

Open innovation

Co-innovation, co-développement, open innovation, plate-formes d'échange. Les méthodes traditionnelles en matière de R&D, caractérisées par l'amélioration incrémentale, progressive, semblent avoir fait leur temps. La création du poste de directeur de l'innovation ou de cellules internes dédiées témoigne de choix de fonctionnement en rupture avec le passé. Mais en pratique, ces réorientations structurelles

Air Liquide n'en finit plus d'être récompensé. Après le "Prix du Management de l'Open Innovation" reçu en 2008, le géant des gaz industriels s'est vu décerner, en mai dernier, le trophée "Best Innovator 2010" du conseiller en stratégie et management AT Kearney. Bien sûr, les 200 brevets annuels déposés par l'entreprise expliquent en partie ces succès. Mais au-delà des produits novateurs, ce sont les collaborations avec des acteurs extérieurs, l'implication de start-up et les processus ayant conduit à ces innovations qui sont particulièrement montrés en exemple. Un vent nouveau souffle sur les démarches innovantes des entreprises. Les méthodes de travail changent. Pour Philippe Bernard, directeur Marketing et Communication de la société GFI Informatique, l'innovation doit plus que jamais être au cœur des préoccupations. Il cite en exemple les solutions de nouvelles technologies : "La baisse des prix dans ce domaine atteint ses limites. Pour les maintenir et légitimer les marges, il faut pouvoir offrir de la nouveauté fréquemment, apporter sans cesse de la valeur aux produits. Devancer les besoins et être à la pointe sur le plan technologique est donc indispensable pour rester sur le devant de la scène." Une nécessité d'autant plus difficile dans un contexte économique tendu. "Jusqu'en 2007, il était fréquent que des PME d'une certaine taille disposent en interne de tous les fonds nécessaires à leurs activités de recherche et développement. Depuis deux ans, une telle situation ne s'est jamais reproduite parmi nos contacts", témoigne Charles-Edouard de Cazalet, directeur associé du groupe Sogedev, spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises dans la recherche de financements publics pour l'innovation.

"Avec la crise, certains chefs d'entreprise prennent le parti de réduire fortement leurs dépenses, à tous les niveaux, y compris celles de développement. Lorsque les marges sont assez tendues, comme dans l'automobile, l'innovation souffre énormément", poursuit Charles-Edouard de Cazalet. Une enquête de l'Insead publiée en décembre 2009 indique toutefois que 80% des entreprises continuent à investir dans l'innovation malgré le climat de crise. "Dans certains cas, l'effet est inverse. Avec le ralentissement de la demande, les équipes R&D qui habituellement travaillent également sur des projets clients sont moins mobilisées et oeuvrent à plein temps en faveur de l'innovation", explique Charles-Edouard de Cazalet. Pour Didier Tranchier, "alors que bon nombre d'entreprises accusent déjà un certain retard quant à leurs démarches d'innovation, une négligence supplémentaire en raison des difficultés économiques serait très mal venue". Actuellement, 30% des entreprises innovantes en France ne disposent pas des fonds nécessaires pour assumer leurs projets de long terme. "Les investissements qui sont manquants ne portent pas simplement sur le produit, mais sur toutes les facettes d'une innovation réussie", ajoute le secrétaire de Synnov, syndicat professionnel de l'innovation technologique, permettant conseils et échanges entre ses membres. La France est souvent citée pour ses produits performants sur le plan technologique. Mais ceux-ci ne trouvent pas toujours une clientèle en raison d'un travail insuffisant sur leur conception et leur intégration au marché (design, marketing...). Plus de 60% des entreprises françaises ne recourent jamais aux études destinées à concevoir un design adapté au produit, contre seulement 35% au Royaume-Uni et 25% en Norvège. "Notre pays est pénalisé par une image souvent caricaturale du marketing", rapporte Delphine Manceau, professeure de marketing spécialisée dans les lancements de nouveaux produits à l'ESCP Europe. Pour Catherine Jean, fondatrice de Planetinnov, une plateforme d'échanges destinée à répondre aux problématiques rencontrées par les entreprises en matière d'innovation, "l'attention doit également être portée sur l'innovation relative aux processus qui mènent à la conception d'une solution. Une entreprise peut tout à fait être intéressée par des modes de fonctionnement en vigueur dans d'autres sociétés. Certaines d'entre elles lancent des recherches sur des secteurs d'activité connexes, afin de voir si d'autres manières de faire sont reproductibles".

