


OLIVIER MELLINA-GOTTARDO (96) *manager chez Eurogroup consulting*

UNE OPTION STRATÉGIQUE QUI ENGAGE L'ENTREPRISE

L'open innovation n'est ni une fin en soi, ni une fatalité, ni la seule manière d'innover. Choisir l'open innovation n'est pas une obligation, mais une option stratégique. Et en tant que telle, elle doit se décliner dans toutes les composantes de la vie de l'entreprise.

L'OPEN INNOVATION n'est pas une nécessité. Elle doit être le fruit d'une réflexion stratégique, au terme de laquelle les raisons, qui peuvent pousser une organisation à y recourir, doivent être pesées. En général, celles-ci reposent sur plusieurs postulats.

ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Le premier postulat est celui des économies d'échelle: une entreprise qui n'a pas la capacité financière d'un État ne peut prétendre investir seule dans une R & D ruineuse et peut avoir intérêt à parier sur la collaboration avec un large écosystème pour mieux capter l'innovation; elle aura déjà suffisamment à faire pour se différencier sur le reste et mener l'innovation jusqu'à l'industrialisation; ainsi en va-t-il d'alliances industrielles entre concurrents pour développer des standards technologiques (*blockchain* dans les banques, Ford et Toyota sur les technologies hybrides en 2011), ou de la conversion à l'*open source* de certains industriels sur des produits où c'est un moyen de fédérer un écosystème métier de clients-fournisseurs-partenaires en abaissant les barrières technologiques.

CHANGER D'HORIZON...

Le second postulat est celui de l'élargissement de l'horizon sectoriel: notamment depuis la généralisation du numérique, l'innovation radicale, *a fortiori* de service, est rarement née du secteur qu'elle est venue transformer; une *open innovation* est alors un élément de réponse visant à capter les sources potentielles d'innovation de technologie ou de service au-delà de son propre secteur.

... ET DE CULTURE

Le troisième postulat relève de la culture d'entreprise: parce qu'elle est organisée de façon optimale pour produire, et qu'elle y excelle, une grande organisation n'est pas toujours la plus agile pour innover et peut avoir intérêt à capter la créativité de plus petits acteurs; réciproquement, parce qu'elles n'ont pas d'accès au marché ni d'efficacité d'échelle, certaines *start-ups* ne peuvent survivre sans rechercher des partenaires industriels; parce que ce n'est pas son métier, une administration peut avoir besoin de coconstruire avec ses bénéficiaires la façon dont elle peut mieux les servir.

PILOTER LE CHANGEMENT

Si une politique d'*open innovation* résulte d'un choix stratégique, elle ne peut être laissée au hasard des initiatives locales sans logique d'ensemble, sans objectifs, ni pilotage. Or il n'est pas sûr que l'engouement rencontré depuis six ou sept ans par des expérimentations de type hackathons, intraprenariat, incubateurs d'entreprise, fonds d'investissement *corporate*, etc., aille toujours et partout au-delà de l'ambition d'un manager local pour redorer sa carrière ou redonner à court terme une motivation à ses équipes. Dans le cas contraire, passé l'engouement des premières fois, les résultats de ces initiatives ne sont pas toujours à la hauteur des attentes, et souvent pour de multiples raisons.

Des initiatives sont souvent mal préparées et improvisées: les hackathons sont des outils puissants, mais seulement

« *L'innovation radicale est rarement née du secteur qu'elle est venue transformer* »

REPÈRES

L'*open innovation* peut paraître aux yeux de certains comme un phénomène incontournable alors que d'autres pensent que c'est surtout une mode. Ils font à juste titre observer que des géants comme Apple et Space-X innovent avec un succès inégalé sans vraiment s'ouvrir, et certains marchés (comme celui de la fabrication des jets privés) imposent des stratégies d'innovation parfois basées sur la gestion du secret de l'innovation.



Marathon de l'innovation (hackathon), juillet 2016. Les outils de type hackathon doivent être sérieusement cadrés et suivis d'actions.

s'ils sont bien préparés en phase amont par un exercice et s'ils sont soigneusement cadrés, pour donner des résultats concrets.

Des initiatives souvent isolées ou déconnectées du reste de l'entreprise sont lancées par un « chief innovation officer », lui-même isolé du reste de l'organisation, et restent lettre morte à défaut de pouvoir simplement être confrontées en retour aux métiers de l'entreprise.

DÉFINIR LES PROCESSUS POUR PASSER DE L'INNOVATION AU PRODUIT

Un problème de culture et de langage entre des partenaires d'univers différents conduit parfois à étouffer dans l'œuf, par des processus inadaptés, des prémices de collaborations (exemple : gérer comme une M & A une collaboration avec une *start-up* en phase d'amorçage, ou des laboratoires publics ou associations). De plus, un excès de modestie face à des *start-ups* brillantes

fait oublier aux industriels tout le chemin nécessaire pour concrétiser et industrialiser une innovation : oubliant le suivi et les plans d'action solides, avec expérimentations, retour d'expériences, passage à échelle et industrialisation, ils cèdent à l'idéologie et la facilité de penser que la stabulation libre (= hébergement + prise Internet + espace de *coworking*) serait le standard optimal d'accompagnement des projets et *start-ups*.

LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DE L'ORGANISATION

Si elle décide que l'*open innovation* est un choix stratégique pertinent pour elle, une entreprise ou institution doit aller au bout de l'exercice et adapter son

organisation pour permettre et digérer ce mode d'innovation probablement nouveau, en se posant les questions fondamentales qui en découlent, des plus stratégiques aux plus opérationnelles. Et elle doit redéfinir les alliances ou partenariats en ligne avec cette politique. Repenser la coexistence d'un éventuel département interne de R & D avec un département d'innovation ouvert vers l'extérieur en apportant une réponse à la question : est-il normal et durable que les deux fonctions n'interagissent que peu et comment organiser leur articulation ; sur quel périmètre ? Gérer le suivi de l'innovation de façon cohérente tout au long de son cycle de vie et l'intégrer au plus tôt dans les processus de production industrielle. Améliorer la conduite de projets internes par une confrontation précoce au marché ou à des regards et compétences extérieurs. Conduire le changement dans l'organisation pour

« Améliorer la conduite de projets internes par une confrontation précoce au marché ou à des regards extérieurs »

que les modalités d'*open innovation* choisies, inspirées de l'extérieur, s'adaptent à l'ADN et à la culture d'entreprise, et ne restent pas des expériences hors-sol qui ne seront

pas transformées.

Pour résoudre ces questions, il est fondamental que les organisations économiques qui font ces choix gagnent en maturité, apprennent à maîtriser les outils d'*open innovation*, se les approprient en fonction de leur ADN et s'organisent pour qu'*open innovation* ne rime plus avec des initiatives médiatiques et anecdotiques, mais avec des résultats tangibles. ■