une ou plusieurs recette(s) miracle(s). La note ne juge pas de l'efficacité (ou non) de tel ou tel dispositif car la réalité de l'innovation est beaucoup plus complexe, comme nous le verrons dans les pages ci-après. Innover est une dynamique ; c'est le résultat de

⁸ Cap Gemini Consulting, 2015, *The innovation Game : why and how businesses are investing in innovation centers*. Voir aussi Barthelemy J. « Les 3 pièges qui empêchent les entreprises d'innover », in *Harvard Business Review France*, 7 juillet 2015.

⁹ L'Observatoire de l'innovation est un groupe de travail que l'Institut de l'entreprise a mis en place au profit de ses adhérents. Les séances, articulées autour d'un thème (Le « comment » de l'innovation dans les grandes entreprises en 2015-2016), permettent l'échange de bonnes pratiques à partir d'un dialogue entre un représentant d'une entreprise adhérente et une *start-up*. Voir le programme en annexe.

l'alchimie de nombreux ingrédients tangibles et intangibles. L'innovation requiert nombre de qualités dont la première est probablement l'humilité.

Cette note se décompose en trois sections. La première montre en quoi l'innovation constitue autant un enjeu stratégique que culturel et souligne la place de l'innovation dans la stratégie et la culture de l'entreprise. La deuxième section explique « comment » les entreprises innover aujourd'hui, en analysant plusieurs des dispositifs utilisés pour redonner envie aux salariés d'innover, développer de nouvelles relations au sein de l'écosystème, réintroduire le client au cœur du processus d'innovation et, enfin, introduire une nouvelle vision de l'innovation plus globale, allant de la conception à la production. La troisième et dernière section tire les enseignements des nouveaux modes d'innovation en termes de gestion du changement, et en particulier en termes de leviers managériaux au sein des entreprises.



L'INNOVATION :
UN ENJEU
STRATÉGIQUE ET
CULTUREL

Bien que génératrice de croissance et – à moyen terme – créatrice d'emplois, l'innovation peut aussi déstabiliser les entreprises établies. Entre opportunités potentielles, contradictions et tensions pour les managers, inquiétudes des salariés quant au maintien de leur emploi, ces entreprises ne parviennent pas toujours à transformer l'idée nouvelle en création de valeur (cf. *The Economist*, 25 juin 2016). Ces craintes, qui ne sont pas nouvelles, sont généralement associées aux changements de paradigmes et à la difficulté qu'ont les acteurs à anticiper les implications. En 1942, Schumpeter décrivait déjà cette contradiction dans l'idée même du processus de destruction créatrice lié à l'innovation. C'est la raison pour laquelle innovation et créativité sont souvent associées à la gestion du changement au sein des entreprises¹⁰.

L'innovation est intimement liée à la stratégie de l'entreprise (sa capacité à identifier et à faire évoluer le modèle de création de valeur de l'entreprise). Elle l'est également à sa culture (capacité à initier rapidement – ou non – de nouvelles idées et à s'adapter rapidement au nouveau contexte de marché).

POSITIONNER L'INNOVATION AU CŒUR DE LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

L'innovation ne s'improvise pas. Sans vision claire, pas d'innovation : création, prise de risque, motivation et partage de sens sont au cœur du processus, et se matérialisent par la stratégie d'entreprise et la possibilité pour les salariés de participer pleinement à sa réalisation. Cette stratégie renvoie à la manière dont l'entreprise se projette dans l'avenir, identifie les facteurs de création de valeur, son positionnement dans la chaîne de valeur et la manière d'y parvenir dans un contexte en profondes mutations.

Bien des exemples ont montré comment cette vision (ou son absence) pèse sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Comparons Kodak et Philips, le premier confronté à l'arrivée de la photographie numérique, le second à celle des CR-Rom. Dans les deux cas, l'entreprise est à l'origine de l'invention technologique qui va bouleverser son secteur d'activité. La différence fondamentale entre ces deux entreprises réside dans leur capacité à concevoir leurs activités dans le changement de contexte, à renoncer à un modèle d'affaires très profitable à court terme pour se projeter dans les besoins futurs du marché et d'intégrer ces nouvelles technologies en imaginant un nouveau business model qui fait sens pour l'entreprise (voir encadré 3).

¹⁰ Patrick Dawson & Constantine Andropoulos (2016), « Managing Change », *Creativity & Innovation*, Sage publications

La difficulté est moins de « trouver » une nouvelle technologie que de créer le modèle de valeur permettant de l'installer (durablement) sur le marché, et d'anticiper le modèle d'organisation idoine dans l'écosystème¹¹.

ENCADRÉ 3 KODAK VERSUS PHILIPS : CHOIX STRATÉGIQUES EN SITUATION D'INNOVATION DE RUPTURE

Kodak : quand l'absence de vision rend l'innovation impossible

Kodak est un cas emblématique de destruction créatrice et du dilemme auquel est confronté l'innovateur. Jusqu'aux années 1980, Kodak représentait 80 % de la production et de la vente de films argentiques sur le marché mondial, et la quasi-totalité de l'impression photo destinée au marché amateur. Kodak a été à l'origine des premières inventions (brevetées) concernant la photographie digitale mais n'a pas su en retirer de la valeur. Cette incapacité stratégique a conduit l'entreprise à la cessation d'activité et à la liquidation en à peine 5 ans.

Pourquoi ? Dans une situation de rente économique, il est toujours difficile de changer de stratégie et d'anticiper le moment adéquat pour installer des réorientations d'activité. Les inventions numériques brevetées par Kodak sont issues d'un processus bottom up (quelques chercheurs qui y croyaient) mais n'ont jamais été relayées par le management intermédiaire et prises en compte à leur juste importance par la direction de l'entreprise : ces inventions conduisaient à remettre en cause le modèle économique, la position de l'entreprise sur son marché (fin de la production des films argentique et fin de l'impression photo grand public) et les compétences centrales de l'entreprise (les expertises en chimie n'ayant plus qu'une importance indirecte). Cette innovation de nature radicale impliquait de réinventer le métier et le modèle d'affaire de l'entreprise, la culture, les hiérarchies internes et le mode d'organisation de l'entreprise. Kodak va freiner l'adoption de la technologie, voire va être tenté d'introduire des modèles d'appareils de prise de vue combinant numérique et argentique pour conserver son business initial.

Personne n'est parvenu à construire ou à faire accepter un nouveau modèle économique qui fasse sens et s'adapte aux enjeux du marché ou de l'écosystème ce qui, au final, a freiné l'introduction de l'innovation sur le marché et rendu

¹¹ Jay Paap & Ralph Katz (2004), « Predicting the unpredictable: anticipating disruptive innovation », *Research and Technology Management*, september-october, pp. 13-22

l'entreprise vulnérable à tous ceux qui ont su s'approprier et exploiter cette innovation.

Le passage du disque vinyle au CD-Rom pour Philips : quand la vision stratégique permet d'innover ¹²

Dès les années 1970, Philips développe des recherches en collaboration avec des centres du Fraunhofer Institute en Allemagne pour trouver de nouveaux supports permettant d'écouter la musique. Progressivement, cette collaboration va permettre de développer des supports numériques comme le CD-Rom. La qualité du son et les coûts de production de ce support se relèvent extrêmement intéressants. La direction et le management intermédiaire de l'entreprise y voient l'opportunité de créer un véritable marché de masse. Simultanément, le management de l'entreprise prend conscience de l'ampleur des changements associés à la logique de production des CD-Rom (vierges ou avec contenu) : les compétences et les chaînes de production sont différentes de celles requises par la production des disques en vinyle ; il faut aussi changer les appareils de lecture – ce qui offre d'autres opportunités de chiffre d'affaires. En bref, c'est l'ensemble du modèle d'organisation industrielle qui est modifié durablement par cette innovation.

La technologie du CD-Rom est placée au cœur de la stratégie de l'entreprise : Philips anticipe le changement et se positionne comme un leader sur le nouveau marché. L'entreprise met d'abord en place une nouvelle *business unit* en charge de la conception et de la production des CD. Cette unité est temporairement en situation de concurrence avec celle qui produit les disques vinyles, mais cette coexistence permet à la seconde de monter en puissance tout en conservant les deux catégories de clients, et d'accompagner le processus de diffusion de la technologie. La nouvelle *business unit* compte des managers qui, transférés de l'une à l'autre, acceptent de relever ce défi ; elle recrute aussi de nouvelles compétences. Parallèlement, l'entreprise organise des collaborations stratégiques avec les producteurs des supports de CD ainsi qu'avec les réseaux de distribution pour les convaincre de la nécessité de s'inscrire dans ce nouveau modèle de l'industrie de la musique. Progressivement, l'entreprise organise la fermeture des sites de conception et de production des disques en vinyle et communique activement tant sur le changement à opérer que sur les dispositifs internes d'accompagnement.

¹² L'analyse du cas est principalement tirée des études réalisées par Utterback J.M. & Acce H.J. (2003) «Disruptive Technology», Working paper University of Sussex

Du point de vue de l'analyse stratégique et de ses principes généraux, il n'y a pas de différence fondamentale entre les entreprises de la nouvelle économie et celles de l'ancienne. On distingue plutôt les entreprises qui ont une vision de celles qui n'en ont pas. La différence tient davantage à la capacité de gérer la dynamique du changement : la grande entreprise devra faire évoluer sa stratégie en tenant compte de son histoire et de l'accumulation des compétences existantes ; la *start-up* partira d'une « feuille blanche » et adaptera ses propres solutions à la situation de marché qu'elle crée ou accompagne les nouveaux comportements et les nouvelles technologies.

ENCADRÉ 4 QUAND L'INNOVATION EST AU CŒUR DE LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Roche et sa stratégie dans le digital

Roche est une entreprise pharmaceutique avec un positionnement très fort en cancérologie. Le cœur de métier de l'entreprise se situe sur les molécules. Dans les classements internationaux, Roche est le 5ème investisseur privé en R&D, devant Google.

Le positionnement stratégique de l'entreprise concernant le numérique repose sur deux piliers : compléter son offre de médicaments par un ensemble de services mobilisant les technologies numériques et intégrer la *data* dans le design du développement des molécules la *data*. Il s'agit donc d'élargir le portefeuille d'activités de l'entreprise sur les médicaments et traitements médicaux par un ensemble de services axés sur l'accompagnement du patient tout en adaptant la recherche et la production aux mutations technologiques.

La vision portée par la direction est déclinée sous forme de projets concrets porteurs de sens parce qu'inscrits dans une stratégie d'entreprise clairement définie et affichée. Celle-ci implique de travailler avec des acteurs disposant de compétences complémentaires : des *start-up* et des grandes entreprises du numérique. Cette stratégie est fondée sur la conviction de Roche que des formes nouvelles de partenariat avec les acteurs publics (hôpitaux, collectivités locales) et les citoyens doivent être définies. Ces collaborations doivent être fondées sur un modèle plus ouvert et transparent pour faciliter l'inclusion d'une variété de partenaires. Elles doivent aussi permettre d'adapter rapidement les offres de services aux évolutions technologiques et aux attentes des patients.

Captain Train et la formalisation d'une opportunité d'affaires

Créée en 2009, sur l'identification d'une opportunité d'affaires dans le domaine de la réservation de billets de train en ligne, cette *start-up* française de la nouvelle économie compte 60 salariés de nationalités différentes en 2016. Elle a été rachetée récemment par un groupe britannique. Captain Train, aujourd'hui Trainline, propose des réservations en ligne pour toute l'Europe grâce à un modèle qui cible les trajets dont le ratio temps/prix est le plus pertinent. L'entreprise met en concurrence tous les opérateurs et vendeurs de ces billets pour proposer les meilleurs prix à ses clients. L'objectif : créer une référence européenne du voyage en ligne fondée sur l'offre de services performants. L'enjeu pour les dirigeants était de conserver une ligne stratégique claire et stable, fondée sur une solide connaissance de la concurrence et de la faire partager aux salariés et aux investisseurs.

Sources : échanges avec Isabelle Vitali, Directrice de l'innovation, Roche, et Jean-Daniel Guyot, Fondateur, Captain Train (Trainline), lors d'une séance de groupe de travail de l'Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, novembre 2015

DÉTENIR UNE CULTURE D'INNOVATION ADAPTÉE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

La vision stratégique est essentielle mais insuffisante, notamment pour passer à la phase d'exécution. Cette capacité à innover renvoie à des pratiques collectives, des processus, des structures, des modes de décision qui favorisent la prise de risque, la nouveauté, l'expérimentation et l'implémentation des idées nouvelles. Cette capacité peut s'analyser à travers la culture de l'entreprise.

La culture de l'entreprise repose sur l'histoire de l'entreprise, sur les hommes et les femmes qui la composent, sur des événements que l'entreprise traverse en tant que collectif, sur la figure des dirigeants et sur les valeurs qu'ils incarnent. Elle comporte des invariants, qui garantissent sa stabilité : ce sont par exemple les valeurs de l'entreprise, mais aussi un ensemble de comportements et de pratiques partagés et internalisés par ses membres, et qui sont considérés finalement comme son mode de fonctionnement « normal ». La culture d'une entreprise n'est pas figée ; elle évolue avec les événements du quotidien, les relations

avec les parties prenantes. Or, il existe des cultures d'entreprises qui favorisent (ou non) la capacité d'adaptation à l'environnement, et par conséquent la capacité à innover. La place de l'innovation dans la culture de l'entreprise repose sur un ensemble d'éléments visibles et invisibles : des valeurs, des comportements et des routines qui favorisent à la fois l'émergence et l'implémentation d'idées nouvelles. Plusieurs experts¹³ se sont attachés à définir les éléments distinctifs d'une culture « orientée innovation ». Ces éléments sont synthétisés dans le tableau (*infra*).

TABLEAU 1 LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE CULTURE D'INNOVATION

Acceptation et valorisation du risque	Valeur de l'entreprise. Doit se matérialiser dans l'évaluation des salariés et aussi dans les ressources accordées par l'entreprise aux projets novateurs mais risqués.
Le temps disponible pour générer de nouvelles idées	Pratiques dans l'organisation. Dépendent des pressions du management sur les projets et résultats de court terme.
Autonomie des salariés et attitudes entrepreneuriales	Dimension comportementale et organisationnelle. Identifier de nouvelles opportunités d'affaires et les réaliser. Ces comportements sont favorisés par des méthodes de travail qui favorisent la flexibilité (des ressources, de la composition d'équipes) et l'autonomie de décision des équipes.
Rapidité à s'engager dans des expérimentations	Valeur du faire et de l'expérience. Ces deux aspects impliquent une organisation flexible où les routines ne conduisent pas à multiplier les contrôles avant d'expérimenter quelque chose de nouveau.
Un climat de confiance, d'échanges et de convivialité	Dimension organisationnelle et collective. Favorise la motivation des salariés et le fait de lancer des projets risqués.
La perception des salariés que la nouveauté est inhérente à la réalisation du business	Dimension comportementale. Croyance des salariés dans l'alignement entre innovation et stratégie de l'entreprise – L'innovation est créatrice de sens pour l'entreprise car elle est perçue comme inscrite dans les attentes des dirigeants. Favorise la motivation des salariés.

Source : adapté par l'auteur à partir des travaux de Rao & Weintraub (2013)

Lorsque l'entreprise met l'innovation au cœur de sa culture organisationnelle, celle-ci représente un actif stratégique intangible lui permettant de tirer parti des opportunités technologiques et marchés et de continûment s'adapter à son environnement.

¹³ Rao, J., & Weintraub, J. (2013). "How innovative is your company's Culture?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n° 3, p. 28 – 38.

COMMENT CARACTÉRISER ET DIFFÉRENCIER LES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR CULTURE D'INNOVATION ?

La plupart des entreprises de la nouvelle économie sont « jeunes », au sens de créées récemment. L'innovation est « dans leurs gènes » : un projet de création d'entreprise s'inscrit par construction dans une culture de l'innovation et de la rupture. Ces entreprises sont considérées comme des succès parce qu'elles sont à la fois récentes, globales (c'est-à-dire présentes activement sur plusieurs marchés nationaux) et à forte croissance. L'autonomie des salariés, la flexibilité, la convivialité, la motivation, la prise de risque et souvent l'excellence sont au cœur du modèle de référence de ces entreprises. « *La culture fait toute la différence* » déclare par exemple le fondateur de Captain Train, Jean-Daniel Guyot. « *L'innovation ? C'est notre métier* », ajoute Guillaume Princen, l'un des fondateurs de Stripe.

La culture d'innovation n'est pas innée. Elle se construit et évolue avec la trajectoire de développement de l'entreprise, qui peut la perdre en tout ou partie. Quand l'entreprise grandit et s'installe sur son marché, des routines bureaucratiques se développent, des processus et modes de travail en contradiction avec l'innovation se mettent en place. Les silos, le contrôle et la hiérarchie prennent le pas sur l'autonomie et la recherche de transversalité. L'altération de la culture d'innovation d'une entreprise qui grandit, comme d'une entreprise déjà grande, coïncide souvent avec une perte de perspective sur le projet d'entreprise pour les salariés, et à la difficulté d'expérimenter ou de matérialiser des idées vraiment nouvelles.

Pour autant la dilution de la culture d'innovation n'est pas inéluctable. Prenons ici quelques exemples emblématiques. Amazon, qui compte aujourd'hui plus de 130 000 salariés, innove toujours. Cette problématique n'est pas propre aux entreprises de l'ancienne *versus* la nouvelle économie. Google, qui a 15 ans, et qui compte 60 000 salariés, doit résister, comme toute grande entreprise, contre une certaine inertie : son défi est de conserver l'innovation comme moteur de développement de l'entreprise et de préserver des dynamiques vertueuses où les salariés sont motivés, investis et croient à la mission de l'entreprise. L'innovation doit aussi se trouver au cœur du management de l'entreprise (cf. partie 3 de la présente note) : autonomie, valorisation du risque, de l'idée nouvelle et de sa concrétisation doivent rester une priorité constante du management. Chez Google, par exemple, celui qui n'atteint pas tous ses objectifs mais qui prend des risques est valorisé (le fait de remplir ses objectifs pourrait signaler que ceux-ci étaient faciles à atteindre et/ou révéler un manque d'ambition). De même, lorsque Google stoppe un projet qui n'aurait pas d'avenir, le management s'efforce d'en tirer des leçons positives.

Cette discipline est présente à tous les niveaux parce qu'elle fait partie intégrante de la culture de l'entreprise.

Facebook est confronté à des enjeux comparables et, en France, lance de nouveaux projets portés par des salariés, alliant l'avantage de la taille de l'entreprise (et donc des ressources disponibles) à la rapidité d'action d'une *start-up*¹⁴. Cette pratique, promue par ses dirigeants, consiste à préserver la liberté entrepreneuriale, à valoriser la prise de risque dans la conduite même des activités tout au long de sa trajectoire de développement, autant d'éléments qui caractérisent la culture de cette entreprise.

Quel est le « mal » dont souffrent nombre d'entreprises ? Probablement d'avoir souvent négligé les éléments clés de management qui permettent à l'innovation de rester une constante de l'activité de l'entreprise. Dans le passé, certaines entreprises, notamment celles qui évoluent dans des environnements très réglementés (les banques, par exemple), ont eu tendance à reléguer l'innovation au second plan.

Certaines entreprises ont su rester innovantes. C'est le cas, par exemple, de SEB, Roche ou IBM – ce qui ressort des entretiens menés avec leurs représentants. « *L'innovation est au cœur de l'entreprise... c'est même une obsession* » nous dit Isabelle Vitali (Roche) et c'est cette obsession qui lui permet d'élaborer facilement des projets avec de nouveaux partenaires. C'est cette même culture qui a permis à IBM de s'adapter aux évolutions technologiques (cf. encadré 5).

ENCADRÉ 5 QUAND LA CULTURE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE PERMET DE GÉRER LE CHANGEMENT : LE CAS D'IBM

Créée en 1911, l'entreprise prend le nom d'IBM (International Business Machines Corporation) en 1924. Initialement spécialisée dans le hardware informatique en B to B, IBM a su évoluer et se repositionner sur les marchés de l'informatique, notamment les logiciels et services. Aujourd'hui, l'entreprise compte plus de 430 000 employés, dans 175 pays. La moitié du chiffre d'affaires est réalisée dans les services informatiques et dans la production logicielle. D'une entreprise dont la culture était dominée par la technologie du hardware et le rôle dominant de l'ingénieur et du « techno push », IBM est progressivement devenue une entreprise centrée sur les usages et les services informatiques, avec une compétence clé liée

14 LCI – Emission Plein Ecran - 2 juillet 2016.

à la gestion des systèmes complexes et la transformation numérique des entreprises.

