

PAR LAURE POURCIN (85)



associée Atos Consulting France, pôle industrie & services

Coopérer pour innover

La question de l'innovation collaborative a été l'un des principaux sujets traités au dernier sommet de Davos. Alors qu'historiquement, les entreprises ont longtemps mené seules leurs projets d'innovation – recherche puis lancement des produits –, elles sont de plus en plus souvent conduites à le faire à travers des alliances qui peuvent présenter de multiples avantages, pour autant que le cadre de coopération soit judicieusement choisi et soigneusement mis en place. Une nouvelle approche suivie par des entreprises pourtant leaders dans leur domaine.

■ Innover, c'est mettre en œuvre de nouvelles idées. Les innovations s'appliquent à tous les domaines : produits et services, processus et management, marketing et relation clients, modèles économiques et rôles des acteurs. Elles représentent de simples améliorations ou des ruptures fortes. Dans notre économie mondialisée, où chaque acteur doit se spécialiser pour maintenir ses positions, où la connaissance est largement partagée et où l'Internet permet la collaboration de personnes réparties dans le monde entier, de nouveaux modes d'innovation se développent, au-delà des modèles traditionnels de recherche propriétaire. Une nouvelle approche de l'innovation est aujourd'hui favorisée par la diffusion de la connaissance et la mondialisation de l'économie. Parfois qualifiée « d'innovation collaborative » ou « d'innovation ouverte », cette approche se caractérise par le fait que les idées à l'origine d'une innovation peuvent provenir aussi bien de sources internes qu'externes à l'entreprise.

REPÈRES

L'approche traditionnelle de l'innovation remonte à la création du premier centre de recherche industriel par Thomas Edison à Menlo Park en 1876. Pendant l'essentiel du ^{xx}e siècle, l'approche de l'innovation qui a prévalu dans la plupart des grandes entreprises se définit par les grands principes suivants :

1. investir en recherche et développement davantage que la concurrence,
 2. générer le plus grand nombre possible d'inventions sous la forme de nouveaux produits et services mis sur le marché,
 3. contrôler la propriété intellectuelle en empêchant son utilisation par d'autres,
 4. réinvestir en R & D les profits générés par les avantages technologiques antérieurs.
- La liste est longue de tous les produits innovants qui ont ainsi été conçus et commercialisés, avec un impact profond sur nos économies et nos modes de vie.

De la même manière, les débouchés d'une invention peuvent s'envisager aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, sous forme de licence, *spin off* ou *joint venture*. Cette approche ouverte de l'innovation accorde autant d'importance à des idées ou débouchés externes qu'à ceux développés en interne. En réalité, cette approche n'est pas nouvelle, mais les conditions actuelles favorisent l'émergence de ce nouveau modèle. Dans une approche ouverte de l'innovation, le processus de gestion de l'innovation commence par une phase exploratoire, afin d'identifier de nouveaux domaines de recherche en fonction des évolutions de l'environnement de l'entreprise. Les idées détectées sont ensuite démultipliées par des recherches parallèles dans chaque filière, jusqu'au stade de définition de la stratégie permettant d'initier le développement et le lancement d'un nouveau concept. Même si les phases amont du processus de gestion de l'innovation sont très ouvertes et

visent à détecter le plus d'idées possibles, y compris à l'extérieur de l'entreprise, la suite du processus d'innovation et de développement est ensuite gérée comme si le produit avait été inventé en interne, jusqu'à sa mise sur le marché.

