

L'open innovation et les grandes entreprises françaises : de l'urgence de l'appropriation à l'opportunité de transformation : le cas d'EDF comme prisme d'étude

Céline Repoux

▶ **To cite this version:**

Céline Repoux. L'open innovation et les grandes entreprises françaises : de l'urgence de l'appropriation à l'opportunité de transformation : le cas d'EDF comme prisme d'étude. Sciences de l'information et de la communication. 2016. dumas-01559266

HAL Id: dumas-01559266

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01559266

Submitted on 10 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Management de la communication

Option : Magistère Management et Culture

L'Open innovation et les grandes entreprises françaises : de l'urgence de l'appropriation à l'opportunité de transformation

Le cas d'EDF comme prisme d'étude

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Nom, prénom : REPOUX Céline

Promotion : 2013-2016

Soutenu le : 20/09/2016

Mention du mémoire : Très bien

École des hautes études en sciences de l'information et de la communication - Université Paris-Sorbonne
77, rue de Villiers 92200 Neuilly tél. : +33 (0)1 46 43 76 76 fax : +33 (0)1 47 45 66 04 www.celsa.fr

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier Mme Emeline Seignobos pour sa disponibilité et son accompagnement très précieux dans l'orientation du terrain et du sujet de ce mémoire, m'aidant à prendre du recul et les bonnes décisions.

Je remercie également ma tutrice d'apprentissage chez EDF, Mme Valérie Mallet-Kock, pour son appui et son aide dans la recherche de mes sources d'analyse. A ce titre, je remercie également Laurent Lelait d'EDF, pour son amabilité et sa disponibilité lors de notre entretien riche d'enseignements. Je remercie aussi mes collègues qui ont été d'un grand soutien lors du passage toujours difficile à la rédaction.

Je remercie Mme Pauline Escande-Gauquié, responsable du Master 2, pour son accompagnement durant l'année et la présentation de la méthodologie réalisée en binôme avec Mme Emeline Seignobos. Je remercie également Mme Sylvie Gesson pour sa bienveillance et son suivi vigilant de notre promotion de Master 2.

Je remercie plus particulièrement mes deux acolytes Magistère, avec qui nous avons échangé nos interrogations et nos doutes afin de fournir un travail qui nous corresponde.

Enfin, je remercie Mme Karine Berthelot-Guiet, Directrice du CELSA, qui préside ce deuxième travail de recherche me concernant.

AVANT-PROPOS

Le travail qui va suivre se situe à la croisée de différents centres d'intérêt qui forgent mon profil personnel et professionnel depuis plusieurs années. Naturellement curieuse et portée sur ce qui présente une nouveauté, je m'informe régulièrement sur les innovations technologiques en germe qui vont bouleverser notre quotidien : véhicule sans chauffeur, thermostat connecté, éclairage intelligent… Dans le secteur de la communication et du marketing, c'est analyser et s'inspirer de toutes les nouvelles pratiques ou actions qui viennent stimuler intelligemment les individus ; dans le monde du travail, c'est aussi détecter tous les nouveaux comportements et nouvelles méthodes qui viennent transformer le fonctionnement de l'entreprise, ce que mon précédent parcours en sociologie me permet d'appréhender.

Travailler pendant six mois l'an dernier dans les équipes de Recherche et Développement d'Orange (Orange Labs), et pendant un an au sein de l'équipe du projet EDF Pulse m'a ainsi permis d'approfondir concrètement mon intérêt pour l'innovation : au contact de salariés, d'ingénieurs et de start-ups disposés à l'innovation, qui parlent et qui agissent dans ce cadre, j'ai pu saisir différentes facettes de sa réalité et faire émerger les questions qui vont guider ce travail. Un premier mémoire sur le sujet de « l'innovation sociale » l'an dernier m'avait déjà permis de percevoir plusieurs enjeux liés à l'innovation. Continuer de travailler sur ce sujet est d'autant plus intéressant que ce concept, récupéré et approprié par tous, nécessite d'être constamment redéfini.

Choisir d'étudier ce qu'on appelle « l'Open innovation », concept qui réunit des pratiques et des individus hétérogènes, et qui contribue à transformer ce qu'on appelle la grande entreprise traditionnelle, m'a ainsi semblé un objet pertinent pour analyser les changements à l'œuvre dans l'innovation, saisi comme paradigme. J'espère ainsi que ce travail contribuera au savoir sur cette notion riche et multiforme.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 6

I. Entre contrainte et opportunité pour les grandes entreprises, l'urgence comme contexte propice au développement de l'Open innovation 12

1) Les NTIC, catalyseurs de l'innovation dans un contexte d'accélération 12

a) Un contexte propice à l'innovation : l'accélération 12

b) Une incidence sociale : le bouleversement du rapport au temps 15

c) L'Open innovation comme corollaire « naturel » 16

2) L'innovation comme injonction 18

a) L'innovation comme emblème 19

b) « Faire face » : un discours d'opposition 20

c) « L'urgence impose sa nécessité » à l'entreprise 21

3) L'urgence comme opportunité 23

a) Être innovant, un enjeu de communication 23

b) Du « faire face » au « faire avec » : la « coopétition » 24

c) Maîtriser les NTIC pour maîtriser l'innovation 26

II. Des imaginaires à la gestion effective des connaissances : l'incidence des NTIC dans la démarche d'Open innovation des grandes entreprises 29

1) Le « numérique » et ses imaginaires au service de l'innovation 29

a) Les NTIC, productrices de fantasmes 29

b) Les NTIC, créatrices de promesses 31

2) Le storytelling de l'Open innovation 32

a) Une polyphonie énonciative au service de l'« évangélisation » 32

b) La narration comme stratégie de légitimation 34

3) L'enjeu de la gestion des connaissances dans un environnement « ouvert » 37

a) L'étroite tension entre « ouverture » et « gestion » 37

b) Les NTIC comme éléments de réponse 39

c) La coopération face à la discordance de temps 40

4) La mise en avant du facteur humain 43

a) L'humain au centre de la compétitivité 43

b) L'humain au centre du changement 45

III. Le prolongement de l'Open innovation à tous les niveaux de l'entreprise comme condition de sa transformation 48

1) Un changement de paradigme totalisant 48

a) Un glissement sémantique : de l'« innovation » au « numérique » 48

b) Du bouleversement temporel au bouleversement des frontières 50

2) Un objectif assumé : la transformation interne de la grande entreprise 52
a) La transformation culturelle : quand la grande entreprise devient start-up 52
b) « La mise en oeuvre discursive du changement » 54
3) Une instrumentalisation de l'innovation ? Le risque de « l'innovation washing » 56
a) De la difficulté de la mesure : l'imprécision au service de l'Open innovation ? 56
b) L'Open innovation comme « construction d'une réalité » 58
c) Tentatives de recommandations à l'égard du communicant 61
CONCLUSION 64
BIBLIOGRAPHIE 68
DEFINITIONS 72
ANNEXES 74
Annexe 1 : Analyse – « Book of inspiration : 13 histoires d'Open innovation » d'EDF (2015) 75
Annexe 2 : Entretien – Laurent Lelait, Responsable sourcing France de l'Open innovation d'EDF (27/04/2016) 81
Annexe 3 : Analyse – Open Up, « la lettre Open innovation de la R&D EDF » (juin 2015) 92
Annexe 4 : Analyse – support de présentation de l'Open innovation de la R&D d'EDF (2016) 97
Annexe 5 : Observation – entretien entre Yoomap et l'équipe EDF Pulse (5/04/2016) 107
Annexe 6 : Analyse sémantique – l'Open innovation vue par 10 grandes entreprises françaises (11/05/2016) 109
Annexe 7 : Observation – évènement BPI Inno Génération à l'Accor Hotel Arena (25/05/2016) 112
Annexe 8 : Rapport du CIGREF – « Open Innovation, les Cahiers de l'Innovation » 117
RESUME 135
MOTS-CLES 136

INTRODUCTION

Une récente étude menée par le cabinet Linkfluence en collaboration avec Publicis Nurun à l'occasion de l'évènement Viva Technology – salon qui rassemblait des grandes entreprises et des start-ups à Paris, les 30 juin, 1er et 2 juillet 2016 – emploie le néologisme « ubérisation »[1] pour caractériser la concurrence accrue mettant actuellement « en péril » les grands groupes. Ce phénomène peut se définir comme suit : il s'agit du « changement rapide des rapports de force [entre grands groupes et start-ups] grâce au numérique »[2]. Uber, AirBnb ou encore Netflix, sont ainsi autant d'exemples de start-ups influentes dans leur secteur qui menacent aujourd'hui les grandes entreprises, du fait de leur temps d'avance dans la « compétition ».

Pourquoi ? Un discours ambiant s'attache à souligner le manque de « souplesse » des grandes entreprises, leur manque de « réactivité » ou encore leur « difficulté à innover » pour expliquer l'essor de start-ups innovantes bouleversant les modèles – constat difficile pour ces grandes entreprises qui jusqu'à présent pouvaient être considérées comme leaders sur leur marché. Mais comment expliquer concrètement ce retournement de situation ? Ce phénomène est à analyser selon plusieurs aspects complémentaires : ce que l'on appelle communément « le numérique », c'est-à-dire les nouvelles technologies de l'information-communication (NTIC), associé à la vitesse des échanges qu'elles produisent et portée par un discours de l'urgence, accélèrent aujourd'hui les processus d'innovation. Par conséquent, le terme « innovation » est omniprésent dans les discours médiatiques, à la fois familier et confus, et approprié par une multiplicité d'acteurs. Il en résulte, selon Scott Berkun dans The Myths of innovation, que « le mot innovation est tellement utilisé qu'il ne signifie plus rien »[3]. Pourtant, l'enjeu de prise en compte de l'innovation est bien réel, puisqu'il détermine aujourd'hui la place d'une entreprise dans la compétition économique. La tension alors induite par ce terme permet de saisir l'objectif des entreprises de s'accaparer le plus rapidement et le plus justement ce concept, à leur manière, pour rester compétitifs.

Face à ce constat, les grandes entreprises françaises, c'est-à-dire des entreprises ayant plus de 5000 salariés, plusieurs années d'existence et un chiffre d'affaires conséquent, comme EDF, Orange, ou BNP Paribas, développent depuis une dizaine d'années des dispositifs permettant de rester dans le jeu de la concurrence face à des start-ups semblant

[1] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », 2016.
[2] Site de l'Observatoire de l'ubérisation : http://www.uberisation.org/
[3] Scott Berkun, *The myths of innovation*, Edition O'Reilly, Aout 2010, 248 p.

aller « plus vite ». Car le contexte d'urgence semble réel : l'intensification de la concurrence et l'accélération des échanges numériques font de l'innovation un enjeu crucial, à tel point que Larry Page, fondateur de Google, déclare en 2009 : « Je veux développer une entreprise où l'on fait trop de choses, trop vite »[4]. Cette remarque est intéressante car elle montre à quel point, aujourd'hui, la mise en place de nouveaux produits et services répond avant tout à un impératif de vitesse. Si l'on reprend la définition de l'urgence proposée par Gilles Finchelstein dans La Dictature de l'urgence, c'est effectivement de cela qu'il s'agit pour les grandes entreprises : « ce dont on doit s'occuper sans retard parce que le diagnostic vital est en jeu »[5] L'enjeu dans l'entreprise est donc également celui du temps : « Les guerres du temps sont devenues les plus fondamentales de l'histoire humaine » disait déjà Jérémy Rifkin en 1987[6].

C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre l'engouement de ces entreprises pour l'innovation, et plus particulièrement « l'Open innovation » ou « innovation ouverte », pour faire face à la concurrence des start-ups et accélérer l'adaptation de leurs offres aux nouveaux besoins des usagers et des consommateurs. Les organisations prennent en effet conscience « que leur compétitivité dépend de la gestion efficace de leurs ressources intellectuelles »[7] et que les idées pour faire émerger des projets innovants peuvent provenir de l'extérieur de l'entreprise : « Les progrès enregistrés dans les TIC et l'accroissement de la pression concurrentielle ont conduit les entreprises à décloisonner leurs activités de R&D et d'innovation, déployant des stratégies qui reposent de plus en plus sur la combinaison de leurs capacités internes avec une variété de ressources externes »[8], c'est-à-dire des start-ups, des laboratoires, ou encore des Universités. Cette combinaison originale de ressources internes et externes pour faire advenir l'innovation nous permet de poser une première définition de l'Open innovation : « L'innovation ouverte postule qu'il est plus efficace et rapide – dans un esprit de travail collaboratif – de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche pour innover [...]. Plus largement, on peut inclure dans l'innovation ouverte la création de nouveaux modèles économiques construits sur la base d'idées empruntées à des domaines différents mais constituant finalement un tout cohérent.»[9] La NASA, pionnière dans l'adoption de ce nouveau paradigme pour exploiter l'innovation en 2008, suite à une réduction de 40% de son budget de Recherche et Développement[10], a envoyé un signal fort

[4] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, Paris, Fayard, 2011, p. 63.
[5] *Ibid.*, p. 30.
[6] Jérémy Rifkin, *Time Wars,* Touchstone Books, 1987, 302 p.
[7] Pierre Barbaroux et Amel Attour, « Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances », Revue *Innovations,* 1/2016 (n° 49), p. 8.
[8] *Ibid.*, p. 5.
[9] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 3)
[10] Martin Duval et Klaus Speidel, *Open innovation : développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*, Paris, Collection DUNOD, 2015, p.26.

aux autres entreprises : le contexte économique et les avancées technologiques ont favorisé l'installation de l'Open innovation comme une tendance à suivre. D'ailleurs, depuis sa conceptualisation explicite en 2003, la démarche « n'a cessé de se généraliser. »[11] L'étude menée par Linkfluence entre 2015 et 2016 met par exemple en évidence que, si le concept d'Open innovation vient des Etats-Unis, 62% des retombées sur les réseaux sociaux concernant ce terme sont francophones, ce qui montre l'intérêt des acteurs français pour ce dispositif.

Pourtant, comment comprendre et circonscrire un concept aussi large, regroupant des notions comme « ouverture » et « innovation » aux contours imprécis ? Si l'on en croit Marc Giget, Docteur diplômé de l'EHESS en Economie et notamment Président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation, cité dans l'ouvrage de Martin Duval et Klaus Spiegel sur l'Open innovation, « l'innovation devrait être par essence ouverte »[12]. En ce sens, comment comprendre la particularité de l'Open innovation dans les grandes entreprises ? Quel est l'apport de valeur en regard de l'innovation telle que pratiquée d'ordinaire ? S'il s'agit simplement d'une volonté de la part des acteurs économiques d'être en rupture, de casser les codes par rapports à des pratiques traditionnelles, alors le contenu de l'Open innovation est-il vraiment nouveau ? On peut aussi comprendre l'Open innovation comme un concept qui a toujours existé, mais qui a besoin d'être renouvelé, « brandé », pour valoriser de manière effective ce qu'il souhaite véhiculer – des nouvelles manières de collaborer, de créer, de travailler. Ainsi, la notion d'« open » ou d'ouverture renvoie à la fois à une mode sémantique aux contours flous (« open data », « open source ») et à un imaginaire très large de transparence, d'abolition des frontières, de fluidité des échanges ; la notion d'« innovation» renvoie quant à elle à l'imaginaire très souple d'« intelligence collective », ce qui va faciliter l'appropriation du terme « Open innovation » par les différents acteurs comme concept au service de la performance et de l'ambition économique.

Finalement, pour reprendre le postulat du rapport du CIGREF sur l'Open innovation, les vraies nouveautés liées à ce terme « n'étaient pas encore pleinement en action lorsque le terme a été inventé » par Henry Chesbrough[13]et sont donc plutôt à chercher « dans le développement des technologies de l'information et de la communication, qui facilitent les flux d'information, pour trouver des outils et des pratiques nouvelles »[14], tant dans le domaine de l'offre de produits et services, de la relation client que du fonctionnement interne de l'entreprise

[11] *Ibid.*, p. 26.
[12] *Ibid.*, p. 7.
[13] Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School, 2003, 227 p.
[14] Voir Annexe « Cahiers de l'innovation » (p. 4)

pour optimiser la performance. C'est en ce sens que l'on peut tenter d'exploiter l'idée selon laquelle c'est le numérique qui a « apporté un grand changement de paradigme pour l'innovation de l'entreprise »[15] et qui explique aujourd'hui l'essor du concept d'Open innovation dans les grandes entreprises. Il apparaît dès lors intéressant de questionner ce que ce terme recouvre au regard de ses représentations communes et des discours qui l'entourent. Il est notamment intéressant de voir en quoi les NTIC et les nouveaux usages qui leur sont attribués peuvent être à la fois le point de départ et l'aboutissement affiché de ce concept tel qu'approprié par les grandes entreprises françaises.

Ces premiers éléments de réflexion nous amènent donc à nous poser la question suivante : **dans quelle mesure les technologies de l'information-communication, en tant qu'outils et imaginaires, contribuent-elles à transformer le paradigme de l'innovation au sein des grandes entreprises françaises ?**

Ce travail posera trois hypothèses :

1. **L'omniprésence des NTIC renforce un sentiment d'urgence déjà installé, obligeant les entreprises à créer des récits compensateurs concernant leurs facultés d'innovation.**

2. **Les NTIC, en mobilisant les imaginaires qui leurs sont couramment attribués comme l'ouverture ou la transparence, transforment la gestion des connaissances dans le processus d'innovation des entreprises.**

3. **Le développement de l'Open innovation comme pratique incontournable contraint les entreprises à transformer leur mode d'organisation même.**

Pour étudier ces hypothèses, notre travail s'attachera à concentrer les analyses sur l'entreprise EDF qui, à côté de sa démarche formelle d'Open innovation, développe depuis trois ans une démarche appelée « EDF Pulse » qui valorise des start-ups et l'innovation interne, et pour laquelle j'ai eu la chance de travailler cette année. Ce terrain est intéressant en ce qu'il mêle à la fois des dispositifs d'Open innovation orientés communication, et des dispositifs plus concrets qui tentent d'assimiler des start-ups dans une perspective économique. Dans ce contexte, le travail qui va suivre tentera de proposer tout au long de son

[15] Voir Annexe « Cahiers de l'innovation » (p. 4)

développement des recommandations concrètes, éclairées par un travail de recherche à la fois empirique et documenté.

L'essentiel de notre méthodologie pour traiter ces hypothèses a ainsi consisté en une analyse des discours produits dans les supports de communication d'EDF à propos de l'Open innovation. Ce travail d'analyse constitue notre corpus primaire, et se compose de trois supports écrits traitant de l'Open innovation au sein d'EDF (une présentation officielle, produite par des équipes de la R&D et destinée à présenter l'Open innovation de manière institutionnelle aux collaborateurs et partenaires ; une info-lettre « Open Up » digitale, diffusée en interne aux salariés pour faire connaître l'Open innovation ; et « The Book of inspiration, 13 histoires d'Open innovation », support éditorialisé destiné à un public plus large externe pour « raconter » la démarche d'Open innovation opérée par EDF), d'un entretien mené et retranscrit par nos soins avec L. Lelait, responsable du sourcing des start-ups en France pour EDF, et enfin une analyse d'un entretien observé *in situ* entre une équipe innovation d'EDF et une structure (Yoomap) spécialisée dans la rencontre entre grandes entreprises et start-ups. Ces étapes de l'analyse nous ont permis de dégager plusieurs angles pour le travail qui va suivre.

Nous proposons également un corpus secondaire, composé d'analyses de supports, rapports et observations traitant de l'approche des grandes entreprises françaises sur le sujet de l'Open innovation. Ce second corpus permet d'éclairer plus largement la façon dont circule le concept d'Open innovation dans l'espace social, d'appuyer nos analyses plus particulières menées au sein d'EDF et ainsi de tenter d'élargir nos analyses à des résultats qui concernent les grandes entreprises dans leur ensemble. Ce corpus se compose d'une analyse d'un Rapport produit le CIGREF (Réseau des Grandes Entreprises Françaises) mettant en lumière une certaine forme de discours produits par les grandes entreprises autour de l'Open innovation, d'une analyse sémantique des termes utilisées par dix grandes entreprises françaises pour communiquer sur l'Open innovation à travers leur page web officielle, et d'une observation et retranscription de quatre conférences traitant de la relation grandes entreprises / start-ups lors d'un évènement emblématique sur le sujet, le salon « BPI Inno Génération »[16]. Tous ces éléments sont disponibles en annexes de ce travail et sont étayés d'analyses.

[16] Conférence 1 : « La transformation des grands groupes : organiser sa disruption » / Conférence 2 : « Politique d'achat, enjeux partenariaux et business pour les relations grand groupe - startups » / Conférence 3 : « Grands groupes et startups, les clés du succès » / Conférence 4 : « Relation grands groupes, ETI et PME : la nouvelle donne »

Enfin, une recherche en état de l'art nous a permis d'éclairer, grâce à plusieurs références bibliographiques sur les NTIC et l'Open innovation, les résultats empiriques obtenus. A cet égard, le travail de recherche qui va suivre s'efforcera de mobiliser des références et des méthodes d'analyse tant issues des sciences de l'information et de la communication, notamment sur les imaginaires liés aux NTIC, que différents domaines de la sociologie et sciences de gestion. Trois auteurs viendront ainsi alimenter cette recherche : Pierre Musso, professeur en Sciences de l'information et de la communication à Télécom ParisTech, pour son analyse des imaginaires liés aux nouvelles technologies, Gilles Finchelstein pour son analyse des discours de l'urgence, et Martin Duval pour son ouvrage de référence sur l'Open innovation. Ces différentes approches permettront dans le cadre de ce travail de donner une vision large de la façon dont circule la notion d'Open innovation et dont elle est appropriée par des acteurs très divers pour faire émerger des projets qui lui correspondent au sein des grandes entreprises. Cette notion est également intéressante pour analyser la volonté des grandes entreprises de se transformer de l'intérieur, et des nouveaux modes de collaboration qui en découlent. Ceci sera d'autant plus intéressant que l'état de l'art sur la connaissance des grandes entreprises et les logiques qui les conduisent à se transformer grâce à ce qu'on appelle communément « le numérique » aujourd'hui, demeure limité.

Dans cette perspective, ce travail de recherche s'articulera en trois temps. Un premier temps s'attachera à voir comment le discours omniprésent de l'urgence contraint les entreprises à se renouveler dans leur manière de faire et de communiquer l'innovation, au profit de l'Open innovation ; cette partie sera ainsi l'occasion de poser les bases de réflexion qui guideront la suite du travail. Un deuxième temps nous permettra d'analyser comment la mobilisation d'imaginaires liés aux nouvelles technologies de l'information communication transforment la gestion des connaissances dans le processus d'innovation des grandes entreprises. Enfin, un dernier temps analysera comment la prise en compte de l'Open innovation à tous les niveaux de l'entreprise transforme son mode d'organisation même, en essayant d'établir des recommandations concrètes à l'égard des communicants pour accompagner cette transformation plus globale.