Parallèlement, l'entreprise initialement portée par les valeurs associées au mode de management américain, s'est internationalisée et adaptée aux contextes locaux.

Les changements ont été multiples et progressifs, et portés par la culture d'innovation de l'entreprise. Celle-ci a dû faire face à des résistances au changement mais elle a su faire évoluer ses métiers et ses modes de travail (plus de travail collaboratif, de transversalité et d'autonomie des salariés¹⁵). L'objectif d'IBM est aujourd'hui d'être un acteur majeur de la transformation digitale et de l'accompagnement des entreprises.

Le changement de modèle d'entreprise a conduit, par exemple, à modifier le rôle des centres de R&D. À l'époque du hardware, ils étaient les moteurs de l'innovation. Si, bien entendu, ces centres jouent encore un rôle essentiel aujourd'hui, toutes les fonctions de l'entreprise sont toutefois engagées et considérées comme parties prenantes du modèle d'innovation d'IBM en liens étroits avec les clients.

Les succès et les échecs font partie intégrante de l'apprentissage et du processus de changement et d'innovation. L'enjeu est de faire en sorte que seuls les impacts positifs soient visibles sur le marché. Il s'agit d'un processus de réadaptation continue.

Source : entretien avec Frédéric Allard, CTO Office Europe et La Glauque-Sophia Site Exec, IBM France, juillet 2016 et travaux de DeMarco, Lesser and Smith en 2006.

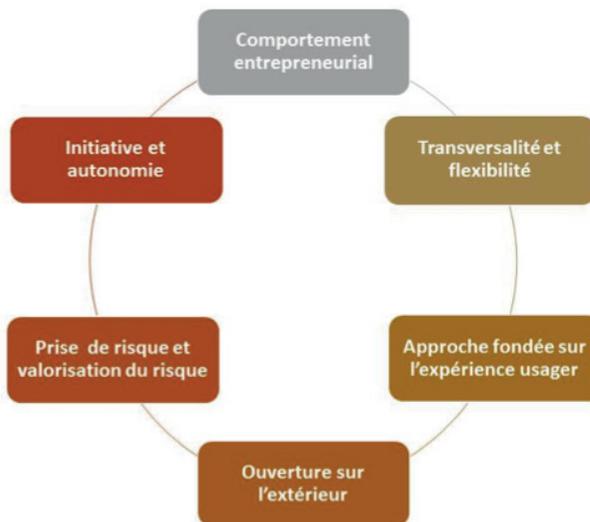
Quelle que soit leur situation au regard de leur culture et des défis auxquels ils sont confrontés, tous les représentants d'entreprise interrogés reconnaissent que l'innovation est avant tout un défi humain et un état d'esprit. Trop souvent, les pouvoirs publics notamment, réduisent l'innovation à des problèmes de financement, de technologies et d'infrastructures. En réalité, c'est aussi et d'abord un enjeu en termes de relations humaines, de dynamique collective, de valeurs et de comportements partagés.

¹⁵ M. DeMarco & E. Lesser, S. Smith (2006) «People and innovation: getting ideas on the table» IBM institute for Business Value, USA

ALIGNER CULTURE D'INNOVATION ET VISION STRATÉGIQUE : UN FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Au sein de l'Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, les éléments caractéristiques d'une culture de l'innovation les plus cités sont le comportement entrepreneurial, la transversalité et la flexibilité, les approches fondées sur l'expérience des usagers, l'ouverture sur l'extérieur, la prise de risque (et sa valorisation) et, enfin, l'initiative et l'autonomie. Ces éléments sont repris dans la figure suivante.

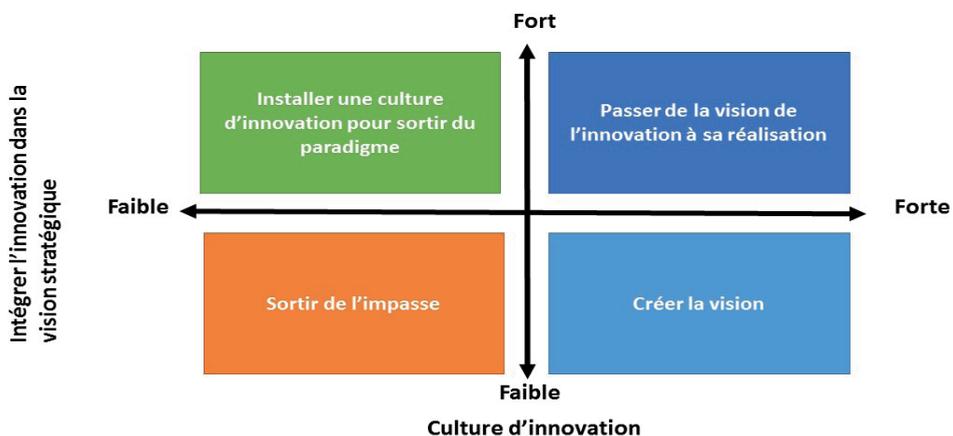
Figure 2 – Les dimensions clés de la culture de l'entreprise à acquérir pour favoriser l'innovation aujourd'hui



Comprendre comment les firmes innovent (ou pas) revient à dépasser l'opposition entre firmes de la nouvelle économie et entreprises des secteurs traditionnels. Une des clés de l'analyse réside dans la capacité de l'entreprise à faire correspondre sa stratégie et sa culture avec les défis économiques et technologiques actuels. On peut ainsi différencier quatre situations polaires pour lesquels les enjeux managériaux ne seront pas tout à fait de même nature.

- Les entreprises qui ont une vision stratégique pour s'adapter au nouveau contexte et disposent d'une culture d'innovation forte. L'enjeu pour ces entreprises est de concrétiser cette vision en s'appuyant sur les actifs de l'entreprise.
- Les entreprises qui ont une vision stratégique pour s'adapter au nouveau contexte mais pour lesquelles la culture d'entreprise est peu basée sur l'innovation. Pour celles-ci l'enjeu est de faire évoluer la culture de l'entreprise pour changer les paradigmes (pratiques, schémas de pensée) à l'œuvre dans l'entreprise.
- Les entreprises qui n'ont pas de vision stratégique permettant de se projeter dans l'avenir face aux changements de contexte et ne disposent pas d'une culture d'innovation. Ces entreprises se situent dans une impasse stratégique. Elles doivent simultanément construire une nouvelle stratégie et une culture d'entreprise.
- Les entreprises qui n'ont pas de vision stratégique permettant de se projeter dans l'avenir face aux changements de contexte mais pour lesquelles l'innovation constitue une dimension caractéristique de la culture organisationnelle. L'enjeu est de créer une vision stratégique et de gérer le changement en s'appuyant sur la culture d'entreprise.

Figure 3 – Aligner stratégie et culture d'innovation





COMMENT LES
ENTREPRISES
INNOVENT-ELLES ?

Les modes d'innovation évoluent. À travers les travaux de l'Observatoire de l'innovation en 2015-2016, quatre niveaux d'analyse de ces changements ont été investigués : redonner envie aux salariés de s'impliquer dans des activités d'innovation ; repenser les relations avec l'écosystème et en particulier les relations entre grands groupes et *start-up* ; réintroduire la relation et l'expérience client au cœur des démarches de création de valeur ; penser une démarche d'innovation globale qui parte de la conception jusqu'à la production.

Ces initiatives s'appuient sur des approches d'innovation ouverte telles que proposées par Chesbrough¹⁶ : accroître les échanges de connaissances dans et hors de l'entreprise.

REDONNER L'ENVIE D'INNOVER POUR CERTAINS, PRÉSERVER LA CAPACITÉ D'INITIATIVE DES SALARIÉS POUR D'AUTRES

Promouvoir l'innovation interne est une des priorités pour les grandes entreprises comme pour les *start-up*. Dans les premières, le défi consiste à remobiliser les salariés autour de la fonction innovation qui doit être l'affaire de tous et non plus celle des seuls centres de R&D. Pour les secondes, le défi est d'entretenir la dynamique au fur et à mesure du développement de l'entreprise.

LES GRANDES ENTREPRISES DES SECTEURS TRADITIONNELS : PROMOUVOIR L'INNOVATION INTERNE

Promouvoir l'innovation interne suppose de favoriser la transversalité et l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise dans l'élaboration des projets créateurs de valeur et de faire travailler ensemble des équipes et des profils qui n'ont pas l'habitude d'échanger. L'autonomie des salariés et leur engagement dans des projets doivent être concrètement valorisés, par des concours d'idées ou des dispositifs intrapreneuriaux permettant

¹⁶ Chesbrough H. & Garman A.R. (2009), "How open innovation is: can help you in lean times", *Harvard Business Review*, December, pp. 68-79.

l'expérimentation d'idées nouvelles. C'est cette étape de réalisation qui légitime et crédibilise l'introduction d'une démarche d'innovation dans l'entreprise.

« Quand on aide les gens à concrétiser leurs idées, ils se sentent au cœur de la stratégie de l'entreprise... Une forte motivation émerge qui crée de la mobilisation. »

Frédéric Allard, IBM France, Observatoire de l'innovation 2016

La mise en œuvre de ces mesures sera d'autant plus stratégique – et difficile à déployer – dans les entreprises dotées d'une faible culture d'innovation. Donner envie aux salariés et les convaincre qu'ils peuvent participer au processus d'innovation quelle que soit leur fonction dans l'entreprise, c'est promouvoir l'esprit entrepreneurial impliquant un double changement culturel de l'entreprise et de gouvernance de ses projets.

COMMENT PROMOUVOIR L'INNOVATION INTERNE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ?

Pas de recettes miracles mais un ensemble de dispositifs que l'entreprise place, à des degrés variables, au cœur de sa politique d'innovation pour modifier les comportements.

Une palette d'outils existe, des boîtes à idées (chez Michelin, par exemple) aux réseaux sociaux d'entreprise (chez Airbus, IBM ou la Société Générale). Allant au bout de la démarche, Société Générale a doté tous ses salariés d'une tablette leur permettant d'accéder depuis cet outil aux environnements externe et interne du Groupe, tel que le réseau social d'entreprise. Des mesures de sensibilisation des collaborateurs aux approches de l'innovation peuvent également être mises en place.

À titre d'exemple, Allianz propose à ses salariés des ateliers de *design thinking* pour inviter à « penser autrement ». Ces dispositifs peuvent être combinés, déployés progressivement ; ils ont toutefois en commun de s'adresser à tous les collaborateurs de l'entreprise, y compris ceux qui se considéraient comme *a priori* les plus éloignés de l'innovation.

ENCADRÉ 6 OUVRIR LES SALARIÉS AU MONDE EXTÉRIEUR : L'EXEMPLE DE ROCHE ET D'IBM

En 2015, la direction de l'innovation de Roche France a créé le Roche Lab, centré sur l'innovation autre que médicale et tourné tant sur l'intérieur que sur l'extérieur. Y sont par exemple organisés les « cafés du LAB » : chaque mois, les collaborateurs sont invités, pendant une demi-heure, à rencontrer des acteurs de l'innovation, souvent des entrepreneurs du secteur de la santé qui viennent « pitcher ». Les présentations sont suivies d'échanges. Ces discussions participent au décloisonnement et la perméabilité de l'entreprise.

L'initiative « Allez dehors » consiste à emmener les salariés à la découverte de lieux et d'approches de l'innovation et de la créativité. « Parce que dans une entreprise, on est très concentré sur ce qu'on a à faire... quand ils [les salariés] ont à sortir de l'entreprise, spontanément, et c'est très bien, ils se rendent dans des lieux où en fait, on se rapproche du patient (dans des hôpitaux), etc. Avec le Roche Lab, nous essayons de leur montrer que la santé se passe aussi ailleurs. Nous les emmenons donc sur des lieux d'innovation, par exemple, La Paillasse [un *hackerspace* en biologie]... mais aussi chez Orange, chez BNP Paribas, chez Dassault Systèmes... L'idée est de donner la possibilité à nos collaborateurs de découvrir ces acteurs. »

IBM développe les JAM qui correspondent à des techniques de brainstormings impliquant l'ensemble des salariés une fois par an. Les salariés sont invités à travailler en petits groupes sur des sujets identifiés par le management (smart cities et enjeux sociétaux en découlant, par exemple) et à partager réflexions et idées *via* une plateforme collaborative. Certaines années, ces JAM ont également été ouvertes aux familles des salariés. Ces réflexions alimentent ensuite les projets opérationnels de l'entreprise.

Source : entretiens avec Isabelle Vitali, Directrice innovation, Roche, juin 2016 et Pascale Xelot-Dugat, Directrice des partenariats pour l'Europe, IBM, juillet 2016

DÉVELOPPER LES COMPORTEMENTS ENTREPRENEURIAUX PAR LA MISE EN PLACE D'INCUBATEURS INTERNES

L'intrapreneuriat est un levier de plus en plus expérimenté par les grandes entreprises¹⁷. L'enjeu est d'inscrire les salariés dans la démarche qui est celle d'un entrepreneur tout en ayant la possibilité de mobiliser des ressources (financières et expertises). Les dispositifs d'intrapreneuriat sont souvent couplés avec la mise en place d'incubateurs et/ou d'accélérateurs de l'entreprise ; l'entreprise soutient ainsi des projets portés par des salariés ou des *start-up*. C'est par exemple le cas des Bizlabs d'Airbus ou chez Engie (cf. encadré 7).

ENCADRÉ 7 L'INCUBATION DE PROJETS DE SALARIÉS CHEZ ENGIE

Depuis 2015, l'incubation de projets portés par des salariés est confiée à la direction de l'innovation. L'objectif est de créer un espace qui obéisse à des modes de décision, de financement et à des processus distincts de ceux qui prévalent dans le reste de l'entreprise, au plus près des conditions de l'entrepreneuriat. L'autonomie de l'individu, la prise de risque élevée et l'agilité dans le mode de gestion de projet et d'utilisation des ressources sont des éléments clés du dispositif.

Engie signe des accords avec des incubateurs et place de petites équipes de 2 ou 3 entrepreneurs en incubation à côté d'autres *start-up*. Les membres de l'équipe quittent leur poste pour rejoindre l'activité en incubation dont la durée est d'environ 9 à 12 mois. Pendant cette période l'équipe développe une première version de la nouvelle idée et la teste dans le marché. La décision de poursuivre ou non est prise dans le cadre d'une réunion trimestrielle 'Go/No-Go' à laquelle participe le directeur innovation et le directeur de la business unit qui cofinance l'incubation. Cette approche libère les équipes des contraintes habituelles et les immerge dans un environnement entrepreneurial tout en bénéficiant des ressources de l'entreprise et les plaçant dans un cadre responsabilisant. L'appropriation est très forte et la prise de risque réelle, permettant de faire aboutir des idées qui n'auraient pu voir le jour dans le cadre des procédures habituelles de l'entreprise.

17 Bouchard V. (2009) *Intrapreneur : innovation et croissance*, Edition Dunod

L'un des critères de succès important est le co-financement par les *business units*. Les salariés impliqués dans des projets d'incubation peuvent conserver leur statut sur la période ou peuvent choisir de quitter le Groupe Engie et adopter un statut d'entrepreneur indépendant. À l'issue de la phase initiale d'incubation, le fonds d'investissement d'Engie peut décider d'investir dans la nouvelle *start-up*. Cette décision suit le processus applicable aux décisions d'investissement dans les *start-up* externes.

Source : témoignage de Mark Akehurst, Directeur de l'innovation, Engie, Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, janvier 2016

Bien que récentes, ces initiatives sont riches d'enseignements. Situées en aval du processus d'innovation, elles permettent de tester rapidement le potentiel d'une idée et les trajectoires possibles de développement, à condition d'impliquer les directions opérationnelles dans le suivi du projet. Elles permettent aussi d'identifier et d'impliquer les salariés entrepreneurs. La difficulté consiste, à travers un dispositif intrapreneurial, à mettre en cohérence des dynamiques *bottom up* (poussées par les salariés) et des dynamiques *top down* (décisions d'engager des ressources prises par les directions opérationnelles de l'entreprise).

« Qu'il y ait succès commercial ou pas, l'incubation est toujours une expérience riche [pour l'entreprise] où on apprend beaucoup. On sait vite si l'idée est bonne ou au contraire inadaptée au marché »

Mark Akehurst, ENGIE, Observatoire de l'innovation, 2016

Contrairement à l'idée reçue, les salariés motivés par les dispositifs d'incubation sont nombreux. À la fois ambitieux, curieux et humbles, les candidats aspirent à donner du sens à leur activité à travers la réalisation d'un projet nouveau. Chez Engie, on souligne que c'est au moins autant l'état d'esprit que l'expertise technique qui qualifie les « incubés ».

La réelle difficulté réside dans la conception même du dispositif en ce qu'il répond à des règles qui s'écartent, parfois radicalement, des processus habituels de l'entreprise. Par exemple, dans des entreprises telles que la Société Générale ou Allianz, l'excellence, qui est une valeur forte, s'oppose, par construction, à l'échec et à la prise de risque. Il peut y avoir contradiction dans les messages. D'où l'importance du sens accordé à ce type d'initiative au sein du projet de l'entreprise et de son intégration dans les pratiques managériales.

Enfin, la démarche doit rester pragmatique, à visée opérationnelle et faciliter l'expérience de nouveaux modes de management et de financement de l'innovation. Ainsi pour Orange, l'incubation est un moyen de tirer parti de toutes les opportunités généralement associées au statut d'entrepreneur. Il peut s'agir ainsi de permettre à une équipe interne qui n'obtiendrait pas de soutien financier de sa direction, de faire appel au *crowdfunding*.

LES TIERS LIEUX D'ENTREPRISES COMME VECTEURS DE NOUVELLES APPROCHES DE L'INNOVATION

Autre outil très prisé des grandes entreprises : les *labs*, souvent fondés sur des approches de makers, et au sein desquels les pratiques et modes d'innovation sont renouvelés¹⁸. Souvent hors des centres de R&D¹⁹, ils constituent des « tiers lieux » pour conduire les projets autrement²⁰. Au croisement d'initiatives *top down* et *bottom up*, elles permettent aussi de remobiliser les salariés selon de nouvelles approches de l'innovation comme le montre l'encadré 8 associé à l'initiative LCL Factory de l'entreprise LCL.

ENCADRÉ 8

LCL FACTORY DÉDIÉ À L'INNOVATION INTERNE : LE POINT DE VUE DES SALARIÉS

Présentation de LCL Factory

La démarche LCL Factory est née à l'initiative de salariés de la DSI en 2013, pour stimuler la créativité des salariés de l'entreprise et les appuyer dans le développement des phases amont de leurs projets. Ce projet, lui-même entrepreneurial, a reçu le soutien des membres du Comex. Inauguré en 2015, le laboratoire des usages LCL Factory est situé dans les locaux de l'entreprise à Villejuif. C'est aujourd'hui un lieu (reconfigurable et convivial), animé par une petite équipe qui accompagne les salariés dans leur démarche d'innovation. Cette équipe jouit d'une grande autonomie et rapporte régulièrement au Comex.

¹⁸ Anthony S. (2012), «The Corporate Garage», *Harvard Business Review*, septembre, pp. 45-53

¹⁹ Innovation Review, «Les outils d'innovation des grands groupes», septembre 2016

²⁰ *Mérindol V.*, Versailles D.W., Voisin T., Chiovetta A. (2016) « Les *open labs* d'entreprises », in livre blanc sur les *open labs* produit par la plateforme FUTURIS de l'ANRT et la chaire newPIC de PSB

« LCL Factory c'est un peu le tiers lieu de l'entreprise » précise son responsable Benoît Laforêt.

L'objectif de LCL Factory est d'aider les salariés à travailler autrement et à décaler leurs points de vue. Il participe ainsi à la promotion d'une nouvelle culture d'innovation dans l'entreprise.

Comment fonctionne LCL Factory ? Après avoir pris connaissance des besoins ou des problématiques du salarié, l'équipe d'animation lui propose, lorsque cela est nécessaire, d'animer un atelier en utilisant des méthodes de créativité appropriées permettant d'approfondir le sujet et de le mettre en forme. L'équipe accompagne le salarié dans la formulation de son idée, dans la mise en place des ateliers (choix des méthodes, composition des équipes) et dans la réalisation du livrable attendu. À l'issue de ces ateliers de créativité, l'équipe d'animation produit un document permettant au salarié d'avancer dans ses travaux, voire le cas échéant, de convaincre sa hiérarchie de la pertinence du projet.

Les ateliers durent souvent une à deux demi-journées. En moyenne deux ateliers par mois sont organisés, au profit de tous les salariés de l'entreprise. Les initiatives peuvent provenir par exemple d'une unité de l'entreprise du siège ou du réseau commercial, d'un salarié sur une démarche intrapreneuriale. Récemment, des actions internes d'initiation aux méthodes de créativité ont été mises en place pour aider les salariés à reproduire des démarches innovantes.