Une approche répondant aux enjeux d'aujourd'hui

Une telle approche ouverte de l'innovation répond bien aux enjeux auxquels font face de nombreuses entreprises aujourd'hui :

- rapidité et agilité : le cycle de vie des produits continue de se réduire dans un environnement d'évolution rapide des technologies, alors que les efforts de développement internes restent longs et coûteux,
- complexité technologique : les technologies qui doivent être réunies pour créer de nouveaux produits sont de plus en plus diverses et peu d'entreprises les maîtrisent toutes,
- coûts de développement : les coûts de développement et de mise sur le marché de nouveaux produits sont en forte hausse dans certains secteurs,
- cœur de métier : compte tenu de ressources limitées, les initiatives de recherche internes doivent se focaliser sur les domaines et compétences critiques,
- propriété intellectuelle : dans certaines industries, la marque et la rapidité de mise sur le marché des produits fournissent un avantage concurrentiel plus important que les brevets. Même si les avantages d'une approche ouverte de l'innovation sont aujourd'hui reconnus, peu d'entreprises l'ont encore adoptée. Cela tient sans doute à la complexité du modèle, qui nécessite d'être en relation à différents niveaux avec un grand nombre d'acteurs, de gérer des situations d'interdépendance avec quelques partenaires clés, d'adapter la politique de propriété intellectuelle et enfin de faire évoluer les pratiques internes de l'entreprise.

Une mise en œuvre très encadrée

- La mise en place d'une approche ouverte de l'innovation dans une entreprise doit commencer par traiter les questions suivantes, dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise :
- l'intégration d'idées externes et internes dans le processus d'innovation,
 - le développement d'un « écosystème » d'innovation autour de l'entreprise,
 - la détection et le choix de partenaires et four-

Une illustration des avantages de l'innovation ouverte

PROCTER & GAMBLE, une des entreprises les plus traditionnellement fermées en matière de recherche et d'innovation, a lancé depuis dix ans le programme « Connect & Develop ».

Ce programme cible universités, fournisseurs et inventeurs extérieurs, en leur proposant notamment une part des bénéfices dérivés de leurs inventions.

P & G a ainsi significativement augmenté la part de ses nouveaux produits inventés par des tiers, de 20 % à 50 %.

De plus, le taux de mise sur le marché des produits issus du processus d'innovation a également sensiblement augmenté.

L'entreprise a ainsi su conserver une forte dynamique de développement sans accroissement proportionnel de ses dépenses internes de R & D.

INTEL, leader mondial dans le domaine des semi-conducteurs, est l'un des plus gros investisseurs en recherche et développement du secteur (avec 5,2 milliards de dollars en 2005). Vers la fin des années 1990, Intel fut contraint par la concurrence de revoir son modèle de recherche et développement.

L'entreprise opta alors pour un modèle distribué basé sur trois centres de R & D, mais aussi sur un réseau d'universités, de fournisseurs et d'autres partenaires (comme Semiconductor Research Corporation et Sematech).


La gestion de l'innovation d'Intel comprend aujourd'hui quatre composantes :

- le financement de travaux de recherche universitaire (dans 500 universités, pour un montant d'environ 100 M\$ en 2000),
- la création de laboratoires collaboratifs de petite taille, implantés à proximité des principales universités,
- des projets de « recherche propriétaire » conduits dans les trois centres de R & D,
- une capacité d'investissement externe (Intel Capital).

nisseurs pour ces écosystèmes,

- la gestion de la propriété intellectuelle, qui doit s'adapter à ce nouveau contexte,
- l'adaptation de la culture d'entreprise pour exploiter ces nouveaux potentiels,
- la définition d'un plan de transition à partir de la situation actuelle.

Les nombreuses initiatives « open source » de développement collaboratif de logiciels donnent une idée de la complexité de tels écosystèmes et des questions qui se posent : choisir les interlocuteurs, établir la confiance, aplanir les différences culturelles, partager le contrôle et désapprendre certaines habitudes internes propres à chaque entreprise.



Une nouvelle approche favorisée par la diffusion des connaissances et la mondialisation

- Les réponses apportées à ces questions doivent être adaptées au secteur et à la maturité de chaque entreprise. Lorsqu'il correspond au contexte et aux besoins d'une entreprise, le modèle d'innovation ouverte peut être porteur d'un fort avantage concurrentiel.