I. Entre contrainte et opportunité pour les grandes entreprises, l'urgence comme contexte propice au développement de l'Open innovation

L'« accélération », l'« urgence », semblent être les maîtres-mots des discours qui abordent le système économique actuel : une anxiété presque tyrannique qui contraint les acteurs économiques à ajuster leur comportement dans un contexte de plus en plus complexe. « Innover » semble être le seul recours. Comment comprendre cet impératif ? L'enjeu de l'étude se situe à la croisée de deux phénomènes qu'il s'agira d'analyser ici : l'omniprésence des Nouvelles Technologies de l'Information-Communication (NTIC), qui accélèrent les échanges dans l'espace social, et l'innovation qui, appropriée, définie, redéfinie, indéfinie, par une multiplicité d'acteurs constitue à la fois une source d'anxiété et d'opportunités pour les grandes entreprises. A ce titre, il nous semble intéressant dans ce premier temps de l'analyse de revenir sur la genèse de l'accélération et son rapport aux NTIC, afin de voir en quoi l'innovation, selon ses différentes acceptions, entre en résonnance avec l'accélération pour mieux l'apprivoiser et donner naissance au concept d'Open innovation, aujourd'hui largement saisi par les grandes entreprises françaises. Cette partie sera ainsi l'occasion de vérifier notre première hypothèse selon laquelle l'Open innovation contraint les entreprises à produire des discours compensateurs sur leurs facultés d'innover.

1) Les NTIC, catalyseurs de l'innovation dans un contexte d'accélération

C'est tout d'abord les NTIC dans leurs caractéristiques primaires qu'il s'agit d'étudier, au regard de l'innovation de manière générale. Cette étude nous permettra d'analyser en quoi l'accélération est devenue une tendance favorable au développement du concept d'Open innovation chez les grandes entreprises en général, et EDF en particulier.

a) Un contexte propice à l'innovation : l'accélération

Avant d'analyser le contexte particulier qu'est celui de l'urgence, revenons aux définitions de l'innovation afin d'appréhender ses liens avec l'accélération.

Au sens de solution créative pour résoudre une situation antérieure considérée comme moins efficiente, l'innovation est avant tout perçue pour sa capacité à répondre au besoin

d'une société du point de vue d'une conjoncture économique ou sociale particulière. Schumpeter, économiste de l'innovation, définit d'ailleurs l'innovation comme suit : « prendre des initiatives, développer de nouveaux procédés, en améliorer certains, changer ou modifier l'un des termes afin de relever de nouveaux défis économiques ou sociaux. »[17] Dans la pratique, la notion est particulièrement reprise pour désigner un certain nombre de processus et produits vus comme « innovants » du point de vue technique, de nouveautés : autrefois, le téléphone de Alexandre G. Bell en tant qu'objet permettant la communication à distance, hier les panneaux solaires pour réduire sa consommation d'énergie non renouvelable, aujourd'hui les objets connectés pour suivre son état de santé en temps réel, autant d'« objets » associés à un besoin considéré comme « naturel » de la société de gagner en efficacité, en performance ; la grande entreprise française, qu'elle produise des biens ou des services, a donc tout son rôle à jouer dans l'innovation. Ce qu'on nomme innovation est donc intrinsèquement liée à un enjeu de temps en ce qu'elle doit être à la fois en adéquation et en rupture avec les besoins d'une époque. Elle représente ainsi une « discontinuité pour l'entreprise et son environnement »[18] dont l'entreprise doit savoir s'emparer. Étant donné cette définition, l'enjeu de maîtrise du temps est fondamental pour les grandes entreprises si celles-ci veulent rester en phase avec les besoins de la société.

Or le contexte de crise en France affecte aujourd'hui le budget de toutes les fonctions des entreprises, ce qui les contraint à innover avec moins de moyens[19] : à l'enjeu temporel vient s'ajouter l'enjeu économique, qui, par voie de conséquence, renforce la nécessité d'optimiser les processus d'innovation. La concurrence notamment, qui n'est pas une donnée nouvelle, fait surtout surgir de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques – « le marché s'est étendu [...] et a renforcé la concurrence »[20] - qui accélèrent « l'urgence d'innover ». Ces différentes clés de lectures - crise, concurrence, urgence - entrent ainsi en résonnance pour amplifier l'accélération vécue[21]. Un article du Nouvel Economiste, paru en février 2015, qui superpose des expressions comme « course contre la montre » ou « rythme effréné », est représentatif du discours prégnant sur l'accélération : « Pour les grands groupes, la course contre la montre a commencé. L'enjeu : tenir le rythme effréné de l'innovation. [...] Le basculement dans une économie de plus en plus numérique contraint les entreprises à se

[17] Cité par Denis Harrisson *et al.* in « Innovation sociale et arrangements efficaces », *Hermès,* 50, 2008/1, p. 55-60.
[18] OSEO, « PME et innovation technologique : vers une relation plus naturelle », *Regards sur les PME*, Première édition, Mai 2006 (n°10), p.31.
[19] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 26.
[20] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 23.
[21] *Ibid.*, p. 23.

réinventer »[22]. Jean-François Galloüin de Paris&Co (incubateur[23] de référence à Paris), cité dans le même article, va même plus loin : « Quel est le pire ennemi d'un décideur ou d'un responsable ? Le manque de temps. Les directions R&D n'échappent pas à la règle. Il aura fallu 70 ans à l'automobile pour devenir un produit « mass market ». La radio a mis 50 ans, la télévision 40, l'ordinateur personnel 20 ans, le mobile 10 et la tablette numérique, 5 ans. La vitesse d'absorption des technologies par les marchés ne cesse d'augmenter. » Ces affirmations récurrentes dans les médias contribuent à alimenter un sentiment généralisé d'accélération, et à faire intégrer à la société en général, et aux entreprises en particulier, que l'urgence d'innover est une réalité.

Employer le terme de « société du doute »[24] pour caractériser la remise en cause des grandes entreprises est alors éclairant pour comprendre leur comportement. Jean-François Galloüin de nouveau, évoque que « cette réduction du temps n'est pas compatible avec les modes traditionnels d'innovation interne. Sur un tas de nouveaux sujets, les grands groupes ont du mal à suivre », signifiant par là qu'elles doivent revoir leurs façons actuelles d'innover. De quels « modes traditionnels d'innovation interne » parle-t-on ici ? Les équipes de la Recherche et Développement, appelée couramment R&D, « englobent les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications »[25] en interne de l'entreprise. Autrement dit, des équipes sont dédiées dans chaque entreprise à la recherche pour trouver des solutions nouvelles, souvent sur plusieurs années. Mais la concurrence de nouveaux entrants comme les start-ups, qui vont plus vite dans leur manière d'innover, change la donne : elles sont en capacité d'apporter ce dont le marché a besoin de manière plus rapide. Dans ce cadre, c'est le schéma traditionnel de la grande entreprise puissante et « sachante » face aux petites entreprises fragiles et dominées qui s'inverse, pour laisser place à une proposition commune où « ceux qui avancent sont ceux qui savent se remettre en question » pour reprendre une expression employée par des grandes entreprises elles-mêmes à propos de leur rôle dans l'innovation[26], et dont il faudrait s'inspirer. L'innovation, en d'autres termes, ne serait plus à chercher en haut, parmi les « têtes pensantes », mais en bas, parmi des acteurs hétérogènes que l'espace économique ne soupçonnait pas. C'est dans ce contexte particulier,

[22] Edouard Laugier, « La R&D est morte, vive l'Open innovation », *Le Nouvel Economiste* [en ligne] 26 février 2015. Consulté le 14 juin 2016.
[23] Voir rubrique « Définitions »
[24] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 4)
[25] OCDE, *Manuel de Frascati*, 2002.
[26] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 4)

qui met toujours plus en avant l'accélération, que les grandes entreprises semblent contraintes de revoir leur rapport au temps.

b) Une incidence sociale : le bouleversement du rapport au temps

L'incidence de cette montée de l'urgence subie est mesurable au sein des grandes entreprises, et notamment chez EDF où nous avons décidé d'orienter notre premier terrain d'analyse. Laurent Lelait, responsable du sourcing des start-ups chez EDF, tente ainsi d'expliquer les raisons qui poussent aujourd'hui l'entreprise à accélérer en matière de partenariat avec des start-ups innovantes : *« c'est globalement un changement de philosophie, c'est le monde qui change, et les gens s'en aperçoivent donc ils sont bien obligés de l'intégrer. Par exemple maintenant tout le monde parle de la digitalisation, maintenant tout le monde a un smartphone, tout le monde interagit avec un smartphone… Toutes ces choses-là, c'est un constat, c'est un fait. Il n'y a pas besoin qu'on vous le mette sous le nez pour que les gens s'en rendent compte. »*[27] On le voit d'emblée, la montée de l'urgence semble intégrée par l'entité qu'il représente - l'Open innovation d'EDF - sans être forcément questionnée. Gilles Finchelstein, dans son ouvrage *La Dictature de l'urgence*, explique à ce titre que « l'urgence trouve souvent son origine dans une demande réelle ou supposée de l'opinion, mise en tension par le couple média-sondage »[28]. L'accélération ne serait donc pas questionnée mais directement intégrée et donc suivie : « l'urgence, c'est cette suractivité, choisie ou subie, qui touche de plus en plus de gens. »[29] Dans ce contexte, c'est tout un rapport au temps de l'entreprise - un temps long conditionné par la Recherche - qui se redéfinit.

On peut tenter d'expliquer ce phénomène par un effet système : l'accélération technologique, c'est-à-dire la mise à disposition toujours plus fournie de nouvelles technologies (smartphone, tablettes, « Drive »[30], « Cloud »[31]...), rendrait le rapport au monde et à la temporalité globalement médiatisés. Ce phénomène aurait pour effet de rendre les individus dépendants de l'urgence et de modifier leur rapport au temps[32] en « envahissant peu à peu la totalité du champ social » pour reprendre les termes de Raymond Bénévent[33]. Gilles Finchelstein corrobore cette idée en expliquant que la révolution technique constitue

[27] Voir Annexe « Entretien »
[28] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 75.
[29] *Ibid.*, pp. 17-18.
[30] Voir rubrique « Définitions »
[31] Voir rubrique « Définitions »
[32] Nicole Aubert, *Le Culte de l'urgence : la société malade du temps,* Paris, Flammarion, coll. « Champs essais », 2010, p. 22.
[33] Raymond Bénévent, « La Rhétorique de l'urgence », Revue *La lettre de l'enfance et de l'adolescence,* 2/2009 (n° 76), pp. 13-20.

une partie de l'explication de la montée de l'urgence : « le point de départ de l'urgence, ce sont les nouvelles technologies [...] et la puissance des nouvelles technologies, l'extension du marché et la volonté d'accumulation s'autoalimentent »[34]. Les NTIC constitueraient ainsi un premier élément de réponse à notre questionnement sur l'origine de l'accélération, et pourquoi celle-ci semble être suivie par les grandes entreprises.

Les conséquences sont de plusieurs ordres : cette transformation technologique, acceptée et non questionnée, transforme les usages, rend les connexions permanentes en même temps qu'elle raccourcit les échanges et supprime les temps morts. Pour l'entreprise, cela veut dire passer d'un temps circulaire (le traditionnel « éternel retour du même » pour reprendre Nietzsche[35]) où la Recherche prenait le temps de trouver, à un temps linéaire, en flèche, qui favorise « le culte de la vitesse et le culte de l'instant » pour reprendre les termes de Gilles Finchelstein[36]. Laurent Lelait, lors de notre entretien, rend compte de ce phénomène : *« C'était plus un problème d'accélération je dirais, la capacité d'aller un petit peu plus vite, à déployer de nouvelles solutions. »*[37] C'est vraisemblablement dans ce contexte propice aux innovations de tous ordres, voire, à première vue, « désordonnées » (l'urgence semblant précéder la réflexion), que les démarches de ce qu'on appelle « l'Open innovation » peuvent surgir.

c) L'Open innovation comme corollaire « naturel »

Le concept d'Open innovation date d'il y a plus de 10 ans, en 2003, tel qu'énoncé par Henry Chesbrough dans son ouvrage fondateur *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* : « l'Open innovation est un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser les idées venant de l'extérieur [...]. L'idée centrale derrière l'innovation ouverte est que dans un monde où les connaissances sont largement distribuées, les entreprises ne peuvent pas se permettre de compter uniquement sur leurs propres recherches ». Ce concept finalement défini de manière très large ici avait déjà été théorisé par Von Hippel, professeur au MIT, qui avait relevé l'importance des acteurs externes dans les processus d'innovation[38], là aussi pouvant appartenir à un scope très large : des start-ups[39], des Universités, des laboratoires, des prestataires, ou même des individus. Ce qu'il est au préalable intéressant de noter dans cette émergence, c'est que les premières

[34] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 126.
[35] Friedrich Nietzsche, *Le Gai savoir,* Paris, GF Flammarion, 1998, rééd. 2007, 445 p.
[36] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 104.
[37] Voir Annexe « Entretien »
[38] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 9.
[39] Voir rubrique « Définitions »

entreprises à s'être lancées dans cette démarche étaient des sociétés dites « de logiciels » qui avaient une « forte culture de plateforme », c'est-à-dire des liens de base avec les technologies et les notions de « réseaux », de « partage », de « collaboration », comme Microsoft, IBM, ou Google[40] qui vendent des services informatiques. Ces entreprises, dont le cœur de métier sont les TIC, étaient par conséquent réceptives aux enjeux d'accélération de l'innovation, rendus nécessaires par l'émergence des NTIC. On voit bien ici la concordance entre le développement des NTIC, l'accélération et donc l'importance pour les entreprises de renouveler leur manière d'innover. La diffusion de la démarche d'Open innovation auprès des autres entreprises correspond quant à elle avec le début de la crise économique dont on parlait précédemment pour expliquer l'urgence, ce qui contribue à asseoir un discours fondé sur une origine spontanée, naturelle, afin de conserver un discours cohérent au regard de la conjoncture d'émergence. On peut d'ores et déjà noter combien le caractère polysémique du terme est important pour son appropriation, et, par conséquent, pourquoi il se retrouve approprié massivement par les entreprises avant même d'être clairement défini ; nous reviendrons sur ce point dans la suite de l'analyse. Mobiliser le concept de « dispositif » au sens de Foucault dans la suite de ce travail nous semble dès lors pertinent pour saisir ce discours sur la naturalité : selon Foucault, un dispositif se met d'abord en place pour « répondre à une urgence »[41], ce que l'Open innovation semble faire jusqu'ici dans notre analyse.

Un second élément nous permettant de saisir les origines de la « naturalité » dans les discours sur l'Open innovation correspond aux NTIC elles-mêmes. Si l'Open innovation n'est pas nouvelle, ce qui est nouveau c'est l'accès aux compétences externes qui semble n'avoir jamais été aussi facile qu'aujourd'hui grâce à l'amplification technologique : « depuis le développement d'Internet, des réseaux sociaux, des communautés d'utilisateurs et des plateformes d'innovation, les théories de Von Hippel ont encore gagné en pertinence »[42]. On peut donc considérer l'Open innovation avant tout comme « une conséquence des possibilités infinies ouvertes par les nouvelles technologies »[43] en ce que ces dernières permettent d'élargir l'ampleur des acteurs prenant part à l'innovation. Par exemple, la mise en réseau des systèmes d'information et le développement des outils nomades comme le « Drive » sont des innovations qui favorisent l'émergence de « dispositifs », d'« écosystèmes »[44] qui caractérisent justement le contenu de l'Open innovation. En outre, si l'innovation est, dans

[40] Olivier Ezratty, « Open innovation : quand les grands groupes lorgnent les start-up », *Challenge* [en ligne] 6 novembre 2014. Consulté le 25 avril 2016.
[41] Michel Foucault, *Dits et écrits (tome III),* Paris, Gallimard, 1994, p. 299.
[42] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 9.
[43] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p.17.
[44] Voir rubrique « Définitions »

l'imaginaire collectif, fortement liée au progrès technologiques, aux sciences, à la recherche et développement, la particularité de l'Open innovation est qu'elle s'intéresse à la fois à ces sujets d'avancées technologiques (pour améliorer des produits et des services) mais aussi aux démarches qui permettent ces avancées technologiques, c'est-à-dire toutes les nouvelles méthodes propres aux start-ups qui permettent de créer et d'avancer autrement dans un domaine. C'est notamment ce que recouvre le terme « agilité »[45], compétence que les grandes entreprises n'ont pas du fait de leur organisation verticale et hiérarchisée. Dans cette optique, l'Open innovation s'attache non seulement à utiliser les NTIC pour rendre possible ce qui la caractérise - l'ouverture - et à s'approprier les usages qui entourent ces NTIC.

Une question se pose alors : si un concept, par définition ouvert, comme l'Open innovation a été théorisé il y a plus de dix ans, pourquoi les grandes entreprises ne s'en saisissent que maintenant ? EDF, nous souligne Laurent Lelait lors de notre entretien, a par exemple commencé ses démarches en 2011, mais tout s'est vraiment accéléré l'an dernier, en 2015[46]. Là encore, il est possible d'analyser ces comportements sous le prisme des nouvelles technologies : « la puissance du réseau a accéléré la vitesse du récit. Les nouvelles technologies sont de plus en plus rapides et se diffusent à un rythme qu'aucune précédente innovation n'a jamais connu. »[47] En prenant conscience d'un processus qu'elles avaient l'impression de ne pas maîtriser, les entreprises ont pu, par volonté de résistance (s'ouvrir n'est pas naturel), prendre d'abord le contrepied de la tendance, expliquant leur « retard » dans le domaine de l'Open innovation. C'est ce que met en évidence l'étude de Linkfluence sur les grands groupes et leur attitude face aux start-ups : « la crainte de l'inconnu et de la disruption a été la première réaction historique face à la révolution numérique. Résultat : ce sont les pure players qui, maintenant, emportent la mise. »[48] (Etude Linkfluence, 2016) Pourtant, l'injonction d'innover pour « faire face » aux nouveaux concurrents est bien présente, et s'impose aux entreprises.

2) L'innovation comme injonction

« Nouvelle époque », « nouvelle ère », « nouveau paradigme » : tous ces superlatifs accompagnent les discours foisonnants sur la nécessité d'innover. Dans ce contexte, les grandes entreprises sont prises à parties : pour perdurer, elles « doivent » innover (« innovate

[45] Voir rubrique « Définitions »
[46] Voir Annexe « Entretien »
[47] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 22.
[48] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », 2016.

or die »[49]). Que recouvre cette injonction ? Il s'agit ici d'analyser ces discours impératifs et les réponses données par les grandes entreprises en réaction à ces discours.

a) L'innovation comme emblème

Qu'est-ce que l'innovation au départ ? Nous avons abordé plusieurs définitions précédemment, qu'une très ancienne issue de l'Encyclopédie des Lumières permet de préciser : « Nouveauté ou changement important qu'on fait dans le gouvernement politique d'un Etat. »[50] Cette définition à l'origine politique de l'innovation est intéressante : son appropriation au plus haut niveau institutionnel peut expliquer sa construction progressive, de la Révolution Industrielle aujourd'hui, en une valeur positive, au point aujourd'hui de devenir un emblème. « L'innovation semble être devenue, en Europe notamment, le Sésame pour sortir de la crise. Industrialisation et innovation sont des emblèmes, voire des injonctions, que se donne l'Occident pour retrouver sa marche au progrès »[51] ; ce constat de Pierre Musso est un point de départ intéressant pour comprendre ce que l'analyse précédente avait commencé à faire transparaître : l'urgence impose l'innovation comme injonction, et ce à tous les niveaux de l'entreprise. Nous l'avons vu, l'innovation comme notion polysémique est souvent survalorisée sans être tout le temps définie : c'est alors peut-être la médiatisation excessive de ce concept qui conduit à en faire émerger une vision commune qui va être régulièrement mobilisée dans les discours, puis librement reçue par l'audience.

Ainsi, la diffusion massive de ce concept contribue à faire de l'innovation une valeur souhaitable « en soi ». Selon l'analyse détaillée de Pierre Damien Huyghe, professeur à l'Université Paris Sorbonne en épistémologie des enseignements artistiques, « l'innovation est un maître-mot, un signifiant dont on se demande de quoi il est le signe au juste »[52]. L'emploi de ce concept - le « maître-mot », terme emprunté au philosophe Etienne Balibar - est éclairant pour comprendre le phénomène à l'œuvre : l'innovation pris comme maître-mot donne ainsi « le sentiment de dire quelque chose de clair » là où perdure une lacune de définition, rendant ce terme impossible à questionner, car « toute question amènera une réponse tautologique »[53]. Le maître-mot a aussi pour particularité d'ordonner « une croyance

[49] *Ibid.*
[50] *L'Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert
[51] Pierre Musso, *Imaginaire, Industrie et Innovation*, Paris : Manucius, 2016, p. 56.
[52] Pierre Damien Huyghes, « L'innovation comme maître-mot », Conférence à l'Ecole Nationale Supérieur de Création Industrielle (ENSCI), 8 octobre 2013.
[53] Pierre Damien Huyghes, *Ibid.*

et une pratique, permettant d'organiser une obéissance »[54], ce qui corrobore les analyses précédentes sur l'innovation comme injonction. C'est cette analyse qui permet à Pierre Damien Huyghe de conclure que la société serait « dans l'injonction, dans l'obéissance, dans l'obédience de l'innovation. »[55] En d'autres termes, l'innovation devient peu à peu une « évidence figée »[56], au même titre que l'accélération et que, de toute façon, l'urgence empêche de définir. L'innovation comme emblème semble ainsi venir, en complément des NTIC, forcer l'espace social et les grandes entreprises à innover. C'est ce que nous allons tenter d'analyser maintenant.

b) « Faire face » : un discours d'opposition

Face à cette injonction, les entreprises semblent adopter un premier comportement et des discours similaires : l'opposition. La préface de l'ouvrage de Martin Duval et Klaus Speidel est significative de cette perception de l'Open innovation vécue comme contrainte : ils la décrivent eux-mêmes comme la « seule manière »[57] pour les grandes entreprises de rester compétitives, les plaçant ainsi comme « au pied du mur », sans alternative. De même, dans le Rapport CIGREF, texte co-écrit par des représentants de plusieurs grandes entreprises, l'innovation ouverte est qualifiée « d'incontournable » pour l'entreprise[58]. Ce champ lexical de la nécessité va de pair avec l'urgence précédemment analysée et démontre bien le caractère impératif de l'Open innovation, qui va presque dans le sens d'un assujettissement des grandes entreprises à cette démarche. On peut également citer la position très concrète de Laurent Lelait, salarié d'EDF, sur ce sujet : *« je pense qu'EDF a cru pendant un moment qu'il pouvait rester coupé de ça en fait, mais il n'est pas le seul, toutes les grandes entreprises ont ce problème là en fait, elles ont pensé qu'elles étaient comme protégées. Enfin ce qu'il se passe avec les taxis, ce qu'il se passe avec les hôtels avec Airbnb, la SNCF avec Blablacar… toutes ces entreprises qui avaient un quasi-monopole, elles pensaient qu'elles étaient protégées par leur monopole. Ce n'est plus le cas. »*[59] On voit donc bien ici comment l'Open innovation agit d'abord comme une contrainte, repoussée à ses limites, plus que comme une opportunité.

