

Fondation nationale Entreprise et Performance

All you need, innovate

Les clés d'un écosystème innovant

Préface de **Benoît Legait**

*Président de la section technologies et société
du Conseil général de l'économie*



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

2015

« All you need, innovate »

Les clés d'un écosystème innovant »

Mentor : Benoît LEGAIT

Quelques années auront suffi pour faire de l'innovation la nouvelle mascotte des politiques d'entreprise ou gouvernementales. Quel que soit le secteur d'activité, l'innovation est devenue le terme magique, le mot capable de résoudre tous les maux. Tout le monde s'en prévaut comme s'il suffisait de prononcer son nom pour pouvoir en cueillir les fruits.

L'innovation ne se limite pas uniquement à une affaire de créativité, de recherche et de formation. À la différence d'une simple invention, elle doit conquérir et se construire avec un public, des clients, des utilisateurs, voire la société dans son ensemble. L'innovation est une idée nouvelle qui trouve son marché, au sens large, et il n'y a pas d'innovation sans écosystème.

Dans cet ouvrage, nous présentons un ensemble de témoignages, de bonnes pratiques et de recommandations qui favorisent l'émergence et la diffusion d'innovations durables, au service de l'économie, de la société, de l'environnement et des citoyens. Ceux-ci sont les fruits des échanges que nous avons eus, en France et dans cinq pays étrangers (Allemagne, Californie, Corée du Sud, Finlande, Italie), dans le cadre de l'exercice de notre mission avec la FNEP tout au long de l'année 2015. Nous avons ainsi construit une vision croisée en rencontrant une large gamme d'acteurs : chefs d'entreprise, décideurs politiques, fonctionnaires, chercheurs, experts techniques, entrepreneurs, salariés de moyennes et de grandes entreprises, économistes, philosophes et citoyens. Leur enthousiasme, leur énergie et leur passion nous ont convaincus que l'innovation, loin d'être l'apanage d'un petit groupe d'initiés, est avant tout une affaire de femmes et d'hommes, d'état d'esprit, de rencontres et de méthode.

In fine, nous proposons des leviers de performance pour l'innovation. Pour cela, nous recommandons à chaque acteur de construire son propre écosystème de l'innovation, en comprenant ce qui fait sa force et sa performance (chapitre 1), en mobilisant judicieusement ses ressources internes (chapitre 2) et en repensant les interactions avec ses partenaires (chapitre 3). Enfin, voir au-delà et réinventer son écosystème (chapitre 4) peut être une approche gagnante.

Le concept d'intrapreneuriat mérite d'être mis en lumière : son objectif est en effet d'introduire l'esprit d'entreprendre au sein ou aux limites d'une grande organisation. S'il n'est pas nouveau ¹, il

¹ Néologisme défini en 1976 par Ginford Pinchot

prend une dimension renouvelée dans le contexte actuel, où agilité et rapidité sont plus que jamais les maîtres mots en matière d'innovation. Plusieurs formats ont été testés ces dernières années, du *lab* au *hub* en passant par le *spin off*. Les dynamiques à l'œuvre entre acteurs sont aujourd'hui en pleine évolution, impliquant de nouvelles façons de travailler et de coopérer.

Les partenariats entre enseignement, recherche, entreprises, start-up se multiplient. Les pouvoirs publics participent à la création d'un cadre qui protège et qui contraint, ce que les acteurs de l'innovation dénoncent et réclament à la fois. Des alliances multiformes émergent et ouvrent de nouvelles perspectives : chaque acteur est désormais tour à tour fournisseur, client ou partenaire des autres acteurs de l'écosystème.

Ainsi, il nous semblerait aujourd'hui plus opportun de parler d'« exopreneuriat », au sens d'entreprendre avec son écosystème, nouveau levier de performance de l'innovation, comme l'illustrent les chapitres suivants.

Le chapitre 1 est consacré à la compréhension des écosystèmes pour mieux construire le sien.

