



DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'INNOVATION DES ENTREPRISES

Synthèse atelier-débat du 9 mars 2017

Notre premier atelier de l'année s'est déroulé le 9 mars 2017 sur la capacité d'innovation, autour des différentes façons d'insuffler l'innovation dans les organisations mais également de puiser les ressources nécessaires à l'innovation dans l'environnement externe.



Gilles GAREL

Professeur du Cnam, titulaire de la Chaire de gestion de l'innovation

Gilles Garel souhaite apporter, par sa présentation, un peu de rigueur dans la définition de ce qu'est l'innovation.



L'innovation, tout le monde en parle



Il indique deux enjeux majeurs de l'innovation contemporaine. Le premier enjeu est **l'innovation intensive**. A l'époque ciblée sur certains secteurs, l'innovation est aujourd'hui généralisée et se répète. Le deuxième enjeu porte sur **l'innovation identitaire**. Cette dernière vise la capacité à engendrer, à fabriquer de la rupture si bien que l'innovation est reconnue par son identité. Un système de mobilité partagé (vélo) est un exemple de rupture identitaire.

Selon Gilles Garel, si tout est innovation, on dilue le sens du mot. De nombreuses innovations ne sont « que » des améliorations, ce qui appauvrit le concept même d'innovation. C'est la différence entre **le réglé et l'innovation**. Le fondement théorique du réglé est la décision. Ce sont des raisonnements et des organisations qui décident, qui rationalisent dans des espaces connus, qui restent dans un cadre. A contrario, dans l'univers innovant, on ne cherche pas à rationaliser mais à faire émerger des concepts qui n'existaient pas au début du raisonnement. Les connexions sont alors nouvelles, improbables et se travaillent dans des environnements inhabituels.

En termes d'organisation, on ne peut pas chercher à être innovant avec des méthodes et organisations réglées. On parle de management de la conception réglée et de management de la conception innovante. **La conception réglée** est la pratique la plus connue.

A titre d'exemple, Décathlon est une entreprise innovante sur la partie réglée. Elle détient les outils et l'organisation qui permettent de mettre en œuvre cette innovation. En synthèse, la conception réglée vise :

- La définition d'un objectif innovant,
- La décomposition de processus en phases,
- Le management par réduction des écarts constatés,
- La mobilisation des métiers et des connaissances connus.

La conception innovante, quant à elle, revient par exemple à viser la conception d'une chaise qui n'est plus une chaise. La méthode n'interroge pas l'amélioration à apporter à la chaise mais peut se poser les questions suivantes : c'est quoi s'asseoir ? Qu'est-ce qu'une assise de qualité ?

Les principes de management de la conception innovante.

1. Raisonner ensemble concepts et connaissances. On ne peut pas engendrer des connaissances de rupture si on ne dispose pas de bases de connaissances très élargies, éloignées, improbables, lointaines. Exemple de la Swatch. Cette conception innovante n'était possible que par un concept initial : faire une montre de qualité Suisse, 60 % moins chère et fabriquée en série. Les connaissances classiques ne servaient à rien, la seule solution était d'étendre les connaissances. Presque 3 ans d'acquisition de connaissances dans le plastique ont été nécessaires pour le projet. Le caractère non réparable et plastique était en contradiction totale avec le principe de l'industrie de la montre Suisse. Le raisonnement du design était également très innovant. Fixer le process industriel sur une même forme, compatible avec toutes les évolutions futures et donc inconnue des tendances. La montre se parant alors des ornements de toutes les modes,
2. Expérimenter ou le paradigme de l'action. Se donner les moyens de prototyper, d'agir vite,
3. Organiser un collectif large, improbable et intelligent. Ne pas innover seul mais avec son environnement et même en dehors de l'environnement traditionnel,
4. Réutiliser l'existant. Il n'y a jamais, même en innovation, de rupture totale, de table rase.