On peut également associer cette réaction aux peurs, aux fantasmes, couramment associés à l'innovation de manière générale, qui voient dans ce concept une menace de rupture, de « disruption », voire de destruction (rappelons que l'innovation constitue une

[54] *Ibid.*
[55] *Ibid.*
[56] Umberto Eco et Isabelle Pezzini, « La sémiologie des mythes », Revue *Communications*, 1982 (n°36), p. 21.
[57] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., Préface.
[58] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 4)
[59] Voir Annexe « Entretien »

« discontinuité pour l'entreprise »). Inspirant la crainte et conjugués à l'urgence d'une situation apparemment immaîtrisable, ces fantasmes construisent alors un premier rapport de défiance vis-à-vis de l'innovation, aujourd'hui incarnée par les start-ups. L'article du Nouvel Economiste traitant de ce sujet permet de prolonger cette analyse : « travailler avec une start-up n'est pas naturel pour un grand groupe. Un peu comme un organisme biologique, une entreprise est constituée pour se défendre du changement. Tout ce qui introduit de la nouveauté n'est pas bienvenu au départ. »[60] L'étude Linkfluence, rapport étudiant les échanges sur les réseaux sociaux traitant des relations entre grands groupes et start-ups, est aussi révélatrice de ce phénomène étroitement lié à la « survie » : il y est dit clairement que « l'enjeu des grands groupes aujourd'hui est de développer et maintenir leur business face à une concurrence inédite : les startups », et que ces grandes entreprises doivent savoir « s'adapter pour ne pas disparaître »[61]. Il est d'ailleurs explicitement fait mention d'une « question de survie », que le champ lexical de l'étude vient appuyer : « adapt or die », « dinosaure », « lutte » ou encore « tsunami », autant de termes suggérant un « scénario catastrophe » pour toute entreprise qui ne se saisirait pas de l'Open innovation. Une autre image intéressante citée dans l'étude est celle de « David contre Goliath », récit biblique qui magnifie la victoire de celui qu'on pensait faible (ici, la start-up) face au puissant (ici, la grande entreprise), réemployée pour caractériser cette relation. Car la « menace » semble réelle, et clairement exprimée par les dirigeants de start-ups ou des PDG eux-mêmes : on peut citer John Chambers, ancien PDG de Cisco, qui déclare que « dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est pas le gros qui mange le petit, c'est le rapide qui mange le lent »[62], ou encore Andy Grove, co-fondateur d'Intel pour qui « les entreprises seront bientôt classées en deux catégories : « The Quick and the Dead »[63]. Là encore, les présupposés qui entourent actuellement l'innovation et l'urgence alimentent la création de réactions anxieuses dans l'espace médiatique, et donc chez les grandes entreprises, vis-à-vis de l'Open innovation.

c) « L'urgence impose sa nécessité » à l'entreprise

Pourtant, d'après ces discours véhiculant une vision commune sur l'Open innovation, l'entreprise ne peut se contenter de réagir : l'urgence impose qu'elle anticipe. Le Rapport du CIGREF co-écrit par plusieurs grandes entreprises, dresse un constat allant dans ce sens, démontrant la prise en compte de l'urgence par les grandes entreprises : « dans ce contexte de perpétuelle remise en cause, l'entreprise ne peut pas se permettre de subir ce phénomène.

[60] Edouard Laugier, « La R&D est morte, vive l'Open innovation », op. cit.
[61] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », op. cit.
[62] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 128.
[63] *Ibid.*, p. 128.

Elle se doit donc d'anticiper. »[64] Progressivement, l'Open innovation s'inscrit donc dans les imaginaires et dans les discours comme une nécessité avec laquelle il faut composer plus que comme une contrainte dont il faut se défendre. Des notions déjà appropriées par l'entreprise et remises au goût du jour par les start-ups vont ainsi prendre tout leur sens, en concordance avec la diffusion rapide des technologies de l'information-communication : on peut citer la redondance de termes comme « time to market » - par exemple, dans les discours de grandes entreprises lors de l'évènement BPI Inno Génération (« les grandes entreprises veulent aller plus vite pour réduire leur « time-to-market »[65]) - ou de « flexibilité », notions qui effraient d'abord, comme marqueurs de la prise en compte chez les grandes entreprises de la nécessité d'adapter leur manière d'innover pour faire face à l'urgence. Un article de Challenge sur le sujet met en avant cet enjeu de maîtrise du temps : « Tout est question de timing, car le grand groupe doit arriver à temps au risque de se faire déborder par des disrupteurs plus rapides que lui »[66]. Le support de présentation de la R&D d'EDF, qui a développé son équipe Open innovation, prend d'ailleurs la mesure du sujet et met en avant dès la première slide que « le temps devient un enjeu pour les grands groupes » et qu'il faut « mettre à profit la vitesse d'innovation des start-ups et des PME innovantes »[67] pour innover. Les termes qui caractérisent ce « devoir » de vitesse sont nombreux : « maîtrise », « temps », « plus vite », « plus court », « agilité », « adaptabilité », « cycles courts » ... On retrouve cette volonté dans l'échange entre l'équipe d'EDF et la structure Yoomap, lors de l'expression de besoin d'EDF[68] : l'idée de vouloir « gagner du temps » dans une perspective « business » est récurrente, ainsi que la volonté que les outils qui mettront en œuvre l'Open innovation prévoient par exemple la « saisie automatique » et soient créés en « ping-pong » pour être plus rapides. Le temps lui-même transforme ainsi la manière de faire l'innovation et de la gérer : c'est l'exemple du terme « lean », qui signifie « agilité », en référence à cette capacité des start-ups d'être souples par rapport aux échéances préalablement établies, et qui est aujourd'hui largement repris par les entreprises pour faire valoir aptitude. Ce terme, grâce à l'urgence, a d'ailleurs « gagné en robustesse »[69] et prouve à titre d'exemple combien les enjeux de temporalités investissent toute l'entreprise, jusqu'à son répertoire discursif.

Ainsi, pour reprendre Gilles Finchelstein dans *La Dictature de l'urgence,* « cette réalité [de l'urgence] impose sa nécessité »[70]. Si cette réalité a eu pour effet de placer les entreprises

[64] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 2)
[65] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[66] Olivier Ezratty, « Open innovation : quand les grands groupes lorgnent les start-up », op. cit.
[67] Voir Annexe « Support R&D »
[68] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[69] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 26.
[70] *Ibid.*, p. 128.

« sous tension »[71] en ce qu'elle a créé des changements rapides, nous avons commencé à voir qu'elle avait aussi contribué à créer des opportunités dont les entreprises peu à peu se saisissent. C'est ce qu'il s'agit de voir maintenant.

3) L'urgence comme opportunité

L'enjeu pour les grandes entreprises est donc de retrouver la maîtrise d'un concept à la fois large et concret, en sachant retourner une situation de faiblesse apparente - leur manque de maîtrise du temps, et donc de l'innovation - à leur avantage. Nous tenterons ici d'analyser toutes les facettes de cette maîtrise dans les discours : communicationnelle, relationnelle et technologique, au niveau global - l'image de l'entreprise – et au niveau des logiques d'acteur - la collaboration.

a) Être innovant, un enjeu de communication

L'Open innovation, au-delà de ses contraintes matérielles, a aussi des atouts, et notamment en communication de permettre à l'entreprise qui s'approprie concrètement cette notion de favoriser son image de marque. L'entreprise peut d'abord s'emparer du concept dans un souci de « retournement du stigmate », pour reprendre la formule de Goffman[72] afin de faire de son retard en matière d'innovation un avantage. De grandes entreprises mettent d'ailleurs cette idée en avant dans le Rapport du CIGREF : « Les grandes entreprises conservent une image d'immobilisme, [et] la transformation numérique qu'elles vivent est l'occasion rêvée de changer cela »[73]. En ce sens, si l'Open innovation est vécue au premier abord comme une contrainte, elle est aussi ce qui force les grandes entreprises à sortir de leur zone de confort et ainsi à renverser l'imaginaire de l'échec - puisqu'innover n'est pas sans risque - pour faire de l'Open innovation une action valorisante : « Innover, expérimenter, c'est sortir de sa zone de confort. Pour réussir, il faut apprendre à accepter l'échec, à échouer souvent et rapidement sans que cela coûte trop cher », déclare notamment Yoann Jaffré, responsable du Lab de l'Atelier BNP-Paribas[74]. Adopter ce comportement, c'est aussi implicitement réutiliser les codes des start-ups, et plus exactement de la Silicon Valley - site iconique de l'innovation - où l'échec est presque « célébré » : la sentence « fail fast, fail often »

[71] *Ibid.*, p. 138.
[72] Erving Goffman, *Les Rites d'interactions,* Paris, Minuit, « Le sens commun », 1974, 230 p.
[73] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 18)
[74] Edouard Laugier, « La R&D est morte, vive l'Open innovation », op. cit.

y fait office de mantra, comme un rite de passage pour devenir un réel entrepreneur en ce qu'échouer fait aussi partie de l'apprentissage. Par voie de conséquence, les entreprises vont plutôt être dans l'optique d'« apprivoiser » l'urgence et donc l'Open innovation, en redoublant d'efforts et de moyens pour innover et « rester dans la course ».

Une seconde promesse identifiée est la possibilité de « gagner une image forte d'ouverture vers l'extérieur, d'écoute et d'entreprise innovante dans ses modes de fonctionnement »[75]. A ce titre, la mise en avant par les entreprises de leur expertise permet à ces dernières de donner à voir un aspect innovant de leur fonctionnement. La présentation de la R&D d'EDF par exemple[76] évoque à plusieurs reprises le « savoir-faire » de l'entité, la disposition de l'entreprise à « accompagner » les start-ups, son pouvoir de financement et son réseau conséquent. La mise en valeur de ces aspects permet de conserver une certaine légitimité dans le secteur de l'innovation par rapport aux start-ups ; une slide évoque notamment l'objectif d'être « un acteur reconnu de l'écosystème ». Cette présentation n'hésite pas non plus à mettre en avant les « dispositifs » mis en place par EDF pour « travailler en interaction avec l'ensemble de son écosystème ». Elle insiste ainsi sur la capacité de l'entreprise à déployer des actions concrètes malgré la rapidité des changements. On retrouve d'ailleurs cette mise en valeur de l'expertise dans le support interne de la R&D pour expliquer l'Open innovation aux salariés, l'info-lettre « Open Up »[77], et lors de l'échange avec Yoomap[78] : « roadshow », « dealflow », « set and run » … Tous ces termes veulent manifester de la maîtrise d'un langage qui n'est pas celui de l'entreprise au départ. A noter que cette mise en valeur de l'expertise peut être risquée, en ce que l'utilisation de « buzzwords », qui plus est anglais, peut vite s'apparenter à une stratégie d'image sans qu'il y ait d'engagement concret derrière. Cette utilisation excessive peut d'ailleurs biaiser la situation de communication, voire causer la défiance. De même, si le dispositif d'Open innovation quel qu'il soit se veut « ouvert », « fluide » et « transparent » dans la majorité des supports étudiés, l'enjeu d'image pour l'entreprise impose une sélection, un ciblage, (« un sourcing sélectif », des « campagnes ciblées »[79]…) qui ferment finalement les portes aux start-ups ne répondant pas aux critères décidés, et peuvent, suivant les cas, nuire à l'image.

b) Du « faire face » au « faire avec » : la « coopétition »

[75] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 5)
[76] Voir Annexe « Support R&D »
[77] Voir Annexe « Lettre Open-Up »
[78] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[79] Voir Annexe « Observation Yoomap »

Ainsi, l'Open innovation impliquant nécessairement des acteurs extérieurs, les entreprises ne vont avoir d'autres choix que de « composer avec ». Cette tension dans la relation grandes entreprises et start-ups est intéressante et finalement créatrice : entre peur, fantasme, rejet, et attirance, besoin, nécessité, les grandes entreprises semblent finir par adapter leur posture et leurs discours pour entrer dans la coopération. C'est le principe même de l'Open innovation. Pour reprendre l'étude Linkfluence, l'enjeu principal est en effet de « faire avec » plutôt que « faire contre », pour aller jusqu'au néologisme, pertinent pour notre analyse, de « coopétition » : « lorsque la curiosité succède à la méfiance, la coopération devient une opportunité à saisir [...] Goliath a besoin de David, mais chacun veut garder son indépendance et profiter de champs de coopération délimités. »[80] Cela laisse postuler l'inversion du rapport traditionnel dominant / dominé vertical au profit d'un rapport plus horizontal, qui fait place à la collaboration, notion étroitement liée aux caractéristiques attribuées à l'Open innovation. Car jusqu'à présent, start-ups et grandes entreprises reconnaissent elles-mêmes que « la relation était très contractuelle, processée, dans une relation dominant / dominé en défaveur du prestataire (commande du haut vers le bas, à court terme) »[81]. Au contraire, ce nouveau paradigme apporte des notions de collaboration, de co-innovation... autant de termes qui témoignent de la tendance du « co- » (« co-développement », « co-organisation ») censée rééquilibrer les rapports de force dans une relation déclarée « gagnant-gagnant » (mutualisation des expertises...). Dans l'imaginaire, ce nouveau mode d'organisation est censé profiter à chacun des acteurs y étant intégré ; c'est ce que rappelle Alain Gressier à propos des communautés de pratique : « au sein de l'organisation communautaire, il s'agit d'introduire des modes de co-apprentissage, co-expertise, et de co-construction des connaissances, de façon à susciter des rétroactions individuelles et collectives qui sont à même d'assurer une transversalité des connaissances. »[82] Cet idéal très puissant de la collaboration, plein de promesses, est ce qui peut d'ailleurs pousser entreprises comme start-ups à s'insérer très facilement dans un dispositif d'Open innovation.

Dès lors, un terme intéressant pour notre étude est celui de la confiance. Au départ, les entreprises peuvent avoir « peur du risque », mais elles sont en réalité « mieux armées que les start-ups », auprès desquelles elles peuvent d'ailleurs « abuser »[83]. Mais, comme le déclarent start-ups et grandes entreprises lors de l'évènement BPI Inno Génération, « les start-ups représentent une véritable opportunité de disruption pour les entreprises, ce qui devrait les amener à accepter certains risques et à outrepasser des règles établies en interne

[80] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », op. cit.
[81] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[82] Alain Gressier, « Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif : les communautés de pratique », *Marché et organisations*, 2009/3 (n° 10), p.118.
[83] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

pour travailler avec elles plus vite »[84]. Pour ce faire, les grandes entreprises vont alors produire des discours mettant en valeur le dépassement de leurs propres croyances et leur passage d'un système de défiance à un système de confiance : « C'est important de prendre le temps de bâtir la confiance en exprimant clairement dès le départ le but de la collaboration pour les deux parties. L'objectif principal est vraiment le décloisonnement, à la fois entre clients et partenaires, entre prestataires et partenaires... C'est un facteur de crédibilité pour le petit acteur, et un facteur de différenciation pour la grande entreprise. C'est un levier pour conquérir des marchés mondiaux et des moyens de tester des nouveaux business model en prenant moins de risques. » déclare un intervenant issu d'une grande entreprise lors d'une conférence de l'évènement BPI Inno Génération[85] ; ce discours rassurant presque performatif contribue à lui-seul à créer le contexte de confiance voulu. Le « décloisonnement », autre concept clé de l'Open innovation et pensé pour conduire à la collaboration d'individus hétérogènes, ne peut d'ailleurs avoir lieu sans confiance : « les interrelations sociales sont notablement fondées sur une dynamique où la confiance, la réciprocité d'action entre membres est privilégiée. »[86] La confiance est en effet ce qui va créer un « répertoire partagé » entre les acteurs issus de contextes différents[87], rendant possible leur action commune. Ce constat pourrait ainsi expliquer l'abondance de discours valorisant ce concept.

c) Maîtriser les NTIC pour maîtriser l'innovation

Une autre opportunité identifiée pour les entreprises est celle de la maîtrise des NTIC. Il est tout d'abord intéressant de reprendre la tension, déjà mentionnée, qui peut exister entre la crainte que ces NTIC suscitent et leur pouvoir d'attraction : elles inquiètent en ce qu'elles peuvent prendre le pas sur le facteur humain - c'est la pensée du « déterminisme technologique »[88], qui peut créer de l'appréhension en interne -, mais elles demeurent aussi l'outil le plus adapté aux entreprises pour que celles-ci rattrapent leur retard sur les start-ups, qui maîtrisent ces outils et en font un élément à part entière de leur structure et de leur culture. Une façon pour les entreprises de légitimer leur démarche d'Open innovation est donc de maîtriser les NTIC qui accompagnent ce dispositif, en ce qu'elles renforcent leur capacité d'innovation, et d'en rendre compte. Martin Duval et Klaus Speidel[89] rappellent à ce titre toutes les possibilités permises par ces NTIC dans l'imaginaire collectif : « efficacité », « réduction des délais et des coûts », « liberté », « meilleur d'eux-mêmes », ou encore « créativité ».

[84] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[85] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[86] Alain Gressier, « Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif… », op. cit., p.129.
[87] *Ibid.*, p. 123.
[88] Théorie de MacLuhan qui postule que la technologie est le premier facteur explicatif de tous les changements sociaux, dans une approche historique.
[89] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., Préface.

Milan Stankovic, chercheur en web sémantique, va plus loin en montrant comment un outil comme une « plateforme web » peut « étendre son champ d'application au-delà du médium de communication » pour être conçu « comme un complément à l'intelligence humaine »[90]. Selon lui, les machines pourraient aller jusqu'à « accompagner l'humain dans ses tâches créatives intellectuelles », ce que revendique d'ailleurs l'Open innovation aujourd'hui[91]. L'Open innovation apparaît alors comme le dispositif approprié aux enjeux de l'entreprise : elle offre la possibilité d'avoir accès aux nouvelles technologies, donc d'aller vers plus d'agilité en favorisant la rapidité des échanges.

En effet, une conséquence positive de l'urgence est d'avoir mis à disposition des nouvelles technologies donnant plus rapidement « accès au savoir, à la connaissance, à l'information »[92] qui sont des éléments constitutifs des dispositifs d'Open innovation. Martin Duval, Klaus Spiegel soulignent aussi en parallèle que s'ouvrir permet de « partager le risque »[93] grâce aux partenariats et de le distribuer grâce aux outils de crowdsourcing[94] par exemple, ce qui minimise le risque appréhendé par les entreprises au départ. Le « broadcasting », c'est à dire de trouver des solutions inattendues qui existent dans d'autres secteurs pour solutionner les problèmes d'un autre secteur, est une autre notion intéressante rendue possible par les NTIC : c'est la systémisation de la « sérendipité »[95], popularisée avec le développement d'Internet, que Martin Duval relève dans son ouvrage : « Il devient impératif d'hybrider les points de vue d'experts par la sérendipité des points de vue amateurs »[96]. C'est ce que recouvre l'une des promesses de l'Open innovation : faire collaborer des acteurs ayant des connaissances différentes à partager. A ce titre, étant donné le rôle clé que jouent les NTIC dans la mise en place de dispositifs d'Open innovation par les entreprises, il est important de situer les missions de la Directions des Systèmes d'Information (DSI) vis-à-vis de l'Open innovation. Ces Directions, en ce que les TIC sont leur cœur de métier, sont légitimes pour proposer par exemple « une veille visant à détecter les start-ups innovantes »[97]. Elles peuvent ainsi avoir un rôle de « curateur »[98], à la fois pour implémenter de nouvelles technologies dans leur propre feuille de route (calendrier fixant les objectifs), mais aussi pour conseiller les autres métiers (Communication, Achats, Ressources Humaines…). La DSI des

[90] *Ibid.*, pp. 101-104.
[91] *Ibid.*, pp. 101-104.
[92] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p.129.
[93] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 24.
[94] Voir rubrique « Définitions »
[95] Voir rubrique « Définitions »
[96] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 129.
[97] *Ibid.*, p.54.
[98] Voir rubrique « Définitions »

grandes entreprises peut ainsi être un pivot important dans la maîtrise des NTIC et donc de l'Open innovation qui en dépend.

Cette partie nous a donc permis de vérifier en partie notre hypothèse selon laquelle l'omniprésence des NTIC contraignait les entreprises à créer des récits compensateurs concernant leurs facultés d'innovation. Plus qu'une contrainte, l'accélération a en effet vraisemblablement permis aux entreprises de s'approprier l'Open innovation comme une opportunité de valoriser leur image de marque et de développer de nouveaux types de collaboration. Dans ce cadre, il est intéressant de voir comment ces nouvelles technologies, en tant qu'imaginaires et outils, imprègnent et influencent la gestion des connaissances dans les dispositifs d'Open innovation mis en place par les grandes entreprises.

II. Des imaginaires à la gestion effective des connaissances : l'incidence des NTIC dans la démarche d'Open innovation des grandes entreprises

Les NTIC ont cela de particulier qu'elles véhiculent des imaginaires propices à un discours sur l'Open innovation. Cependant, ce temps de l'analyse étudiera également en quoi ces qualités attribuées à l'Open innovation complexifient aussi le processus particulier de gestion des connaissances qui la caractérise. Cette partie sera donc l'occasion de vérifier notre hypothèse selon laquelle les NTIC, en mobilisant les imaginaires qui leurs sont couramment attribués, transforment la gestion des connaissances dans le processus d'innovation des entreprises**.** Il sera donc intéressant de mettre en évidence la tension qu'il existe entre les discours, portés par une multiplicité d'acteurs, sur des concepts aussi larges que « l'ouverture » ou « l'intelligence collective », et ce que traduit la réalité du dispositif d'Open innovation dans les entreprises : procédures, sécurité, temporalités. Cette analyse sera l'occasion d'interroger le rôle du facteur humain dans ce dispositif que les NTIC contribuent à rendre *a priori* technologique.