L'innovation ne peut plus être traitée comme au cours de la décennie précédente. Une nouvelle approche en interne. Cependant, de plus en plus conscientes de l'importance croissante des activités

de R&D, nombre d'entreprises remanient leurs méthodes de travail pour rendre les produits innovants plus efficaces et rentables. "Le rythme des nouvelles mises sur le marché a été considérablement accéléré depuis une dizaine d'années. Pour se donner les meilleures chances de réussir leur innovation, les entreprises ont progressivement décidé d'impliquer tous les collaborateurs internes susceptibles d'apporter une efficacité ou une qualité supplémentaire", analyse Didier Tranchier. "L'innovation impacte les services marketing, souvent à l'origine de l'idée. Les services achats se retrouvent également sollicités : lorsqu'il s'agit d'acheter une matière première, celle-ci doit être la plus adaptée, avoir le bon coût, les meilleures caractéristiques... Les projets sont également soumis à la direction financière afin d'étudier la rentabilité du futur produit", détaille Philippe Bernard. A cela s'ajoutent les relations avec l'équipe commerciale qui détermine le business-model adéquat, la manière de vendre l'innovation. La volonté de mieux maîtriser les produits futurs et leur impact conduit un nombre croissant d'entreprises à créer des entités internes consacrées à la R&D. C'est dans cette optique que le groupe GFI a mis sur pied en janvier dernier le GFI Labs, une structure de 7 personnes exclusivement préoccupée par des missions d'innovation. "Une mutualisation des efforts de R&D est une démarche intéressante", assure Philippe Bernard qui est également responsable de cette nouvelle entité. Le travail mené par le GFI Labs a d'ores et déjà permis le lancement rapide de certains projets. Le groupe a mis en place, pour la mairie de Nice, des technologies permettant la visite guidée de musées sur des téléphones portables.

L'entité travaille actuellement à une extrapolation de cette offre à l'ensemble des musées français. Le coût d'un tel laboratoire n'est bien sûr pas négligeable." Pour maintenir un niveau de dépenses acceptable, nous ne lançons pas de projets de grande envergure demandant 2 000 ou 3 000 jourshomme. Nous tenons à rester dans des investissements représentant quelques centaines de jours-homme au maximum", ajoute le responsable.

"Les entreprises ont progressivement décidé d'impliquer tous les collaborateurs internes susceptibles d'apporter une efficacité ou une qualité supplémentaire" Le poste de directeur de l'innovation Soucieuses d'encadrer l'innovation, de mieux tenir compte de tous les impératifs qui impactent les activités de R&D, certaines sociétés ajoutent à leur organigramme le poste de directeur de l'innovation. Un métier émergent, qui doit permettre de capter plus justement les changements attendus par les marchés. Ce rôle d'anticipateur consiste à communiquer avec l'ensemble des services, à recueillir des informations et suggestions de salariés, rendre les relations avec les sociétés partenaires plus efficaces. "Un poste multitâche extrêmement délicat", estime Didier Tranchier.

La remise en cause des modèles traditionnels de R&D Mais depuis quelques années, les grands groupes remettent en cause les modèles traditionnels de R&D, désormais dépassés. Les logiques d'innovation incrémentale, d'amélioration progressive de l'offre qui ont eu cours jusque-là dans les entreprises, se heurtent aux exigences des marchés modernes. "Ceux-ci demandent plutôt des innovations de rupture, des mutations radicales. Les grandes sociétés dotées de départements R&D ne savent pas fonctionner de la sorte et peinent donc à être pleinement présentes au moment où des nouveautés se répandent", regrette Didier Tranchier. L'arrivée des directeurs de l'innovation répond-elle efficacement à cette évolution ? Le secrétaire du syndicat Synnov y voit surtout "un effet de mode. Ils devraient être des décideurs. Dans la pratique, ils ont rarement du pouvoir. Les relations avec les start-up et collaborateurs extérieurs deviennent même plus complexes. Les directeurs de l'innovation portent toutes les contradictions internes de l'entreprise et n'ont généralement pas les moyens de convaincre leurs collègues en interne lorsqu'il s'agit de miser sur un produit". Pour que la mission de ce nouveau poste soit un succès, il est fondamental que la direction générale légitime ce rôle en amont, en raison du risque réel que ce manager se retrouve à l'intersection d'enjeux de pouvoir ingérables. Chez Schneider Electric, l'expérience s'est récemment soldée par un échec. Son directeur de l'innovation Bernard Larrouturou a été remercié l'hiver dernier, car il aurait annoncé le possible transfert de certains salariés de l'équipe R&D sans l'aval de sa hiérarchie. Pour Philippe Bernard, "disposer d'une structure interne avec un manager de l'innovation est très intéressant en termes d'image, afin de montrer que du personnel oeuvre en permanence et à temps plein sur des nouveautés". Des démonstrations sont organisées, des communiqués envoyés régulièrement. "On redore l'image créative d'un groupe, mais dans la pratique, la démarche n'est pas constructive", assure Didier Tranchier. La pertinence de ces modèles en place est également contestée en raison des coûts occasionnés et du manque de contrôle. "Les