Exemple 1 : Le salarié dans une démarche intrapreneuriale

Les démarches intrapreneuriales ne conduisent pas nécessairement le salarié à créer son entreprise. Il peut s'agir d'une initiative conduite dans et pour l'entreprise. C'est le cas pour le projet initié par M. Regnier. Salarié LCL depuis 2008, M. Regnier occupe aujourd'hui une fonction de gestion des risques (opérationnels, réglementaires, financiers). Il avait identifié une opportunité d'innovation pour LCL, associée au développement de la lecture automatique de documents numériques (par recherche et association de mots-clés). Le potentiel de cette idée dépassait largement le périmètre de son activité, autorisant de multiples utilisations comme la vérification de la cohérence et de l'exactitude des données associées à un même client à partir de plusieurs sources, la réduction des erreurs de saisie mais aussi l'amélioration de la gestion de la relation client, la correction de données administrative ou encore la lutte contre la fraude.

M. Regnier a fait appel à LCL Factory pour l'aider à préciser son idée et à identifier ses applications potentielles. Une dizaine de personnes volontaires

issues de fonctions très différentes au sein de l'entreprise (juridique, risques, marketing, etc.) ont été mobilisées.

Ce travail en petit groupe a permis de dépasser les silos de l'entreprise, de croiser des visions différentes et de se concentrer non sur les aspects techniques, mais sur les usages et applications potentielles, créateurs de valeur pour l'entreprise.

Six ateliers (2h chacun, aux heures de déjeuner) ont été organisés chez LCL Factory. La motivation du groupe est restée forte tout au long du processus. L'équipe LCL Factory a pris en charge les questions logistiques et animé les séances pour stimuler la créativité du groupe. À la 4^{ème} séance de travail, elle a organisé une rencontre avec une *start-up* identifiée par un membre du groupe pour réfléchir aux solutions technologiques envisageables. Enfin, l'équipe d'animation a fourni un support (document PPT) restituant le fruit de ce travail, qui a ensuite été présenté au Comex. Convaincu, celui-ci a décidé d'expérimenter l'idée dans la branche « Successions » du groupe.

Exemple 2 - Le salarié à la recherche d'une démarche innovante pour élaborer son projet

Mme Drillhon est responsable marketing dans la direction des marchés professionnels PME. Elle souhaitait élaborer un nouveau programme de fidélisation pour ce type de clientèle. Plusieurs possibilités s'offraient à elle : réaliser elle-même l'étude et la proposition, confier le chantier à un consultant ou faire appel à LCL Factory. C'est cette dernière option qu'elle a retenue.

Deux ateliers furent organisés : un atelier d'une demi-journée avec des collaborateurs (issus de différentes unités et sélectionnés par les managers contactés par Mme Drillhon) et un atelier avec des clients. La restitution a pris deux formes : un document écrit ainsi qu'un débriefing oral très riche, faisant apparaître la diversité des points de vue et des propositions, mettant en perspective différentes hypothèses de constitution d'un programme de fidélisation et faisant apparaître les incohérences des programmes en vigueur.

Exemple 3 - Le salarié volontaire pour contribuer aux ateliers de créativité

M. Maldera travaille à la direction réseau en ligne LCL. Il a participé à un atelier de créativité au sein de LCL Factory dédié à la récompense de la fidélité. Il a volontiers accepté de rejoindre le groupe par goût personnel pour la réflexion et par intérêt pour le sujet. L'objectif était d'envisager les possibilités de dépasser les modèles traditionnels empruntés par les programmes de fidélité pour imaginer d'autres schémas. Une dizaine de salariés LCL ont été mobilisés dans cet atelier d'une

demi-journée et composé de profils variés (informaticien, juristes, membres du réseau commercial et de l'équipe marketing) garantissant une richesse de points de vue.

Les leçons tirées de ces expériences : le point de vue des salariés

Les leçons tirées par les salariés de l'entreprise s'inscrivent dans trois directions. Participer à des projets qui font sens : trouver des collaborateurs de l'entreprise qui acceptent de participer à ce type de projets fut facile pour tous les cas étudiés. Leur motivation réside dans leur contribution à des projets porteurs d'une amélioration réelle dans l'activité de l'entreprise. Dans le cas du projet porté par une démarche intrapreneuriale (exemple 1), le porteur de projet était motivé par le fait d'initier une réflexion sur un projet dont la valeur ajoutée pour l'entreprise lui semblait grande. Une autre source de motivation est d'obtenir un retour concret sur ce que l'entreprise a fait des réflexions menées dans les ateliers de créativité : le projet est-il expérimenté ? Si oui, pour quels résultats ? Si non, pourquoi ? Ce retour est clé pour donner du sens aux contributions des salariés.

Travailler autrement : « On travaille avec des personnes que l'on n'aurait pas eu l'occasion de rencontrer avant, avec qui travailler apporte quelque chose de différent ». Ensuite, les personnes interrogées qui ont participé à des ateliers de créativité soulignent les différences entre les modes de travail au sein des ateliers de créativité et ceux, classiques, de la « réunion ». Le travail est dynamique et convivial, hors des positions hiérarchiques. L'animation des séances s'appuie beaucoup sur des éléments visuels (post-it, paper board, legos...) favorisant des contributions dynamiques. Tous peuvent contribuer et les séances poussent à décaler les points de vue et à aller plus loin dans l'exploration des idées. Le rôle des animateurs d'ateliers est essentiel afin d'« aider les individus à se lâcher » et à sortir de leur position fonctionnelle traditionnelle.

Autre élément important : outre la dynamique des échanges, le fait de ne pas prendre les aspects négatifs comme point de départ de la réflexion constitue une différence notée par rapport à l'approche habituelle. « On ne commence pas par les contraintes qui limitent les possibilités et l'horizon de réflexion mais on travaille en s'attachant aux usages et à la manière d'y répondre.»

Disposer d'un dispositif flexible et peu coûteux qui permet d'expérimenter rapidement tout en sortant des méthodes classiques de travail.

Redonner envie d'innover aux salariés est un des pivots des politiques d'innovation des grandes entreprises. Celles-ci mobilisent généralement plusieurs dispositifs dont l'enjeu consiste à promouvoir l'esprit entrepreneurial, la prise de risque, la flexibilité et la transversalité, la possibilité d'expérimenter de nouvelles méthodes de conduite des projets. Il ne s'agit pas de révolution mais plutôt de diffuser une nouvelle culture d'innovation dans l'entreprise, cohérente avec les défis du contexte socio-économique. Que ces initiatives soient *bottom up* ou *top down*, elles visent toutes à placer le salarié au cœur du processus d'innovation et à l'aider à concrétiser de nouvelles idées.

REDONNER ENVIE D'INNOVER : QUELQUES LEÇONS CLÉS

- Remettre l'individu au cœur du processus d'innovation : l'innovation est l'affaire de tous
- Les dispositifs mis en place dans l'organisation sont variés. Ils doivent donner l'opportunité d'exprimer mais surtout de concrétiser des idées nouvelles. La motivation et la création de sens passent par la concrétisation des idées.
- L'échec n'est qu'une étape : il fait partie d'un processus de réadaptation continue.
- Pour être leviers de changement culturel, ces dispositifs doivent véhiculer les valeurs adaptées : culture du risque, transversalité, collectif.

LES FIRMES À FORTE CROISSANCE DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE : PRÉSERVER UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION FONDÉE SUR LA DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE DES SALARIÉS

L'hebdomadaire *The Economist* en février 2016 soulignait à quel point les *start-up* américaines, globales et à forte croissance, reposent sur un modèle de relations entre investisseurs, dirigeants et salariés bien différent de celui des entreprises des secteurs dits traditionnels. Le dirigeant est un chef d'orchestre qui définit une opportunité d'affaire : il élabore la mission de l'entreprise sur cette opportunité et la partage avec les investisseurs et les salariés. Ces derniers, eux-mêmes entrepreneurs dans l'âme, développent des projets d'envergure dans ce cadre. Des *start-up* telles que Captain Train et Stripe se sont développées sur ce modèle. Le levier de l'innovation tient très largement à la personne des collaborateurs, d'où l'importance de savoir recruter et motiver les « talents ». La relation entre le management et le salarié est bouleversée en conséquence car les rôles de chacun sont redéfinis.

« Les leviers de la croissance de l'entreprise ? Des salariés qui adhèrent avant tout à la mission et à la vision de l'entreprise, c'est ce qui fait la différence... ».

Jean-Daniel Guyot, Captain Train, Observatoire de l'innovation 2016

L'enjeu pour ces entreprises à croissance rapide est de conserver cette dynamique sur le long terme. Le cas de Stripe illustre bien ce nouveau mode d'organisation : la dynamique d'innovation repose sur les salariés-entrepreneurs et sur une architecture organisationnelle ouverte (cf. voir encadré 9). L'objectif du management est de préserver cette dynamique dans un contexte où la taille de l'entreprise croît rapidement. Avec le changement d'échelle, le risque est de spécialiser les fonctions et de chercher à rationaliser notamment les flux d'échanges... au risque de construire progressivement des silos et de multiples procédures de contrôle.

ENCADRÉ 9

STRIPE : PRÉSERVER UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION FONDÉE SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Stripe est une entreprise de la nouvelle économie fondée en 2011. Elle permet de réaliser des transactions financières sécurisées. L'objectif de cette société est de permettre des transactions sur le web dans un cadre plus large, y compris pour des services et produits fournis par des providers très éloignés géographiquement du client. Aujourd'hui Stripe compte 350 salariés. Présente dans 23 pays différents, elle représente déjà une firme globale, disposant d'une stratégie pensée et organisée au plan international. Le siège de l'entreprise est aux États-Unis et les compétences sont principalement réparties en France et aux États-Unis.

Les dirigeants de l'entreprise ont une vision et la font partager mais l'innovation émane des salariés. « Chaque salarié peut apporter quelque chose et on [la direction] lui fait confiance » précise Guillaume Princen. Pour cela l'entreprise a adopté une architecture de travail dite ouverte qui implique :

- la transparence des e-mails : tout le monde peut accéder aux messages électroniques, y compris ceux de la direction – sauf pour les discussions sur les ressources humaines et les levées de fonds ;
- l'initiative Crazy Ideas : un canal spécifique où chacun peut proposer des idées nouvelles « un peu folles » liées ou non à son activité immédiate et dont le management étudie la faisabilité ;
- les réunions hebdomadaires et transatlantiques d'équipes permettant la revue des avancées et blocages et la recherche de solutions ou le partage de propositions.

Ce type d'architecture organisationnelle dite « ouverte » permet l'inclusion de tous les salariés dans tout développement de nouvelles idées. L'enjeu managérial est réel et consiste à gérer des tensions fortes au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente : flot important d'informations et dispersion potentielle des projets versus implication des salariés-entrepreneurs dans le projet de l'entreprise avec l'expérimentation et la concrétisation des idées nouvelles. À ce stade, il n'y a pas de réponse organisationnelle simple. L'entreprise apprend en faisant et en testant des initiatives managériales.

Le changement d'échelle soumet l'entreprise à des tensions : rationaliser et sélectionner *versus* ouvrir les champs du possible et expérimenter de nouvelles idées (associées généralement aux activités de conception de nouveaux produits et services). Le monde académique²¹ parle de l'entreprise ambidextre, qui doit gérer et combiner à la fois des activités tournées vers l'exploration et l'exploitation, chacune d'entre elles obéissant à des contraintes fortes de nature différente. À ce stade de développement, entreprises de la nouvelle économie et entreprises des secteurs dits traditionnels sont confrontées à des difficultés comparables.

Le cas de SoftBank Robotics (créée en 2005 sous le nom d'Aldebaran et qui compte aujourd'hui 400 salariés), entreprise du secteur de la robotique, illustre cette distorsion. SoftBank Robotics veut se positionner comme le *leader* mondial pour les robots domestiques de proximité. L'ambition est remarquable (et témoigne de sa dynamique d'innovation) car le marché n'existe pas encore. L'entreprise doit donc anticiper les usages et construire les produits et les modes de distribution. Parallèlement, elle intervient sur des marchés de production de masse. Or, activités de production et de maintenance informatique des robots impliquent des modes de travail très éloignés des activités d'innovation de l'entreprise. SoftBank Robotics a donc choisi de séparer les deux types d'activités pour isoler les structures en charge des projets nouveaux de la production, où s'installent des processus et des schémas de pensée différents, modifiant la culture d'innovation de l'entreprise. En effet, imaginer les produits de demain sur un marché émergent constitue une activité fondamentalement différente de la maintenance des robots actuels où les ingénieurs doivent gérer les bugs des logiciels rapidement et codifier la documentation qui y est associée. Le management de l'entreprise n'attend pas de ses salariés les mêmes qualités pour les deux types d'activités. Dans le cas de la maintenance, les dirigeants visent la fiabilité et attendent des processus et des méthodes de codification : ce ne sont pas les qualités de salariés entrepreneurs qui sont mis en exergue ici. L'enjeu est donc d'assumer cette séparation des activités tout en maintenant des liens entre unités de production, maintenance et équipes en charge des projets innovants, notamment par des échanges permettant de comprendre les contraintes de chacun et de favoriser les transferts des projets nouveaux vers la production.

Dans ces cas de figure, la perte de la dynamique d'innovation fondée sur le salarié entrepreneur est-elle inévitable ? L'entreprise change de fait avec son environnement et le développement de son marché. Trouver le juste équilibre constitue un exercice complexe mais indispensable. En revanche, de nouveaux modèles d'organisation émergent avec les économies dites de plateformes comme Uber, Airbnb et Blablacar. Ces entreprises comportent de nombreuses spécificités.

21 Birkinshaw J. & Gibson C. (2004) "Building ambidexterity into an organization", *MIT Sloan Management Review*, Summer

Tout d'abord, le cœur de la plateforme est constitué d'un nœud de salariés-entrepreneurs qui travaillent dans une dynamique d'innovation forte pour concevoir les nouvelles modalités autour de la plateforme. Le deuxième niveau est constitué par des opérateurs de la plateforme, c'est-à-dire les salariés qui assurent sa mise en œuvre opérationnelle. Le troisième cercle est associé à des clients directs (relation *B to B*) entre des particuliers (parfois entrepreneurs) qui utilisent les services de la plateforme pour s'adresser aux « clients » finaux. Le modèle d'affaires de ces entreprises est construit donc sur une double approche *B to B* et *B to C* avec un mode d'organisation en réseau : chaque cercle concentrique au sein du réseau est, pour l'entreprise, une autre manière de gérer les silos. Ainsi dans une économie plateforme, les cercles concentriques autour de l'activité cœur ne sont pas nécessairement dans une dynamique d'innovation.

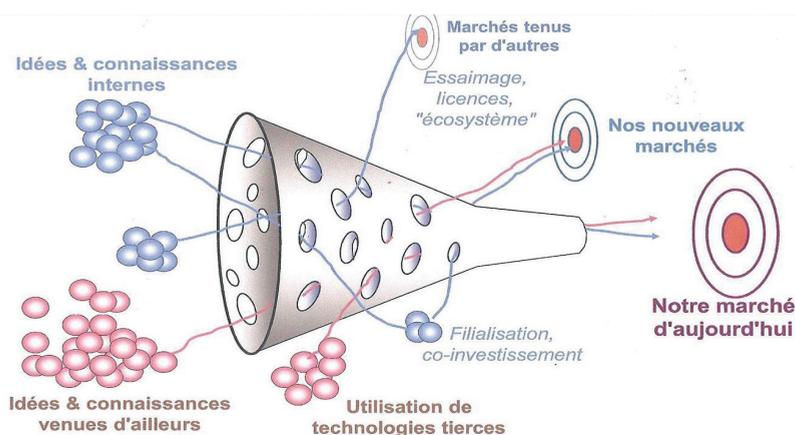
LES MODÈLES D'INNOVATION DES ENTREPRISES DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE : QUELQUES LEÇONS CLÉS

- L'engagement salariés-entrepreneurs est au cœur des modèles d'innovation des entreprises de la nouvelle économie : le salarié est lui-même un entrepreneur qui adhère à la mission de l'entreprise.
- L'architecture organisationnelle ouverte favorise la fluidité des échanges et l'autonomie des individus.
- Il faut toujours réaliser la boucle complète : exprimer des idées nouvelles et tenter de les concrétiser (*a minima* celles qui font sens au regard de la mission de l'entreprise).
- L'enjeu et le défi de ces entreprises : lorsque l'entreprise change de taille et/ou que son activité arrive à maturité, la culture de l'entreprise peut changer. Cela peut obliger à spécialiser les fonctions et à focaliser les activités d'innovation sur quelques entités. Les problèmes de gestion de l'innovation deviennent alors analogues à ceux que rencontrent les entreprises des secteurs dits traditionnels.

L'OUVERTURE EXTERNE : REPENSER LES RELATIONS AVEC L'ÉCOSYSTÈME

L'ouverture à l'extérieur des frontières de l'entreprise peut se faire en amont comme en aval du processus d'innovation. De plus en plus de grandes entreprises adoptent des stratégies d'innovation ouverte, et ceci quel que soit le secteur d'activité²² : en 2013, plus de 90 des grandes firmes européennes de haute technologie ont déclaré développer de nouvelles collaborations de ce type. Les stratégies d'innovation ouverte se développent aussi dans les secteurs non technologiques. Par exemple, 50 % des entreprises du secteur bancaire en Europe déclarent déployer une politique d'innovation ouverte.

Figure 4 – L'innovation ouverte vue par Chesbrough : combinaison d'actifs externes et internes à la firme à toutes les étapes du processus



Les stratégies d'innovation ouverte constituent parfois un levier de transformation de l'entreprise (cf. l'encadré 10 sur la Société Générale). Elles introduisent de nouveaux questionnements organisationnels pour les dirigeants : faut-il une structure centralisée en charge de l'innovation ouverte avec des équipes dédiées ou au contraire faire de l'innovation ouverte l'affaire de tous ? La question n'est pas simple et admet plusieurs réponses²³ qui sont en général combinées.

²² Chesbrough H., Bruswicher S. (2013) *Managing open innovation in large firms*, Franhofer Verlag

²³ CIGREF (2015), « Open innovation », *Les cahiers de l'innovation*, octobre. D. Manceau, V. Moatti, J. Fabbri, P.F. Kaltenbach, L. Bagger Hansen, *Open innovation: what's behind the Buzzword?*, ESCP et Accenture.

ENCADRÉ 10 L'INNOVATION OUVERTE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION : LE CAS DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La numérisation de l'économie change profondément les attentes des consommateurs et les relations de l'entreprise avec ses partenaires. Le monde bancaire est profondément impacté par ces mutations. C'est un changement de stratégie comme de culture qu'il faut opérer. Société Générale s'appuie notamment sur l'innovation ouverte pour se transformer et instaurer une nouvelle relation avec les clients. Cette politique est animée par la direction de l'innovation du groupe et vise à impliquer le maximum de salariés dans la démarche. Elle consiste à :

- accroître les relations avec l'écosystème d'innovation (notamment en se connectant aux *start-up* pour développer des applications). Les équipes de Société Générale ont ainsi rencontré de nombreuses *start-up* et testé plusieurs prototypes ;
- promouvoir de nouveaux lieux et méthodes de travail en collaborant étroitement avec des acteurs comme le Tank, le Player (qui a pris récemment le nom de Liberté Living Lab) ou MakeSense. Ces lieux permettent d'immerger les salariés dans de nouveaux espaces de travail, de côtoyer des équipes différentes, contribuant ainsi à accélérer les processus d'idéation des projets. En une année, près de 1 000 collaborateurs s'y sont rendus pour initier des projets et gagner en créativité et en flexibilité.

Société Générale contribue aussi à l'organisation d'initiatives comme des hackathons. En 2016 l'entreprise a ainsi organisé un hackathon panafricain sur le thème « Réinventons ensemble l'expérience client en agence ». Parallèlement, des communautés inter-métiers ont été mises en place pour réfléchir aux grandes tendances de demain comme aux nouveaux modes de paiement ou de financement ou encore au potentiel de l'intelligence artificielle...

Source : site de la Société générale et intervention d'Aymeril Hoang, Directeur de l'innovation de Société Générale, Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, 2016

Ainsi les stratégies d'innovation ouverte modifient les modes de collaboration entre l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs ou encore les universités. Elles ont aussi pour objectif de diversifier les partenariats pour aider l'entreprise à renouveler ses idées et ses marchés et pour faciliter le déploiement d'activités nouvelles. Par exemple, la digitalisation de l'activité pour General Electric passe par l'instauration d'une stratégie d'innovation ouverte : cette entreprise, *leader* dans son domaine mais en manque de compétences digitales, a ainsi identifié de nouveaux partenaires, grandes entreprises comme *start-up*.