1) Le « numérique » et ses imaginaires au service de l'innovation

En ce que l'innovation est, dans l'imaginaire collectif, souvent envisagée sous l'angle technologique, les NTIC constituent une clé de lecture intéressante pour comprendre leur rôle dans les discours et les démarches d'Open innovation des grandes entreprises. C'est ce que nous tenterons d'analyser ici, en élaborant une première définition du « numérique », terme couramment associé aux NTIC dans les discours.

a) Les NTIC, productrices de fantasmes

Le développement du numérique s'appuie sur une production d'imaginaires foisonnante, comme l'ubiquité ou la vitesse par exemple. Les NTIC, qui caractérisent concrètement ce terme englobant de « numérique », sont en effet des « biens sémiophores », c'est-à-dire « des bien invisibles surchargés de signes et de significations »[99]. Or, on l'a vu auparavant, l'Open innovation est étroitement liée à l'accélération du développement des NTIC, et cristallise ainsi toutes les peurs, fantasmes et imaginaires qui sont liés à la technique.

[99] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC. L'évolution des cultures numériques. », FYP éditions, 2009, pp. 1-4.

Le concept de « techno-imaginaire » théorisé par Georges Balandier, permet d'appréhender ce phénomène : « c'est sans doute la première fois sans l'histoire des hommes que l'imaginaire est aussi fortement branché sur la technique, dépendant de la technique et cela mérite une considération attentive »[100]. Les NTIC seraient en effet les premiers producteurs d'imaginaires du XXIème siècle en ce que quantité d'usages courants - Internet, smartphone, tablettes, ordinateurs, réalité augmentée…- en dépendent au quotidien. « Aux objets techniques et aux pratiques sociales sont associés des imaginaires : c'est l'entremêlement des deux qui structurent les usages de la technique »[101] : ainsi le téléphone portable, exemple emblématique des NTIC, peut être considéré comme « l'outil de l'ubiquité par excellence, de la suppression du temps et de l'espace », démontrant d'ailleurs la prégnance de l'urgence et d'un temps vécu comme accéléré dont il a déjà été fait mention.

Or les « TIC font beaucoup rêver, mais créent aussi des craintes »[102] : l'assemblage de ces opposés est alors ce qui rend ces imaginaires puissants, jusqu'à la création de fantasmes. C'est l'exemple de « l'intelligence collective » qui revient systématiquement dans les discours sur l'Open innovation, et qui a pour origine un programme de recherche en sciences cognitives et en informatique dans les années 1940 ; ces travaux avaient notamment prévu la mise en ligne de toutes les informations sous forme de réseaux d'hypertextes, et en cela la notion pourrait faire l'objet d'un travail de recherche à elle seule. Notons simplement la définition du philosophe Pierre Lévy selon qui l'intelligence collective repose sur un double postulat : « le premier suppose que tout être humain est détenteur d'une intelligence individuelle à laquelle il peut faire appel. Le second est qu'il existe une forme d'intelligence, dite « collective », susceptible de dépasser, en les intégrant, les intelligences individuelles et les savoirs spécialisés »[103]. Si l'on opère la bascule, l'intelligence collective pourrait à l'image des NTIC, c'est-à-dire ubiquitaire. A l'extrême, cet enchevêtrement de représentations sociales associées aux NTIC peut avoir pour effet de créer de véritables mythes technologiques[104] qui fascinent plus qu'ils ne sont questionnés, au profit de l'Open innovation. « Les technologies d'information et de communication sont ainsi saturées de représentations sociales, de fictions et d'images, productrices de différenciation ou de mimétisme » pour reprendre Pierre Musso[105] et l'installation de ces fantasmes va permettre aux promesses

[100] Georges Balandier, « Un regard sur la société de la communication », Paris, Actes du Colloque du CNCA, 1986, p. 161.
[101] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., pp. 1-4.
[102] *Ibid.*, p. 3.
[103] Pierre Levy, *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberespace,* Paris, La Découverte Poche / Essais, 1997 (n°27), 252 p.
[104] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., pp. 1-4.
[105] Pierre Musso, *Imaginaire, Industrie et Innovation*., op. cit.

attribuées aux NTIC et rapportées à l'Open innovation d'être aisément reçues par les différents acteurs, pour ainsi contribuer à la légitimation de ce concept dans l'espace social.

b) Les NTIC, créatrices de promesses

Du fait des fantasmes puissants qu'elles produisent, les NTIC incarnent progressivement une somme de promesses qui vont entrer en résonance avec l'innovation en général et l'Open innovation en particulier. Le Rapport du CIGREF, co-écrit par des représentants de plusieurs grandes entreprises, postule par exemple qu'« à l'image de l'informatique, mettre en parallèle les esprits de personnes travaillant sur un même sujet augmente la vitesse de résolution, même la possibilité de trouver des solutions inédites »[106]. Cette assertion montre combien les grandes entreprises ont intégré et repris à leur avantage l'ensemble des imaginaires associés aux NTIC pour mettre en œuvre leurs nouveaux processus d'innovation. Le contexte de « société de communication » est également propice à la diffusion et à l'implantation d'un concept comme l'Open innovation. Pour reprendre Pierre Musso, ce type de société est par essence porteuse « de promesses de transparence et d'échanges généralisés » et la société de la connaissance qui l'accompagne valorise « l'intelligence collective »[107] ; ces éléments sont donc en totale adéquation avec les qualités attribuées à l'Open innovation. En outre, la société de communication, portée et amplifiée par les NTIC, favorise la diffusion de concepts comme « l'économie collaborative », la « proximité » ou encore de « réseaux intelligents », termes imprégnés de l'idée d'un « futur meilleur » que le rapport du CIGREF évoque explicitement en allant jusqu'à parler de « conquête de nouveaux mondes »[108] ou de prédiction du futur, que l'Open innovation viendrait accélérer. La jonction de ces notions, chacune portée par les NTIC, favorise alors l'idée que l'Open innovation ne peut être qu'une pratique bénéfique à l'entreprise.

Plus encore, il est intéressant de noter qu'un outil comme une « plateforme web » de mise en relation de start-ups et de grands groupes doit être elle-même, dans l'esprit des entreprises, à l'image des vertus qui entourent l'Open innovation, c'est-à-dire « rapide », « optimisant les contacts » et la « collaboration » effective. On retrouve cette volonté dans l'échange entre les représentants d'EDF et la structure Yoomap lorsqu'EDF demande que l'outil prévoie la « saisie automatique », « l'ergonomie », et soit créé « de manière agile », de même que l'interface doive permettre « d'effacer les frontières » pour « récupérer des start-

[106] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 5)
[107] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., p. 4.
[108] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 5)

ups naturellement »[109]. On voit combien il est intégré dans la pensée collective que les NTIC, du fait de leurs qualités intrinsèques supposées, ne peuvent « que » servir l'Open innovation et qu'elles doivent être intégrées à part entière dans ce dispositif. Toutefois, les effets de temporalités vont de nouveau jouer un rôle important dans la perception et l'appropriation optimale du concept par les grandes entreprises. Celles-ci vont être contraintes de s'adapter aux technologies et non l'inverse, tant les usages qui accompagnent effectivement ces imaginaires vont mettre du temps à s'installer dans leurs organisations. De ce fait, nous avons cherché à vérifier si les grandes entreprises n'allaient pas chercher à « socialiser »[110] les techniques, voire à les naturaliser, au travers de grands récits, afin de mieux se les approprier. Ces grands récits impliqueraient alors les différents acteurs qui façonnent le concept d'Open innovation, du chercheur de la R&D à l'usager en passant par les étudiants, créant ainsi un « monde » qui fait sens.

Relayés et amplifiés par les Directions de la communication des grandes entreprises, ces imaginaires produiraient « des signes, des images, des histoires »[111], permettant à l'Open innovation de s'inscrire, aux côtés de la technique, dans un contexte aisément appropriable par les acteurs. C'est ce que nous allons voir maintenant.

2) Le storytelling de l'Open innovation

Ces éléments d'imaginaire constituent une base propice au développement de discours mythiques sur l'innovation, contribuant à sa diffusion dans l'espace social. Nous allons voir en quoi la polyphonie énonciative et le recours au storytelling par les grandes entreprises peuvent favoriser cette diffusion et appropriation au sein de l'organisation.

a) Une polyphonie énonciative au service de l'« évangélisation »

Face au contexte précédemment détaillé, l'Open innovation apparaît donc de manière séduisante comme une solution « pleine de promesses » : la notion d'« open » d'une part et la notion d'« innovation » d'autre part, tous deux entendus comme concepts et comme démarches, fournissent les éléments d'une mise en récit d'une société plurielle disposée à innover de manière collaborative. Le storytelling débute déjà avec la définition proposée par

[109] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[110] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., p. 4.
[111] Patrice Flichy, *L'innovation technique*, Paris : La Découverte, 1995, p. 89.

Henry Chesbrough qui établit le postulat de départ que « les idées de valeur peuvent venir de l'extérieur comme de l'intérieur de l'entreprise »[112]. De ce postulat découle de façon logique une série d'imaginaires sur la façon dont l'entreprise doit innover avec les parties prenantes, c'est-à-dire articuler les différents savoirs émanant de plusieurs sources pour faire advenir une idée puis un projet innovant pour son activité : c'est justement la définition de « l'intelligence collective », précédemment évoquée pour mettre en valeur l'imaginaire circulant autour des TIC, et terme ouvert forçant l'imagination. Henry Chesbrough définit ce phénomène comme suit : « Vous gagnez en faisant le meilleur usage de la connaissance, interne ou externe, avec un moyen approprié combinant cette connaissance de façon créative dans des chemins différents et nouveaux pour créer des produits et services »[113]. L'étude Bluenove, rend compte de cette croyance, dont on peut constater l'impact dès 2011 : 97,2% des grandes entreprises interrogés pensent pouvoir « accéder à de nouvelles expertises [...] externes au niveau mondial » grâce à l'Open innovation, 96% déclarent que ce dispositif permet de « mettre en commun des forces et des complémentarités avec ses partenaires », et 86,8% y voient un moyen « d'améliorer [leur] agilité et [leur] flexibilité »[114]. Ces croyances sont donc aussi les catalyseurs du dispositif, qui contribuent à outrepasser la définition de l'Open innovation pour sublimer ce concept.

Pour développer ces croyances et intégrer et légitimer l'Open innovation dans le champ social, « une multitude de voix font [alors] leur travail d'évangélisation autour de ce concept »[115]. Ce sont à la fois des médias spécialisés (par exemple le magazine Maddyness, dont il sera fait mention dans ce travail), les grandes entreprises elles-mêmes (le Rapport du CIGREF en annexe en est un exemple) ou des personnages politiques influents comme Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du Numérique, présente à de nombreuses conférences (dont celle de BPI Inno Génération). Cette polyphonie énonciative concourt à diffuser largement le concept dans le champ social et à faire des « adeptes » tant parmi les entreprises que les individus en particulier ; l'intégration du concept par les individus, qui sont aussi des potentiels clients, forcera d'autant plus l'impératif de l'Open innovation chez les grandes entreprises. On retrouve cette « bonne pratique » d'évangélisation dans la partie « Marketing de l'Open innovation » du Rapport du CIGREF : « Parmi les bonnes pratiques identifiées dans ce contexte, nous pouvons noter [...] l'évangélisation autour des principes de l'Open innovation, notamment par la mise à disposition de kit de communication. »[116] Les médias de

[112] Henry Chesbrough, *Open Innovation…,* op. cit.
[113] *Ibid.*
[114] Etude Bluenove, « Les Grandes entreprises françaises et l'Open innovation », 2011.
[115] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », op. cit.
[116] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 11)

l'entreprise et qui parlent sur l'entreprise[117] contribuent ainsi « à produire un nouvel imaginaire social de l'innovation technique », pour reprendre la formulation de Patrice Flichy[118], qui à son tour va alimenter les discours sur L'Open innovation dans un processus d'autoalimentation. Ainsi, les conceptions de l'Open innovation sont naturellement façonnées par les discours foisonnants à l'œuvre dans l'espace public. Le concept de « société récitée » de Michel De Certeau[119] permet d'appréhender ce phénomène : les faits relatés qui composent le récit sont étayés par des citations qui vont venir légitimer le discours sur l'Open innovation, et rendre ce concept presque « incantatoire » - si l'on souhaite poursuivre la métaphore divine entamée avec l'évangélisation. Ce contexte global permet de mettre en place une véritable narration, un « storytelling » de l'Open innovation dans les grandes entreprises.

b) La narration comme stratégie de légitimation

Une analyse intéressante de Norbert Alter dans « L'innovation, croyances et pratiques »[120], explique que le système de croyance est effectivement ce qui permet de s'engager plus intensément dans le processus d'innovation que ne l'aurait fait une analyse rationnelle, car il s'agit là d'un terme fédérateur, qui pousse les volontés et défait les normes. Dès lors, la mise en scène de l'innovation, et plus particulièrement de l'Open innovation, est pertinente pour faire vivre un imaginaire collectif qui suscitera l'adhésion. Ce phénomène est notamment visible dans la manière dont se « racontent » les grandes entreprises à travers leur vitrine institutionnelle, à savoir, dans notre analyse, leur site web officiel, première vitrine de leurs démarches. Cette étude sémantique des pages web dédiées au sujet de l'Open innovation de dix grandes entreprises françaises[121] permet de révéler cinq thématiques récurrentes, qui mettent en avant une vision optimiste de l'Open innovation : « ouverture », « dynamisme », « expertise », « prospection » et, dans une moindre mesure, « sécurité », sont les aspects majeurs qui ressortent de ces discours et qui tendent à inscrire ces entreprises dans le futur. Ce phénomène peut être observé sous l'angle du schéma actantiel tel qu'adapté par Sébastien Durand pour expliquer le concept du storytelling[122] : ici, l'entreprise est perturbée par un concurrent et/ou un élément extérieur, la crise, qui enclenche une histoire ; cette entreprise cherche alors à créer une narration qui la rendra plus proche, plus rassurante, plus accessible. Cette proposition de schéma concorde avec les stratégies discursives de

[117] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., p. 5.
[118] Patrice Flichy, *L'innovation technique*., op. cit., p. 89.
[119] Michel de Certeau, *L'invention du quotidien, I : Arts de faire,* Paris, Collection Folio essais (n° 146), Gallimard, p. 271.
[120] Norbert Alter, « L'innovation : croyances et pratiques », *Sciences Humaines*, 2000 (n°111). pp. 48-49.
[121] Voir Annexe « Etude sémantique »
[122] Sébastien Durand, *Storytelling, réenchantez votre communication,* Paris, Collection Dunod, 2011, 192 p.

légitimation, de captation et de crédibilité visiblement mises en place par les grandes entreprises et qui démontrent leur ambition d'être reconnues comme des acteurs majeurs et légitimes sur ce sujet. On peut citer les termes suivants, relevés dans les annexes, pour rendre compte de ces aspects : « collaborer », « inventer », « explorer », « émulation », « favoriser », « anticiper », « confiance », « révolution », « synergies » ... Autant de notions larges, de l'ordre de l'abstrait, qui permettent d'animer les imaginaires collectifs et que chacun peut s'approprier et interpréter individuellement.

Plus particulièrement le discours sur le futur entre dans le cadre d'une stratégie de l'entreprise de « rassurer » l'espace social - à la fois le grand public et les acteurs internes à l'entreprise - sur sa situation économique. Une analyse reprenant les théori*es* de Jean-Claude Anscombre et d'Oswald Ducrot sur le discours comme outils d'action[123] nous permet d'illustrer ce constat : « les auteurs en sciences de gestion voient dans le discours le miroir de l'organisation. En effet, ils dévoilent l'organisation et ses structures, les orientations et les missions de la firme, la personnalité des dirigeants, la culture du groupe et ses valeurs, les principes de management utilisés, les politiques et les décisions de gestion, le degré de maîtrise de l'environnement externe, etc. Ils sont également révélateurs de la santé psychologique de l'organisation (optimisme, pessimisme, confiance, anxiété...). »[124]. Il nous est apparu que cette stratégie de discours s'avérait propice à la mise en valeur de l'Open innovation, qui plus est en période de crise où il s'agit de rassurer. Les supports diffusés plus particulièrement par EDF utilisent le même type de discours ; on peut citer l'exemple d'« Open Up », l'info-lettre traitant de l'Open innovation chaque mois et diffusée par la R&D d'EDF, dont nous proposons une analyse en annexe : dans la lettre de juin dernier par exemple, les termes récurrents relevés convoquent des imaginaires très abstraits liés à l'ouverture : « transversalité », « synergies », « connexions », « ouvrir les horizons »[125]... Ces termes valorisant le dynamisme favorisent l'installation d'une narration vraisemblablement destinée à renforcer l'adhésion des salariés autour du concept.

Ce premier temps destiné à légitimer puis à rassurer permet dans un deuxième temps de mettre en scène l'Open innovation de manière ludique à travers des supports plus accessibles. Ce second niveau de discours permet d'asseoir l'intégration du concept par les interlocuteurs en même temps qu'elle favorise l'image dynamique que l'entreprise souhaite véhiculer. La bande-dessinée « Dessine-moi l'innovation » des Prix externes EDF Pulse par

[123] Jean-Claude Anscombre et Oswald Ducrot, *L'argumentation dans la langue*, Bruxelles, Mardaga, Coll. « Philosophie et langage », 1983, 184 p.
[124] Soumaya Mejri, « L'approche discursive, une nouvelle perspective pour la recherche en stratégie », GERFLINT, Revue *Synergies Tunisie,* 2009 (n° 1), p. 192.
[125] Voir Annexe « Lettre Open Up »

exemple, met en scène les technologies des start-ups finalistes du concours grâce au dessin, de façon plus « légère » pour donner une impression de proximité au lecteur du grand public. « The Book of inspiration : 13 histoires d'Open innovation », principal support d'EDF pour mettre en valeur ses actions en matières d'Open innovation auprès du grand public, va également dans ce sens, en employant des termes qui favorisent l'inspiration et donc le storytelling autour de la fluidité et de la simplicité[126] : « ouverture », « agile », « time to market », « culture », « intelligence collective », « synergies », « plus vite », « expérimentation », « droit à l'erreur », « autrement », « transformons l'essai tous ensemble », « beau symbole »... autant de termes qui favorisent l'idée qu'EDF souhaite avant tout créer des symboles facilement assimilables - notamment en interne – et une image de communication qui pourra se traduire en actions concrètes par la suite. Dans les pages « Pitch » de ce même support, ce sont les notions de « challenge », de « où et quand », de « succès », de « demain » et de « pilotes » qui reviennent : ces encarts donnent une orientation plus concrète au discours et traduisent la volonté d'EDF de faire valoir son dynamisme, avec la mise en avant de notions de « défis » et de préoccupations très pragmatiques (« où et quand »). De même, faire référence au succès démontre l'orientation business de la démarche, la notion de « demain » montre qu'EDF souhaite s'orienter vers le futur, et se référer à des « pilotes » permet d'incarner le processus et d'amplifier l'impression voulue de dynamisme. Les encarts intitulés « Pour l'histoire » sont également intéressants pour l'analyse : les références historiques à l'innovation permettent de légitimer les actions actuelles, et de les inscrire dans une temporalité plus longue. Enfin, une analyse des termes, toutes pages confondues, laisse transparaître cette volonté d'être avant tout inspirant, plutôt que concret, pour fédérer : « fluidité », « simplicité », « facilite », « rapidement », « équilibré », « valoriser la part du travail », « connectant », « utiles », synergies », « collaboratif », « fruit d'un travail collectif », « futur », « impliqués », « compromis », « confiance », « dynamique ». Plus précisément, EDF met aussi et clairement en avant la relation « gagnant-gagnant » promise par ce dispositif, qu'elle éclaire par sa capacité à faire « comme » les start-ups, c'est-à-dire à aller vite et de manière efficace. Les « clés du succès pour l'entreprise » évoquées lors de l'évènement BPI Inno Génération sont également significatives de ce besoin de « raconter » l'Open innovation et la relation à entretenir avec les start-ups : pour ces entreprises, c'est à la fois « une histoire unique avec chaque start-up qu'on rencontre, du dialogue » mais aussi « jouer carte sur table et demander au Comex des décisions rapides », « être agile, réactif, simple », « bâtir une culture du risque pour s'engager »[127], soit,

[126] Voir Annexe « The Book of inspiration »
[127] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

là encore, des images très ouvertes censées rendre compte du dynamisme des entreprises qui veulent s'insérer dans une démarche d'Open innovation.

Cependant, comme le rappellent Martin Duval et Klaus Speidel[128], il faut voir comment on passe du concept à la réalité organisationnelle de l'Open innovation. Le champ sémantique très large de ce concept – « ouverture » et « innovation » - pose en effet la question de son mode de gestion dans les faits. C'est ce que nous allons tenter d'analyser maintenant.

3) L'enjeu de la gestion des connaissances dans un environnement « ouvert »

Il est intéressant de voir en quoi les discours d'ouverture qui accompagnent l'Open innovation trouvent leurs limites dans l'enjeu de gestion qu'implique justement cette ouverture. Nous tenterons ici de caractériser ces limites, notamment sur les outils censés accompagner cette gestion, qui questionnent les modalités d'échange et les frontières à donner à ces échanges. Cela nous permettra de mettre en valeur l'enjeu très concret de la propriété intellectuelle et la discordance des temps qui peut subsister entre grandes entreprises et start-ups.

a) L'étroite tension entre « ouverture » et « gestion »

Une définition très pragmatique de l'Open innovation proposée par Pierre Barbaroux et Amel Attour dans leur article « Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances » nous permet de soulever les enjeux liés à sa gestion concrète : « l'intégration des utilisateurs, des fournisseurs et de l'ensemble des parties prenantes du processus d'innovation dès la phase de conception de nouveaux produits, services ou technologies. [...] Elle implique la recherche, la sélection, a combinaison et l'intégration d'une grande variété de ressources tangibles et intangibles, incorporées dans des contextes organisationnels et technologiques différents, et distribuées à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'organisation »[129]. Dans ce contexte, il apparaît clairement que l'ouverture apporte plus de complexité que de simplicité comme les supports de communication le laissaient d'abord entendre dans l'analyse. En réalité, « s'ouvrir à l'intelligence collective de son écosystème » comme le formule le Rapport du CRIGREF, c'est-à-dire « l'ensemble de ses collaborateurs,

[128] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 4.
[129] Pierre Barbaroux et Amel Attour, « Approches interactives de l'innovation... », op. cit., pp. 5-6.

de ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs… »[130], implique plusieurs enjeux : comment les connaissances sont-elles partagées et gérées entre l'ensemble des acteurs impliqués dans un processus d'Open innovation ? Car au-delà du concept séduisant d'intelligence collective, favorisée par les NTIC, la gestion des connaissances représente un véritable questionnement que l'entreprise doit maîtriser. Cette notion intangible de « connaissance », qui circule entre différentes parties prenantes pour faire advenir l'innovation, nécessite en effet d'être codifiée, absorbée, en mobilisant des capacités spécifiques qui diffèrent des modes de gestion traditionnels, et qui soient adaptées aux nouveaux enjeux de l'interaction, de la collaboration, du partage et de l'ouverture : « ces approches interactives de l'innovation s'accompagnent d'un bouleversement des processus et des pratiques de gestion des connaissances »[131]. Or d'après l'étude Bluenove, 58,8% des grandes entreprises interrogées signaleraient « des difficultés pour assurer la gestion de leurs connaissances »[132], alors même qu'il s'agit du cœur de fonctionnement de l'Open innovation. Comment alors analyser ce processus de gestion ?