chiffres d'affaires de demain sont plus que jamais assurés par les phases de R&D d'aujourd'hui. Celles-ci sont lourdes car il s'agit d'investissements en fonds propres non financés par les clients et de plus en plus durs à déployer", souligne Charles-Edouard de Cazalet. Philippe Bernard reconnaît que "les structures internes alourdissent les dépenses par rapport à d'autres modèles". Par ailleurs, une enquête de l'Insead (Institut européen d'administration des affaires) révèle que seulement 16% des entreprises dotées d'une structure interne consacrée à l'innovation disposent d'un système de mesure de la réussite des projets innovants. Et elles ne sont que 9% à calculer systématiquement le retour sur investissement de tel projet.

"Les directeurs de l'innovation devraient être des décideurs. Dans la pratique, ils ont rarement du pouvoir" "Les marchés demandent plutôt des innovations de rupture, des mutations radicales" Innovation privée La France, mauvais élève de l'UE Poussés par l'ambitieux objectif du traité de Lisbonne de faire de l'Union européenne la première économie de la connaissance, les fonds disponibles dans le secteur privé pour la R&D croissent, malgré le contexte économique tendu. Mais si en 2008 la progression moyenne européenne des investissements dans ce domaine atteint 7 %, celle des industriels français n'a augmenté que de 0,7 % au cours de la même année, révèle un rapport de PriceWaterhouseCoopers. L'Allemagne affiche une hausse de 9 %, le Royaume-Uni dépasse les 11 %. Sanofi Aventis reste toujours le douzième groupe international à investir le plus en R&D, mais dans ce classement, Alcatel Lucent recule de la 21e à la 27e place, Renault passe de la 35e à la 44e place. "L'avènement d'Internet, le contexte économique et la facilité d'échanges demandent une nouvelle approche structurelle. L'innovation ne peut plus être traitée comme au cours de la décennie précédente. De nombreuses entreprises françaises éprouvent des difficultés à rester efficaces sur ce plan", constate Didier Tranchier, secrétaire du syndicat Synnov (Syndicat professionnel de l'innovation technologique). En 2009, la France ne pesait plus que 6 % des activités privées mondiales de R&D, contre 6,7 % en 2008. Dans les domaines non technologiques, selon l'OCDE, seules 23 % des sociétés de l'Hexagone réalisent des innovations, contre 57 % en Allemagne. Comme l'industrie pharmaceutique, le secteur high-tech redore toutefois le blason français. Depuis 10 ans, le groupe STMicroelectronics a fortement accru son effort en la matière. Ses budgets en R&D équivalent désormais à 20 % de son chiffre d'affaires. M.N. "La progression des investissements des industriels français n'a augmenté que de 0,7 %. L'Allemagne affiche une hausse de 9 %, le Royaume-Uni dépasse les 11 %" Le pari de l'innovation "ouverte" Dans un souci d'innover sans retenue pour répondre aux attentes des marchés tout en maintenant un niveau de dépenses raisonnable, un nombre croissant de sociétés opte pour l'innovation ouverte (ou "open innovation"). Avec ou sans structure interne dédiée, il s'agit d'ouvrir largement son organisation vers l'extérieur, en multipliant les collaborations avec des start-up, des chercheurs, des pôles d'activité. En 2008, le Conseil d'analyse économique soulignait dans un rapport que "l'open innovation constitue une opportunité pour surmonter l'insuffisance de ressources des entreprises". Didier Tranchier estime que "ce mode de fonctionnement est nettement plus en phase avec le contexte d'aujourd'hui". En