En conclusion, Gilles Garel indique que les critères d'évaluation et de jugement doivent être adaptés à l'innovation. Or, les critères d'évaluation actuels restent encore trop souvent issus de l'innovation réglée.



Lionel ROURE

Maître de conférences au Cnam, expert, conférencier, consultant en management de l'innovation

Par son intervention, Lionel Roure a démontré comment une entreprise peut démultiplier ses capacités d'innovation aujourd'hui et innover sans moyens.



Innover c'est une combinaison des meilleurs états de connaissance dans un service ou un produit créatif



Lionel Roure pose en début de présentation un problème majeur. Le **syndrome de l'aveuglement stratégique** (NIH, Not Invented Here). Comme l'innovation n'a pas été inventée en interne, on n'en veut pas. L'innovation, selon lui, ne vise pas à mettre les meilleurs créateurs dans un endroit, créer de l'innovation et la breveter. Pour cela, il prend l'exemple d'Apple et du succès de l'Ipod, succès remporté sans qu'Apple n'ait détenu initialement

ni l'idée de l'ipod, ni même sa technologie. L'innovation participative a permis à Apple de lancer le produit sur le marché et ce, très rapidement.

L'innovation est « technologiquement neutre ». Elle pose alors la question de la meilleure technologie qu'il est nécessaire d'utiliser pour créer le plus de valeur.

Selon Lionel Roure, ce ne sont pas les entreprises qui sont à l'origine du concept de l'innovation mais les utilisateurs. Faire appel au monde entier permet d'accueillir des compétences indisponibles en interne. Est-ce que la créativité des utilisateurs externes est comparable à celle des utilisateurs internes ? L'entreprise MAM en a fait l'expérience. Le résultat : les idées les plus innovantes arrivent de l'extérieur. La force de l'enthousiasme et de la passion extérieure défie l'interne. L'Hackathon répond à ce principe de confrontation à la foule.

De nombreuses plateformes et sites permettent de dérouler l'innovation en externe. Les plateformes d'innovation assurent l'interface entre les porteurs d'idées et les entreprises qui ont des problèmes techniques. Elles font le relais des expositions universelles. En moyenne, 80 heures seulement sont nécessaires pour sortir une ou plusieurs solutions et plus le problème est éloigné des compétences des personnes, plus des solutions sont trouvées.

Parmi l'étendu des possibles, la plateforme Hypios accueille des solutionneurs. La solution clef en main est achetée avec une prime. La plateforme ideXlab, sans prix, met en contact l'entreprise qui a un problème avec celle qui détient la solution. Expernova cartographie des experts, par secteurs, au niveau mondial. Eveka travaille sur le marketing. D'autres plateformes ciblent le design, le codage, le business plan, jusqu'aux plateformes d'inspiration.

Par cet exposé, Lionel Roure prouve l'immense possibilité de dérouler la capacité d'innovation en externe, d'outsourcer sa capacité d'innovation, de faire concevoir le monde entier, pour ensuite produire et vendre.

**Retrouvez les supports de présentation et le compte-rendu de cet atelier
sur le [site internet du Club](#) très prochainement dans l'espace privé**

Ne ratez pas les prochains rendez-vous Club :

- L'atelier-débat du **1^{er} juin 2017 à Paris** « Transformation numérique et transformation du travail – Comment anticiper et accompagner les évolutions ? »
- Le séminaire des responsables d'agence des **15 & 16 juin 2017 à Lyon** « Diversité des modes de contacts et proximité ? Quelles évolutions et quelles articulations ? »
- L'atelier-débat du **3 octobre 2017 à Paris** « Réussir sa transformation »
- Le séminaire des responsables marketing & qualité des **23 & 24 novembre à Paris** « Diversité des modes de contacts, cohérence du parcours client »
- L'atelier-débat du **5 décembre 2017 à Lyon** « Outils digitaux et expérience de collaboration au sein de l'entreprise »

Je souhaite me désinscrire de cette lettre d'information : [cliquez ici](#)