Dans l'idéal, l'écosystème impulse l'innovation et organise le partage des risques pour mieux assurer le rebond des acteurs. Comme dans la nature, un écosystème se compose d'acteurs et d'un environnement, garantissant une certaine continuité dans l'évolution et permettant d'avoir une visibilité de l'avenir. Nous verrons comment l'ancrage territorial et historique façonne très largement l'innovation et étudierons l'influence des cultures locales et des métiers sur nos modes de pensée, l'ouverture internationale et l'appréhension du risque. Nous sommes également convaincus que les règles qui façonnent un écosystème, vues parfois comme des contraintes, créent également de la confiance. Le foisonnement des initiatives fait la richesse des écosystèmes, cela nous conduit à conseiller à chaque acteur de l'écosystème d'être attentif aux changements en cours et à venir, aux tendances de fond comme aux signaux faibles.

Nous nous sommes aussi intéressés aux méthodes et aux outils qui permettent de mieux construire son écosystème, en nouant les bonnes relations qui font avancer les projets innovants. D'abord, il nous semble indispensable de connaître les méthodes, cartographies et outils pour se trouver en permanence au courant de l'état de l'art, (inventions, brevets, publications scientifiques, tendances, veille sur les start-up...). L'administration, en recensant pour des besoins fiscaux les jeunes entreprises innovantes, a certainement un rôle à jouer en ouvrant ses données. Les échanges d'expériences sur les réussites et sur les leçons tirées des échecs ainsi que la cocréation constituent aussi des leviers pour permettre à chacun un apprentissage basé sur l'enseignement du vécu collectif. Par ailleurs, un environnement performant assure une sélection « naturelle », l'écosystème est donc une opportunité pour tester ses idées et ses produits en grandeur réelle, pour évaluer l'appétit du marché, voire éprouver la qualité de l'équipe dans sa capacité à surmonter les défis et les difficultés. Une des questions pour les pouvoirs publics ou les grandes entreprises souhaitant stimuler l'innovation est alors d'influer sur la sélection naturelle, voire de l'accélérer, par exemple en accordant des financements aux projets les plus prometteurs. Enfin l'innovation mobilise la force et l'énergie des individus, nous conseillons donc à tous les acteurs, pour profiter de l'énergie fournie par l'écosystème, de s'alimenter de cette énergie positive et stimulante fournie par l'écosystème de l'innovation en s'arrimant aux acteurs dominants pour profiter de l'effet d'entraînement, afin de nouer les bonnes relations qui permettront l'avancement des projets.

Le chapitre 2 présente des leviers qui facilitent l'émergence et le développement de l'innovation.

Partant du principe que « *l'innovation est entre les cerveaux et non pas dans les cerveaux* ² », il s'agit d'abord de créer des opportunités d'échange et de collaboration. Pour libérer les idées et favoriser leur circulation au sein d'une structure, il existe une multitude de méthodes et d'outils.

Il s'agit, pour les entreprises et les administrations, de construire un environnement de travail permettant de susciter les idées, de renforcer l'imagination et de créer des plates-formes d'échanges pour faciliter et dynamiser la collaboration. La fluidité de la circulation et du partage de l'information permet de réaliser des *benchmarks* en interne et de prendre connaissance des problématiques et des besoins des équipes voisines, dans l'objectif de mutualiser les solutions. Les innovations sont souvent réalisées à la croisée des métiers et des secteurs. Il est donc important d'encourager la pluridisciplinarité des acteurs, le croisement des compétences et des parcours professionnels, et le fonctionnement en mode projet transversal. Il est important d'encourager les mobilités et de valoriser ces profils nouveaux, voire atypiques, associant de multiples compétences, expériences et liens avec des écosystèmes différents.