2001, la société Innocentive pariait déjà sur ce concept, suscitant l'étonnement de bon nombre d'entreprises. A l'aide d'une plate-forme, elle propose de mettre en relation les "seekers", qui font part d'un besoin précis, et les "solvers", des experts à même de fournir la solution au problème posé. L'approche séduit les industriels, car l'innovation est une notion relative : une solution banale dans un secteur peut devenir très innovante dans un autre domaine d'activité. Depuis, Innocentive a fait des émules. D'autres plates-formes de ce type, comme areyounet.com ou ideavalue.com, connaissent un formidable essor. Catherine Jean souligne que le développement de l'iPhone incarne parfaitement ce business-model : "La plupart des applications commercialisées ne sont pas conçues par Apple. C'est en ayant recours à des acteurs spécialisés que l'entreprise se dote de nouvelles solutions. La marque touche des commissions sur ces nouveautés mais n'a quasiment aucun frais de développement, si ce n'est les dépenses relatives à la création de la plate-forme grâce à laquelle elle profite de ces innombrables innovations." Malheureusement, le manque de confiance entre entreprises ou interlocuteurs freine encore la tendance. Selon l'Insead, ce modèle d'innovation séduit 55% des dirigeants. Mais seulement 29% des sociétés accepteraient de mener des projets avec l'extérieur. Internet est de plus en plus utilisé pour étudier des pistes innovantes. Pour autant, "mener des réflexions de co-innovation, de codéveloppement n'est pas encore vraiment dans les mentalités. On constate beaucoup de réticences sur ce plan. Certaines entreprises ont compris l'intérêt, notamment à l'étranger. D'autres restent très frileuses, de peur d'être copiées, de peur que des concurrents s'approprient les nouvelles idées", remarque Catherine Jean.

Avec ou sans structure interne dédiée, il s'agit d'ouvrir largement son organisation vers l'extérieur, en multipliant les collaborations avec des start-up, des chercheurs, des pôles d'activité Le recours

aux plateformes d'échanges Certaines plates-formes mettent particulièrement l'accent sur la confidentialité des informations pour rassurer les dirigeants. La société Hypios, créée en 2009, sert d'intermédiaire entre des entreprises en mal d'innovation et des scientifiques ou techniciens qui détiennent les clés de leurs problèmes. L'entreprise intéressée met en ligne un résumé de sa question de manière totalement anonyme, ainsi que le montant qu'elle est prête à débours. Contre un engagement de confidentialité, l'un des 120 000 experts inscrits se voit ouvrir un accès à l'intégralité du problème posé et propose sa solution. "Nous avons choisi d'instaurer un système de récompenses pour les experts qui fournissent des solutions gagnantes, de sorte que les contributeurs soient incités à ne pas discuter entre eux", confie la fondatrice de Planetinnov. Elle ajoute qu'il "n'est pas nécessaire pour une société demandeuse de divulguer la nature complète du projet". Souvent, il s'agit d'une question précise portant sur un prototype, une idée, un savoir-faire ou une technologie spécifique. L'entreprise peut ainsi valoriser ses innovations par des acteurs externes à moindre coût. Chez Planetinnov, les prestations varient de 500 euros à 30 000 euros, selon le type de besoins exprimé. "D'une manière générale, la mutualisation du savoir et des outils est intéressante financièrement. S'il est évident qu'une société ne partage pas ses idées avec des concurrents, elle peut par contre, pour faire des économies, envisager de mettre en commun l'utilisation éventuelle de machines pour réaliser des tests de produits en cours de création", poursuit Catherine Jean. Autre solution pour faire de l'open innovation en réduisant l'exposition à la concurrence : le recours aux collaborations avec des chercheurs ou experts de la sphère publique qui ne sont pas en contrat avec des acteurs privés. "Les plates-formes d'échanges forment d'excellents moyens de décloisonner la R&D des grands groupes. Les personnes qui répondent aux problèmes des entreprises sont souvent des chercheurs de grands laboratoires publics qui ne demandent qu'à valoriser leurs idées sur le marché", confirme Didier Tranchier.