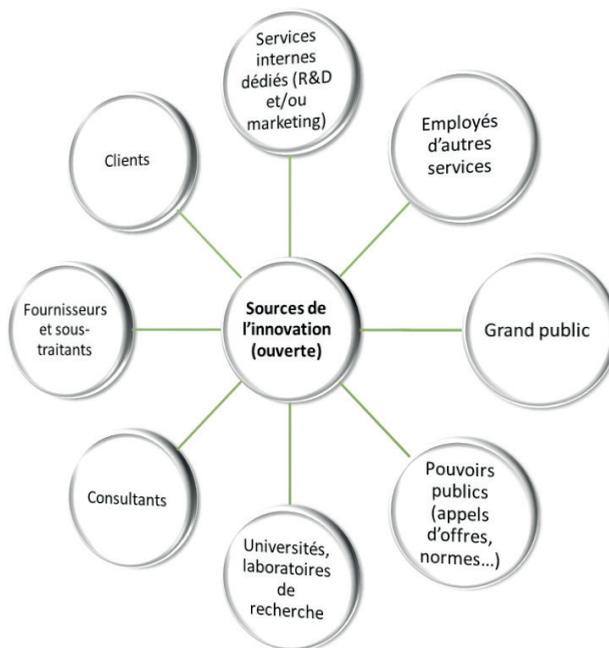
DIVERSIFIER OU APPROFONDIR LES COLLABORATIONS : COMMENT FAIRE ?

« *L'écosystème est essentiel pour entrer dans une nouvelle dynamique d'innovation. L'écosystème est multi-échelles : start-up, grands groupes, PME, universités.* »

Robert Plana, CTO Innovation, General Electric, Observatoire de l'innovation, juin 2016

L'enjeu pour l'entreprise est de reconnaître que la création de valeur dépend autant de ses capacités internes que de la possibilité de mobiliser un écosystème riche et diversifié contribuant à son adaptation aux changements technologiques et socio-économiques²⁴. Les stratégies d'innovation ouverte impliquent pour l'entreprise de trouver de nouveaux équilibres donnant-donnant avec les partenaires extérieurs.

Figure 5 – Les parties prenantes de l'innovation ouverte



24 Adner R. (2006) "Match Your Innovation Strategy to our Innovation Ecosystem" *Harvard Business Review*

Ce renouvellement et cette diversification des collaborations au sein de l'écosystème s'inscrivent aussi bien dans une démarche sectorielle (cf. voir l'encadré 11 concernant SoftBank Robotics) que territoriale (voir l'encadré 12 concernant IBM France à Nice Sophia Antipolis). Dans tous les cas, les stratégies d'innovation ouverte introduisent des relations plus denses entre l'entreprise et son écosystème et de nouveaux réflexes de collaboration pour les managers.

ENCADRÉ 11 FAIRE ÉMERGER UN ÉCOSYSTÈME DE DÉVELOPPEURS SUR LES ROBOTS À LA MAISON : LE CAS DE SOFTBANK ROBOTICS

Il y a quelques années, SoftBank Robotics avait lancé avec son robot NAO une communauté de développeurs (<https://community.ald.softbankrobotics.com/en>). L'enjeu était de commercialiser un robot à un prix accessible au grand public. En revanche, les utilisateurs devaient développer des applications pour utiliser le robot (qui était en réalité une plateforme d'hardware).

Au lancement du projet, la communauté était conçue pour être très ouverte. Mais en pratique, les usagers n'avaient pas les compétences suffisantes pour développer des applications sur Nao. SoftBank Robotics a donc mis en place un processus de sélection des développeurs expérimentés et créer une communauté de *early adopters*, permettant de mieux comprendre les attentes des usagers.

Au sein de la communauté, des développeurs se sont constitués en entreprises et sont devenus des partenaires de SoftBank Robotics. Certains d'entre eux ont développé des applications pour des clients de SoftBank Robotics.

« Cette communauté de développeurs, c'est en fait notre communauté de partenaires : nous essayons de créer un écosystème comme l'automobile. Nous essayons d'aider à créer des équipementiers avec lesquels on collabore sur nos produits. [...] c'est une communauté qui est très importante pour nous, donc nous veillons à ce qu'il y ait des échanges entre eux [les développeurs], qu'ils partagent leur application sur un store, que chacun puisse récupérer les développements des autres. C'est vraiment important que cette communauté s'auto-entretienne, s'émule et nous [SoftBank Robotics] nous répondons à leurs sollicitations *via* un forum des développeurs... nos ingénieurs de recherche [de SoftBank Robotics] vont sur le forum pour voir, échanger, trouver des idées et résoudre des problèmes... »

Source : Entretien avec Rodolphe Gelin, Responsable innovation, SoftBank Robotics, juin 2016

ENCADRÉ 12 DÉVELOPPER LES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX : LE CAS IBM FRANCE À NICE

IBM est installé en France depuis 1914 et à Nice depuis 1962. IBM est la première grande entreprise technologique installée sur le territoire des Alpes-Maritimes, contribuant donc très tôt à son industrialisation. Aujourd'hui encore, les établissements d'IBM dans la région représentent un des principaux pôles de compétences d'IBM France (600 personnes environ dans le développement de logiciels, de solutions complexes et de support à l'environnement client).

Du point de vue du directeur de l'établissement de Nice Sophia Antipolis, l'implication de l'entreprise dans le tissu économique local se traduit par une densification des relations et des initiatives pour développer des projets locaux. Les relations se développent selon trois axes complémentaires :

- l'activité d'IBM avec les clients locaux. Ceux-ci sont traités comme tout client mais bénéficient d'une proximité d'expertise avec les équipes d'IBM ;
- les relations d'IBM avec les instances et acteurs socioéconomiques du territoire : collectivités locales, universités, préfetures, les médias locaux, CCI, représentations locales des syndicats professionnels d'entreprises... Ces relations sont denses et s'organisent souvent à travers le rôle direct du responsable d'établissement de l'entreprise dans des instances de concertation. Elles peuvent aussi se traduire par l'implication de salariés (par exemple donner des cours et témoignages dans des écoles de commerce ou à l'université ou encore les programmes de sensibilisation aux métiers de l'informatique dans des collèges et lycées). Présente depuis très longtemps dans la région, IBM est souvent considérée comme très légitime pour contribuer aux réflexions sur le développement local ;
- les collaborations d'IBM avec les acteurs locaux à travers la mise en place de projets territoriaux comme la participation aux pôles de compétitivité, à des pépinières d'entreprises, ou encore la participation à un IDEX (nom donné aux initiatives d'excellences financés par le programme public Investissements d'avenir) avec les écoles et universités de la région. La variété des projets qui sont menés localement traduisent la dynamique de collaboration et d'implication de l'entreprise dans son écosystème local.

Exemples de projets impliquant les acteurs locaux et les équipes d'IBM

Les projets menés localement par IBM résultent de relations de confiance entretenues avec les acteurs de la région dans la durée. Ils font sens tant pour IBM que pour les acteurs locaux. L'identification des projets pour lesquels il y a convergences d'enjeux et d'intérêts pour l'entreprise et les acteurs du territoire constitue l'une des clés de réussite de la collaboration. Certains de ces projets s'inscrivent directement dans la stratégie générale du groupe, pour d'autres ils représentent des opportunités locales favorisant l'approfondissement des relations et le positionnement territorial de l'établissement.

Des projets déterminants dans la stratégie de l'entreprise

Au cours des années 2000, IBM a initié un projet Smart Cities avec la Métropole de Nice. Ce projet est à la fois au cœur de la stratégie d'IBM (qui développe des solutions pour les villes intelligentes) et un enjeu important pour la Métropole qui souhaitait moderniser la gestion de ses services en s'appuyant sur les nouvelles technologies. IBM a mené des études et des expérimentations sur le territoire niçois contribuant à la mise en place d'un centre de contrôle dans le cadre du projet dénommé « Métropole Smarter city challenge ». Ce projet comporte une plateforme permettant à la fois de gérer les risques et de mesurer pour le compte de la Métropole la fluidité du trafic routier, des consommations énergétiques, la gestion des déchets...

IBM collabore aussi avec des pépinières d'entreprises de la métropole de Nice comme le Centre européen d'entreprises et d'innovation Nice Côte d'Azur. Cette initiative s'inscrit directement dans la politique générale du groupe d'accroître ses relations avec les *start-up*. En effet, cette pépinière d'entreprises s'appuie aujourd'hui sur le IBM Bluemix Garage piloté par IBM. Les Garages sont des plateformes physiques dans lesquelles des équipes multidisciplinaires, composées de développeurs, de chefs de produit et de designers, collaborent avec les experts d'IBM pour inventer de nouvelles technologies grâce au Cloud d'IBM. À Nice, 10 salariés d'IBM travaillent dans le Garage, en interaction étroite avec les *start-up* de l'incubateur local. Ces équipes d'IBM ont aussi des connexions importantes avec le réseau mondial d'IBM, ce qui connecte l'écosystème local avec des acteurs internationaux et permet de travailler dans une double dynamique locale et globale grâce au positionnement d'IBM. Le rapprochement des équipes d'IBM et des *start-up* contribue aussi à faire évoluer les pratiques de travail et à accroître la créativité des premières. Ce type d'initiative contribue aussi à rendre le territoire plus attractif.

Le développement des projets locaux s'inscrit directement dans une stratégie définie de la direction générale. L'enjeu pour le responsable de l'établissement de l'entreprise est de convaincre les acteurs de l'écosystème local comme ses interlocuteurs internes que l'établissement et le territoire constituent un niveau pertinent pour initier des projets. En effet, pour une entreprise globale, les territoires et écosystèmes sont en concurrence. La présence d'IBM de longue date et la dynamique du territoire qui en résulte sont autant de facteurs majeurs dans les décisions du groupe de rester dans cet écosystème.

Des projets qui sont portés par des logiques de proximité et d'aménagement du territoire

L'implication dans des projets locaux peut prendre des formes multiples et obéir aussi à des opportunités de proximité. Pour IBM, le déménagement de l'établissement dans la nouvelle zone industrielle près de l'aéroport de Nice répond à un double enjeu. Pour la Métropole qui aménage cette zone, positionner IBM comme la première entreprise impliquée dans cette nouvelle zone industrielle et en accroître l'attractivité. Pour IBM, la possibilité de migrer dans des locaux neufs au cœur d'un écosystème en plein développement. Pour réaliser ce projet, IBM s'est impliqué dans les réflexions sur l'aménagement de la zone. La Métropole a, de son côté, tenu compte des contraintes de calendrier de l'entreprise pour la gestion de son déménagement.

Autre exemple d'initiative locale, la collaboration avec un fab lab à proximité de l'établissement pour permettre aux salariés de l'entreprise d'y aller quand ils le souhaitent pour des projets tant personnels que professionnels. Aujourd'hui beaucoup de salariés y participent et cela contribue à l'enrichissement des relations entreprises – territoire et aussi à la créativité des salariés.

Ce qui change aujourd'hui dans les relations entre les grandes entreprises et les écosystèmes territoriaux

Pour un responsable d'établissement d'une firme globale comme IBM, gérer et s'impliquer dans des relations et projets locaux consomme davantage de temps qu'auparavant et devient central pour impulser une dynamique qui contribuera à la valeur ajoutée de l'établissement. Aujourd'hui, une grande entreprise ne saurait s'installer sur un territoire sans créer des synergies de ce type. Les acteurs territoriaux quant à eux expriment davantage d'attentes vis-à-vis de l'implication de l'entreprise. Les entreprises ont tout à gagner à investir dans un territoire « qui bouge », un territoire qui veut se transformer, riche de sa diversité, dans lequel des dynamiques d'innovation et les politiques d'aménagement sont structurées pour attirer les individus tant du point de vue professionnel que pour la qualité de vie.

Deux enjeux clés doivent être mentionnés. Tout d'abord, diversifier les partenariats ne doit pas conduire l'entreprise à disperser ses efforts. Il s'agit d'un équilibre difficile à trouver. Ensuite, renouveler et diversifier les partenariats suppose de trouver de nouveaux dispositifs (cf. encadré 13) comme par exemple des plateformes digitales d'innovation ouverte pour favoriser les échanges d'idées ou encore les *hackathons*... Ces derniers sont ainsi de plus en plus utilisés par les entreprises. Ils constituent le moyen de stimuler tant les salariés de l'entreprise, que des *start-up*, des fournisseurs sur de nouveaux thèmes et, sur un temps très court, identifier des idées originales et des équipes talentueuses.

ENCADRÉ 13 UN PROJET DE RECHERCHE EN *OPEN DATA* PORTÉ PAR UNE ENTREPRISE PHARMACEUTIQUE ET UNE COMMUNAUTÉ DE *HACKERS*

Roche, entreprise pharmaceutique, et la Paillasse, communauté de *hackers* dans le domaine des sciences du vivant, collaborent sur un projet dénommé Epidemium. Ce projet mené en collaboration avec la Paillasse permet d'ouvrir les données, nombreuses mais sous-exploitées, à la communauté la Paillasse mais également à tout individu ou *start-up* intéressé par les challenges postés sur la plateforme. Une grande variété de compétences peut être ainsi mobilisée aussi bien en science du vivant qu'en informatique ou en mathématique, pour travailler sur ces métadonnées.

Ce projet fonctionne selon des principes d'innovation ouverte. La plateforme de données est ouverte à tous et les résultats n'appartiennent pas à Roche qui cependant, grâce à son implication dans l'animation du projet, peut accéder à tous les résultats et ainsi contribuer à l'évaluation des projets et leur faisabilité.

Roche et la Paillasse ont travaillé conjointement pour recruter une équipe d'animation du projet, définir ses règles de fonctionnement (participation, sélection, usages des données...), les modes d'accès aux données et aux résultats. Un comité éthique (composé notamment de la CNIL, d'Orange ou de personnels de santé), d'une part, et un comité scientifique, de l'autre, ont été créés pour garantir le respect des règles de fonctionnement de la plateforme Epidemium. La plateforme est gérée par une équipe pluridisciplinaire. Au total, l'entreprise Roche a pu mettre à disposition un jeu de 12 études cliniques avec 8 000 patients.

« ... qu'est-ce qu'on en tire ? D'abord, nous sommes très fiers d'avoir mis cette plateforme en place, parce que nous sommes là aussi pour faire avancer la recherche et l'innovation ; nous savons qu'il y a déjà de très, très beaux projets. Ces projets qui sont tous référencés seront portés à la communauté scientifique dont nous faisons partie. Si certains projets nous semblent intéressants, nous pourrions aider aussi à les soutenir et à les porter. » Isabelle Vitali, directrice innovation chez Roche.

Aujourd'hui, 15 projets ont été proposés, 331 personnes, d'horizons variés et tous âges confondus, ont participé à toutes les réunions intermédiaires. Le plus jeune a 18 ans, le plus âgé, 91 ans. Il y a 27 % d'étudiants. Sur les projets proposés, l'équipe la plus importante, compte 25 personnes. Une trentaine de salariés de l'entreprise Roche ont décidé, à titre personnel, de participer à cette initiative, devenant ainsi des ambassadeurs de la démarche globale Epidemium.

Roche et la Paillasse : deux mondes (et deux cultures) différents et pourtant...

Deux cultures et deux mondes différents et pourtant la collaboration n'a pas été difficile à mettre en place en raison d'une motivation partagée, d'une volonté d'aboutir et d'une relation de confiance entre les représentants des deux parties.

« C'est un très joli alignement des étoiles... Il n'y a jamais rien eu de compliqué... Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'adaptation. Eux aussi doivent s'adapter à nous qui sommes un grand groupe. »

Ce type de partenariat est novateur pour l'industrie pharmaceutique ; il représente un changement profond de la gouvernance de projet de recherche dans un contexte économique et financier de plus en plus complexe. En ouvrant ses données et en devenant, au côté de la Paillasse, le chef d'orchestre de ce projet, Roche contribue à changer la donne et à modifier les règles du jeu de l'écosystème et des formes de collaboration-compétition entre les acteurs dans le domaine de la santé. Pour l'entreprise, cette initiative représente la possibilité d'identifier de nouvelles opportunités de développement mais impose aussi de gagner en flexibilité et de constamment devoir se renouveler.

RENOUVELER LES PRATIQUES DE COLLABORATION : LES CAS DES RELATIONS SCIENCE-ENTREPRISE, ET DES RELATIONS ENTRE GRANDS GROUPES ET *START-UP*

Les relations science-industrie sont essentielles pour innover et elles s'appuient aujourd'hui en France sur une grande variété de dispositifs souvent soutenus par l'État et l'Union européenne : laboratoires communs où les équipes académiques et industrielles travaillent ensemble sur des sujets stratégiques d'avenir et où une réelle complémentarité des compétences existe, co-financement d'une thèse de recherche, projets collaboratifs subventionnés...

Du point de vue des entreprises, si ces relations sont essentielles, leur management est un sujet complexe. Deux enjeux clés ont été mis en évidence au sein de l'Observatoire de l'innovation : tout d'abord, il est nécessaire de partir d'un projet et d'un besoin réel qui fasse sens à la fois pour l'entreprise et le monde académique. Ensuite, gagner en réactivité dans le montage et la conduite des projets constitue un élément décisif de réussite, et plus que jamais une nécessité dans un monde où tout change rapidement. Cette flexibilité est requise tant de la part de l'acteur académique que de l'entreprise. Pour une *start-up*, la flexibilité et la rapidité d'exécution du projet constituent des conditions d'autant plus déterminantes pour la réussite des projets qu'elles sont aussi une condition de la survie de l'entreprise.

« Il faut introduire de l'agilité dans la relation entre le monde de la recherche et les entreprises et pas seulement des partenariats structurés sur la durée. [...] Si on ne va pas vite [pour monter la collaboration], on perd l'objectif du projet et sa légitimité dans l'entreprise... »

Robert Plana, CTO Innovation, General Electric, Observatoire de l'innovation, juin 2016

En France, si les dispositifs pour soutenir la collaboration science-entreprise sont souvent jugés complexes, certains d'entre eux correspondent bien aujourd'hui aux attentes des entreprises. À titre d'illustration, les CIFRE²⁵ et les Instituts de Recherche technologiques (IRT) constituent des dispositifs flexibles pour accompagner les collaborations entre les entreprises et le monde académique.

²⁵ Les CIFRE sont des bourses pour des études doctorales menées en collaboration entre une entreprise et un laboratoire universitaire et reposent sur un co-financement de l'entreprise, du ministère de la Recherche et de l'université. La gestion de l'attribution des bourses CIFRE est assurée par l'Association Nationale de la Recherche et Technologie (ANRT) .

Plus largement, il est nécessaire d'aligner plusieurs dimensions pour que la coopération entre l'entreprise et l'université (ou l'organisme de recherche) constitue une réussite : par exemple, identifier et susciter l'intérêt d'une *business unit* de l'entreprise et d'une unité de recherche sur un projet donné ou prioriser les investissements. Du point de vue de l'entreprise, il est important de déployer des moyens financiers qui soient cohérents avec la taille et les objectifs attendus du projet. Du point de vue de la recherche publique, il est aussi nécessaire de professionnaliser les métiers d'intermédiation. Un représentant du CEA Tech souligne ainsi l'importance de disposer de personnels qui ont une double culture recherche et entreprise et savent déployer des modèles contractuels adaptés à chaque type de partenariat.

La question de la durée et de la stabilité des partenariats entre les entreprises et la recherche publique constitue aussi un enjeu important. Faut-il privilégier le déploiement de projets de collaboration ponctuels ou dans la durée ? Tout dépend des entreprises mais généralement il est nécessaire de trouver un équilibre entre des pratiques de *cherry-picking* et la structuration des partenariats de recherche²⁶. Dans le premier cas, l'entreprise peut renouveler rapidement le portefeuille de projets et d'idées et maintenir une relation dynamique où les équipes de recherche ont envie de répondre aux sollicitations de l'entreprise. La seconde option permet de travailler sur des projets exploratoires d'envergure en construisant dans la durée une relation de confiance et une complémentarité entre les compétences de l'entreprise et des équipes académiques. En revanche, dans un partenariat stable, la dynamique et la motivation peuvent parfois s'éteindre. Le partenariat devient une activité routinière où l'équipe de recherche comme l'entreprise ne font plus les efforts nécessaires pour se renouveler. L'un des enjeux réside donc dans la capacité des parties à mettre en place des relations vertueuses, à l'exemple de l'écosystème grenoblois où les relations aujourd'hui entre le monde de la recherche et les entreprises sont à la fois diverses et comprennent aussi des collaborations durables. Un des autres enjeux majeurs des politiques d'innovation ouverte des grandes entreprises est le développement de nouvelles collaborations avec les *start-up*. Ces collaborations ne conduisent pas systématiquement à un rachat de la *start-up* par le grand groupe – d'autant que ces acquisitions sont des opérations complexes à gérer²⁷ pour un résultat qui n'est jamais garanti. Toutes les grandes entreprises du CAC 40 ou presque s'intéressent aux *start-up*, ce qui les conduit à s'interroger sur les moyens de les repérer, sur l'architecture des coopérations, sur la nature des relations à nouer avec la petite entreprise : parier

26 À noter que cette question de la stabilité des partenariats de recherche reste surtout une préoccupation pour les grandes entreprises et non pas pour les *start-up* qui ont peu de capacité de s'engager dans la durée avec des équipes de recherche publique.