Une fois les esprits préparés au développement de solutions novatrices, il est nécessaire de développer l'innovation et de la valoriser. Pour profiter pleinement des capacités d'innovation des équipes, il convient que les organisations structurent leur démarche d'innovation stratégique ; nous évoquerons notamment la méthode DKCP ou celle du *design thinking* qui garantit une démarche structurée mettant à contribution l'ensemble des acteurs. Pour réellement impulser et solliciter l'innovation au sein d'une organisation, il est pertinent d'utiliser les outils d'innovation participative et collaborative, de valoriser ceux qui innovent et de porter l'innovation au plus haut niveau de l'organisation. Afin de favoriser le développement des innovations, il est essentiel de pouvoir transformer l'idée en projet économique viable. Or, les organisations peuvent stimuler l'envie d'entreprendre et encourager la prise de risque. Elles peuvent mettre à disposition des espaces pour tester et améliorer l'innovation, et rechercher le cadre adapté au développement des innovations sélectionnées, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (cf. intrapreneuriat) Enfin, il faut savoir valoriser les innovations que l'on a développées pour préparer le terrain (par exemple le marché) et récolter les fruits de ses efforts (en faire un business). Le fait de communiquer autour de l'innovation permet d'acculturer les clients et les usagers aux nouveaux concepts et de se positionner en tant qu'organisation innovante pour renforcer son marketing et sa marque employeur, chez soi et à l'international.

Dans le chapitre 3, nous précisons l'importance pour innover, d'élargir son cercle d'influence.

Le codéveloppement et la coproduction avec des acteurs variés peuvent favoriser l'innovation. Pour associer sa structure à un environnement plus large, il est important de prendre le temps de bien se connaître, de comprendre les enjeux de chacun, de capitaliser sur des relations déjà en place et des intérêts communs.

L'accélération du rythme de l'innovation impose de revoir régulièrement les besoins exprimés ou implicites de ses partenaires traditionnels et du marché afin d'être toujours à la pointe. Écouter les clients et le marché (les non-clients) s'avère fondamental. La validité d'usage et la simplicité sont prioritaires il est très facile d'associer les utilisateurs cibles, dans la conception de nouveaux produits ou de services, pour les faire connaître le plus en amont possible et les tester avec eux. Cela renforce le lien direct avec le client et l'implique dans la réponse apportée à ses préoccupations. Il s'agit aussi de redonner de la valeur à la relation avec les fournisseurs pour développer de solutions nouvelles. Il

² Entretien du 28 mai 2015 avec Bernard Stiegler, philosophe, enseignant, auteur et fondateur de l'Institut de recherche et d'innovation, Paris, France

est important de bénéficier de l'expertise de ces partenaires traditionnels des entreprises et des administrations qui connaissent le terrain. Les possibilités de coopération incluent les collaborations entre PME-ETI, grandes entreprises et administrations, mais doivent aller plus loin pour identifier de nouveaux partenaires innovants, comme les start-ups. Enfin, il convient de repenser la relation avec les financeurs dans des relations d'équilibre, nerf de la guerre parmi les conditions de réussite des projets innovants.

Ceci passe par le recours aux nouvelles formes de financement et la prise en compte de la motivation des acteurs, en leur permettant, par exemple, de sortir d'un projet en générant la rentabilité souhaitée. Les fonds d'investissement dans l'innovation ne sont pas assez présents encore en Europe. Le rôle de l'argent public doit, sans se substituer aux acteurs privés, agir là où les marchés sont défaillants pour exercer un effet de levier.

Pour trouver sa place dans un écosystème durablement performant, il est indispensable d'élargir son champ d'action, au-delà des acteurs de premier rang. Trouver des intérêts communs entre acteurs même en compétition, semble contre-intuitif et pourtant possible et vertueux au profit d'un nouveau business innovant. Le partenariat joue un rôle clef pour repenser le secteur d'activité et identifier les opportunités de collaboration potentielle. Dans une économie mondiale le concurrent d'hier peut demain être le meilleur allié. Enfin, voir grand, plus loin et se projeter dans un monde global, sont des leviers rappelés régulièrement lors de nos rencontres. Ces principes ne sont pas anodins, et Internet permet par exemple d'attirer des partenaires plus lointains et de diversifier rapidement ses activités au fil des projets d'innovation. Les écosystèmes peuvent être tout à la fois régionaux et internationaux. Il peut être utile enfin de s'appuyer sur les pôles de compétitivité dans l'objectif de conquérir de nouveaux marchés, notamment pour accéder aux projets européens.