Un cas d'école : l'alliance entre Philips et Sara Lee

Avant la création du concept Senseo de machines à café avec dosettes, introduit avec succès sur le marché néerlandais en 2001, les deux sociétés Philips et Sara Lee ne s'étaient rencontrées qu'occasionnellement. Elles avaient toutes deux pour objectif de renouveler leurs produits sur le marché assez mature du café et des machines à café. En 1998, les négociations sérieuses furent entamées entre les deux sociétés, qui n'avaient pas jusqu'alors collaboré dans le domaine de l'innovation. Dans un effort commun, elles développèrent un nouveau concept visant à modifier les habitudes des consommateurs de café. Il s'agissait d'associer une nouvelle machine à café à une sélection de doses de différents arômes de café, afin de garantir au consommateur un niveau élevé de qualité et de créer de nouvelles routines pour les amateurs de bon café. Rapidement, la machine à café Senseo, avec son design facilement reconnaissable, fut mise sur le marché à un prix assez modeste pour conquérir des parts de marché. En 2005, trois millions de machines à café Senseo avaient été vendues sur le marché néerlandais et dix millions dans le monde. Ces résultats dépassaient les attentes. En 2006, les deux partenaires décidèrent d'élargir leur alliance au thé également.

Philips et Sara Lee avaient des pratiques industrielles radicalement différentes et n'étaient pas familiers avec les pratiques sur le marché de leur partenaire, ce qui accroissait le risque de cette association. De plus, l'initiative Senseo visant à créer un nouveau marché et à influencer sur les comportements des consommateurs de café était en elle-même à haut risque. La collaboration entre Philips et Sara Lee a nécessité un accord formel stipulant les rôles de chacun des partenaires ainsi que la répartition des revenus de l'alliance, avec le souci de les maximiser. Philips reçoit notamment un pourcentage de la vente des doses de café pour compenser le faible prix de vente de la machine.

Le modèle de management de ce partenariat pour la gestion opérationnelle des produits

Senseo est un modèle de coopération mettant en relation chaque niveau et chaque fonction des deux organisations. Au sommet de la hiérarchie, un comité stratégique international, composé de trois directeurs de chaque société, valide le plan d'affaires et la feuille de route de développement des produits. Ce comité est responsable du développement à long terme de l'alliance mais aussi du contrôle des travaux des autres instances de l'alliance. Dans chaque pays et rapportant au comité international, un comité de marché est responsable des ventes des produits Senseo, réunissant les membres des directions des ventes de Philips et des directions opérationnelles de Sara Lee. Au niveau opérationnel, des équipes commerciales communes ont été constituées pour la vente des produits Senseo aux distributeurs sur chacun des marchés. Par ailleurs, un comité de marque supervise le marketing et la gestion de la marque des produits Senseo. Enfin, même si chaque partenaire est responsable du développement et de l'évolution de ses produits respectifs (machines pour Philips et nouveaux arômes de café pour Sara Lee), un comité d'innovation et de développement des produits permet de coordonner les efforts dans ce domaine et de résoudre d'éventuelles divergences. ■

Facteurs culturels

La gestion de ce partenariat réussi a dû prendre en compte les différences de culture et de procédure existant entre les deux sociétés. Par exemple, les cycles de planification et budgétaire de Philips et de Sara Lee étaient décalés de six mois, ce qui a nécessité des adaptations du rythme des revues d'avancement et des plans d'affaires de l'alliance. De plus, les cycles de développement des produits des deux partenaires étaient différents. Philips intervient sur le marché des équipements, sur lequel les plans de développement des produits sont définis à moyen et long terme, alors que Sara Lee intervient sur un marché de grande consommation, sur lequel les cycles de vie des produits doivent permettre de répondre rapidement aux évolutions permanentes des goûts des consommateurs. Tous ces éléments ont été pris en compte dans la définition des modalités de gestion du partenariat et l'ensemble des acteurs participants des deux sociétés y a été sensibilisé.