27 Nemessany V. (2016) *Le devenir des jeunes pousses après acquisition par un grand groupe industriel*, chapitre 9 dans la Recherche, FUTURIS ANRT, Odile Jacob.

éventuellement sur la *start-up* comme fournisseur et/ou investir dans le capital de l'entreprise, voire éventuellement la racheter²⁸ ?

Ces collaborations présentent un intérêt tant du point de vue de la grande entreprise que de la *start-up*, à condition que la relation de confiance existe et que la collaboration soit managée avec attention sur la durée. Le succès d'une collaboration fructueuse repose souvent sur l'appairage de personnalités. L'appui d'un tiers (médiateur), marginal aujourd'hui, pourrait faciliter l'établissement de ces liens. Pour la *start-up*, la relation avec un grand groupe peut représenter un accélérateur industriel en raison des fonds financiers et des expertises apportés par la grande entreprise. Ce peut être également l'opportunité d'accéder au marché en cas de signature d'un contrat de sous-traitance. Comme indiqué précédemment, pour la grande entreprise, le contact avec les *start-up* permet de découvrir de nouvelles idées et opportunités de marchés et contribue à la diffusion d'un esprit et de méthodes entrepreneuriales au sein de l'entreprise.

« Appuyons-nous sur des start-up pour changer les pratiques de travail et aller plus vite en interne. [...] Cela devrait être une tendance qui dure. »

Frédéric Allard, IBM, Observatoire de l'innovation, 2016

Le développement des relations avec les *start-up* peut s'appuyer sur la création d'accélérateurs ou d'incubateurs internes ainsi que de fonds d'investissement, comme c'est le cas pour Orange, Airbus Industries, Engie ou encore la Société Générale. Les entreprises sélectionnent les *start-up* au regard de leurs priorités et organisent leur mentoring et le soutien financier. D'autres entreprises privilégient des relations directes avec les *start-up*, voire en créant un fonds d'investissement dédié. Par exemple, Roche commence à structurer la relation avec des *start-up* sur des projets d'expérimentations de technologies en santé. L'entreprise organise aussi progressivement le *mentoring* de la *start-up* en s'appuyant, *via* le mentor, sur l'expertise de l'entreprise. L'entreprise Roche envisage de créer un label qu'elle attribuerait lorsqu'elle s'engage dans une collaboration renforcée avec une *start-up*, ce label étant valorisant pour la *start-up* et le salarié mentor. Plus largement, les grandes entreprises essaient d'instaurer de bonnes relations de travail en établissant une vraie collaboration fondée sur des co-développements et un plan de travail commun entre des équipes de l'entreprise et les *start-up*. Une telle politique impose de faire le tri dans les sollicitations émises par les *start-up* pour éviter le risque de dispersion.

²⁸ ANRT (2016) « Grandes entreprises et *start-up* : quelles conditions pour quelles relations bénéfiques ? » Note de cadrage 2016 de Futuris sur les relations grands groupes-*start-up*.

Dans d'autres cas, les entreprises préfèrent s'appuyer sur des incubateurs externes, ce qu'ont choisi par exemple IBM ou General Electric (cf. encadré 14). L'entreprise sélectionne l'incubateur qui lui donnera accès à un réseau de *start-up* cohérent avec ses priorités. À titre d'illustration, General Electric développe un partenariat avec BPI France le Lab fondé sur la diversité du portefeuille de *start-up* que l'incubateur est en mesure de lui présenter.

ENCADRÉ 14 LA POLITIQUE D'IBM VIS-À-VIS DES START-UP

La politique de partenariat d'IBM fait partie de la stratégie. Elle est définie au niveau de la direction générale, puis déclinée dans chaque pays en fonction des écosystèmes. Dans ce cadre, les *start-up* occupent une place à la fois importante et spécifique. Les relations entre IBM et les *start-up* n'allaient pas de soi, la firme ayant plutôt l'habitude des grands comptes. Depuis plus de deux ans, l'entreprise a décidé d'intensifier ses relations avec les *start-up*, et de créer ainsi une nouvelle dynamique d'écosystème.

Cette nouvelle politique a été favorisée par l'adoption du cloud, et la mise sur le marché de la plateforme cloud d'IBM appelée IBM Bluemix²⁹, qui permet aux *start-up* de développer plus rapidement et à moindre coûts de nouveaux services et produits. En complément, la mise en place d'une Marketplace IBM, sur laquelle les solutions des *start-up* vont être publiées, permet de donner de la visibilité aux plus performantes et de les intégrer dans certaines offres IBM. La *start-up* devient alors un moyen de compléter l'offre IBM avec de nouvelles idées et constitue un des partenaires du réseau commercial de l'entreprise. Sur la plateforme IBM Bluemix, environ 20 % des applications proposées par IBM proviennent des *start-up* devenues des partenaires commerciaux.

La plateforme cloud d'IBM, IBM Bluemix, est basée sur les projets open source les plus utilisés au monde. Elle sert à créer et exécuter des applications et des services innovants. Les *start-up* bénéficient d'un programme spécifique qui leur permet d'obtenir des crédits d'utilisation de cette plateforme. Ces crédits peuvent atteindre 110 000 € par an. Les développeurs des *start-up* vont les utiliser au fur et à mesure de leur consommation des services (API) disponibles sur la plateforme. À titre d'exemple, les services d'intelligence artificielle vont leur permettre de programmer les robots d'Aldebaran (comme Pepper ou Nao) afin qu'ils remplissent une tâche précise.

²⁹ <http://www.ibm.com/cloud-computing/bluemix/fr-fr/>

Chaque fois que les services sont utilisés, leur coût vient réduire les crédits cloud attribués à la *start-up*.

IBM développe aussi des partenariats avec des incubateurs externes comme BPI France, Agoranov, CA Village, le Lab ou The Family sur la région parisienne. Un partenariat avec un incubateur, un accélérateur ou une pépinière d'entreprises va permettre à ces entités de proposer des meet-ups sur des sujets couverts par les experts IBM, des crédits d'usage du cloud IBM et du support technique d'aide à l'utilisation des services disponibles sur la plateforme IBM Bluemix. Ces espaces constituent un autre moyen de construire et de diversifier la relation d'IBM avec les *start-up*.

Au niveau européen, le choix des incubateurs avec lesquels IBM va s'engager dépend de plusieurs critères liés à la localisation géographique (et plus particulièrement à la proximité d'établissements IBM), aux domaines d'activité et de spécialisation couverts par l'incubateur, et à la taille de son portefeuille de *start-up*.

Dans le cadre d'un partenariat avec un incubateur, les équipes d'IBM s'impliquent *via* la participation en moyenne de 4 jours/hommes par mois. Une personne assurera la relation globale avec l'incubateur. Il fera l'interface entre la demande de la *start-up* et les équipes d'IBM. Des développeurs peuvent aussi intervenir pour aider la *start-up* à développer une application. IBM développe aussi des relations avec les incubateurs des écoles d'ingénieurs, des écoles de commerce et des universités soit en formant les professeurs, qui deviendront les mentors techniques des *start-up*, soit en fournissant des experts techniques et fonctionnels à la demande. Dans certains pays, comme en France ou en Israël, IBM a mis en place des programmes d'accélération technique permettant aux *start-up*, sur une durée de 4 à 6 mois, de passer d'une application de type prototype à une application de production.

Une telle politique d'ouverture auprès des *start-up* : quelles implications dans le futur ?

Cette politique en faveur des *start-up* implique une évolution de la culture d'entreprise (plus de flexibilité et plus d'ouverture dans les modes de travail). Beaucoup de salariés bénéficient aussi de formation sur les méthodes agiles et le *design thinking* pour accroître leur capacité à travailler d'une autre manière et se rapprocher ainsi des démarches adoptées par les entrepreneurs.

Enfin, cette politique d'ouverture n'est sans doute qu'une étape dans la constitution de nouveaux écosystèmes. L'un des enjeux est maintenant de construire des écosystèmes sur des grandes thématiques sociétales, i.e. mettre en relation une grande diversité d'acteurs provenant de secteurs différents, donc des modes de collaborations beaucoup plus diversifiés et transversaux.

Source : Entretien avec Pascale Xelot-Dugat, Directrice des partenariats pour l'Europe, IBM France, juillet 2016

Dans les deux cas (incubateurs internes ou recours aux incubateurs externes), ces dispositifs contribuent à l'exercice d'une veille technologique active (sans doute plus efficace que de participer à des conférences internationales). En effet, quand les ingénieurs et les business développeurs des grandes entreprises participent à la sélection des dossiers et deviennent mentors de *start-up*, ils sont obligés d'actualiser leurs connaissances dans un domaine d'activité. C'est un gain de temps pour les équipes afin de rester dans l'actualité de ce qui se fait dans leurs sphères d'activités.

REPENSER LES RELATIONS AVEC L'ÉCOSYSTÈME : QUELQUES LEÇONS CLÉS

- L'innovation ouverte permet de renouveler les formes de collaboration et de diversifier les partenariats. Les entreprises innovent régulièrement dans les types de dispositifs qui peuvent être créés.
- Le management des relations avec le monde de la recherche et les *start-up* reste un enjeu clé : il faut être à la fois flexible et savoir aligner intérêts et ressources. Il faut en même temps gérer les relations de confiance : les faire émerger, et les préserver.
- Les relations avec les *start-up* représentent autant un enjeu pour rester dans la course à l'innovation qu'un moyen d'accroître l'offre commerciale de l'entreprise. Elles ne se traduisent pas nécessairement par un rachat d'entreprises mais impliquent surtout la capacité de la grande entreprise à créer un écosystème d'entrepreneurs couvrant les étapes depuis l'idéation des projets (dans les *start-up*) jusqu'à la mise en place de relations commerciales.

REMETTRE LE CLIENT AU CŒUR DU PROCESSUS D'INNOVATION

De nombreux travaux ont souligné l'importance de l'économie de l'expérience et les incidences sur les stratégies et l'activité des entreprises : l'objectif est de mettre l'expérience client au cœur du processus de génération de produits et de services³⁰. L'approche expérientielle permet réellement de proposer des solutions différenciantes et constitue un levier de compétitivité. Il s'agit aussi de reconnaître la diversité des profils de clients et d'aborder cette diversité en s'intéressant à l'expérience vécue avec le produit et le service. Concrètement, les entreprises de cette économie intègrent le parcours client comme une expérience. Elles cherchent à ce que celle-ci soit mémorable. Elles s'intéressent donc à l'usage d'un produit et d'un service dans un contexte donné et les sensations que cet usage procure. Pine et Gilmore avaient mis en évidence dès la fin des années 1990 en quoi l'économie de l'expérience se distingue de l'économie agricole, de l'économie de l'industrie et des services à partir des caractéristiques suivantes.

TABLEAU 2 – LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE

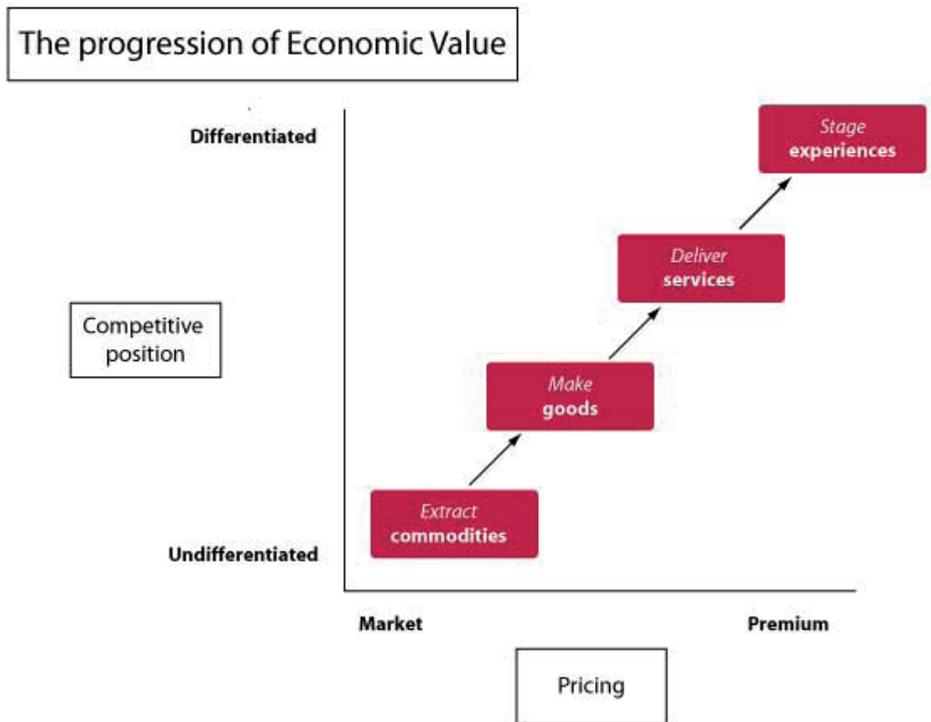
Type d'économie	Agraire	Industrie	Service	Expérience
Fonction économique	Extraire	Fabriquer	Délivrer	Partager
Nature de l'offre	Fongible	Tangible	Intangible	Memorable
Attribut clé	Naturel	Standardisée	Adapté	Individualisé
Gestions temps	Saisonnalité	Planification	Usage	Vie du client
Gestions produits	Stockés en vrac	Stocks Planifiés	Consommation	Révéle sur la durée
Vendeurs	Commerçants	Industriels	Prestataires	Metteur en scène
Acheteurs	Marché	Utilisateurs	Clients	Hôtes, Acteurs
Facteurs de demande	Disponibilité	Caractéristiques	Facilité	Sensations

Source : Pine & Gilmore – 1998 – *Harvard Business Review*

Dans nos sociétés modernes, Pine and Gilmore ont présenté l'économie comme un stade avancé de développement des entreprises qui construisent leur avantage compétitif en mettant l'expérience utilisateur au cœur de leur stratégie et du développement de leurs activités.

³⁰ Pine II, B. J. & Gilmore, J.H. (1999) "The Experience Economy: work is Theatre and Every Business a Stage" Boston, *Harvard Business School Press*.

Figure 6 – L'économie de l'expérience comme stade ultime de développement des entreprises



Pine II B. J., Gilmore J. H. (1998), Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, July-August, pp. 97-105

Dans cette perspective, la différence est moins entre les entreprises de la nouvelle économie et celles des secteurs dits traditionnels, qu'entre les entreprises qui se positionnent dans l'économie de l'expérience et celles qui se situent dans des modèles plus traditionnels d'économie de service ou de produits.

L'approche fondée sur l'expérience client modifie la manière de poser les problèmes et les solutions ; elle a aussi des incidences organisationnelles. Prenons l'exemple de Captain Train pour qui l'enjeu réside au moins autant dans le développement d'un algorithme que dans le fait de se positionner d'entrée de jeu dans le développement d'une expérience d'achat d'un billet de train. La technologie et les usages sont pensés de manière concomitante dans l'élaboration du projet. Penser l'usage a conduit cette entreprise à ouvrir ses données.

Aujourd'hui, on constate que nombre d'entreprises ne sont pas encore dans ce paradigme de l'économie de l'expérience ou ont perdu cette approche. Les routines organisationnelles, la bureaucratisation, le manque de disponibilité des équipes font que très souvent l'expérience client n'est plus au cœur de la conduite des activités. Dans certains cas, les caractéristiques de l'entreprise tendent à réduire l'approche fondée sur les usages à une approche sur les marchés où on ne prend en compte que les signaux forts, à grand renfort de chiffres. Dans d'autre cas, le fait de détenir une marque forte, *leader* sur le marché, peut décourager la firme à mettre l'expérience client au cœur de ses réflexions en centrant sa stratégie uniquement sur le pouvoir de la marque.

Réintroduire l'expérience usager suppose d'aborder les projets, la création de la valeur, d'une manière différente, et représente aujourd'hui une priorité pour beaucoup d'entreprises qui veulent gagner ou préserver leur *leadership*.

COMMENT LES ENTREPRISES ENTRENT-ELLES AUJOURD'HUI DANS LE PARADIGME DE L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE ?

Il existe une variété de dispositifs. À titre d'illustration, Apple qui culturellement est une entreprise dont la stratégie est centrée sur des réflexions sur les usages, développe une variété d'initiatives pour embarquer les consommateurs dans l'expérimentation et l'usage de ses produits et services. L'entreprise recrute des *fans* et les immerge pendant plusieurs jours dans l'expérience de nouvelles technologies et produits. Apple développe aussi des boutiques, les Apple Store, où l'enjeu est de démultiplier les expériences client possibles. L'objectif est de simplifier les usages numériques et surtout de les penser au cœur de la vie quotidienne des individus³¹. D'autres entreprises de secteurs dits traditionnels ont réorganisé leurs activités pour construire l'expérience client mais aussi co-concevoir les produits avec le client. Le cas le plus emblématique de cette approche de co-création est Lego qui doit la survie de l'entreprise à sa capacité à renouveler ses produits en co-concevant de nouveaux produits avec ses clients.

Si les dispositifs sont variés, on peut schématiquement les regrouper en deux grandes catégories : ceux qui sont organisés autour de l'élaboration des parcours d'expériences client et ceux qui reposent sur un processus de co-création – c'est-à-dire qu'au-delà de l'expérience client proprement dite, l'entreprise cherche aussi à entrer progressivement dans une démarche de co-conception des produits et services avec le client. Dans les deux cas, le client est au centre des projets de l'entreprise, en amont comme en aval.

³¹ Pour plus de détails voir l'article « La méthode Apple : maîtriser l'expérience utilisateur » in <http://15marches.fr/numerique/appleexperienceutilisateur>

PRENDRE EN COMPTE ET CONSTRUIRE L'EXPÉRIENCE USAGER

Prendre en compte l'expérience client revient à remettre l'humain et la relation client au cœur de l'activité de l'entreprise : il ne s'agit pas seulement de faire des études clients à base de statistiques de comportements et de tendances (signaux forts et faibles sur le marché) mais de s'intéresser aux ressentis, aux désirs et à l'émotion du client autour de la vente et de l'utilisation du produit ou service. Ces éléments doivent être pris en compte avant, pendant et après l'acte d'achat. L'expérience client peut aussi se matérialiser dans la manière d'aborder la conception des produits et services.

Intégrer l'expérience client suppose de savoir la construire, ce qui emporte des conséquences de nature organisationnelle majeure. Le luxe illustre bien ces enjeux. Dans ce secteur, la créativité occupe un rôle clé et repose sur les équipes dédiées qui doivent fournir du rêve, quelque chose d'unique au client, du sur-mesure. Cette créativité doit être sans cesse renouvelée. Si la créativité est centrale, elle est fondée culturellement sur l'offre que va construire l'entreprise, et dans cette perspective le réflexe n'est pas de demander au client « son rêve » mais de le penser et le concevoir pour eux. Une telle approche ne conduit pas toujours à mettre l'expérience client au cœur de l'activité : le créateur fournit le rêve et ne pense pas toujours à impliquer le client dans cette construction. Pourtant, le client qui entre dans une boutique de luxe cherche une expérience unique. Mettre l'expérience au cœur de la stratégie de l'entreprise c'est alors avoir une grande exigence sur la qualité du moment vécu par le client dans une boutique. Partir de l'expérience client c'est renverser la manière d'aborder le client : l'expérience commence et finit après la boutique.

Beaucoup de leçons peuvent être issues de la gestion de l'expérience client de produits et services de luxe, notamment le degré d'exigence. Il faut souvent faire évoluer la culture de l'entreprise pour construire et mettre l'expérience client au cœur de la création de valeur de l'entreprise.

« Le plus gros challenge pour réussir l'expérience client, c'est réussir la transformation des organisations en amont »

Delphine Vitry, MADnetwork, Observatoire de l'innovation, 2016

L'expérience client requiert-elle d'embarquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, notamment les opérationnels (commerciaux, vendeurs, distributeurs...) qui sont souvent oubliés dans la gestion de l'expérience. Ainsi, les vendeurs dans les magasins de luxe sont

ceux qui non seulement gèrent directement la relation client mais ceux qui connaissent le mieux les habitudes clients.