En pratique, faire dialoguer les théories du management des connaissances et du management de l'innovation permet d'essayer de comprendre comment la gestion des connaissances évolue lorsque les modèles d'innovation changent, c'est-à-dire dans le cas de l'Open innovation, lorsqu'ils procèdent de l'interaction entre acteurs issus d'organisations différentes. La notion de « partage des connaissances » par exemple implique la création de « nouvelles formes d'organisation réticulées »[133] pour faciliter la transaction et les échanges, et ces modes de gestion vont à leur tour influencer l'innovation dans l'entreprise[134]. Le concept de communauté de pratique, déjà partiellement évoqué dans l'analyse, peut être intéressant pour voir comment ouverture et gestion, grâce aux réseaux, peuvent s'entendre pour favoriser le transfert des connaissances : dans un processus permanent de négociation organisée, les individus hétérogènes vont se constituer progressivement un « répertoire partagé » qui constitue un cadre de référence aux actions, permettant à celles-ci de les rendre homogènes[135]. Le partage d'un langage commun peut quant à lui peut constituer un « levier d'action pour aider les acteurs des projets à mieux collaborer ensemble. »[136] L'« ouverture »

[130] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 4)
[131] Pierre Barbaroux et Amel Attour, « Approches interactives de l'innovation... », op. cit., pp. 6-7.
[132] Etude Bluenove, « Les Grandes entreprises françaises et l'Open innovation », op. cit.
[133] Pierre Barbaroux et Amel Attour, « Approches interactives de l'innovation... », op. cit., p. 5.
[134] *Ibid.*, p. 8.
[135] Valérie Chanal, « Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets. », Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale de Paris, 28-29 mai 1999, p. 3.
[136] *Ibid.*, p. 5.

et la « gestion » pourraient donc trouver leur terrain d'entente au niveau de la notion de « réseau », qui réhabilite là encore le rôle des NTIC dans le processus d'innovation.

b) Les NTIC comme éléments de réponse

Si les communautés de pratique peuvent s'avérer pertinentes pour comprendre comment s'agencent les acteurs autour du processus de gestion des connaissances, l'analyse montre aussi que les TIC sont nécessaires à cette mise en œuvre, à plusieurs niveaux. Henry Chesbrough, dans *Open innovation*, montrait déjà que l'Open innovation implique de mettre en œuvre une démarche qui repose sur des outils concrets de modélisation (des « cartes stratégiques » ou « roadmap »), des plateformes, des interfaces, donc de nouvelles médiations, afin de mettre en réseau les acteurs et leurs savoirs[137]. Martin Duval et Klaus Spiegel corroborent cette vision : pour une meilleure circulation des connaissances, il faut implémenter les bons canaux - par exemple, des logiciels pour les équipes géographiquement éloignées[138]. La citation d'ouverture d'Isaac Newton en préface de leur ouvrage – « *We build too many walls and not enough bridges* » - résume d'ailleurs cette idée : il faut créer des ponts physiques, qui permettent le passage effectif des connaissances. Il semblerait que les entreprises elles-mêmes aient intégré cette idée : Laurent Lelait d'EDF, lors de notre entretien, reconnaît par exemple l'importance d'avoir une plateforme en ligne qui agrège les différentes initiatives d'Open innovation au sein de l'entreprise pour être plus efficace : *« on n'est peut-être pas en retard mais on n'est moins en avance et surtout notre démarche a l'air d'être moins homogène et moins claire d'un point de vue externe. Et ça quand je le vois par rapport à ENGIE, ils ont un dispositif qui est beaucoup plus simple avec une plateforme qui est unique qui s'appelle Openinnov et cette plateforme elle rassemble toutes les activités d'Open innovation, elle pilote aussi le fond d'investissement, enfin tout est au même niveau, tandis que nous on a encore un truc qui est très éclaté. »*[139] Notre observation de conférences lors de l'évènement BPI Inno Génération va également dans ce sens : un intervenant de Bpifrance estime par exemple que, dans un contexte où « les grands groupes se posent actuellement beaucoup de questions sur leur futur, leur modèle, leur manière d'innover et de s'adapter de manière générale au monde qui change, les ETI et PME ont des idées à leur apporter. Cela passe par des outils concrets permettant la collaboration, notamment les plateformes d'innovation ouverte en ligne, comme celle de Pacte PME. »[140] Les dispositifs d'intermédiation apparaissent donc comme essentiels dans le processus de gestion des connaissances.

---

[137] Henry Chesbrough, *Open Innovation…,* op. cit.
[138] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 11.
[139] Voir Annexe « Entretien »
[140] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

A cet égard, nous pouvons commencer à formuler quelques limites concernant cet usage des NTIC dans la gestion des connaissances, en ce que la technique, ayant les potentialités d'un « outil pour agir sur le monde »[141], peut servir des visions strictement utilitaristes. Or il faut que les NTIC demeurent des outils de gestion et que les entreprises en conservent une certaine maîtrise afin d'en éviter la dépendance, en références aux craintes et fantasmes formulées plus avant dans ce travail. Il faut aussi voir que la technique détermine l'usage et donc le résultat : utiliser la technique pour un projet suppose donc d'en connaître les aboutissants. Par exemple, mettre en place une « boîte à idées » en ligne nécessite en amont d'avoir réfléchi à l'ergonomie de la plateforme qui accueillera les idées, les cas d'usage des utilisateurs… Ce qui n'est pas le cas dans tous les exemples actuels d'Open innovation : nous pouvons citer à titre d'exemple le premier « challenge d'innovation participative » mené en interne chez EDF qui visait à recueillir les idées des salariés sur un sujet donné mais qui, du fait du manque d'ergonomie de la plateforme, a produit un résultat que l'on peut qualifier de mitigé (engagement faible par rapport à ce qui était attendu, nombreuses questions dues à de l'incompréhension, difficultés techniques,...). A ce sujet, nous recommandons de nouveau le rôle actif de la DSI dans ces dispositifs, comme développé précédemment dans ce travail. Enfin, un autre écueil dans l'usage de la techniques au regard des nombreux processus, des méthodologies à respecter pour assurer un transfert sécurisé des connaissances, est l'aspect procédural de l'Open innovation ; la créativité, concept par définition libre de contrainte, doit pourtant être organisée pour générer des connaissances : « la créativité, en tant que mécanisme de génération d'idées inventives, peut être organisée par les firmes, à partir d'une caractérisation systémique des processus et des flux de connaissances internes et externes. [...] cette dernière prend la forme d'un patrimoine inventif intellectuel qu'il est possible de modéliser afin de proposer une méthode de génération d'idées. »[142] En cela, les NTIC doivent garder un usage modéré pour conserver la part de spontanéité de l'innovation.

c) La coopération face à la discordance de temps

De ces premières limites énoncées découlent un nouvel enjeu : celui des frontières. Le tandem « ouverture/fermeture » par exemple, qui sous-tend à la fois d'être ouvert à de nouveaux partenaires et à la fois de cibler ces partenaires, questionne la limite à donner à l'échange de connaissance : quel doit être le cadre ? A partir du moment où des limites sont posées, s'agit-il réellement d'innovation « ouverte » ? Pourtant, cette question demeure

[141] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., p. 1.
[142] Pierre Barbaroux et Amel Attour, « Approches interactives de l'innovation... », op. cit., p. 12.

cruciale pour la sécurisation des connaissances et la protection intellectuelle. Le rôle des brevets notamment est très important pour la « sécurisation des processus de création et du transfert des connaissances »[143]. Le brevet agit ainsi comme un objet permettant la formalisation des différents transferts que peuvent subir les connaissances et leur donne une valeur tangible. Cette question de la propriété intellectuelle est d'autant plus un sujet qu'il s'agit d'une véritable contrainte juridique. Dès lors, l'innovation réellement « ouverte » trouve une première limite.

Les frontières sont aussi celles du temps. Malgré les discours et narrations qui valorisent « l'effacement des frontières », « l'accélération » ou encore les « synergies », start-ups et grands groupes fonctionnent au travers de temporalités différentes : temps court pour les start-ups, temps long pour les grandes entreprises. Les intervenants présents à l'évènement BPI Inno Génération le rappellent à plusieurs reprises : « une start-up veut aller vite et un grand groupe a le temps »[144]. Paradoxalement, cette différence de temporalité est à la fois ce qui les confronte et les rend complémentaires, en ce que l'un sera plus efficient dans la planification (les grandes entreprises) et l'autre dans la réalisation (les start-ups). Toutefois, on ne peut nier la discordance existant sur ce point dans les discours par rapport à la réalité, souvent au détriment des start-ups et des mécanismes de l'Open innovation en général. L'exemple du « hackathon »[145] est significatif de l'intégration d'un nouveau rapport temps des entreprises[146] : il s'agit de rassembler des développeurs et des porteurs de projets pour produire, en quelques heures seulement - contre des mois avec le cycle traditionnel - le prototype d'une application mobile. Très prisé par les entreprises en ce qu'il valorise une image dynamique, le hackathon est aussi rarement mené à son terme pour des problèmes de moyens, de temps, de compétence, d'informations… montrant bien la difficulté encore présente pour les entreprises et les start-ups d'accorder leurs deux rythmes. Plus généralement, les discordances de temps ont lieu au niveau des Métiers de l'entreprise eux-mêmes, et notamment les Achats prenant part au processus d'Open innovation, qui n'ont pas encore intégré ces différences de temporalités. Les intervenants de l'évènement BPI Inno Génération le relèvent d'ailleurs pour la plupart, le vrai point bloquant pour la start-up sont « les délais : signature de contrat, facturation, partage de la propriété intellectuelle… »[147]. Or les Achats, de leur côté, conservent en général leurs procédures et leur culture de grande entreprise, ce qu'illustre Laurent Lelait de manière plus concrète lors de notre entretien : *« le plus gros obstacle qu'on ait eu au départ c'est toutes nos procédures achat et contractuelles,*

[143] *Ibid.*, p. 11.
[144] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[145] Voir rubrique « Définitions »
[146] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 16)
[147] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

parce qu'en fait les petites PME elles peuvent pas rentrer dans ces procédures-là [...] et elles ont des problèmes de trésorerie, quand on les paye à 45 jours ou à 60 jours c'est pas possible, et puis elles ont pas les outils juridiques pour passer des mois et des mois à discuter des contrats. »[148] Ce constat montre finalement combien *« l'entreprise [...] n'est pas si agile dans sa manière de travailler »*[149], contrairement à ce que les discours voudraient dans un premier temps laisser paraître. Là encore, il est intéressant de constater que la question du temps demeure une donnée cruciale dans le processus d'Open innovation.

Une dernière limité observée, liée aux précédents points abordés, est celle d'une Open innovation « instrumentalisée ». Comme le soulignent les intervenants du BPI Inno Génération, les grandes entreprises font actuellement beaucoup de « Proof of concept » (POC)[150] avec les start-ups, pour investiguer, essayer de comprendre les nouvelles méthodes et nouveaux usages, mais sans plan de déploiement à l'issue. Or on l'a vu, les start-ups ont avant tout besoin de contrats pour dégager du chiffre d'affaire. Un grand groupe doit donc « définir clairement dans sa stratégie d'Open innovation si son rapprochement avec des start-ups concerne seulement de l'investigation ou si elle compte développer des partenariats concrets »[151], ce qui ne semble pas toujours le cas, et notamment pour des questions, là encore, de délais. Laurent Lelait nous donne à ce titre quelques précisions : *« Ça dépend, c'est variable, en gros entre le moment où on voit nous la start-up et le moment où il y a une démonstration, je dirais que les cas les plus rapides c'est peut-être 6 mois et les plus lents c'est un an, et après pour qu'il y ait un transfert je dirais que c'est encore un an quoi, deux ans. »*[152] Il reconnait sur ce point le *« problème de temps, parce que nous on leur dit "ça va aller vite" et on met 3 mois donc euh… pour eux aller vite c'est une semaine. »*

Gérer les connaissances n'est donc pas si « fluide », pour reprendre un terme régulièrement employé dans les discours, et nécessite un certain travail que Laurent Lelait, notamment, reconnaît : *« Et ça typiquement c'est peut-être quelque chose que l'équipe Open innovation a aidé à faire comprendre aux Métiers : on a mis en place des nouvelles procédures Achat, on a mis en place de nouvelles procédures contractuelles... pour aider à travailler justement avec les start-ups. Parce que bon une start-up au bout de 10 ans soit c'est une licorne soit elle est déjà au cimetière, elle n'a pas le temps. »*[153] Du point de vue de la start-up, un certain travail s'impose aussi : « les clés du succès » pour ces start-ups, selon un

[148] Voir Annexe « Entretien »
[149] Voir Annexe « Entretien »
[150] Voir rubrique « Définitions »
[151] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[152] Voir Annexe « Entretien »
[153] Voir Annexe « Entretien »

intervenant de BPI Inno Génération, sont de « comprendre rapidement les jeux politiques, les jeux d'influence à l'œuvre dans le groupe » et « d'identifier les bons interlocuteurs, à la fois opérationnels et stratégiques »[154]. Pour les grandes entreprises, cela voudrait dire avoir « carrément une entité à l'image d'une start-up, qui fonctionne comme une start-up, qui soit interlocuteur pour les start-ups ; comme ça les jeux politiques ne nous [les start-ups] n'atteignent pas ». L'observation de ces considérations très pragmatiques, à la fois de la part des grandes entreprises et des start-ups, nous dévoilent un second temps du discours : des mythes inspirants s'opère un glissement vers des réalités très concrètes, qui si elles ne sont pas maîtrisées, peuvent conduire au désenchantement du côté des deux parties prenantes. En cela, la coopération effective des grandes entreprises et des start-ups demande un réel travail qui dépasse les simples imaginaires séduisants qui entourent le concept d'Open innovation.

La question qui peut se poser maintenant est la suivante : nous avons vu le rôle des NTIC comme « facilitatrices » des partages de connaissances, mais étant données nos dernières analyses, le virtuel - incarné par les NTIC - peut-il efficacement servir la réalité de l'Open innovation ? S'il est admis que les relations directes et physiques accélèrent l'efficacité d'un projet ou d'une action ponctuelle, une « plateforme », par exemple, n'est-elle pas l'interface de trop ? C'est ce que nous allons étudier dans la suite de ce travail.

4) La mise en avant du facteur humain

La mise en avant de ces limites nous permet d'analyser le rôle du facteur humain dans les dispositifs d'Open innovation mis en place par les grandes entreprises. Cet élément de recherche, non posé au départ comme une hypothèse, est apparu déterminant dans la compréhension des enjeux de développement de ce type de dispositif, à la fois dans ce qu'il amène à la compétitivité - enjeu clé des entreprises à l'externe - et de changement - enjeu clé des entreprises en interne.

a) L'humain au centre de la compétitivité

Pour dépasser des déterminismes technologiques que l'analyse précédente aurait peut-être trop mis en avant, il est intéressant de revenir sur le cœur du principe de l'Open

[154] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

innovation : l'humain. En effet, si l'on reprend les définitions proposées par Martin Duval et Klaus Spiegel, l'Open innovation tire son origine de raisons structurelles élémentaires : le nombre de personnes compétentes dans un secteur à l'extérieur sera toujours supérieur au nombre de personnes dans l'entreprise[155], d'où l'importance de chercher des leviers d'innovation dans des ressources humaines situées en dehors de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai que, plus un individu a de la distance avec le problème d'une entreprise, plus il est en capacité de le résoudre grâce à sa réflexivité, notamment lorsqu'il est étranger au cœur de métier de l'entreprise. Dès lors, on peut établir le postulat que la compétitivité dépendrait de l'accumulation toujours plus poussées de ressources intellectuelles pour créer de la valeur et ainsi continuer d'innover - ce qui va à l'inverse de la pensée commune qui met en avant le capital économique dans la croissance.[156] Cette importance du capital humain pour générer de l'innovation semble aussi vérifiée au niveau des relations entre grandes entreprises et partenaires extérieurs. Cela peut même déterminer la signature d'un contrat de partenariat, ce qui montre que les éléments qui détermineront une décision peuvent sortir du cadre strictement rationnel : *« j'avais l'impression que la rupture et la technologie étaient plus importantes. Mais en fait on s'aperçoit que c'est pas négligeable, mais que ce qui est vraiment important, c'est le porteur du projet, et ça tous les grands investisseurs vous le disent, ils investissent sur une tête. »* nous déclare par exemple Laurent Lelait, qui ajoute que *« sur la partie sourcing, c'est plutôt itératif, on essaie de… on rencontre une start-up, il faut qu'il y ait un peu de… si vous connaissez un peu le système de l'innovation, vous savez que le plus important dans une start-up, c'est les personnes. »*[157] Ces préoccupations de l'ordre du relationnel contribuent en outre à alimenter un discours très valorisant sur la manière de fonctionner de l'entreprise : la notion de relation « gagnant-gagnant » par exemple est très redondante, que ce soit dans notre analyse des sites institutionnels de dix grandes entreprises[158] ou encore dans l'entretien réalisé avec Laurent Lelait : *« ce qu'on veut c'est établir une relation gagnant-gagnant, de confiance, où on travaille ensemble. »*[159] Les discours tenus lors de l'évènement BPI Inno Génération vont également dans ce sens : « cela passe fondamentalement par une envie d'aller à la rencontre de l'autre, pour innover ensemble. »[160]

Dans ce type de relation, nous avons aussi mis en avant la nécessité pour l'entreprise et la start-up de communiquer grâce à des dispositifs d'intermédiation. Au-delà de ces simples dispositifs, telle qu'une « plateforme web » par exemple, Martin Duval et Klaus Spiegel

[155] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 23.
[156] Théorie économique classique d'Adam Smith et David Ricardo
[157] Voir Annexe « Entretien »
[158] Voir Annexe « Etude sémantique »
[159] Voir Annexe « Entretien »
[160] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

relèvent l'importance des « tierces personnes »[161] qui vont faciliter concrètement les mécanismes d'Open innovation et notamment la mise en réseaux. Il s'agit de nouveaux intermédiaires entre les grandes entreprises et les start-ups pour arranger leurs échanges : c'est par exemple le service que propose Yoomap, auto-définie comme « structure d'intermédiation facilitatrice »[162]. Grâce à l'existence d'autres structures similaires, la mise en réseau sous forme d'« écosystème » de tous les acteurs en présence va permettre de faire circuler l'information, parfois à des niveaux supérieurs : l'étude Linkfluence présente notamment « la FrenchTech », acteur « facilitateur » de référence qui, du fait de son influence, a pu progressivement s'édifier en « puissant véhicule international pour le savoir-faire français »[163], permettant aux start-ups de construire un réseau avec des entreprises en dehors de France. Dans ces dispositifs, l'entreprise peut aussi mettre son réseau de représentants internationaux à disposition pour attirer et fédérer cet écosystème de start-ups[164]. L'écosystème ainsi créé doit permettre de sortir du « rapport de forces » et de passer d'un modèle vertical à horizontal qui facilite encore plus, *a priori,* les échanges entre les acteurs. Les entreprises, qui comprennent l'importance de ce fameux « écosystème » vont mettre en place un certain nombre de mécanismes pour favoriser la coopération dans leur dispositif d'Open innovation : les grandes entreprises présentes à l'évènement BPI Inno Génération évoquent par exemple l'instauration de « représentants innovation » au sein de l'entreprise, de « Labs »[165], ou encore d'« incubateurs », « accélérateurs »[166], « pépinières » ... Tous ces dispositifs étant pensés pour favoriser la « confiance » et la « mise en réseau » des acteurs de l'écosystème. Ces actions contribuent ainsi à créer un système d'acteurs très hétérogènes qui fait sens et qui peut agir autour de l'Open innovation, au profit de l'efficacité et donc de la compétitivité de l'entreprise.

b) L'humain au centre du changement

L'humain, en plus de son rôle essentiel dans les relations entre grandes entreprises et partenaires, joue également un rôle en interne de l'entreprise, en ce que l'Open innovation postule aussi que les « bonnes idées » peuvent venir des salariés eux-mêmes : « l'innovation, auparavant réservée à une population restreinte d'initiés en interne, s'ouvre aux collaborateurs. »[167] Ce postulat peut s'appuyer sur les travaux d'Elton Mayo réalisés dans les

[161] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 25.
[162] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[163] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », op. cit.
[164] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[165] Voir rubrique « Définitions »
[166] Voir rubrique « Définitions »
[167] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation »

années 1920 à propos de l'effet d'Hawthorne[168] : il avait déjà théorisé le concept simple selon lequel les individus s'investissent dès lors que l'on s'intéresse à eux. S'appuyer sur les compétences internes pour innover a donc du sens pour l'entreprise.

Cette valorisation des initiatives internes qui favorisent l'innovation recouvre plusieurs dénominations : « l'intrapreneuriat », c'est-à-dire le fait d'être entrepreneur au sein de l'entreprise à laquelle on appartient ; « l'innovation participative » qui permet aux salariés de proposer des idées et de les enrichir de manière transverse ; ou encore les « hackers du changement », pratique plus libérée et à l'initiative des salariés, qui consiste à proposer des solutions radicales pour transformer des processus, des méthodes,... en allant chercher l'inspiration dans d'autres secteurs. Le Rapport du CIGREF va jusqu'à comparer ces personnes investies dans l'innovation à des « couteaux suisses », qui grâce à des structures internes comme les « Digital Factory » ou les « Labs » dont il a déjà été fait mention, « seront capable d'aller de l'idéation à la mise en production d'une innovation »[169]. Au-delà du simple aspect technique, voire technologique de l'innovation, l'Open innovation postule donc l'importance du facteur humain dans la transformation interne de l'entreprise, et valorise des innovations comme les « soft skills » (compétences molles, en regard des compétences dures de l'ingénierie), la « curation », qui s'apparente à de la veille, ou encore « l'itération » qui consiste à trouver des solutions en n'hésitant pas à répéter les tests pour évaluer les différents effets, jusqu'à trouver le meilleur[170]. La confiance, dont on a déjà analysé l'incidence, conserve ici son importance.