Le chapitre 4 tente de répondre à la question : « Que faire quand l'écosystème paraît trop contraint, peu flexible, sans ressources, sans incitation et sans réel appui à l'innovation ? »

Nous avons la conviction profonde que, en tant qu'acteurs de l'écosystème, nous avons tous la possibilité de le faire évoluer. Il est essentiel de se tenir informés et de bien comprendre le jeu d'acteurs en présence afin de pouvoir mettre le cadre et les outils réglementaires au service de ses ambitions. Ainsi, il est possible de solliciter l'État pour se protéger en insistant sur une application stricte de la réglementation en vigueur, ou pour faire valoir son point de vue dans la rédaction d'une nouvelle loi afin que celle-ci soit réellement au service de l'innovation. La possibilité de jouer avec les normes permet aussi de déplacer le terrain de jeu, à condition d'être au courant du cadre normatif dans lequel nous évoluons. Ainsi, la norme peut être un instrument de promotion industrielle, mais rester en dehors des normes peut également permettre de se différencier de la concurrence (*cf.* les chargeurs d'Apple). Structurer une stratégie de propriété intellectuelle peut s'avérer également judicieux, pour la plupart des organisations, technologiques ou non, en choisissant les outils (du secret au brevet ou à la publication) les plus pertinents. Parmi les tactiques, on note celle d'obliger les concurrents à passer par ses propres technologies ou de négocier un *pool*³ de brevets pour être compétitif sur des marchés très concurrentiels. Le brevet peut également avoir une fonction de blocage des concurrents pour garder un avantage concurrentiel. D'autres stratégies, non exclusives les unes des autres, sont autant de leviers qui peuvent être actionnés. Savoir interpréter la loi et les règles en vigueur en sa faveur demande de mobiliser les outils et les dispositifs destinés à favoriser l'innovation et à trouver de nouveaux débouchés. Cela passe par exemple par la présentation de manière optimisée des dépenses d'innovation, afin que celles-ci ne soient pas

³ On peut traduire *patent pool* par « grappe de brevets »

présentées comme des simples charges mais valorisées à juste titre. Enfin, il est parfois salutaire d'unir ses forces et de s'associer ponctuellement à ses concurrents afin de défendre des positions.

Enfin pour innover autrement, au-delà du cadre contraint, rien de mieux que d'élargir ses horizons vers de nouvelles ressources et/ou de nouveaux marchés. Il existe différentes stratégies de différenciation qui permettent de trouver l'innovation ailleurs que dans sa zone de confort.

Il est ainsi possible de jouer sur la vitesse, sur les moyens engagés ou d'apprendre à composer avec la foule, cette multitude devenue le nouveau carburant du monde numérique. De même, nous pouvons nous interroger sur la place de l'innovation aujourd'hui : vivons-nous une nouvelle révolution technologique ou s'agit-il d'un changement de paradigme ? Pensons, par exemple, à la question des *big data* ou de l'*open source* qui offrent des perspectives innombrables et qui sont sources d'inspiration et d'inquiétude à la fois. En tant qu'ultime conviction, nous vous proposons d'aller vers les étoiles, où devient possible ce qui est impensable dans le cadre et le contexte actuels. Il s'agit alors de comprendre cette part de rêve et cette aptitude à sortir du cadre propre à ces grands innovateurs. Enfin, il conviendra d'aborder les sujets qui changeront durablement les rapports entre les hommes, les machines et la valeur travail : la "robolution", « les technologies de l'homme augmenté (homme 2.0) et la génomique avancée. ».

Car, au centre de ces interactions que nous vantons, à l'origine de ces stratégies disruptives et comme objet de ces innovations, demeurent les hommes. Des hommes qui doivent prendre leur destin en main.