Les enjeux organisationnels associés à la prise en compte de l'expérience client existent bien entendu dans d'autres secteurs d'activité et les dispositifs mis en place par les entreprises comme le montre les cas de Roche et de LCL, illustrent à quel point les enjeux sont d'actualités (cf. encadré 15).

ENCADRÉ 15 QUAND LE SALARIÉ DEVIENT UN USAGER EXPÉRIMENTATEUR : LES CAS DE ROCHE ET LCL

L'expérience client peut aussi reposer sur des approches et des dispositifs qui, bien que simples, ont longtemps été négligés par les entreprises, notamment en s'appuyant sur les salariés eux-mêmes utilisateurs et clients potentiels des produits et services de l'entreprise.

Le cas de Roche

Des expériences de ce type sont organisées au sein du Roche lab. Des collaborateurs de l'entreprise ont ainsi testé des bracelets connectés mis au point par l'entreprise. « ...Cela nous intéressait d'avoir deux cents personnes volontaires qui testent, pendant plusieurs mois, un bracelet. Qu'est-ce que c'est que vivre avec un bracelet ? Qu'en fait-on ? Ces tests nous permettent d'enrichir les études... C'est important aussi pour nos collaborateurs, car cela donne du sens à ce qu'on leur demande. On ne leur demande pas simplement de compter les pas, mais de véritablement apporter leur contribution au développement de solutions intégrées, qui pourraient être utilisées avec des patients. », précise Isabelle Vitali.

Le cas de LCL Factory

Dans le cadre de l'amélioration d'un nouveau service, une équipe marketing de LCL a mobilisé LCL Factory pour réaliser des tests utilisateurs. Le nouveau service concerne un programme de *cash back* pour particulier. C'est un projet innovant puisque c'est la première fois qu'un service aussi complet a été mis en place dans le secteur bancaire en France. Le *cash back* fonctionne sur le principe suivant : pour tout achat sur internet ou dans un magasin par un particulier avec sa carte bancaire LCL, le particulier bénéficie d'un

remboursement différé de 10 % par la banque, et ceci pour tous achats avec des distributeurs et magasins pour lesquels LCL a négocié un accord préalable. Les tests utilisateurs ont été réalisés sur la plateforme LCL Factory. L'enjeu était de faire tester le programme à des collaborateurs LCL, présents sur Paris pour une formation. Entre deux séances, ils passaient découvrir le laboratoire LCL Factory. Au cours de leur visite, ils étaient invités à tester pendant 30 minutes à une heure le programme de *cash back* et à faire part de leurs impressions. L'équipe LCL Factory a assuré la logistique : accès au lieu et aux ordinateurs pour le test ainsi que le recrutement des collaborateurs testeurs. Les tests ont été réalisés directement par l'équipe marketing chez LCL Factory. L'objectif était de mieux comprendre les usages potentiels du *cash back* et de pouvoir interagir directement avec les collaborateurs-usagers, durant le test, pour mieux identifier les moyens d'améliorer le service. Par l'interaction directe, l'équipe marketing a obtenu des résultats beaucoup plus riches sur l'usage du *cash back* que si elle avait fait appel à des consultants externes. Ensuite, les échanges furent riches en raison du statut des testeurs : à la fois interrogés comme client et comme conseillers amenés potentiellement à vendre ce nouveau service. Ils ont permis d'ouvrir plusieurs options d'amélioration.

Sources : témoignages issus des entretiens réalisés avec Isabelle Vitali, Directrice innovation, Roche, et des entretiens réalisés au sein de LCL en 2016

L'expérience client peut aussi être au cœur des activités de l'entreprise pour concevoir de nouveaux produits. Elle en modifie alors fortement les pratiques. Aujourd'hui, l'enjeu n'est pas tant de développer de nouvelles technologies que de leur donner du sens, un usage qui est parfois à inventer. Bien des cas peuvent illustrer cette problématique. Pour SoftBank Robotics par exemple, le marché des robots domestiques est embryonnaire. C'est pourquoi l'entreprise développe des collaborations avec des écoles de design comme Strate pour inventer les usages de demain. Autre exemple emblématique : Dassault Systèmes qui, se présentant comme « The 3DEXPERIENCE Company », met l'ensemble de ses solutions numériques au service de la mise au point d'expériences clients uniques grâce à la 3DEXperiences Plateforme. En 2006, Dassault Systèmes s'est engagé dans une stratégie de diversification lui permettant d'aborder douze industries dont la mode et les sciences du vivant. Pour promouvoir des projets dans ces nouveaux domaines, l'entreprise a créé le Fashion Lab : un laboratoire ouvert où l'entreprise fait travailler à la fois des créateurs issus du monde de la mode et des ingénieurs de Dassault Systèmes spécialistes des outils de simulation. L'objectif est d'inventer collectivement de nouvelles pratiques pour concevoir la mode de demain. Les industries créatives représentaient un

double challenge pour Dassault Systèmes : tout d'abord parce qu'il s'agit d'un domaine clé pour raisonner sur l'expérience client, et ceci dans une approche multi canal ; ensuite parce que travailler avec le monde de la mode est un défi d'ordre culturel, les créatifs étant réputés réfractaires à la technologie et *a priori* éloignés des références et logiques propres au milieu des ingénieurs. L'entreprise s'est attachée, en jouant sur l'organisation, à impliquer dans la démarche de conception tant les créatifs et la production que les vendeurs.

« Embarquer l'interne dans les changements représente la clé de succès. Il faut décroisonner [en interne] et penser l'expérience client comme une chaîne continue entre la conception et la relation finale avec le client »

Jérôme Bergeret, Fashion lab, Dassault Systèmes, Observatoire de l'innovation, 2016

L'expérience usager se vit dans le cadre d'une relation qui est à la fois physique et virtuelle entre le client et l'entreprise. Les deux dimensions ne s'opposent pas, bien au contraire. Par exemple, dans la vente de détail, l'expérience client commence souvent sur internet et se poursuit dans un magasin. Pour construire cette complémentarité, les entreprises doivent imaginer des parcours d'expérience client jouant alternativement sur le réel et le virtuel (cf. voir encadré 16).

ENCADRÉ 16 L'EXPÉRIENCE CLIENT À TRAVERS LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE RELATIONS PHYSIQUES ET VIRTUELLES : LE CAS DE L'HORLOGERIE EN CHINE

En Chine, l'expérience client de produits d'horlogerie de luxe laissait à désirer. Un client sur trois se rend dans une boutique pour y chercher un service après-vente. Or, une montre de luxe ne peut être réparée que dans les ateliers de Suisse ou du Jura dans lesquels elle a été fabriquée, ce que le client chinois peinait à comprendre et que le vendeur, en raison d'un turnover très important, ne savait pas expliquer. Concrètement, le client chinois était mécontent de la réponse qui lui était apportée et le vendeur stressé car bien en peine d'expliquer pourquoi les délais de réparation étaient si longs.

Les vendeurs ont donc été dotés de tables numériques contenant des informations très précises et visuelles (carte du monde par exemple pour expliquer

au client le parcours de sa montre et son acheminement jusqu'au lieu de réparation). Ces tables permettent également d'organiser des visioconférences entre le client et le service de réparation à l'autre bout du monde et d'assister à la réparation de l'objet. Ces outils numériques ont ainsi transformé substantiellement la relation de SAV et la position du vendeur vis-à-vis du client.

Source : Témoignage de Delphine Vitry, Fondatrice, MADnetwork, Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, juin 2016

L'expérience virtuelle est un terrain d'innovation à part entière. Là encore, l'exemple du secteur du luxe est éclairant. La première expérience de la marque de luxe est désormais numérique : avant de rentrer dans une boutique, de parler à un vendeur ou de toucher un produit, le prospect aura une première expérience avec la marque par le biais d'un écran.

« Les marques de luxe ne peuvent plus se contenter de concevoir des sites web hyper créatifs. Elles doivent s'adapter aux usages de leur public (mobile, réseaux sociaux) et proposer aux utilisateurs une expérience de marque qui est en lien étroit avec ce qui se passe dans leurs boutiques. »

Perrine Corvaisier, Consultante indépendante, Domino 28

Les marques doivent savoir maîtriser ces outils de communication (de séduction ?). En effet les interfaces et les contenus proposés par les marques s'adressent majoritairement à des usagers non initiés aux valeurs et codes des produits de luxe. Ces interfaces peuvent être des sites internet, où la créativité peut s'établir et s'exprimer. L'interaction se fait toutefois de plus en plus fréquemment sur les réseaux sociaux, où le contenu proposé est par définition beaucoup plus succinct et, de surcroît, accolé à des messages émis par d'autres marques, concurrentes ou non.

Les défis et contraintes sont nombreux. Le *web-design* des interfaces et des contenus requiert un délicat dosage entre ce qui relève de l'expérience utilisateur et de la direction artistique. Par ailleurs, les interfaces doivent pouvoir s'adapter tant à l'outil de consultation (majoritairement et de plus en plus mobile), qu'aux technologies (vidéos, réalité augmentée, intelligence artificielle) et aux personnes (personnaliser

en forme et en fond selon leur âge, leur profil...). Enfin, dans le domaine du luxe, la notion d'émotion reste essentielle. Au-delà du design de l'interface, le contenu doit être vivant et immersif, pour faire « vivre » aux visiteurs du site cette expérience. Dans ce contexte où les marques entrent en relation avec leurs prospects à distance, la réussite de l'expérience client est subordonnée à une parfaite transmission d'information et déroulement du circuit dans le monde réel (par exemple, points de vente, vendeurs, stocks, prix, etc.). L'enjeu organisationnel est majeur.

ENCADRÉ 17 L'EXPÉRIENCE CLIENT À TRAVERS UN SITE INTERNET

Le cas du parc d'attractions Jurassic World, aux États-Unis ; une référence en termes d'expérience utilisateur en ligne. (<http://fr.jurassicworldintl.com/>)

Ce site web est construit en couches superposées de vidéos et de blocs de contenus. Pendant l'ensemble de la consultation du site l'internaute est projeté dans le monde de Jurassic Park et du parc d'attractions à travers une vidéo immersive plein écran, en très haute définition et complètement fluide. Cette animation se couvre par endroits de blocs de contenus, que l'internaute peut manipuler (déployer ou masquer). Les contenus ont été conçus pour répondre aux attentes des internautes. Certaines informations sont basées sur des flux de données temps réel (la température et la météo sur place, le temps d'attente par attraction, le taux de remplissage du parc). D'autres contenus permettent aux internautes d'accéder à des informations détaillées (sécurité, attractions adaptées aux enfants, etc.). Enfin, et évidemment, l'ensemble invite à l'achat et à l'organisation de son voyage...

L'expérience utilisateur peut se vivre également sur un téléphone mobile. Elle est adaptée à la taille d'écran et à la navigation mobile (scroll, boutons à la taille des doigts...) mais également aux usages en situation de mobilité (renseignements pratiques mis en avant, géolocalisation...).

Efficace et immersif, Jurassic World propose une véritable expérience digitale riche et simple à la fois.

Source : Témoignage de Perrine Corvaisier, Consultante indépendante, Domino 28, décembre 2016

Tous les secteurs sont concernés. Citons, par exemple le secteur juridique. L’avocat n’est plus le « sachant » face à un client prétendument ignorant. Aujourd’hui, ce dernier s’est renseigné avant de passer la porte du cabinet et c’est cet « avant » qui doit être nourri. Nombreuses sont les *start-up* qui se placent sur ce créneau, parfois en partenariat avec des acteurs inattendus comme les banques, obligeant les cabinets d’avocats à repositionner leur activité de conseil juridique sur les situations complexes, sur lesquelles leur valeur ajoutée n’est pas encore contestée.

MANAGER LA CO-CRÉATION ENTRE LES ENTREPRISES ET LES CLIENTS

La co-création conduit à aller un cran plus loin dans l’économie de l’expérience. Il s’agit de co-concevoir le produit entre le client et le fournisseur. Prahalad et Rasmuswamy³² montrent combien la transformation de la relation client est majeure car on substitue une collaboration étroite, à plusieurs niveaux, à une frontière claire entre entreprise et client.

Figure 7 – Co-création : un changement de paradigme



32 Prahalad C.K. & Ramaswamy V. (2004), “Co-creation experience: the next practice in value creation”, *Journal of Interactive Marketing*, vol 18 (3).

La co-création ne s'improvise pas et peut s'appuyer sur des dispositifs très différents selon les entreprises. Si le recours à la co-création est facilité par le développement de la digitalisation de l'économie, elle requiert en général des compétences, des équipes et des ressources dédiées ainsi qu'une évolution de la culture de l'entreprise.

Bien des fonctions dans l'entreprise sont modifiées : le spécialiste du marketing, le *designer* et l'ingénieur repositionnent leurs activités non pas en définissant ce que veut le client, mais en mettant en valeur les idées de celui-ci, en testant la faisabilité de ses propositions et en évaluant leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Pour le marketing, il s'agit moins de convaincre le client que de susciter ses contributions et son expérience. Le recours à la co-création modifie aussi la manière d'aborder la propriété intellectuelle et démultiplie les échanges avec les consommateurs. Elle a aussi des effets inattendus par exemple sur le recrutement des talents (cf. l'encadré 17 sur la co-création chez Décathlon). Recourir de manière systématique à la co-création reste encore un mythe et les entreprises n'en sont qu'à leurs débuts dans ce domaine... L'exemple de Décathlon montre qu'elles apprennent « en faisant », et adaptent les principes de co-création de manière pragmatique à leur culture et besoin immédiat.

ENCADRÉ 18

LA CO-CRÉATION EN B TO C : LE CAS DE DÉCATHLON

Comment les démarches de co-création ont-elles démarré ?

Vincent Textoris est depuis 10 ans dans l'entreprise et a occupé les fonctions de responsable de l'innovation au centre de recherche de Décathlon. Il constate que les réflexions se font toujours en interne, avec les mêmes personnes partageant la même culture pays et la même culture d'entreprise. Parallèlement, les vendeurs présents dans les magasins et en contact avec les clients étaient rarement impliqués dans les travaux de conception.

Vincent Textoris a pris conscience de la nécessité d'ouvrir les activités de conception pour mieux prendre en compte le client et son expérience. Sa réflexion mûrit au début des années 2010, en s'appuyant sur de nombreux échanges au sein de l'entreprise. En 2013-2014, il convainc la direction générale de l'entreprise de se lancer dans la co-création avec les clients. En 2014, Décathlon lance donc une plateforme d'innovation ouverte au client dénommée Open Oxyane. Cette plateforme sera refondue un an plus tard pour tenir compte des enseignements tirés des premiers mois d'expérimentation : le client est très factuel dans l'expression de ses souhaits et propositions et n'est pas ingénieur ! Le nom de la plateforme devait être aussi

modifié pour ne plus contenir le terme « open » qui fait écho à l'expression à la mode « open innovation » qui décourageait, semble-t-il, la participation (« l'innovation ce n'est pas pour moi... »).

En 2015, la plateforme est donc refondue et baptisée Décathlon Création. Elle représente une communauté de 15 000 membres (environ 50 % sont français et 40 % sont des collaborateurs de Décathlon, les autres étant des clients actuels ou potentiels). Parmi les idées et les échanges postés sur la plateforme, en 2016, 30 ont été travaillés en collaboration avec les membres de la plateforme. Certains de ces projets sont proposés par les marques de Décathlon pour ensuite impliquer des usagers de la communauté à donner leur avis, les expérimenter ou contribuer à leur conception ; d'autres projets proviennent d'idées de la communauté d'usagers. Un tiers des trente projets sont issus d'idées émises par des clients.

Rôle et mode de fonctionnement de la plateforme Décathlon Création

La plateforme propose un espace où les individus peuvent exprimer librement leurs idées. C'est le principe de la boîte à idées. Cette plateforme permet aussi de mieux comprendre les attentes et expériences clients et de sélectionner des idées à expérimenter. Le mode de sélection des « bonnes » idées est réalisé par les membres de la communauté sur la plateforme : s'ils plébiscitent l'idée, elle doit être étudiée. C'est ensuite le chef de produit accompagné de son équipe de conception qui *in fine* décide si le projet sera retenu, pour garder la cohérence de la stratégie globale de la marque. Au stade de la sélection, l'équipe de co-création de Décathlon organise la rencontre avec le client qui a eu l'idée et le responsable de la marque. Aujourd'hui environ une rencontre par semaine est organisée entre un client et un responsable de produit. Cet échange permet également d'expliquer au client d'une idée plébiscitée par la plateforme pourquoi elle n'est pas retenue (produit déjà existant ou ayant déjà été testé).

« On fait beaucoup de pédagogie pour leur expliquer qui on est, comment on travaille et pourquoi les choix sont faits de telle façon. Donc souvent ils ressortent contents de nos échanges... déjà ils connaissent un peu mieux l'entreprise et les choix qu'on peut faire. On a assez rarement des gens déçus parce qu'en général ils comprennent. »

En d'autres termes, cette plateforme est autant une boîte à idées qu'un moyen de renforcer ou de créer une nouvelle relation client : « on enrichit la relation client en rendant le client heureux et en créant une vraie relation avec lui ».

Ce dernier aspect qui n'était pas vu lors de la création de la plateforme a finalement pris beaucoup d'importance.

Les clients les plus impliqués dans les activités de co-création deviennent des ambassadeurs du produit et de la marque. Parfois, repérés par l'entreprise, certains d'entre eux sont recrutés !

Quelles sont les ressources pour faire fonctionner la plateforme de co-création ?

La plateforme de co-création s'appuie sur une équipe d'animation de 6 personnes basée à Lille. Elle couvre les fonctions de community management, les aspects techniques de gestion de la plateforme mais également les fonctions d'accompagnement des projets nouveaux.

Pour que la plateforme soit accessible dans le monde entier, des relais locaux sont présents sur chaque marché. Enfin, l'équipe d'animation a développé un petit fab lab pour expérimenter les idées et les tester avec les clients. Cela permet d'inviter le client dans un atelier de prototypage comme dans des magasins pour expérimenter les projets. Le client peut ainsi être inclus dans toutes les phases du processus d'innovation : ateliers de créativité pour préciser les idées et les concepts, dans des phases de prototypage et ensuite pour les tests concrets.

Quelles sont les règles de propriété intellectuelle associées à la plateforme ?

Tout est en accès libre sur la plateforme. Il n'y a pas de possibilité de déposer de brevets à partir des contenus présents sur la plateforme. Les individus qui participent sur la plateforme créent un compte. Ce compte permet de gérer une compensation lorsque Décathlon utilise leur idée. Lorsque la participation est pertinente, ils reçoivent une gratification d'environ 500 euros par idée (chaque membre possède un compte qui consolide l'ensemble de ses participations, et celui-ci peut demander le déblocage des sommes lorsqu'il atteint le minimum nécessaire, à condition qu'il dispose un statut lui permettant d'édiiter une facture, du type par exemple « auto entrepreneur »).

Source : entretien avec Vincent Textoris, responsable de la plateforme Decathlon Creation, 2016

METTRE L'USAGER AU CŒUR DU PROCESSUS D'INNOVATION : QUELQUES LEÇONS CLÉS

- L'expérience usager ne se limite pas l'analyse de l'acte de d'achat mais à l'ensemble des usages et émotions du client avant, après et pendant l'acte d'achat.

- Développer des approches fondées sur des expériences client suppose des changements organisationnels et culturels importants dont notamment une transversalité plus grande au sein de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise, y compris les opérationnels, sont concernées.
- L'expérience client aujourd'hui doit être recherchée à travers la complémentarité entre expériences et relations virtuelles et physiques du consommateur au fournisseur.
- La co-création constitue un stade très développée de l'expérience client. La co-création implique des dispositifs organisationnels nouveaux (plateforme web, équipe gérant la diversité des relations clients) mais aussi un changement culturel important impactant les différents métiers de l'entreprise.

L'INNOVATION DANS LA CONTINUITÉ : DE LA CONCEPTION À LA PRODUCTION

La troisième révolution industrielle a permis de rationaliser les flux de production. Les méthodes de *Lean Management* diffusées principalement au Japon et aux États-Unis constituent un exemple emblématique de ces modes d'organisation. Aujourd'hui, la quatrième révolution industrielle vise à rationaliser et modifier les flux d'information dans et entre les fonctions de production, distribution et de conception. La digitalisation comme l'intelligence artificielle ou encore la fabrication additive constituent donc la source d'innovation tant organisationnelle, que de produits ou services. Les impacts sont à des niveaux multiples dans l'organisation. Si certains d'entre eux représentent déjà des réalités concrètes pour bon nombre d'entreprises, d'autres sont perceptibles et préfigurent des changements radicaux de nos modèles d'organisation.