Enfin, pour que ces initiatives humaines servent effectivement la transformation des usages au sein de l'entreprise - car c'est de ça dont il s'agit -, l'entreprise peut décider d'institutionnaliser les pratiques de l'Open innovation au sein même des statuts des différents métiers. Certains intervenants de l'évènement BPI Inno Génération avaient ainsi le statut de « CDO », c'est-à-dire de « Chief Disruption Officer », nouvelle fonction chargée de transformer la grande entreprise pour mettre en œuvre l'agilité « qui favorise la transformation dans un monde qui change »[171]. La question de l'humain se pose alors au niveau des fonctions hiérarchiques supérieures : l'Open innovation n'est pas l'apanage de la Direction Recherche & Développement et doit donc être appropriée par les fonctions RH pour que celles-ci considèrent attentivement la transformation des méthodes de travail que l'Open innovation façonne de manière sous-jacente. A un niveau intermédiaire, c'est le rôle du

[168] Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the worker*, Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1939, 658 p.
[169] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 14)
[170] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 50.
[171] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

Manager qui prend tout son sens et qui doit être exploité, afin que les dispositifs d'Open innovation soient compris et intégrés par l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Ce deuxième temps de l'analyse nous a donc bien montré, comme le formulait notre hypothèse, que les NTIC transformaient les modes de gestions des connaissances dans le nouveau processus d'innovation voulu par l'Open innovation. Cependant, cette analyse a aussi réhabilité le rôle du facteur humain dans ce processus. Ainsi, étant donné le caractère complet de l'Open innovation, il nous est apparu que le concept de dispositif tel qu'enrichi dans sa définition par le philosophe Giorgio Agamben, pouvait être pertinent pour saisir la globalité de la notion : « J'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler, et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants »[172], qui plus est dans un « espace ouvert et indéterminé » pour reprendre le complément de définition de Jean-Samuel Beuscart et Ashveen Peerbaye[173]. L'Open innovation, à la fois démarche humaine, mécanisme technique, discours symboliques et finalité, serait donc ce qui peut conduire au changement durable des comportements dans l'entreprise et, finalement, à la transformation des grandes entreprises elles-mêmes. C'est ce que nous allons tenter d'étudier dans ce troisième temps de l'analyse.

[172] Giorgio Agamben, *Qu'est-ce qu'un dispositif,* Rivages poche, traduit de l'italien par Martin Rueff, 2007, 54 p.
[173] Jean-Samuel Beuscart et Ashveen Peerbaye, « Histoires de dispositifs », *Terrains & Travaux*, 2/2006 (n°11), p.15.

III. Le prolongement de l'Open innovation à tous les niveaux de l'entreprise comme condition de sa transformation

Le travail d'analyse ci-avant est ce qui nous conduit à aborder l'Open innovation dans ce troisième temps de ce travail comme un phénomène au cœur, voire à l'origine, de la transformation des grandes entreprises françaises, en ce que ce concept, comme démarche et comme dispositif, modifie les frontières de l'entreprise, remet en question la place de certaines entités comme la traditionnelle Recherche et Développement, et provoque de l'acculturation parmi les acteurs internes. Cette partie de l'analyse nous permettra donc de vérifier notre hypothèse selon laquelle le développement de l'Open innovation comme pratique incontournable contraint les entreprises à transformer leur mode d'organisation même. A ce titre, nous tenterons d'analyser ici en quoi l'Open innovation peut renverser certains paradigmes établis en même temps qu'elle accompagne le changement. Un dernier point mettra l'accent sur les risques qu'un concept aussi « chargé » symboliquement peut provoquer au sein des grandes entreprises, et tentera de donner des éléments de recommandations aux communicants pour maîtriser et accompagner ce dispositif.

1) Un changement de paradigme totalisant

L'Open innovation, en agissant à tous les niveaux des entreprises, garantit sa diffusion et *a fortiori* son intégration par les acteurs qui les composent. En cela, elle dépasse ses objectifs attribués au départ - la collaboration avec des start-ups pour améliorer la compétitivité des deux parties - et bouleverse les schémas d'actions internes en recomposant les frontières.

a) Un glissement sémantique : de l'« innovation » au « numérique »

Un premier effet de ce changement de paradigme dans l'espace social est le glissement progressif qui s'opère entre « innovation » et « numérique ». Dans le foisonnement médiatique produit sur ces deux concepts, l'émancipation de chacun autour d'imaginaires qui se rejoignent - la technologie, la vitesse, le futur - ordonne la confusion de l'ensemble. Nécessairement, les NTIC, qui étaient à l'origine de l'accélération et donc de l'émergence du concept d'Open innovation, en sont devenues l'objet. On peut reprendre le syllogisme relevé par Gilles Finchelstein dans *La Dictature de l'urgence* pour comprendre le mécanisme de ce

glissement : « l'urgence, c'est la vitesse et l'instant ; la vitesse et l'instant, c'est le numérique ; donc l'urgence, c'est le numérique. »[174] Un exemple concret et significatif de cette confusion dans l'espace social est celui du Discours de passation de pouvoir d'Emmanuel Macron en 2014, lorsqu'il aborde ses fonctions de Ministre de l'Economie et des Finances : « il va nous falloir être au front de l'innovation, de la France de demain et du numérique. »[175] Toutes les notions clés, mises bout à bout dans ce discours, ne font qu'un, et entretiennent la confusion. Progressivement, les entreprises s'emparent aussi de ce raccourci sémantique, et analysent la « transformation numérique » comme la priorité de l'innovation : c'est l'exemple d'un intervenant de McKinsey lors du salon BPI Inno Génération, qui déclare : « La transformation numérique des grands groupes, c'est d'abord la transformation numérique de l'économie. Mais actuellement, les rigidités organisationnelles et rigidités mentales parmi les grandes entreprises françaises empêchent le changement. »[176] Enfin, les recommandations à l'égard des entreprises formulées par Martin Duval et Klaus Spiegel confirment aussi ce glissement opéré dans les imaginaires sur l'Open innovation : les entreprises « les plus à même de maîtriser et d'utiliser plus vite et mieux que leurs concurrents les outils numériques au service de démarches d'Open innovation seront indiscutablement les champions de demain. »[177]

Par voie de conséquence, les entreprises qui s'engagent dans une démarche d'Open innovation s'engagent aussi dans une démarche de « transformation numérique », aussi appelée « transformation digitale » - là encore, un raccourci. La première partie de l'étude Linkfluence sur la relation « Grands groupes / Startups » est évocatrice : elle aborde d'entrée de jeu le sujet de la « transformation digitale »[178] et positionne ainsi ce sujet au cœur de la relation. L'étude montre par-là l'intérêt que suscitent les start-ups, à savoir que, avant de proposer une offre, celles-ci détiennent surtout l'« agilité opérationnelle » dont il a déjà été fait mention, liée à leur connaissance des NTIC, et que les grandes entreprises souhaiteraient obtenir dans un souci de compétitivité. Les magazines Forbes et TechCrunch, référents dans les domaines financiers et des nouvelles technologies et cités dans l'étude, confirment cette « nécessité » : *« Digital transformation is the most important strategic challenge facing business leaders [...] And yet there's a risk we are still underestimating the impact that digital will have on industry and wider society. » ; « Digital transformation requires total organizational commitment »*[179]. La plupart des grandes entreprises présentes à l'évènement BPI Inno Génération étaient d'ailleurs engagées dans ce processus et n'hésitaient pas à le mettre en

[174] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 111.
[175] Emmanuel Macron, « Discours de passation de pouvoir », BFM TV, 27 août 2014.
[176] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[177] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 14.
[178] Etude Linkfluence, « Grands Groupes et Startups vus du Web », op. cit.
[179] *Ibid.*

valeur : AccorHotels par exemple, est l'un des premiers à avoir initié un processus de « transformation digitale » afin de « s'adapter aux nouvelles pratiques de ses clients, attirés par le souplesse d'un acteur comme AirBnb. »[180] Laurent Lelait développe le cas d'EDF sur ce sujet : il souligne bien que la stratégie d'Open innovation au départ *« n'était pas sur la digitalisation »* et que pendant plusieurs années ils n'ont *« jamais travaillé sur la relation client et ce genre de chose »*. Il explique cette situation par le fait que l'équipe concernée est au départ *« très technologique »* puisqu'EDF est *« une entreprise d'ingénieurs* », et que cela *« fait seulement un an et demi, deux ans, que les métiers commencent à se rendre compte que la digitalisation c'est important. »* L'objectif final selon ses déclarations est *« d'être capable d'intégrer les nouvelles technologies dans leurs modèles d'affaire »* pour que les équipes se transforment. En disant cela, Laurent Lelait nous montre bien l'objectif sous-tendu par l'Open innovation, qui dépasse en fait les seules préoccupations technologiques de la R&D[181] : celui de transformer les méthodes de travail internes en profondeur.

Dans la continuité de ce glissement, « l'innovation » devenant synonyme de « numérique », les NTIC deviennent, dans l'imaginaire collectif, les outils de référence pour se transformer. Deux intervenants de BPI France, issus d'Allianz et La Banque Postale, mettent par exemple en avant la nécessité d'utiliser ces outils : « les objets connectés, le Big Data et la sharing economy vont transformer les business model, d'où l'importance des datas et des réseaux quand on s'allie » ; « la data est une évidence et il faut s'ouvrir pour la récupérer. Elle engage une transformation profonde, autour de la connaissance client, la possibilité de faire du prédictif… »[182]. On le voit donc, les NTIC ont aussi « la capacité d'affecter l'ensemble des modes de travail et l'organisation même de l'entreprise » pour reprendre Marc-Eric Bobillier Chaumon, cité dans *La Dictature de l'urgence*[183].

b) Du bouleversement temporel au bouleversement des frontières

Le bouleversement du rapport au temps dont il a déjà été fait dans ce travail entretient donc également le travail opéré par les NTIC : « cette transformation du rapport au temps a des conséquences pratiques puisqu'elle touche aussi à l'organisation du travail. »[184] En effet, les nouvelles manières de travailler engendrées par le recours de plus en plus fréquent au numérique, donc aux nouvelles technologies permettant d'aller « plus vite » - à la manière des start-ups – « bousculent les organisations, la gestion des talents et la compétitivité des

[180] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[181] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 50.
[182] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[183] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 171.
[184] *Ibid.*, p. 67.

entreprises. »[185] Dans notre entretien mené avec Laurent Lelait, les deux modes d'organisation (start-ups et grandes entreprises) sont en effet naturellement mis en regard : *« ça quand je discute avec des gens d'autres entreprises c'est classique, parce que c'est lié à des structures (...) pyramidales avec des entités, des business unit, qui sont carrément indépendantes les unes des autres, cloisonnées. Par exemple Google il doit y avoir que 2 ou 3 niveaux hiérarchiques, et nous on doit en être à 30 ou 40. C'est des entreprises très plates et elles sont plus agiles du coup. »*[186] Dès lors, de nouveaux enjeux s'imposent aux grandes entreprises qui veulent transformer leur organisation grâce aux NTIC : ceux de la redéfinition des frontières externes, qui ont déjà été évoquées, et internes, c'est-à-dire entre entités. Car si l'innovation en général, et l'Open innovation en particulier, ne sont plus l'exclusivité des équipes de la Recherche & Développement, la transformation à l'œuvre questionne logiquement la raison d'être de cette entité. En outre, l'Open innovation, en ce qu'elle fait se rencontrer des individus hétérogènes provoque aussi un choc des cultures entre équipes internes et externes. La création de nouveaux intermédiaires entre les grandes entreprises et les start-ups pour faciliter les échanges[187] pose aussi la question du nouveau rôle à attribuer à chaque interlocuteur dans le processus d'innovation.

La combinaison de tous ces changements n'est pas sans risque, et nous amène à étudier la notion de « résistance au changement » qui, dans sa définition biologique, permet un rapprochement avec une notion déjà évoquée et proche dans ses ressorts, celle d « écosystème », filant la métaphore médicale déjà présente dans ce travail – « enjeu vital », « urgence » … Car comme un organisme vivant, la grande entreprise a pour premier réflexe de se protéger de tout bouleversement ou changement - donc par définition, de l'innovation. Mais l'entreprise a aussi cette particularité d'être organisée de manière réticulée, à la façon d'un « système nerveux »[188] lui permettant de s'adapter aux nouvelles informations. L'Open innovation, qui met en réseau les individus, permettrait donc de pallier ces résistances. Le prolongement de la définition que donne Alain Gressier aux communautés de pratique permet de comprendre comment un tel mécanisme peut se mettre en place : « les communautés de pratique correspondent à des groupes d'individus liés par un intérêt commun ou une passion commune et qui interagissent continuellement afin d'amender leurs pratiques individuelles et collectives. Lorsqu'elles sont supportées par l'organisation qui les accueille, les communautés jouent un rôle prépondérant dans l'enrichissement des champs de connaissances, utiles, ciblées et aptes à métamorphoser l'entreprise en organisation apprenante, en mobilisant le

[185] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p.30.
[186] Voir Annexe « Entretien »
[187] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[188] Pierre Musso, « Usages et imaginaires des TIC... », op. cit., p. 6.

capital social et intellectuel de ses membres »[189]. C'est le principe du « test and learn »[190], et cette définition des communautés correspond bien à ce que les entreprises veulent mettre en œuvre pour faciliter le changement en interne : on peut citer l'exemple d'EDF qui, lors de sa rencontre avec la structure Yoomap, valorise sa volonté de créer des « synergies » à l'externe et en interne, « brique par brique » et que l'Open innovation puisse « permettre aux salariés d'innover mieux avec entre eux en interne et avec les partenaires externes. »[191]

2) Un objectif assumé : la transformation interne de la grande entreprise

La finalité de l'Open innovation pour les grandes entreprises, plus que de valoriser leur image innovante, serait donc d'insérer l'innovation dans le quotidien des acteurs de l'entreprise, au service de sa transformation.

a) La transformation culturelle : quand la grande entreprise devient start-up

La finalité, puisqu'innovation et numérique vont de pair pour faire advenir l'Open innovation, serait donc que la grande entreprise « devienne start-up », c'est-à-dire qu'elle opère une transformation culturelle qui se rapproche des caractéristiques de la start-up : souplesse, culture du risque, tests et expérimentations... en somme, tous les éléments qui permettent à la start-up d'innover rapidement. Cette volonté est clairement formulée du côté d'EDF : *« Ah ben c'est clair, pour moi l'Open innovation c'est pas une fin en soi : l'Open innovation c'est un moyen de faire rentrer de nouvelles manières de fonctionner dans l'entreprise, et à la fin l'objectif c'est que l'entreprise change dans sa manière de fonctionner. Au début, c'était juste on fait des petits, voilà, on fait des démonstrations, on essaie de comprendre comment fonctionne les start-ups, mais à terme il faut que l'entreprise elle fonctionne comme une start-up. »*[192] Les entreprises rencontrées lors de l'évènement BPI Inno Génération tiennent un discours similaire ; c'est l'exemple de l'intervenant SNCF : « le digital sert à la fois pour améliorer les méthodes de travail et pour améliorer la relation client. Il faut donc adopter les méthodes start-up et du digital : travail en 6 mois, écouter les clients, utiliser l'open data et l'internet des objets… car la véritable transformation numérique des grands groupes passe par la disruption de ses business model. »[193] Le fait que « l'entreprise

[189] Alain Gressier, « Une nouvelle forme d'organisation… », op. cit., p. 113.
[190] Voir rubrique « Définitions »
[191] Voir Annexe « Observation Yoomap »
[192] Voir Annexe « Entretien »
[193] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

traditionnelle soit encore trop silotée, gère difficilement ses talents, soit trop procédurale »[194] peut en effet s'avérer un obstacle à la mise en œuvre effective de l'Open innovation, et cette dernière apparaît alors comme une promesse de transformer ces habitudes de travail. Contrairement à la pensée commune, cela voudrait dire qu'il faut en réalité commencer par transformer la culture de l'entreprise en interne pour pouvoir activer des dispositifs l'Open innovation à l'externe. De ce fait, l'acculturation devrait passer par la création d'« écosystèmes internes » ; c'est l'exemple de « Génération Connectée » pour EDF, groupe Linkedin rassemblant tous les salariés disposés à apporter des solutions innovantes pour l'entreprise et à changer les modèles établis (leurs valeurs : « visionnaire, connecté, audacieux, explorateur, catalyseur »).[195]

C'est en cela que l'on peut considérer l'Open innovation comme un levier d'acculturation pour les grandes entreprises : « les grands groupes peuvent manquer de culture de l'innovation en interne. Être au contact des start-ups est un bon moyen pour les collaborateurs d'apprendre de nouvelles façons de travailler. C'est aussi un enjeu d'acculturation. »[196] Google par exemple, propose des formations pour provoquer cette acculturation, appelée « reverse mentoring » (les entreprises apprennent des start-ups)[197] ; une entreprise comme Accor a par exemple créé un « Shadow Comex » pour les moins de 35 ans afin que les décisions soient aussi prises par des « digital native »[198]. Cette transformation culturelle semble même un corollaire fondamental de l'Open innovation, en ce que l'étude Bluenove 2011 montrait déjà que les grandes entreprises françaises, ayant conscience que les impacts concrets de l'Open innovation ne seraient pas tangibles avant plusieurs années, « abordaient l'Open innovation comme un enjeu de transformation culturelle profonde et durable ». Plus que produire des impacts économiques, l'Open innovation doit alors servir la transformation des grandes entreprises. Laurent Lelait d'EDF revient sur cet enjeu à plusieurs reprises dans l'entretien : *« Donc en gros, valorisation de l'innovation interne et sensibilisation, formation, en interne à de nouvelles méthodes héritées des start-ups qui permettent de générer de l'innovation de nouvelles manières. [...] Ce qu'on veut, quand on fait de l'Open innovation, c'est rendre EDF plus innovante de l'interne. »*[199] Les supports de présentation de l'Open innovation étudiés étayent ce postulat : ce sont souvent des notions

[194] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 11.
[195] Vidéo de présentation du groupe « Génération connectée » : https://www.youtube.com/watch?v=zfiJxYh7InE
[196] Edouard Laugier, « La R&D est morte, vive l'Open innovation », op. cit.
[197] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[198] Voir rubrique « Définitions »
[199] Voir Annexe « Entretien »

d'ouverture, d'accompagnement et de culture qui sont mises en valeur pour aborder les impacts attendus de l'Open innovation pour l'entreprise.[200]

Selon un intervenant de l'évènement BPI Inno génération, cette façon de faire est un « phénomène très français » : l'Open innovation est « drivée depuis 10 ans par les stratégies de communication », et « c'est seulement maintenant qu'on touche au dur, à la question de quoi faire concrètement pour que ça avance. C'est d'ailleurs aussi ce qui génère une accélération de la formation des collaborateurs en interne pour les acculturer à la réalité des phases de vie des start-ups. »[201] Tentons donc maintenant de voir comment les entreprises tentent d'implémenter durablement ce changement.

b) « La mise en œuvre discursive du changement »

On l'a vu, le rôle des Managers semble central dans la gestion efficace des connaissances, mais il intervient également dans le changement. Cette approche semble effectivement centrale pour l'Open innovation en ce que les managers eux-mêmes doivent adhérer au concept pour transmettre les pratiques innovantes aux salariés de l'entreprise[202]. Étant donné que les managers des grandes entreprises obéissent à des pratiques et procédures traditionnelles, il semble important en amont de poser les cadre d'un modèle managérial lui aussi différent, ce que soulignent les intervenants de BPI Inno Génération : « les dirigeants doivent donner envie car sans implication, tout est bloqué »[203]. A ce titre, les intervenants mettent l'accent sur la nécessité d'« incarner l'innovation grâce à une personne emblématique pour animer la transformation », et de manière générale, « par un réseau de personnes relais identifiables dans l'entreprise. »[204] Ce postulat pose à nouveau la question de la recomposition des frontières : quels vont être les nouveaux rôles, les nouvelles modalités de participation dans l'innovation vis-à-vis de la hiérarchie ? Cette question prend d'autant plus d'ampleur que, à l'image de l'Open innovation qui fait intervenir des acteurs hétérogènes dans son dispositif, il existe une diversité des acteurs de la transformation : communicants, ressources humaines, direction des systèmes d'information… car la transformation doit semble-t-il « être ouverte et faire intervenir tous les métiers »[205] ce qui accentue la transversalité et donc le flou autour des rôles de chacun. « L'agilité managériale » ou « lean

[200] Voir Annexe « Support R&D »
[201] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[202] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 14)
[203] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[204] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 8)
[205] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 2)

management »[206], autre déclinaison de l'agilité déjà évoquée et notion clé de l'Open innovation, tend également à bousculer les modèles managériaux établis.

Les Responsables d'entreprise, dans ce contexte, vont avoir un rôle de sensibilisation et de formation auprès des salariés de l'entreprise, qu'ils vont s'efforcer de mettre en œuvre grâce à la communication : *« on essaye de faire aussi de la sensibilisation, de faire en sorte que de nouveaux modes de travail se diffusent dans l'entreprise, sur la créativité, sur de nouvelles méthodes. »*[207] nous déclare Laurent Lelait lors de l'entretien. Les grandes entreprises de manière générale, dans le Rapport du CIGREF, mettent en avant la nécessité de « travailler sur l'état d'esprit, les valeurs et le comportemental autant que sur la technologie. »[208] Les différents discours portés par les dirigeants de grandes entreprises et relevés lors de BPI Inno Génération sont aussi significatifs de cette volonté : « il y a de la radicalité dans la transformation mais liée à de la bienveillance pour que dans la durée tout se passe bien avec les collaborateurs, qui sont des leviers importants ; car le point de départ de toute transformation est la motivation des collaborateurs. Cela passe aussi par donner de la confiance aux salariés, car ce qui est symptomatique dans les grandes entreprises, c'est la peur de prendre des risques. Il faut donc créer une petite communauté de salariés ambassadeurs qui vont pousser le middle management frileux. »[209] L'intervenant de chez Nokia précise d'ailleurs la théorie d'Elton Mayo, dont nous avons parlé précédemment dans l'analyse, sur ce sujet ainsi que sur la question de la prise de risque : « il ne faut pas avoir peur, ne pas hésiter à faire tourner les gens car les gens s'investissent dès lors qu'on s'intéresse à eux. »[210] L'intervenant de chez Accor propose un discours similaire, mettant également en avant le rôle la transformation de l'entreprise au travers des NTIC : « la transformation digitale passe par les salariés, ne pas hésiter à créer des entrepreneurs dans les grands groupes. »[211] La réflexion plus poussée de Laurent Lelait, lorsqu'on lui demande si le dispositif d'Open innovation d'EDF est selon lui une « réussite », est également probante, l'essentiel de sa réponse tournant autour de la faculté future de l'entreprise à favoriser l'intrapreneuriat pour se transformer de l'intérieur : *« c'est une réussite, et ça a sûrement participé au changement, mais ce n'est pas… c'est un petit élément du changement. Pulse aussi c'en est un, le fait d'avoir fait Pulse interne aussi c'en est un, le fait d'avoir fait des Idées Pulse aussi voilà, c'en est un… Maintenant on se rend compte qu'il faut favoriser l'intrapreneuriat, que les gens innovent en interne naturellement, il faut simplifier la structure*

[206] Voir rubrique « Définitions »
[207] Voir Annexe « Entretien »
[208] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 8)
[209] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[210] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »
[211] Voir Annexe « Observation BPI Inno Génération »

de gestion du personnel, que les gens aient plus de liberté… Bon, toutes ces choses-là, on connaît, ça a été fait dans d'autres boîtes, mais il faut l'intégrer globalement dans toute l'entreprise. »[212] La transformation des modèles hiérarchiques et managériaux constituerait donc un impact majeur de l'Open innovation que la communication managériale doit accompagner.