"Les plates-formes d'échanges forment d'excellents moyens de décloisonner la R&D des grands groupes" Le recours aux réseaux sociaux et aux consommateurs Effidyn est un cabinet de conseil en management qui accompagne les grands industriels dans la mise en place d'une politique d'innovation performante et durable. Il assure que "face aux nouvelles normes environnementales, aux impératifs économiques, à la volatilité des coûts des matières premières, l'innovation constitue le levier majeur pour affirmer un avantage concurrentiel à long terme". Adopter une nouvelle démarche globale qui remet en question toute l'organisation de l'entreprise est décrit comme une "attitude indispensable." Les outils modernes comme les plates-formes de mises en relation d'experts peuvent également être utilisés à l'intérieur des murs d'une société. "De grandes entreprises font appel à nous pour en faire un usage interne, pour solliciter leurs salariés et ainsi mieux canaliser la circulation de l'information entre collaborateurs", témoigne Catherine Jean. La création d'un intranet prévu à cet effet est un autre moyen de capter les idées nouvelles. Le recours aux réseaux sociaux, aux consommateurs constituent des pistes supplémentaires à explorer. Bleu Intense, une société de conseil en stratégie et processus d'innovation, préconise une méthodologie qui intègre l'organisation de séances de créativité où sont conviés une multitude d'acteurs différents : experts scientifiques, consommateurs, collaborateurs sans compétences techniques... Chacun se voit confier une mission d'observation et doit rendre compte de ses constatations et opinions à l'ensemble du groupe. En 2008, l'entreprise Isover du groupe Saint Gobain, leader mondial de l'isolation, est allée à la rencontre du public pour faire le point sur le sujet. L'information recueillie a permis la rédaction de recommandations au sein d'une charte de l'isolation, sur lesquelles se basent désormais les nouvelles innovations.

"Face aux nouvelles normes environnementales, aux impératifs économiques, à la volatilité des coûts des matières premières, l'innovation constitue le levier majeur pour affirmer un avantage concurrentiel à long terme" Echanges de savoir-faire Des initiatives originales 0,9% du PIB. C'est aujourd'hui l'effort global réalisé par les entreprises de l'Union européenne pour financer leur innovation, loin du minimum de 2% fixé il y a 10 ans par la stratégie de Lisbonne. Le manque de synergies menant à des projets communs et à des convergences de développement est particulièrement pointé du doigt par les instances européennes, notamment en France. Pour rectifier le tir, des initiatives originales voient le jour. En mai dernier, plusieurs pépinières d'entreprises savoyardes se sont réunies pour organiser le premier "speed meeting" de jeunes entreprises innovantes. L'objectif de l'opération est de permettre à ces entrepreneurs de rencontrer un maximum de professionnels, de futurs partenaires susceptibles de les appuyer dans leur développement à long terme. L'événement a rassemblé quelque 80 entreprises et s'inscrit dans la politique de rapprochement qui a vu la création récente du Réseau interpépinières de Rhône-Alpes, destiné à favoriser les échanges de savoir-faire. L'initiative Start West, qui consiste à organiser des

rencontres entre porteurs de projets innovants et investisseurs, est une autre opération récente particulièrement prometteuse. En 2010, elle a permis la concrétisation de 26 projets innovants pour un investissement total de 25 millions d'euros. Avec 22 projets dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, l'initiative confirme les promesses que recèle l'innovation en France dans ce domaine. Les 4 autres projets sont issus des secteurs Energie, Environnement et Santé. La catégorie la plus représentée est celle des logiciels et des applications Internet. Start West s'affirme année après année comme une opération incontournable pour l'innovation française. L'action regroupe, dans le Grand Ouest autour de la région nantaise, des technopoles, de grands établissements industriels, des laboratoires de recherche, des universités, et est soutenue par la chambre de commerce et d'industrie de Nantes-Saint-Nazaire. M.N. Plusieurs pépinières d'entreprises savoyardes se sont réunies pour organiser le premier "speed meeting" de jeunes entreprises innovantes CHIFFRES REVELATEURS Des lacunes inquiétantes - 30% des entreprises innovantes en France ne disposent pas des fonds nécessaires pour assumer leurs projets de long terme. - Seulement 16% des sociétés dotées d'une structure interne consacrée à l'innovation ont un système de mesure de la réussite des projets innovants. Elles ne sont que 9% à calculer systématiquement le retour sur investissement de tels projets. - Plus de 60% des entreprises françaises ne recourent jamais aux études destinées à concevoir un design adapté au produit, contre seulement 35 % au Royaume-Uni et 25% en Norvège. Lire les dossiers précédents Les archives numériques nouveleconomiste.fr (consultation gratuite)