LES CHANGEMENTS DE COURT TERME ET LA MANIÈRE DONT LES ENTREPRISES S'ADAPTENT

Deux modes de production souvent complémentaires se développent. Un premier modèle que l'on peut qualifier de « production de masse connectée ». Ce modèle permet grâce aux technologies de réduire les coûts de production ainsi que les stocks (en ajustant en temps réel la production en fonction des ventes et commandes). Les technologies peuvent permettre de

faire de la maintenance préventive prédictive ou encore grâce, à la réalité augmentée, d'aider le salarié à anticiper les tâches au cours de la phase de production. Les évolutions vont jusqu'à la mise en place de plateaux de production connectés mutualisés par plusieurs entreprises (comme c'est le cas en Allemagne)³³.

Le second modèle vise à proposer un mode de production fondé sur la personnalisation. La connectivité entre les usines et la distribution couplée aux avancées technologiques de la fabrication additive permet de répondre de manière personnalisée à la demande d'un client sur un marché même si initialement il s'agit d'un produit de masse standardisé.

Ces nouveaux modèles entraînent une évolution des postes et des profils. Les compétences numériques vont être au cœur de l'usine impliquant le développement de nouveaux spécialistes. Plus largement il s'agit d'une transformation culturelle. Dans les usines, le mode de fonctionnement devra être davantage collaboratif et moins hiérarchisé³⁴.

Le tout numérique offre l'opportunité de créer une nouvelle flexibilité à condition que l'entreprise soit en mesure de créer les conditions d'une cohérence entre les métiers et les modes de travail fondés sur davantage d'autonomie des salariés. Le rôle du management intermédiaire est fortement impacté par les évolutions proposées dans l'industrie 4.0.

En France, le programme d'usine du futur vise à sensibiliser et à aider ETI et PME à s'inscrire dans une démarche proactive pour mettre en place l'industrie 4.0. L'un des enjeux clés de ce programme est de faire comprendre que l'industrie du futur n'est pas qu'un changement technologique mais représente des changements humains, culturels et de nouveaux modes de travail. Dans les grandes entreprises, les changements sont aussi en cours. Ils sont associés à des démarches progressives et pragmatiques : des technologies sont testées les unes après les autres pour des applications précises. Pour gérer la transformation et faire adhérer aux changements, certaines d'entre elles comme Bosch par exemple, adoptent une démarche *bottom up*³⁵ afin d'embarquer les salariés au sein des usines dans la définition des applications potentielles et manière de repenser les modes de travail. Les idées et projets remontent directement de propositions du terrain c'est-à-dire des usines, et sont ensuite évalués au niveau *corporate*. Ces approches permettent d'aider les entreprises à modifier leur perception des projets associés à l'usine 4.0. Il ne s'agit pas de remplacer l'homme par la technologie, mais d'améliorer les modes de production en trouvant de nouveaux modes d'organisation du travail.

La digitalisation impacte aussi la distribution et le réseau commercial au sein des entreprises. À titre d'illustration l'utilisation des métadonnées permet de renouveler la manière d'appréhender le client et le marché. On voit ainsi émerger de nouveaux métiers : les *data scientists* dans les entreprises mais aussi comme entreprise, comme la *start-up* Dataiku.

33 Conférence du Tribune lab sur la production 4.0 de mai 2016 à Paris

34 *Le référentiel de la transformation digitale*, 2015, Conversation avec le CAC 40

35 Innovation Review, 12/09/2016, *L'usine numérique prend forme en France*.

L'enjeu n'est pas seulement d'accéder à une variété de données, mais aussi de savoir les combiner et les exploiter pour créer de la valeur. Les applications potentielles sont très variées comme par exemple : la détection des fraudes, la maintenance prédictive de services à la collectivité (exemple les parcmètres), des services prédictifs (donner aux utilisateurs les informations sur la probabilité de trouver facilement des places de stationnement). D'autres applications peuvent permettre aux entreprises de mieux gérer l'information des clients naviguant sur leur site web : elles peuvent ainsi leur proposer des produits complémentaires en fonction du comportement du client potentiel sur internet et en fonction des produits initialement recherchés, de prédire le départ d'un client à la concurrence... Enfin, les métadonnées peuvent changer les modes de *pricing*, par exemple dans les assurances, en changeant les informations accessibles sur les clients. La personnalisation des modes de production change aussi la manière dont l'entreprise interagit avec son client.

Ces technologies sont prometteuses à condition que l'entreprise dispose d'une stratégie et d'une vision claire du potentiel de création de valeur en changeant l'exploitation des données. L'un des enjeux clés repose sur la capacité de l'entreprise à adapter la gouvernance interne des données. C'est moins un problème de management de la technologie, qu'un problème de stratégie et d'organisation interne, comme le montre l'expérience acquise par Dataiku dans les solutions *big data*.

ENCADRÉ 19

METTRE EN PLACE DES APPLICATIONS *BIG DATA* DANS LES ORGANISATIONS : L'EXPÉRIENCE DE DATAIKU

Dataiku est une *start-up* de près de 100 personnes dont 30 aux États-Unis. Elle propose une solution de développement de projets de *datascience* qui tire parti des métadonnées et les valorise pour les entreprises (nouvelle économie comme entreprises des secteurs traditionnels), notamment des applications prédictives. L'utilisation des *big data* requiert un nouveau mode d'organisation notamment dans la gouvernance des données. Traditionnellement dans les entreprises, les données sont « silotées ». Pour y remédier, il y a eu tout d'abord la création de *datawarehouses* qui permettent d'alimenter les rapports de Business Intelligence et d'effectuer des études. À l'heure des *big data* et de ce qu'on appelle les *data products*, ce type d'organisation ne se révèle pas assez agile d'où l'apparition de nouvelles structures appelées *datalab*. Ceux-ci permettent de stocker de très grands volumes de données provenant potentiellement de tous les départements de l'entreprise avec la granularité aussi fine possible sur un large historique. La création de ce *data lab* permet ainsi d'accéder à

l'ensemble des données pertinentes pour l'entreprise et de les gérer. *Ce lab* doit détenir une vraie légitimité interne pour tenir ce rôle ; son positionnement dans l'organisation doit donc être central : « La plupart du temps, il s'agit d'une véritable révolution organisationnelle et culturelle ».

L'installation d'un projet *big data* suppose aussi des données accessibles et l'identification par l'entreprise d'une application potentiellement créatrice de valeur. Cette dernière devient pour Dataiku un *use case* sur lequel la *start-up*, en collaboration avec la grande entreprise, va tester une application *big data*. Le retour d'expérience sur ce *use case* permettra d'identifier toutes les conditions technologiques et organisationnelles pour mettre en place une solution créatrice de valeur pour l'entreprise. C'est seulement à cette étape qu'un prix sera défini pour mettre en place une solution technologique durable dans l'entreprise. Le *use case* intervient en fait comme une preuve de concept pour l'entreprise cliente sur la création de valeur et sur les conditions organisationnelles. Le *use case* permet aussi d'identifier les données les plus utiles à l'entreprise. Cela permet donc de raisonner sur la nature des données, mais aussi sur le mode de stockage facilitant leur exploitation. Pour la réussite d'un *use case*, il est nécessaire qu'il y ait un « parrain » au niveau de la direction de l'entreprise client et des données déjà stockées. La capacité de l'entreprise à gérer la transversalité des données est essentielle pour réussir à mobiliser des solutions fondées sur les métadonnées.

Source : témoignage de Nicolas Gakrelidz, Senior *data scientist*, Dataiku, Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise, avril 2016

LES CHANGEMENTS FUTURS : VERS DES RUPTURES DES MODÈLES D'ORGANISATION INDUSTRIELLE ?

Des mutations majeures à venir ont été mises en évidence par l'Observatoire de l'innovation 2015-2016. Parmi celles-ci, on note les incidences des changements technologiques sur la localisation de la production et la gestion de la chaîne sous-traitance. Ainsi les *fab labs* et *tech shops* sont la préfiguration de nouveaux modèles de production locale qui pourraient être relocalisés en ville. Usine IO par exemple, située en plein Paris, représente un modèle de tech shop à la française qui permet à des entrepreneurs comme à des grandes firmes d'accéder à la fois à des machines de prototypages et de pré-production mais aussi à des expertises pour accompagner la réalisation de projets.

Le mode de production personnalisé et les attentes autour de nouvelles applications des imprimantes 3D pourraient modifier profondément la relation entre le client final et la production. Par exemple Local Motors, entreprise américaine créée en 2007, sur la base d'une communauté de passionnés d'automobiles, conçoit des voitures selon des concepts nouveaux et installe des mini usines dans les villes, dans lesquelles la production s'appuie principalement sur les technologies de la fabrication additive³⁶. D'autres illustrations comme les expérimentations de mur digital chez Décathlon qui permettent aux clients dans les magasins de commander des produits personnalisés (couleurs, mais aussi certaines options comme des lacets ou de jouer sur la nature des matériaux utilisés) et *via* des applications 3D à distance de fabriquer en temps réel le produit demandé. Si de telles expérimentations se généralisaient, elles pourraient entraîner une relocalisation des centres de production (voire de la sous-traitance) à proximité des centres de distribution. L'autre évolution majeure concerne la redéfinition de la relation entre les départements de conception avec ceux de la production et de la distribution. Toutes ces fonctions sont conduites à travailler ensemble de manière beaucoup plus étroite et itérative. Progressivement, les entreprises vont devoir sortir du modèle descendant où les départements de conception vont imposer et transférer un prototype aux départements de production et de distribution.

Les entreprises mènent des réflexions poussées sur ces nouveaux modèles d'organisation depuis 15 ans, mais le degré de maturité dépend à la fois des entreprises et des secteurs d'activité. Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce phénomène.

« C'est un changement de paradigme industriel dans lequel les entreprises ont tout à gagner en tirant parti du potentiel de transformation numérique et en adaptant les modes d'organisations des différents métiers. »

Olivier Leteurre, Dassault Systèmes, Observatoire de l'innovation, 2016

D'une part, il est nécessaire encore d'obtenir des avancées sur l'utilisation des imprimantes 3D, notamment la variété des matériaux et procédés chimiques utilisés. D'autre part, les entreprises doivent simultanément anticiper et animer un changement radical des fonctions de conception, production et distribution et leurs incidences sur la chaîne de sous-traitance. Aujourd'hui cette capacité à gérer simultanément les changements à différents niveaux n'existe pas encore dans les entreprises.

³⁶ Usine Digitale, 2015, février, « Nous travaillons sur un processus de fabrication entièrement numérisé », explique Jay Rogers, CEO de Local Motors »



INNOVER ET
TRANSFORMER
L'ORGANISATION :
LES LEVIERS
MANAGERIAUX

Introduire une culture d'innovation adaptée aux nouveaux enjeux socio-économiques et technologiques implique une évolution à la fois des pratiques managériales et de la gestion des ressources humaines.

LE RÔLE CLÉ DU MANAGEMENT

Il appartient bien évidemment à la direction de l'entreprise et au management intermédiaire de respectivement décider et mettre en place les dispositifs du type de ceux cités dans cette note. Les enjeux de communication sont également essentiels pour accompagner ce déploiement (démystifier l'innovation et convaincre les collaborateurs qu'ils peuvent utilement y contribuer). Si ces aspects sont associés aux fonctions traditionnelles d'accompagnement du changement, d'autres modifient en profondeur les fonctions et les comportements managériaux, et ce à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.

La vision traditionnelle de la fonction de manager, associée à la gestion de la complexité (coordonner des activités, déléguer et contrôler des tâches réalisées par d'autres) est relativement inadaptée aux enjeux de l'innovation tels que décrits dans ce rapport où le manager doit être un facilitateur. Son rôle est davantage d'aider les salariés à exprimer de nouvelles idées, à décaler leurs points de vue en déployant de nouvelles pratiques et méthodes et à les concrétiser.

Les changements de comportements managériaux se situent aussi au niveau de la subsidiarité dans les prises de décision. La promotion et le partage de la vision stratégique de l'entreprise restent au cœur de la fonction du manager. En revanche, les décisions relevant de l'identification, de la sélection et de la réalisation des projets reposent davantage sur des équipes « responsabilisées ». Cette évolution des fonctions et pratiques managériales est tangible dans les entreprises de la nouvelle économie comme Stripe, Dataiku ou Captain Train. Les dirigeants s'y présentent plutôt comme des chefs d'orchestre que comme des décisionnaires (ils le restent pour les questions stratégiques : levées de fonds, etc.). Elle l'est moins dans les grandes entreprises établies où une phase transitoire est souvent nécessaire : les entreprises cherchent à faire adhérer le management aux nouveaux dispositifs en place (open innovation, intraprenariat etc...) pour progressivement insuffler de nouveaux schémas d'actions et pratiques de travail. Par exemple, pour que le LCL Factory puisse fonctionner, il est demandé à la hiérarchie directe du collaborateur qui s'engage dans une démarche entrepreneuriale de jouer le jeu (concrètement, d'accorder du temps pour mener à bien le projet).

Pour accélérer l'évolution des comportements, il peut être utile de confier à certains managers le rôle informel de *sponsor* ou d'ambassadeur. Le *sponsor*, souvent un membre du Comex, est celui qui, compte tenu de sa place dans l'organigramme de l'entreprise, appuie le projet et aide à le mener à bien, par exemple en levant les barrières internes : ressources humaines, financières, organisationnelles etc. L'ambassadeur est plus souvent un manager intermédiaire qui a participé d'une manière ou d'une autre à la réalisation de projets qui contribue à ce titre à faire connaître et diffuser ces nouvelles démarches d'innovation dans l'entreprise.

« Embarquer le management intermédiaire : c'est souvent l'une des clés de réussite du changement et cela demande du temps. »

Olivier Leteurre, Dassault Systèmes, Observatoire de l'innovation, 2016

Le management doit également favoriser la transversalité tant au sein de l'entreprise qu'avec les partenaires extérieurs et la fluidité des échanges. Il doit lui-même incarner ces nouvelles injonctions et les valeurs qu'il cherche à diffuser : comportement entrepreneurial, valorisation du risque et de la nouveauté, autonomie, ouverture... Le tableau 3 ci-dessous compare les dimensions traditionnelles de la fonction managériale à celles qui sont requises pour développer une nouvelle culture de l'innovation.

TABLEAU 3 – REPENSER LE RÔLE DU MANAGEMENT POUR FAVORISER L'INNOVATION

	Nouvelles approches du manager	Vision traditionnelle du manager
Caractéristiques et aptitudes du manager	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i> informel • Engagement et pugnacité • Ouvert et collaboratif • Comportement entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la complexité • Concilier les ressources disponibles avec les objectifs définis par l'entreprise • Une position formelle qui repose sur la définition de périmètre de responsabilités • Conduit à développer les silos et le contrôle

	Nouvelles approches du manager	Vision traditionnelle du manager
Fonction du manager	<ul style="list-style-type: none"> • Dépasser les effets de silos – Créer les conditions de la transversalité • Gérer des dimensions stratégiques (identifier les talents, gérer les levées de fonds, acquisitions...) • Faire partager une vision stratégique et promouvoir des valeurs clés • Facilitateur : motiver et libérer les énergies, en donnant du sens aux actions dans le cadre de nouvelles méthodes de travail Aider à exprimer de nouvelles idées et à les concrétiser • Ne pas décider sur les projets mais aider à la prise de décision des individus et à la réalisation de leur projet • Orchestrer la prise de décision et les arbitrages concernant les ressources et orientations 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler pour atteindre les objectifs tout en gérant les coûts, déléguer, faire, évaluer, répartir les tâches • Arbitrer les ressources et décider sur les grandes orientations des projets • Faire partager un objectif à atteindre • Savoir motiver, savoir décider seul et en collectif • Recruter/participer au recrutement d'individus qui sont compatibles avec la culture et les processus de l'entreprise

Une autre évolution importante concerne la fonction de direction de l'innovation dans les entreprises. Inexistantes au sein des *start-up*, les directions de l'innovation occupent dans les grandes entreprises un rôle clé. Elles constituent le catalyseur des nouvelles pratiques managériales tant au niveau de la direction de l'entreprise que du management intermédiaire. Notons toutefois que certaines entreprises font le choix de ne pas créer de direction de l'innovation, marquant ainsi le fait que l'innovation n'est pas l'apanage de quelques-uns mais l'affaire de tous.

Les échanges au sein de l'Observatoire de l'innovation en 2015-2016 ont permis de mettre en évidence à quel point cet accompagnement du changement et l'émergence d'une culture de l'innovation par ces directions de l'innovation est central.

La direction de l'innovation est soit une fonction nouvelle dans l'entreprise soit une fonction dont l'importance stratégique s'accroît. En effet, de plus en plus de directeurs de l'innovation siègent au Comex des entreprises. Les directions de l'innovation sont généralement composées d'un nombre limité d'individus car elles doivent rester une structure flexible et légère. Leur rôle est d'animer et de promouvoir de nouveaux dispositifs (*challenges* salariés, *hackatons*, nouvelle collaboration externe, intrapreneuriat...) en mobilisant d'autres unités de l'organisation.

LA FONCTION RH : ESSENTIELLE POUR CHANGER DE MODÈLE D'INNOVATION

Le recrutement et la valorisation des talents constituent deux autres facteurs majeurs de l'évolution de la culture d'entreprise, elle-même levier de croissance pour l'entreprise. La fonction Ressources Humaines (RH) est essentielle toutes entreprises confondues. En revanche, les enjeux se déclinent différemment selon le type d'entreprise tant en termes de recrutement que de gestion des carrières.

Pour les *start-up*, la fonction RH est une fonction managériale au cœur de l'activité des dirigeants. La capacité à générer rapidement une forte croissance dépend en grande partie de la capacité des dirigeants à recruter les bons profils.

« Comme aux États-Unis, la RH dans les entreprises [de la nouvelle économie], c'est la clé pour acquérir une maturité très rapidement. Il faut embaucher des personnes talentueuses qui avancent vite sans que l'on ait besoin de leur dire quoi faire. »

Jean-Daniel Guyot, Captain Train

Les recrutements, qui constituent donc une étape centrale, se fondent sur deux critères : l'excellence et l'état d'esprit des individus. Il importe d'éviter de recruter un expert qui, « dans sa tour d'ivoire », ne saurait pas collaborer. Il faut repérer et attirer des individus

qui conservent une certaine humilité, qui sont ouverts et collaboratifs. Cette exigence est partagée par les entreprises de la nouvelle économie.

Contrairement à l'idée reçue et au ton léger ou humoristique des annonces, les processus de recrutement dans les *start-up* sont draconiens. Chez Captain Train et Stripe, les étapes de recrutement sont nombreuses. Chaque candidat est soumis à plusieurs entretiens croisés, avec plusieurs collaborateurs de l'entreprise. En cas de doute, tant sur sa compétence technique que sur son savoir être, la candidature est rejetée. C'est cette même logique qu'applique Google.

Google reçoit des millions de CV... l'un des enjeux [de la sélection] reste la capacité du candidat à s'adapter à la culture d'innovation de Google... C'est une dimension centrale... si l'individu a des compétences techniques remarquables mais que son comportement n'est pas en lien avec celle de l'entreprise... on ne le prend pas et cela s'applique à tous les types de postes »

Gaël Gilbert, Google France, Observatoire de l'innovation, 2016

Cependant, seule une entreprise attractive peut se permettre de poser des standards de sélection élevés. Or générer de l'attractivité n'est pas simple pour une toute jeune entreprise. Pour Captain Train par exemple, le projet entrepreneurial s'est révélé attractif lorsque les dirigeants ont convaincu un programmeur mondialement reconnu de les rejoindre. Cette embauche a constitué un signal dans la communauté de programmeurs et a facilité les recrutements de programmeurs de talents.

Pour les grandes entreprises des secteurs dits traditionnels, l'attractivité dépend du secteur et la force de la marque. Schématiquement trois situations types se dégagent.

- Les entreprises qui n'ont aucune difficulté à recruter des talents.
- Celles qui peinent à recruter, le secteur d'activité se révélant peu attractif pour les jeunes diplômés.
- Celles qui ont beaucoup de mal à attirer de nouveaux types de candidatures, notamment celles d'individus disposant d'aptitudes entrepreneuriales. Il s'agit souvent d'entreprises très verticalisées qui attirent d'avantage les individus motivés par la sécurité de l'emploi que par le développement de projets nouveaux et créatifs.