Cependant, nous avons déjà mis en garde contre une « instrumentalisation » de l'Open innovation. Si ce concept doit servir le changement, ne sort-il pas de son cadre d'origine, au point d'en être dénaturé ? C'est ce que nous allons tenter de voir maintenant.

3) Une instrumentalisation de l'innovation ? Le risque de « l'innovation washing »

On l'a vu, l'Open innovation recouvre des enjeux plus larges que ceux analysés au départ. Cependant, la difficulté du concept, fondé sur l'ouverture et la collaboration, réside dans sa mesure d'impact : si la compétitivité recherchée des entreprises dépend effectivement de la « création de valeur », comment juger de l'efficacité du dispositif qui repose sur des processus informels ? L'Open innovation n'est-elle pas, dans ce contexte, simplement « incantatoire » comme évoqué précédemment ? Il s'agira donc de poser ici les limites d'une telle démarche et les actions possibles du communicant pour limiter ces travers.

a) De la difficulté de la mesure : l'imprécision au service de l'Open innovation ?

L'« innovation washing », en référence au *greenwashing*, correspond au détournement de la communication dans le but de se donner une image valorisante dans le domaine de l'innovation. La grille d'analyse proposée par l'ADEME (Agence de Maîtrise de l'Energie)[213] est intéressante pour étudier ce phénomène, en ce que la promesse accolée à l'innovation, terme polysémique indéfini, peut être déconnectée de la réalité : « les mots vagues », « les informations insuffisantes », « des preuves inexistantes » ou encore « la promesse disproportionnée » sont de bons indicateurs pour tenter d'étudier ce sujet dans le cadre de notre étude sur L'Open innovation.

[212] Voir Annexe « Entretien »

[213] Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) – « Guide anti greenwashing », 2014.

Les signaux du « washing » peuvent être examinés à plusieurs niveaux dans l'Open innovation. L'enjeu de « création de valeur » par exemple, souvent mis en avant lorsqu'il s'agit pour une entreprise de légitimer son dispositif d'Open innovation, semble très flou et difficilement mesurable. Le Rapport du CIGREF co-écrit par plusieurs grandes entreprises, semble en prendre la mesure : « la démarche d'innovation ouverte n'est pas une science exacte »[214] reconnaissent-elles. De même, le fait que soit évoqué lors de la rencontre entre EDF et Yoomap que « l'on peut vite se retrouver avec à boire et à manger »[215] lorsque l'on parle d'Open innovation rend compte de la définition encore floue de ce concept parmi les acteurs qui composent le dispositif. Laurent Lelait également souligne la nécessité de resserrer ce dispositif au sein de l'entreprise pour éviter que les objectifs divergent et brouillent la stratégie générale de l'Open innovation au sein d'EDF : *« pour moi tout ça, ça fait partie de l'Open innovation, au sens large, mais c'est des objectifs différents. Maintenant ce que je pense qu'EDF doit arriver à faire, et je pense que ce n'est pas gagné parce qu'EDF est très cloisonné, c'est… il faut arriver à ce que toutes ces choses qui pour l'instant partent un peu comme un feu d'artifice, soient globalement dans une stratégie orientée dans la même direction. »*[216] Cet « éparpillement » est aussi un facteur rendant les effets de l'Open innovation - la supposée « création de valeur » - difficilement mesurables. Il faut voir que les « processus parfois informels »[217] qui caractérisent l'Open innovation (par exemple, un échange anodin entre un chercheur et une start-up lors d'un évènement) sont aussi ce qui rend la démarche difficile à quantifier, et cette problématique accentue la question des frontières et de la propriété intellectuelle. *A priori*, et selon les acteurs concernés, il est toutefois difficile d'envisager l'Open innovation autrement : les entreprises interrogées dans l'étude Bluenove disent par exemple éprouver de la « difficulté à mesurer la création de valeur »[218] de leur dispositif d'Open innovation, c'est-à-dire à connaître l'origine des idées et des savoirs et à les tracer, ce que confirme Laurent Lelait lors de notre entretien : *« c'est très dur à mesurer parce que comment vous voulez savoir si c'est parce qu'une équipe Open innovation a travaillé avec un Directeur ou avec quelques personnes d'ERDF, qu'ERDF décide d'un coup de faire des concours avec des start-ups ? »*[219]. La question est donc de savoir, comme le pose l'étude Bluenove, si les indicateurs comme le dépôt de brevet ou le pourcentage de chiffre d'affaire investi dans la Recherche et Développement sont encore pertinents pour mesurer la capacité d'innovation, et plus encore aujourd'hui, d'Open

[214] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 18)
[215] Voir Annexe « Observation Yoomap
[216] Voir Annexe « Entretien »
[217] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 13.
[218] Etude Bluenove, « Les Grandes entreprises françaises et l'Open innovation », op. cit.
[219] Voir Annexe « Entretien »

innovation[220]. A partir de ce constat, la question du « washing » ou non de l'Open innovation demeure.

En réalité, on peut considérer que l'absence d'indicateurs constitue une limite seulement lorsque cela crée des freins à la mise en œuvre effective de l'Open innovation[221], c'est-à-dire quand les entreprises rencontrent des difficultés à choisir la méthodologie qu'elles mettront en œuvre pour suivre leur dispositif - qui sera toujours particulier et différent d'un autre. L'idée prégnante des entreprises est donc de considérer d'emblée que l'Open innovation n'apportera pas forcément de résultats chiffrables et qu'il faut étudier des retours sur investissements « non financiers » pour considérer son processus d'Open innovation comme une réussite : « si les promesses que [l'innovation ouverte] annonce sont nombreuses, il n'empêche pas moins que beaucoup de projets innovants n'apporteront pas de résultats concluants ou pas de retour sur investissement financier. [...] Ce n'est qu'en considérant les retours sur investissement non financiers que la démarche d'Open innovation prendra tout son sens. »[222] Cette approche de l'Open innovation, presque tautologique – « s'il n'y a pas de résultats financiers, alors considérons les résultats non financiers » - et partagée par des grandes entreprises, est alors essentielle pour comprendre les enjeux qui entourent l'Open innovation et comment la démarche associée peut être instrumentale en ce qu'elle souhaite servir un objectif annexe et difficilement palpable : celui de la « transformation de l'entreprise ».

b) L'Open innovation comme « construction d'une réalité »

Ces constats nous poussent à analyser l'Open innovation comme « construction d'une réalité », plus que comme une réalité empirique dont la théorie serait venue s'emparer - « l'homme communicant n'est pas le miroir réfléchissant d'une réalité, mais le constructeur incessant de ses réalités. »[223] A ce titre, la réponse de Laurent Lelait à notre question sur l'origine de l'Open innovation chez EDF est significative : *« Il n'y a pas eu un, j'ai pas vu de, j'ai jamais vu de… une explication claire de… c'est juste un Directeur qui a décidé de faire un petit truc avec une petite équipe et voir ce que ça donne.* »[224] Comment comprendre cette appropriation partielle, voire désordonnée, du concept d'Open innovation ? Là encore, l'accélération peut constituer une clé de lecture intéressante : « En fait, l'injonction à

[220] Etude Bluenove, « Les Grandes entreprises françaises et l'Open innovation », op. cit.
[221] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 45.
[222] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (p. 18)
[223] Rodolphe Ghiglione, Claude Bonnet, et Jean-François Richard, *Cognition, représentation, communication. Traité de psychologie cognitive,* Paris, Dunod, coll. Psycho Sup, 1993, 311 p.
[224] Voir Annexe « Entretien »

l'innovation nous entraîne vers un débordement systémique », estime Damien Huyghe, c'est-à-dire - en reprenant le philosophe Bernard Stiegler qui définit l'innovation comme le fait « d'adopter une position qui est celle de la technoscience » - à adopter une position « qui fait corps avec le caractère injonctif de l'innovation, qui consiste à ne jamais s'en tenir à la description des processus, mais toujours être dans la modification des processus. »[225] De nouveau les NTIC, en ce qu'elles ont de d'injonctif - nous avons vu la puissance du « numérique » dans l'espace social - pourraient être tenues responsables de cette construction précipitée : « la technoscience prescrit des lois au monde. »[226] En outre, on l'a vu, la crise, élément connu et souvent invoqué dans les discours, amène aussi son lot d'imaginaires autour de l'accélération permettant de rester compétitif. Dans ce cadre, et par voie de conséquence, la notion d'innovation se trouve logiquement saisie de manière superficielle au point de ne plus remplir la fonction qui lui est attribuée - produire quelque chose de nouveau : « on pourrait définir la crise comme ce moment de perversion continue qui travestit jusqu'à la notion d'innovation si bien qu'elle ne produit jamais rien de nouveau, mais la simple continuation de l'ancien sous des dehors de rupture. »[227] C'est donc une construction rapide et superficielle qui pourrait définir l'Open innovation.

Le risque de cette construction par le haut est de voir émerger des projets qui sont plus de l'ordre de la communication que de l'ordre de projets élaborés, ce qui viendrait corroborer notre postulat « d'innovation washing » : *« EDF Pulse par exemple est parti d'un constat aussi que, EDF, quand il y avait des sondages, n'avait pas une image d'entreprise innovante, donc on a décidé de faire un concours, très orienté communication. Ce n'est pas anodin que ce soit la com' qui pilote, parce qu'on a envie que ça s'adresse au grand public. »*[228] souligne Laurent Lelait dans notre entretien. L'Open innovation, comme « buzzword » du moment malgré lui, risquerait alors de s'apparenter à un effet de mode. Le sous-titre d'un article critique du magazine FrenchWeb est en lui-même intéressant : « Travailler avec des startups : le nouveau RSE *(Responsabilité Sociale des Entreprises)* »[229]. Comme la RSE il y a quelques années, l'Open innovation aujourd'hui serait un nouveau moyen pour l'entreprise d'être bien perçue par l'opinion publique - innovante, engagée, à l'écoute... Il s'avère justement que la norme ISO 26000 (les entreprises doivent avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de

[225] Pierre Damien Huyghes, « L'innovation comme maître-mot », op. cit.
[226] *Ibid.*
[227] Cynthia Fleury citée par Pierre Musso in *Imaginaire, Industrie et Innovation*., op. cit.
[228] Voir Annexe « Entretien »
[229] Taro Ugen, « Ne me parlez plus d'Open innovation », *French Web* [en ligne] 17 janvier 2016. Consulté le 10 juin 2016.

l'homme et de consommateurs dans leur stratégie de base ») crée un pont favorable entre RSE et Open innovation[230]. En outre, plus que d'innovation washing, c'est de « start-up washing » qu'il pourrait s'agir, la collaboration avec les start-ups devenant un moyen de valoriser sa marque de façon dynamique et innovante. La description qui accompagne cet encart montre d'ailleurs les raccourcis à l'œuvre, fruits d'un syllogisme : « Pour les Corporates, les start-ups c'est de la technologie, la technologie c'est de l'innovation, et l'innovation c'est différent du business. »[231] Cette remarque montre le fossé qu'il peut exister entre une vision institutionnelle de l'innovation, valorisant la marque, et les avantages économiques concrets que ce phénomène peut apporter, qui ne sont pas du même ordre et qui nécessitent un travail de fond. La confusion peut donc aussi jouer sur ce plan-là. Mais globalement, l'adoption de cet angle communicationnel donné à l'Open innovation, ou plus précisément de la collaboration avec les start-ups, semble assumé : si l'on reprend le sujet du hackathon préalablement décrit, « les organisateurs admettent que le curseur est plutôt mis sur la communication que sur l'innovation elle-même parce qu'il est rare d'en faire sortir des projets de rupture »[232] en ce qu'il demeure difficile de mettre « l'intelligence collective » en pratique, pour toutes les raisons développées précédemment dans l'analyse. Pourtant, utiliser le hackathon à des fins médiatiques pourrait avoir pour effet d'altérer la perception positive d'une marque par les parties prenantes, ce qui constitue un risque.

La prise en compte de tous ces enjeux est très frappante au sein d'EDF, où Laurent Lelait reconnaît que la mise en œuvre de certains projets, comme EDF Pulse qui peut être considéré comme une démarche d'Open innovation, restent au stade « symbolique » et sont tournés vers des résultats de court terme : *« Pulse est parti d'un constat qu'on veut faire de la com', et on a fait un truc de com', mais ce truc de com' là il faut qu'il soit pensé en global et du coup faut qu'il ait une stratégie globale, donc on n'a pas… et même si le résultat est positif et qu'on a répondu à ce qu'on voulait faire, on n'a pas regardé le coup d'après. Ça a été fait avec un objectif clairement défini et ça c'est une réussite, mais on ne s'est pas dit « et après, qu'est-ce qu'on va en faire ? » [...] On est dans le symbolique, et ce dont elles [les start-ups] ont besoin, c'est des contrats ! Des contrats qui leur disent à long terme voilà, on va travailler avec vous, on va faire des co-développement… et ça on ne l'a pas fait. [...] On ne pense jamais au futur. »*[233] Cet écueil a d'ailleurs été étudié par Gilles Finchelstein dans son analyse de l'urgence, reprenant les théories de Pierre Rosanvallon sur « la myopie démocratique »

[230] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., pp. 31-32.
[231] Taro Ugen, « Ne me parlez plus… », op. cit.
[232] Maddyness, « #Open innovation : pour plus d'efficacité, il est temps de repenser le format des hackathons », *Maddyness* [en ligne] 7 janvier 2016. Consulté le 15 mai 2016.
[233] Voir Annexe « Entretien »

(on crée des « académies du futur », des « forums de l'avenir »[234],...) : notre époque aurait tendance, paradoxalement, à valoriser abusivement le futur par rapport au présent, mais d'inscrire toutes ses actions dans « l'instant », précisément à cause du culte qu'elle voue à la vitesse. L'urgence, de nouveau, serait donc ce qui peut expliquer la tendance risquée à « l'innovation washing ».

Cependant, l'objectif symbolique étant assumé par la Communication, on peut se demander si cette vision n'est pas acceptable, et si la mise en œuvre de partenariats concrets avec des start-ups n'est pas d'un autre ordre, qui ne concernerait pas la communication. La tension sur ces questions de frontières demeure quoi qu'il en soit palpable, nous conduisant à interroger le rôle du communicant dans les dispositifs d'Open innovation.

c) Tentatives de recommandations à l'égard du communicant

Il semble logique que les Directions de communication, du fait de leur connaissance en stratégies de mise en visibilité, soient sollicitées pour le déploiement des dispositifs et démarches d'Open innovation. Il s'agit d'ailleurs de l'une des recommandations de Martin Duval et Klaus Spiegel dans leur ouvrage *Open innovation*[235]. Dans cette perspective, une action responsable de la part de la Communication pour éviter les écueils analysés semble de plusieurs ordres, à la fois interne et externe. Dans un premier temps, pour que l'Open innovation puisse tenir ses promesses de transformation, « il est primordial que la démarche s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise [...] Il faut donc développer cette culture d'ouverture au sein de l'entreprise et cela implique tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par le COMEX »[236] pour reprendre les termes de grandes entreprises elles-mêmes. La communication interne a donc tout son rôle à jouer dans cette démarche. La nouvelle stratégie du groupe EDF (« CAP 2030 ») met d'ailleurs en avant cette logique, et la dernière campagne de sensibilisation interne « Tous Numériques », portée par des hauts dirigeants, va dans ce sens. Il est également important que la communication managériale plus particulièrement organise la jonction entre la vision des dirigeants et celle des salariés. Pour ce faire, il s'agit de fournir les outils appropriés (« kits de com ») qui faciliteront les campagnes internes de déploiement des démarches d'Open innovation. A ce titre, les NTIC (plateformes, applications, réseaux sociaux) peuvent être une ressource intéressante en ce qu'elles facilitent les échanges et la création de réseaux internes. En revanche, ces outils doivent être accompagnés de plans de communication qui s'inscrivent dans la durée, appuyés par des

[234] Pierre Rosanvallon, « La Myopie démocratique », Revue *Commentaires*, 2010/3 (n° 131), pp. 599-604.
[235] Martin Duval et Klaus Spiegel, *Open innovation…,* op. cit., p. 61.
[236] Voir Annexe « Cahiers de l'Innovation » (pp. 6-8)

community managers dédiés qui pourront gérer le flux des idées et des connaissances. On peut dire que le rôle pivot de la communication dans la transformation par l'Open innovation se situe d'ailleurs à ce niveau.

Dans le cadre externe, créer et donner une identité claire au(x) dispositif(s) d'Open innovation déployés par l'entreprise permet de rendre compte de la responsabilité de l'entreprise. C'est l'exemple des hackathons, qui, en ce qu'ils constituent l'une des premières vitrines de l'Open innovation d'une grande entreprise, doivent faire l'objet d'une élaboration réfléchie, avec un réel contenu. Pour cela, il faut en amont « co-définir et affiner les thèmes avec l'ensemble des parties prenantes de [son] écosystème innovant »[237] afin de gagner la confiance des start-ups et apparaître comme une entreprise légitime sur le sujet - à l'écoute, au courant des sujets, dans une véritable dynamique de collaboration. Par la suite, la réussite de ce dispositif reposera « notamment sur la capacité de l'organisateur à poursuivre le projet au-delà de la remise des prix »[238]. Cela nécessite donc d'être transparent quant à la vision de l'entreprise : image ou enjeu économique concret.

Ainsi, bien déployés, ces dispositifs peuvent servir l'image de marque de l'entreprise mais également sa marque employeur, en communiquant sur les dispositifs d'innovation internes dédiés aux collaborateurs - par exemple pour EDF, les Prix internes EDF Pulse qui récompensent les projets innovants portés par des salariés. Car EDF Pulse a cette particularité de proposer un double dispositif qui s'intègre parfaitement dans l'esprit de l'Open innovation : un dispositif externe, dédié à la valorisation de la marque comme une marque innovante, et un dispositif interne, qui participe à l'accélération du changement. J'ai ainsi moi-même expérimenté en tant que communicante une facette du métier que je n'avais pas pratiqué jusqu'alors, celle de l'accompagnement du changement. La fonction de « Responsable innovation » ou de « Chief Disruption Officer » dont nous avons parlé précédemment sont d'autres métiers actuellement en construction qui se situent à la croisée de tous les phénomènes abordés ici : l'Open innovation, l'enjeu d'image, et la transformation du Groupe qui passe par la conduite du changement. Il nous semble que toutes ces missions peuvent être préemptées par le communicant interne et externe dans le cadre d'une démarche d'Open innovation. Dans cette démarche, le rôle du communicant en interne sera aussi de faire s'approprier un terme en marge des préoccupations quotidiennes des salariés - l'innovation - car auparavant réservé à la sphère des chercheurs de la R&D, et d'en faire ainsi un élément majeur du processus de transformation. Il faut, certes, au départ créer le mythe

[237] Maddyness, « #Open innovation : pour plus d'efficacité… », op. cit.
[238] *Ibid.*

qui suscitera l'adhésion, puis savoir en sortir au profit d'actions concrètes qui valorisent tant l'image que la transformation. Ce faisant, le communicant réattribue ses valeurs « sociales » à l'innovation, comme dispositif de mise en collaboration de salariés rassemblés autour d'un objectif fédérateur. En se positionnant sur ce créneau, la communication n'est plus seulement émettrice et assume son rôle de média, d'interface, de fonction transversale, pour décloisonner les organisations internes : c'est la définition même de l'ouverture, profitable au déploiement de l'Open innovation à tous les niveaux de l'entreprise. On en revient ainsi à la définition originelle de l'innovation : « le changement », ou encore, selon Norbert Alter, « un mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs. »[239] Ainsi, pour reprendre les théories de Pierre Musso, les entreprises qui parviennent à s'approprier et à largement diffuser leur dispositif d'innovation seront aussi « les entreprises demain », car l'innovation, grâce à de grands récits, « transmet une pensée, une vision du monde, des normes à la société » et « influe donc sur le cours de son développement. »[240] Finalement, on peut considérer que toute la responsabilité de la communication des grandes entreprises se situe à ce niveau.

Ce dernier temps de l'analyse nous a ainsi démontré que l'Open innovation dépassait ses premières attributions, à savoir transformer le paradigme traditionnel de l'innovation dans les grandes entreprises. Comme nous l'exposions dans notre troisième hypothèse, le développement de l'Open innovation comme pratique incontournable transforme finalement les entreprises elles-mêmes, dans leurs modes d'organisation et de fonctionnement. La communication intervient alors dans l'accompagnement de ce changement.

[239] Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Edition PUF, Mars 2013, p. 2.
[240] Pierre Musso, *Imaginaire, Industrie et Innovation*., op. cit.

CONCLUSION

Ce travail de recherche a tenté de montrer en quoi un contexte social caractérisé par une accélération globale – de l'information, des pratiques ou encore des échanges – transformait les processus d'innovation au sein des grandes entreprises françaises, et notamment au sein d'EDF, au profit de ce que l'on appelle « l'Open innovation ».

De par les deux notions déjà très larges et polysémiques qui la composent – l'« innovation » d'une part et l'« ouverture » d'autre part – ce concept se prête très bien à de nombreuses représentations et appropriations pouvant aller dans des sens différents. En cela, il nous a semblé que construire une définition précise de la notion soulevait plusieurs difficultés : un enjeu de définition, d'appropriation et de mise en œuvre par la multiplicité des acteurs qui gravitent autour de la notion.

Rendre compte de l'accélération à l'œuvre par une approche des NTIC nous a alors semblé pertinent : ces nouvelles technologies, grâce aux imaginaires qu'elles véhiculent et aux pratiques qu'elles ordonnent, permettent d'appréhender à la fois la genèse du concept – l'accélération, l'urgence – et sa mise en œuvre. Un appui sur le concept de dispositif de Foucault nous permet quant à lui de désigner les éléments hétérogènes qui entourent la notion et de travailler sur leur interrelation dans la construction de l'Open innovation.