La diversification des profils recrutés repose alors parfois sur une diversification des modes de recrutement. De plus en plus d'entreprises recrutent de manière occasionnelle leurs collaborateurs *via* les plateformes virtuelles d'utilisateurs ou de *crowdsourcing*, plateformes au sein desquelles les individus ont montré leur motivation, leur compétences, leur innovation en proposant des projets nouveaux. Cette démarche est parfois jugée plus efficace pour identifier de nouveaux talents que de recevoir un CV.

Pour la plupart des grandes entreprises, la fidélisation des talents et l'évolution des carrières constituent aussi un défi important. Pour fidéliser, il faut offrir aux salariés des conditions de travail conformes aux aspirations des nouvelles générations et des perspectives attrayantes. C'est la manière d'appréhender le travail au quotidien qui doit être renouvelée.

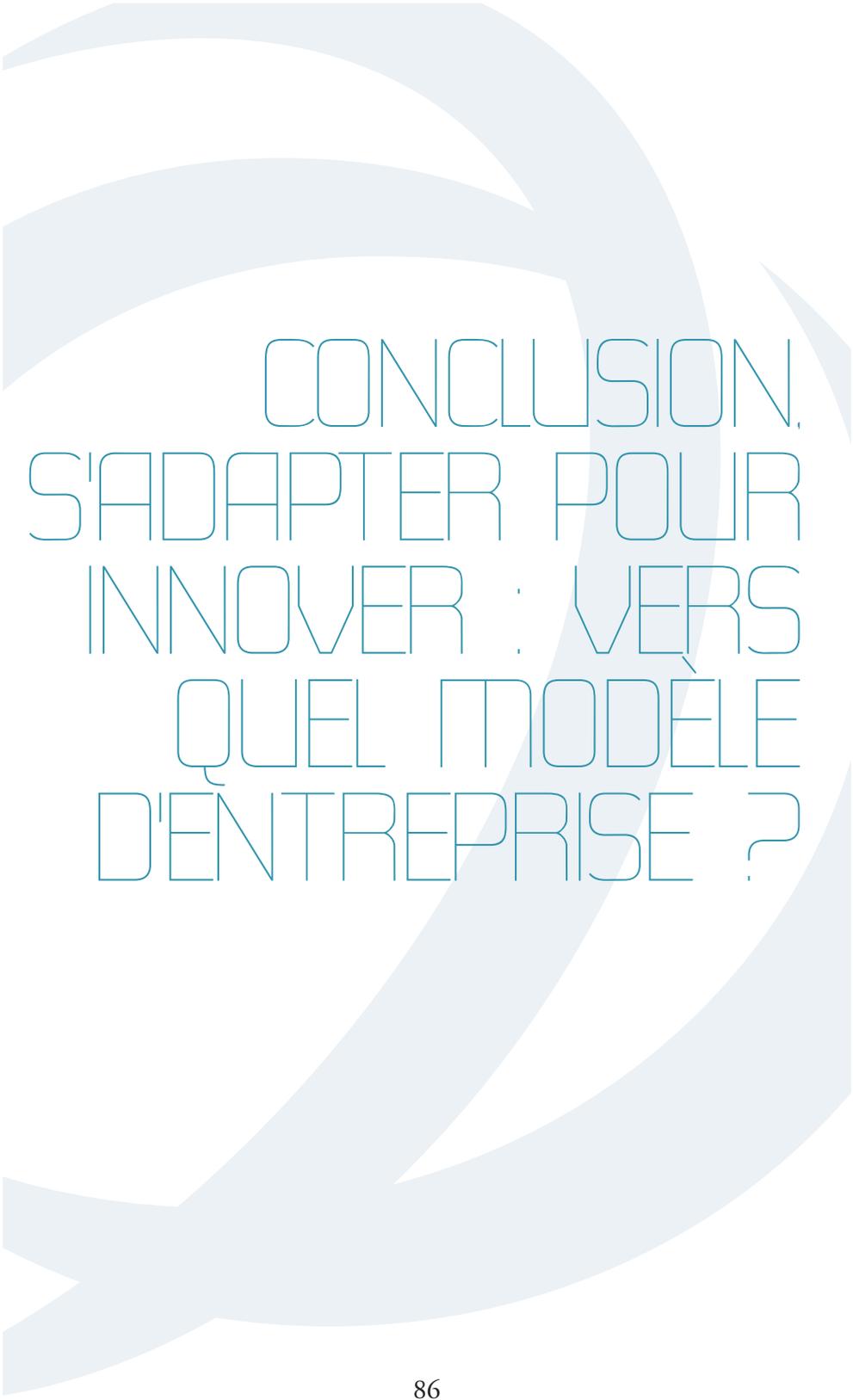
Pour les entreprises des secteurs dits traditionnels, par exemple, l'enjeu à court terme est de valoriser et faciliter les parcours des individus qui s'engagent dans l'intrapreneuriat. Un statut d'intrapreneur peut être créé et la capacité à prendre des risques est un élément qui peut être pris en compte dans l'élaboration du cursus de l'individu. À plus long terme, l'enjeu est de faire évoluer les politiques RH pour que celles-ci soient moins axées sur la préparation des seules fonctions de top management et de gestion des cursus de carrière relativement figés et compartimentés.

Au sein des entreprises de la nouvelle économie, la référence à des cursus de carrière figés et prédéfinis n'existe pas. Cela est vrai pour les *start-up* comme pour les grandes entreprises *leaders* dans le domaine comme Google. Pour cette dernière, la notion de « faire carrière chez Google » n'a jamais existé. De fait l'entreprise est jeune et donc la pyramide des âges est peu marquée. Toutefois la manière d'envisager les parcours n'est pas prescrite à l'avance. Tout dépend des projets et de la créativité dont fera preuve le salarié. Cette dynamique permet de ne pas le brider et d'offrir des perspectives d'évolutions qui sont variées et liées aux projets développés. La mobilité, la diversité des missions sont naturelles dans l'entreprise. Il n'y a pas de départements de R&D, d'innovation ou de production mais des ingénieurs qui, au cours de leurs parcours, vont passer de l'un à l'autre ou vont décider, selon les cas, de davantage se spécialiser dans une fonction tout en proposant de la renouveler.

Cette logique s'applique à tous les salariés quelles que soient leurs fonctions. Dans cette perspective l'échec est vécu positivement et valorisé.

GÉRER LE CHANGEMENT POUR INNOVER : QUELQUES LEÇONS CLÉS

- Impliquer le management (en créant des fonctions de *sponsor* et d'ambassadeur) est un élément important pour réussir la mise en place des dispositifs favorisant une nouvelle démarche d'innovation.
- À plus long terme, l'introduction d'une nouvelle culture d'innovation amène à redéfinir les pratiques managériales. Le manager doit être davantage un chef d'orchestre et un facilitateur que celui qui organise et contrôle. Il est garant de la fluidité des échanges et contribue à réduire les silos.
- Le rôle des directeurs de l'innovation tend à croître dans les grandes entreprises des secteurs dits traditionnels pour devenir des chefs d'orchestre du changement.
- Les politiques RH sont essentielles à la réussite des entreprises. Des différences fondamentales existent entre les entreprises de la nouvelle économie et les entreprises dites traditionnelles dans la gestion des recrutements et des parcours de salariés au sein de l'entreprise.



CONCLUSION,
S'ADAPTER POUR
INNOVER : VERS
QUEL MODELE
D'ENTREPRISE ?

« Innovation » est un mot en vogue et peut aussi donner prise aux fantasmes et aux effets de mode. Innover est d'abord et avant tout un exercice éminemment difficile et un formidable défi. Aujourd'hui les entreprises modifient en profondeur leurs modèles d'innovation. Que ces modèles soient véhiculés par les entreprises de la nouvelle économie ou qu'ils soient au cœur des changements initiés par les grandes entreprises dans les secteurs plus traditionnels, les dynamiques de transformation sont à l'œuvre.

Au stade actuel des changements, il est possible de poser un constat majeur et deux interrogations centrales pour le futur des entreprises. Le constat concerne le rythme et l'ampleur des changements en cours dans les grandes entreprises. Si la plupart des grandes entreprises en France ont initié des dispositifs favorisant l'introduction d'une nouvelle culture de l'innovation, ces initiatives sont le fruit d'une politique des petits pas : il n'y a pas de rupture brutale. La gestion du changement est donc le plus souvent envisagée sur le temps long. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus la diffusion s'inscrit dans la durée et plus la transformation de la culture de l'entreprise constitue un sujet délicat.

Face à ce constat, deux questions s'imposent.

La première est relative à la manière dont les entreprises vont gérer une contradiction liée au rythme des transformations : comment concilier ces deux dynamiques que sont la rapidité du changement de contexte d'une part, et la transformation des entreprises sur le temps long d'autre part ?

La seconde concerne le modèle d'entreprise auquel les grandes firmes françaises veulent aboutir. Il est courant aujourd'hui de parler d'entreprises libérées. Ces modèles d'entreprises sont fondés sur le bien-être au travail, la transversalité, un management moins affiché et qui favorise l'autonomie, la flexibilité, et la subsidiarité dans la prise de décision. En bref, il s'agit du modèle des *start-up* de la nouvelle économie comme Stripe et Captain Train. Les valeurs portées par le modèle d'entreprises libérées constituent bien entendu les valeurs que les grandes entreprises cherchent aujourd'hui à promouvoir, car favorables à l'innovation. Mais la question reste entière de savoir dans quelle mesure les entreprises de très grande taille peuvent adopter/préserver un modèle organisationnel qui fonctionne avant tout pour des structures de taille réduite. Le contrôle, les silos, la rationalisation sont en partie inhérents à la taille. De plus, l'entreprise libérée est un modèle d'entreprise en transformation permanente : tous les salariés peuvent-ils/sont-ils fait pour vivre dans ce type de modèle organisationnel ?

Les réponses à ces questions ne sont pas simples. Les grandes entreprises s'efforcent (doivent s'efforcer) d'y réfléchir, chacune réinventant son propre modèle d'organisation pour répondre aux défis actuels et futurs. Et si nous faisons le pari que, oui, les éléphants peuvent danser ?



ANNEXES

LISTE DES MEMBRES DE L'OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION 2015-2016 DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

• Frédéric	ALLARD	Vice Président IBM France Lab	IBM FRANCE
• Olivier	BEAUNAY	Directeur de la Communication	CCI PARIS ILE-DE-FRANCE
• Marie-Thérèse	BERTINI	Président-directeur général	MTB
• Nathalie	BRUGEAS	Experimental Ecosystem Director, innovation marketing and technologies	ORANGE
• Myriam	CILLEROS	Directrice Marketing France	LAFARGE
• Sébastien	COUTURIER	Responsable du Pôle Innovation	AEROPORTS DE PARIS
• Sylvie	DUBOIS DECOOL	Directeur de l'innovation	VALLOUREC
• Anne-Sophie	GODON	Direction Innovation, Etudes et Veille	MALAKOFF MEDERIC
• Florence	JOUFFROY	Directeur marketing et communication	CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE
• Jean-Patrick	LAJONCHERE	Directeur Général	FONDATION HOPITAL SAINT-JOSEPH
• Olivier	LETEURTRE	Directeur général Eurowest	DASSAULT SYSTEMES
• Frédéric	LEVAUX	Directeur Associé - CDO France Maghreb et Luxembourg	EY
• Jean-Marc	LIDUENA	Senior Partner Stratégie & Innovation	DELOITTE FRANCE
• Gilles	LITMAN	Directeur de la stratégie et de l'innovation	SANOFI
• Jean-Baptiste	MAYER	Directeur administratif et financier	INDITEX FRANCE
• Valérie	MERINDOL	Professeur d'Innovation et co-directeur de la chaire newPIC PSB	PSB PARIS SCHOOL OF BUSINESS
• Yves	PIZAY	Senior Partner	KEA & PARTNERS
• Xavier	QUERAT-HÉMENT	Directeur de la Qualité du groupe	LA POSTE
• Jean-Jacques	SALAUN	Directeur Général	INDITEX FRANCE
• Aymard de	SCORBIAC	Directeur de Mazars' Lab	MAZARS
• Bernard	SOULEZ	Délégué général	ACADI
• Nicolas	TISSOT	Chief Operating Officer	SCOR SE
• Renaud	BELLAIS	Chief Economist/Public Affairs France	AIRBUS GROUP
• Bruno	COMBOURIEU	Directeur scientifique et DGA	ROVALTAIN RESEARCH
• Nicolas	NAUDIN	Vice-Président Secrétaire Général	AIRBUS GROUP
• Michaël	REYNIER	General Manager Hyglos GmbH	BIOMERIEUX
• Pierre	SOCIRAT	Associé	HECTOR ADVISORY
• Isabelle	VITALI	Directrice de l'innovation	ROCHE

L'OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION PROGRAMME 2015-2016

Contexte

Socle sur lequel se sont construits les plus grands empires industriels, **la maîtrise de l'innovation échappe progressivement aux acteurs traditionnels**. En cause : une évolution rapide des conditions dans lesquelles ces acteurs opèrent, déclenchée principalement par les facteurs technologique (digitalisation de l'économie, multiplication des technologies de rupture et croisement de ces dernières...), réglementaire (chute des monopoles publics, assouplissement des règles de création des entreprises...) et macroéconomique (libre circulation des biens et services, des capitaux et du travail).

L'Observatoire de l'innovation

L'Observatoire de l'innovation est animé par l'Institut de l'entreprise afin d'offrir à ses membres une réflexion de fond sur l'innovation.

Alors que le cycle 2014-2015 visait à penser les contours de l'innovation, à en comprendre les nouveaux mécanismes, la nouvelle géographie et les nouveaux acteurs, le cycle 2015-2016 se posera une question simple : comment **les grands groupes peuvent-ils se réinventer et rester pertinent dans cette nouvelle économie ?**

Chaque séance de travail sera organisée autour du partage d'expérience de deux à trois invités : un/des représentants des « acteurs traditionnels » (grands groupes) et un/des représentants de la « nouvelle économie » viendront partager leur vision de l'innovation afin de mettre en avant les meilleures pratiques qu'ils ont expérimentées pour réussir dans ce nouvel environnement. Ce dialogue est emblématique de ce que les entreprises demandent aux *start-up* : les aider à innover.

Les intervenants choisis seront invités à présenter, non pas l'existant (stratégie d'innovation, outils mobilisés, partenariats conclus...) mais **comment ils profitent de l'existant et de son évolution**. En d'autres termes, l'intérêt des interventions résidera moins dans l'exposé des résultats que dans la présentation très concrète des processus ayant permis d'y aboutir.

L'Observatoire est encadré par Erell Thevenon-Poullennec (Directrice des études, L'Institut de l'entreprise), Valérie Mérindol (Professeur spécialisé en management de l'innovation à Paris School of Business, PSB) et Barthélémy Kiss (Entrepreneur, Artomatix).

Programme 2015-2016

L'Observatoire s'est réuni à six reprises durant l'année 2015-2016. Les séances se sont déroulées entre 8h30 et 10h, les participants étant accueillis par un café et des viennoiseries à partir de 8h. Elles ont eu lieu à l'Institut de l'entreprise (29, rue de Lisbonne) ou, le cas échéant, à l'invitation d'une entreprise, dans ses locaux.

- **Séance #1 – jeudi 5 novembre 2015**

Management et innovation : ferai-je encore partie des grands groupes mondiaux en 2030 ?

Vision et construction d'un avantage comparatif de long terme

Jean-Daniel Guyot, co-fondateur, CaptainTrain

Isabelle Vitali, Directrice de l'innovation, Roche

- **Séance #2 – jeudi 10 décembre 2015**

Gouvernance et innovation : dois-je nommer un directeur de l'innovation ?

Rôle et missions d'un(e) directeur de l'innovation pour relever les défis de demain

Mark Akurst, Directeur des programmes d'innovation, Engie

Frédéric Allard, CTO Europe et La Gaude-Sophia, IBM

Guillaume Princen, Directeur France et Europe du Sud, Stripe

- **Séance #3 – jeudi 28 janvier 2016**

Ressources humaines et innovation : comment recruter des collaborateurs talentueux et les emmener au rythme de l'innovation ?

Reconnaître, attirer et conserver les meilleurs talents

Gaël Gibert, Directeur automobile et immobilier, Google

Anne-Sophie Grouchka, Directrice de la stratégie et de l'innovation, Allianz

Aymeril Hoang, Directeur de l'innovation, Société générale

- **Séance #4 – jeudi 14 avril 2016**

Production et innovation : puis-je produire en un seul exemplaire ?

La révolution annoncée de l'individualisation

Gary Cige, Fondateur d'Usine IO

Nicolas Gakrelidz, Senior data scientist, Dataiku

- **Séance #5 – jeudi 26 mai 2016**

Marketing et innovation : comment vendre une expérience ?

Le remplacement de l'économie matérielle par l'économie expérientielle

Jérôme Bergeret, Directeur du FashionLab, Dassault Systèmes

Delphine Vitry, Directeur associé et fondatrice, Madnetwork

- **Séance #6 – jeudi 30 juin 2016**

Partenariats et innovation : comment adapter et internationaliser mon écosystème ?

Mieux vaut être bien accompagné que seul

Yoann Barbesol, Directeur financier, CEA Tech

Robert Plana, Directeur Innovation et écosystème General Electric

Adrien Sadaka, CEO et co-fondateur, Timescope

Les fonctions indiquées sont celles qui étaient occupées à la date de l'intervention

LISTE DES MEMBRES DE L'OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION
2015-2016 DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE
LISTE DES INTERVIEWS COMPLÉMENTAIRES

Isabelle VITALI, Directrice innovation, Roche, France

Frédéric ALLARD, CTO Office Europe & La Gaude-Sophia Site Exec at IBM France

Benoît LAFORET, responsable de LCL Factory, LCL

Rodolphe GELIN, directeur Innovation, SoftBank Robotics

Pascale XELOT-DUGAT, Directrice Partenariats pour l'Europe, IBM

Vincent TEXTORIS, responsable de la plateforme Decathlon Creation, Groupe Decathlon

Nicolas GAKRELIDZ, *Senior data scientist*, Dataiku

Perrine CORVAISIER, Consultante indépendante, Domino 28

L'AUTEUR

Valérie Mérindol

Docteur en science politique et habilitée à diriger des recherches en science de gestion, Valérie Mérindol est actuellement enseignant-chercheur à Paris School of Business (PSB) et co-directeur de la chaire new Practices for innovation and creativity (newPIC). Depuis une quinzaine d'années, elle mène des travaux de recherche et des missions de conseil sur le management de l'innovation et de la créativité. Elle a publié une vingtaine d'articles scientifiques et 5 ouvrages sur ces sujets. En 2015-2016, elle a été rapporteur de l'Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise ■

Président***Antoine FRÉROT***

Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation***Philippe CARLI***

Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON

Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

Henri LACHMANN

Vice-président, administrateur de Schneider Electric

Bruno LAFONT

Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE

Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET

Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL

Président d'Accenture France

Denis RANQUE

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÛN

Directeur général Inditex France

Nicolas SEKKAKI

Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL

de CMS Bureau Francis Lefebvre

Délégué Général***Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ***

INNOVER EN ENTREPRISE : DE L'INCANTATION À L'ACTION

Innove(r)z ! Innovation ! Les termes peuvent donner prise aux fantasmes et aux effets de mode. C'est pourtant un formidable défi. Un impératif que doivent relever les entreprises qui, parce qu'elles sont mortelles, doivent s'adapter continûment aux évolutions technologiques et aux attentes du marché. Or, innover est un exercice éminemment difficile qui ne s'improvise pas et qui requiert nombre de qualités dont la première est probablement l'humilité.

Innover est avant tout une dynamique, le résultat de l'alchimie de nombreux ingrédients tangibles et intangibles. L'enjeu est intimement lié à la stratégie de l'entreprise, à sa culture, à la capacité des dirigeants d'élaborer et partager une vision avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise appelés à la faire vivre.

Comment donc, concrètement, les entreprises innovent-elles ? Cette note est fondée sur les travaux de l'Observatoire de l'innovation de l'Institut de l'entreprise. Elle montre que des dynamiques de transformation profonde sont à l'œuvre et que les modèles d'innovation évoluent. S'appuyant sur des exemples, des témoignages et des échanges entre représentants de *start-up* et de groupes, Valérie Mérindol met en lumière les facteurs clés des processus d'innovation dans les entreprises, dresse un panorama des outils mobilisés pour innover et des approches retenues ■



facebook.com/institut.delentreprise



medium.com/institut-de-l-entreprise



[@inst_entreprise](https://twitter.com/inst_entreprise)



instagram.com/inst_entreprise



linkedin.com/company/institut-de-l-entreprise



29, rue de Lisbonne - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
www.institut-entreprise.fr