Par cette approche, nous avons ainsi mis en avant le rôle central des NTIC dans le sentiment général d'accélération qui engendre des discours sur la nécessité de faire « plus vite ». De ce constat, et qui plus est dans un contexte de crise qui accroit la concurrence, il nous est apparu que les grandes entreprises, caractérisées par le temps long de la Recherche, allaient d'abord chercher à créer des récits compensateurs sur leur faculté d'innovation dans une volonté de se distinguer des start-ups, leurs nouveaux concurrents directs. Cela est particulièrement vrai d'EDF qui comporte un grand nombre d'ingénieurs-chercheurs. Un second temps du discours, dont on trouve les traces de manière plus récente, montre l'adoption d'une nouvelle stratégie chez ces grandes entreprises : en décidant de retourner une faiblesse apparente à leur avantage (« s'il s'avère que nous innovons moins vite que les start-ups, alors collaborons avec elles »), les entreprises s'approprient les codes de l'Open innovation – c'est-à-dire, très formellement, « s'ouvrir pour innover » – et entrent dans la démarche d'un nouveau paradigme de l'innovation qui leur est profitable en terme d'image. Les NTIC retrouvent ici leur rôle en ce que les imaginaires qu'elles convoquent vont de pair avec les caractéristiques prêtées à l'Open innovation : collaboration, vitesse ou encore ouverture. L'observation d'un entretien entre EDF et un prestataire nous a notamment permis de voir que la teneur même des dispositifs d'Open innovation – ouverts, collaboratifs, en réseau – en conditionnait la structuration : les NTIC liées à ces dispositifs (par exemple, une

plateforme en ligne de partage d'informations entre une start-up et un ingénieur chez EDF) doivent répondre à l'ensemble de ces critères, et donc être ergonomiques, souples et rapides. Ce sont toutes ces nouvelles méthodes, issues et influencées par les caractéristiques des NTIC, qui déterminent les discours et la gestion des connaissances actuelle des grandes entreprises dans leur processus d'innovation.

Cependant, l'analyse a aussi montré l'importance de réhabiliter le facteur humain dans les démarches d'Open innovation : en ce que ce concept met en jeu des individus hétérogènes, à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise, il ne peut y avoir de démarche sans une collaboration effective de ces individus, qui va au-delà des outils technologiques pensés pour faciliter leurs échanges, pour laisser place à certains éléments non rationnels comme la décision de travailler avec une start-up déterminée par son fondateur. De même, les individus conservent une place importante dans le dispositif pour tout ce qui concerne les enjeux délicats liés à la propriété intellectuelle (la Direction des Achats) mais aussi à l'accompagnement du changement (la Direction des Ressources Humaines, les managers).

C'est d'ailleurs cette analyse, non posée au départ comme hypothèse et fruit de notre travail de recherche, qui a guidé notre réflexion sur la transformation plus globale de la grande entreprise traditionnelle grâce à l'Open innovation. De la transversalité de ces échanges et interrelations, nous avons en effet déduit que l'Open innovation dépassait le seul cadre de la création de nouveaux produits et services en collaboration avec des acteurs extérieurs : ce dispositif, comme démarche, cherche aussi à rendre l'organisation « apprenante »[241], en ce que celle-ci doit s'inspirer et s'approprier des méthodes elles-mêmes innovantes pour s'adapter au monde économique en mutation qui, on l'a vu, s'accélère. En cela, l'Open innovation doit transformer la grande entreprise elle-même, ce que met d'ailleurs EDF en valeur dans ses supports et discours.

Ainsi, nos hypothèses de départ semblent globalement se justifier. Toutefois, nous émettons quelques réserves quant à notre hypothèse posant la transformation de l'entreprise comme corollaire incontournable de l'Open innovation : nous l'avons vu, la communication sur ce dispositif peut présenter des écueils dès lors qu'elle valorise abusivement ou symboliquement cette pratique au sein de l'entreprise pour ne servir que l'image. C'est notamment ce que met en avant notre entretien qualitatif avec un responsable d'EDF. Il est donc important, si l'entreprise souhaite se transformer concrètement, de conserver une pratique raisonnée de la communication sur l'Open innovation, afin d'éviter « l'innovation washing » ou le « start-up washing », et contribuer concrètement à la transformation des pratiques de l'organisation en passant de l'idée à la réalisation. Ce passage de l'imaginaire à

[241] Alain Gressier, « Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif… », op. cit.

l'enjeu concret de l'Open innovation est alors ce qui permet à l'innovation de remplir son enjeu d'actualisation.

Nous soulignons également qu'il aurait été intéressant d'interroger plus en détail les représentations de l'Open innovation chez les start-ups, afin de d'évaluer leur perception sur la manière dont les grandes entreprises s'approprient ce sujet. Un panel représentatif aurait pu nous permettre ainsi d'affiner ou de nuancer certains propos.

Egalement, les risques d'un glissement sémantique de « l'innovation » vers « le numérique » nous a conduit à penser que cette notion – le numérique – mériterait un sujet de recherche à lui seul (ce que la présente analyse ne pouvait faire) tant son champ d'étude est vaste. Les NTIC par exemple, qui sont étroitement liées à cette notion, soulèvent plusieurs paradoxes : pouvant provoquer une « surcharge informationnelle », elles sont peut-être, à terme, ce qui produira des discours « sur la nécessité de la lenteur »[242] pour tracer des perspectives qui ne s'inscrivent non pas dans l'instant mais sur du long terme. Il est à penser que cette hypothèse concerne toutes les facettes du champ social, et on en voit déjà se dessiner quelques contours, comme la tendance du « digital detox » par exemple, qui consiste à se déconnecter volontairement de toutes les nouvelles technologies pendant plusieurs jours pour enrayer la connexion permanente.

Enfin, en prolongement de ce travail, il nous semble qu'il serait intéressant de pousser le parallèle esquissé dans l'analyse avec la biologie et la résistance au changement, notamment concernant les modes d'organisation de l'entreprise. Dans cette optique, questionner de manière plus large ce qu'est le « management de l'innovation » nous semble pertinent pour la recherche : l'innovation peut-elle se gérer ? et si oui, comment ? Une étude sur les nouvelles façons de travailler pourrait être un bon point de départ, avec, par exemple, un travail sur les « FabLab » ou les « Makers », c'est-à-dire toutes ces nouvelles communautés innovantes justement rassemblées pour innover… de manière différente. L'incubateur « La Ruche » par exemple file totalement la métaphore du groupe d'abeilles formée en essaim qui collaborent pour faire advenir l'innovation, dans une perspective voulue décalée.

Finalement, l'Open innovation est multiforme et bouscule les frontières. Pour l'entreprise, il est peut-être à parier que cette pratique s'insèrera progressivement comme une évidence dans l'organisation, au point de créer de nouveaux modèles de collaboration et d'intégration. Cela signifie créer de nouveaux cadres de références et de nouvelles compétences qui permettront la mise en réseau de tous les individus quels qu'ils soient, en

[242] Gilles Finchelstein, *La Dictature de l'urgence*, op. cit., p. 105.

interne et à l’externe de l’entreprise. C’est peut-être dans ce cadre que l’innovation retrouvera son acception politique originelle.

BIBLIOGRAPHIE

Sur l'innovation et l'Open innovation

ALTER (Norbert). - *L'innovation ordinaire*. – Paris : PUF « Quadrige », 2010. - 312 p.

ALTER (Norbert). - « L'innovation : croyances et pratiques ». - *Sciences Humaines*, 2000 (n°111). - pp. 48-49.

BERKUN (Scott). - *The Myths of innovation*. - Edition O'Reilly. Août 2010. - 248 p.

CHESBROUGH (Henry). - *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School, 2003. - 227 p.

DUVAL (Martin) et SPEIDEL (Klaus). - *Open innovation : développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover* - Paris : Collection DUNOD, 2015. - 184 p.

Etude Bluenove. « Les Grandes entreprises françaises et l'Open innovation ». 2011. http://bluenove.com/livres-blancs/les-grandes-entreprise-francaises-et-l-open-innovation/

Etude Linkfluence. « Grands Groupes et Startups vus du Web ». 2016 : http://livreblanc.linkfluence.publicisnurun.fr/

EZRATTY (Olivier). « Open innovation » : quand les grands groupes lorgnent les start-up. *Challenge* [en ligne] 6 novembre 2014. Disponible sur : http://www.challenges.fr/tribunes/20141104.CHA9800/innovation-ouverte-quand-les-grands-groupes-lorgnent-les-start-up.html

FLICHY (Patrice). - *L'innovation technique*. - Paris : La Découverte, 1995. - 256 p.

HARRISSON (Denis) *et al.* - « Innovation sociale et arrangements efficaces » - *Hermès,* 50, 2008/1. - p. 55-60.

HUYGHE (Pierre Damien). – « L'innovation comme maître-mot » - Conférence à l'Ecole Nationale Supérieur de Création Industrielle (ENSCI), 8 octobre 2013.

LAUGIER (Edouard). La R&D est morte, vive l'Open innovation. *Le Nouvel Economiste*. [en ligne] 26 février 2015. Disponible sur : http://www.lenouveleconomiste.fr/la-rd-est-morte-vive-lopen-innovation-26260/

Maddyness. #Open innovation : pour plus d'efficacité, il est temps de repenser le format des hackathons. *Maddyness.* [en ligne] 7 janvier 2016. Disponible sur : https://www.maddyness.com/innovation/2016/01/07/hackathon-bluenove/

OSEO. - « PME et innovation technologique : vers une relation plus naturelle » - Regards sur les PME n°10. Première édition. Mai 2006.

UGEN (Taro). Ne me parlez plus d'Open innovation. *French Web.* [en ligne] 17 janvier 2016. Disponible sur : http://www.frenchweb.fr/ne-me-parlez-plus-dopen-innovation/223401

Sur le temps et l'urgence

AUBERT (Nicole). - *Le Culte de l'urgence : la société malade du temps.* - Paris : Flammarion, coll. « Champs essais », 2010. - 375 p.

BENEVENT (Raymond), - « La Rhétorique de l'urgence » - Revue *La lettre de l'enfance et de l'adolescence,* 2/2009 (n° 76). - pp. 13-20.

FINCHELSTEIN (Gilles)*. - La Dictature de l'urgence*. - Paris : Fayard, 2011. - 240 p.

NIETZSCHE (Friedrich). - *Le Gai savoir.* - Paris : GF Flammarion, 1998, rééd. 2007. - 445 p.

RIFKIN (Jérémy). - *Time Wars.* - Touchstone Books, 1987. - 302 p.

ROSANVALLON (Pierre). – « La Myopie démocratique » - Revue *Commentaires*, 2010/3 (n° 131). - pp. 599-604.

Sur le discours et les imaginaires

ANSCOMBRE (Jean-Claude) et DUCROT (Oswald). - *L'argumentation dans la langue*. - Bruxelles : Mardaga, Coll. "Philosophie et langage", 1983. - 184 p.

BALANDIER (Georges). – « Un regard sur la société de la communication » - Paris : Actes du Colloque du CNCA, 1986.

BEUSCART (Jean-Samuel) et PEERBAYE (Ashveen). - « Histoires de dispositifs ». - *Terrains & Travaux*, 2/2006 (n°11).

DE CERTEAU (Michel). - *L'invention du quotidien, I : Arts de faire.* - Paris : Collection Folio essais (n° 146), Gallimard. - 416 p.

DURAND (Sébastien). - *Storytelling, réenchantez votre communication.* - Paris : Collection Dunod, 2011. - 192 p.

ECO (Umberto) et PEZZINI (Isabelle). - « La sémiologie des mythes » - Revue *Communications*, 1982 (n°36). - pp. 19-42.

FOUCAULT (Michel). - *Dits et écrits (tome III).* – Paris : Gallimard, 1994. - 848 p.

GHIGLIONE (Rodolphe), BONNET (Claude) et RICHARD (Jean-François). - *Cognition, représentation, communication. Traité de psychologie cognitive.* - Paris : Dunod, coll. Psycho Sup, 1993. - 311 p.

GOFFMAN (Erving). - *Les Rites d'interactions.* - Paris : Minuit, « Le sens commun », 1974. - 230 p.

LEVY (Pierre). - *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberespace.* - Paris : La Découverte Poche / Essais, 1997 (n°27). - 252 p.

MUSSO (Pierre). - *Imaginaire, Industrie et Innovation*. - Paris : Manucius, 2016. - 278 p.

MUSSO (Pierre). – « Usages et imaginaires des TIC. L'évolution des cultures numériques. » - FYP éditions, 2009. - pp. 201-210.

Sur la gestion des connaissances et l'accompagnement du changement

AGAMBEN (Giorgio). - *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* - Rivages poche. Traduit de l'italien par Martin Rueff, 2007. - 54 p.

BARBAROUX (Pierre) et ATTOUR (Amel). – « Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances » - Revue *Innovations,* 1/2016 (n° 49). - pp. 5-14.

BURGER-HELMCHEN (Thierry) et PENIN (Julien). - « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie » - *Management & Avenir,* 1/2011 (n° 41). - p. 254-269

CHANAL (Valérie). - « Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets » - Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Ecole Centrale de Paris, 28-29 mai 1999.

GIROUX (Nathalie). – « La communication dans la mise en œuvre du changement » - HEC Montréal, Revue de Management International, 1998, Volume 3 (n° 1). - 15 p.

GRESSIER (Alain). - « Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif : les communautés de pratique ». - Revue *Marché et organisations*, 2009/3 (n°10). - pp. 113-134.

MEJRI (Soumaya). – « L'approche discursive, une nouvelle perspective pour la recherche en stratégie. » - GERFLINT, Revue *Synergies Tunisie,* 2009 (n° 1). - pp. 187-208.

ROETHLISBERGER (Fritz J.) and DICKSON (William J.). - *Management and the worker*. - Cambridge : Mass. : Harvard University Press, 1939. - 658 p.

Autres ressources :

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) – « Guide anti greenwashing », 2014.
http://antigreenwashing.ademe.fr/sites/default/files/docs/ADEME_GREENWASHING_GUIDE.pdf

Dictionnaire Larousse

Dictionnaire Définition marketing

Glossaire E-marketing

L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert

MACRON (Emmanuel). - « Discours de passation de pouvoir » - BFM TV, 27 août 2014.

OCDE, *Manuel de Frascati*, 2002.

Site de l’Observatoire de l’ubérisation : http://www.uberisation.org/

Vidéo de présentation du groupe « Génération connectée » :
https://www.youtube.com/watch?v=zfiJxYh7InE

DEFINITIONS

Accélérateur : structures privées, SAS ou associations, ayant souvent à leur tête des entrepreneurs et apportant un accompagnement intensif, pour des startups qui cherchent à rapidement lever des fonds. C'est un modèle très sélectif et adapté au secteur numérique (mise en œuvre des principes de "méthodes agiles"). (Source : typologie de la Présentation générale de la French Tech)

Agilité : nouveau mode organisationnel qui recherche l'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés pour fidéliser) et une dimension proactive (création de valeur). (Source : Agileom)

Cloud : technologie qui permet de mettre sur des serveurs localisés à distance des données de stockage ou des logiciels qui sont habituellement stockés sur l'ordinateur d'un utilisateur, voire sur des serveurs installés en réseau local au sein d'une entreprise. (Source : Le-Cloud.net)

Crowdsourcing : forme d'externalisation voire de collaboration possible avec des individus à l'extérieur de l'entreprise. Il constitue une alternative aux autres formes de production comme la réalisation en interne, l'externalisation classique, ou l'innovation en réseaux. Son essor est fortement lié au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et, plus particulièrement, du Web 2.0 qui facilite la mise en relation d'un grand nombre d'acteurs dispersés (mélange de "crowd" : foule et "outsourcing" : externalisation). (Source : Burger-Helmchen Thierry, Pénin Julien, « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir* 1/2011 (n° 41), p. 254-269)

Curateur : personne en charge de la curation de contenus, activité qui consiste à sélectionner, trier, des contenus spécialisés sur Internet et à les diffuser de manière organisée. Permet de se positionner tant qu'expert sur la thématique abordée. (Source : Définitions marketing)

Digital natives : expression américaine pour désigner la génération ayant grandi en même temps que le développement d'Internet. On parle également de génération Y. (Source : Définitions marketing)

Drive : Voir définition du "Cloud"

Ecosystème : ensemble des activités qui se sont construites pour répondre à un marché donné, ainsi que la nature des relations que les multiples acteurs de ce marché ont tissé entre eux. Par définition, un écosystème est en perpétuel mouvement et réinvention.

Hackathon : désigne le rassemblement d'informaticiens durant plusieurs jours et au minimum une nuit (souvent organisé sur un week-end) en vue de collaborer sur des sujets de programmation informatique pointus et innovants. Le terme est un mot-valise constitué de "hack" et "marathon". (Source : Glossaire E-marketing)

Incubateur : structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises, pouvant apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. À la différence d'une pépinière d'entreprises, un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés. (Source : lexique des startups de Maddyness)

Innovation : effectivité d'une création (selon Norbert Alter) ou changement significatif positif.

Innovation de rupture : discontinuité pour l'entreprise et son environnement (selon Norbert Alter)

Lab : cellule d'une entreprise qui questionne l'entreprise en utilisant les dernières avancées technologiques, sociales, sociétales, environnementales, etc. comme miroir, pour redéfinir son positionnement. Les actions menées par les labs vont de la veille sectorielle à l'anticipation des besoins et des attentes des clients en fonction des technologies et des nouveaux usages. (Source : les Echos – article « Le lab : pratique à partager et à diffuser » - 25/03/2014)

Lean management : méthode de management qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés. La méthode permet de rechercher les conditions idéales de fonctionnement en faisant travailler ensemble personnel, équipements et sites de manière à ajouter de la valeur avec le moins de gaspillage possible. (Source : Définitions marketing)

Proof of concept : le terme de « proof of concept » ou POC désigne le fait d'avoir des éléments plus ou moins tangibles assurant qu'un nouveau concept de produit ou service n'est pas une simple vue de l'esprit. Le POC vise à limiter le risque de pertes financières liées à des développements de nouveaux produits ou services (coûts directs de développement et production, temps perdu, etc.). (Source : Définitions marketing)

Sérendipité : capacité, art de faire une découverte, scientifique notamment, par hasard. (Source : Dictionnaire Larousse)

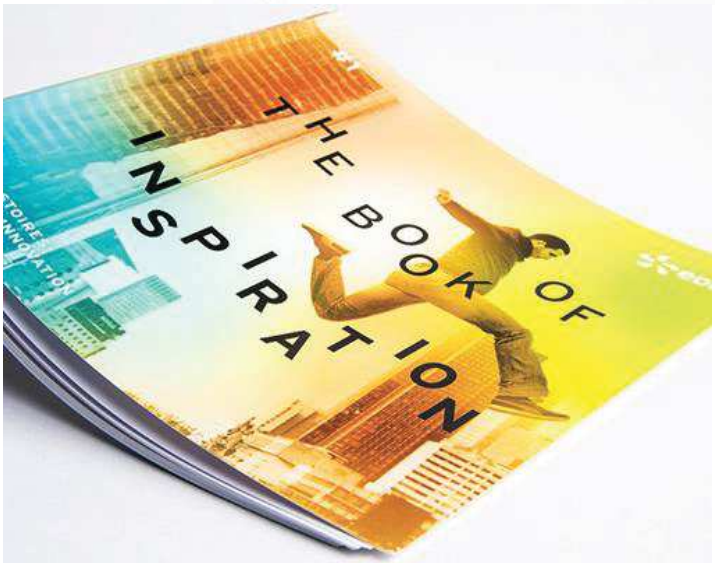
Start-up : jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies. Organisation provisoire qui a pour but de trouver un modèle économique reproductible. (Source : Dictionnaire Larousse)

Test and learn : pratique par laquelle une entreprise investit un budget modeste dans un levier à des fins de tests sans réelle visibilité ou assurance sur l'efficacité. (Source : Définitions marketing)

ANNEXES

Annexe 1 : Analyse – « Book of inspiration : 13 histoires d'Open innovation » d'EDF (2015)





Pages de garde : storytelling, fluidité, simplicité, inspiration



Page Éditorial : “ouverture”, “agile”, “time to market”, “culture”, “intelligence collective”, “synergies”, “plus vite”, “expérimentation”, “droit à l’erreur”, “autrement”, “transformons l’essai tous ensemble”, “beau symbole”

Analyse : ce discours favorise l’idée qu’EDF souhaite avant tout générer du changement en interne, en créant des symboles, une image de communication, qui peut dans un second temps se traduire en actions concrètes



Page "Pitch" : "challenge", "où et quand", "succès", "demain", "pilotes"

Analyse : ces encarts donnent une orientation plus concrète au discours : ils traduisent une volonté de dynamisme, avec des notions de "défis", des préoccupations très pragmatiques ("où et quand") ; faire référence au succès démontre l'orientation business de la démarche et le "demain" montre qu'EDF souhaite se tourner vers le futur. Faire référence à des "pilotes" permet d'incarner le processus et d'amplifier l'impression de dynamisme



Page “Pour l’histoire”
Analyse : les références historiques à l’innovation permettent de légitimer les actions actuelles, et de les inscrire dans une temporalité plus longue.





Toutes pages confondues : “fluidité”, “simplicité”, “facilite”, “rapidement”, “équilibré”, “valoriser la part du travail”, “connectant”, “utiles”, “synergies”, “collaboratif”, “fruit d’un travail collectif”, “futur”, “impliqués”, “compromis”, “confiance”, “dynamique”

Analyse : EDF met globalement et clairement en avant de la relation “gagnant-gagnant” dans tout ce dispositif, qu’elle éclaire par sa capacité à faire “comme” les start-ups, c’est-à-dire à aller vite et de manière efficace




LA SEULE CHOSE
PROMISE
D'AVANCE
À L'ÉCHEC
EST CELLE
QU'ON NE
TENTE PAS

Annexe 2 : Entretien – Laurent Lelait, Responsable sourcing France de l'Open innovation d'EDF (27/04/2016)

Céline : Bonjour, déjà merci d'avoir accepté cet entretien ! Pour vous resituer, je suis alternante dans l'équipe de Valérie et je suis notamment sur les Idées EDF Pulse. Pour mon mémoire de fin d'année, j'étudie l'Open innovation et mes questions vont porter sur vos missions dans l'entité, et l'Open innovation de manière générale, comment ça a été pensé à ses débuts, les manières dont ça se développe aujourd'hui et quelles sont les évolutions, les perspectives d'avenir… Voilà.

L : Super, merci pour ces précisions.

C : On peut commencer, ça durera 1h environ. Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler de l'entité dans laquelle vous travaillez, dans les grandes lignes ? C'est-à-dire à quelle direction elle est rattachée, où elle est située, la manière dont elle est organisée…

L : Donc c'est une équipe qui s'appelle Open innovation, qui travaille pour l'ensemble du groupe EDF, au sens large, elle est transverse à tous les métiers, aussi bien en France qu'à l'étranger. On travaille pour toutes les filiales du Groupe, même les filiales qui ne sont plus vraiment EDF comme ERDF par exemple. Le seul avec qui on ne travaille pas c'est RTE, parce qu'il y a une séparation complète. Mais sinon on travaille avec Dalkia, les anglais, les italiens, les belges, les Etats-Unis… tout le monde. Donc elle est transverse dans son côté opérationnel on va dire, et elle est transverse à l'international dans sa structure, donc on a la majorité de l'équipe qui est en région parisienne, à Chatou, sur un des sites de la R&D, une dizaine de personnes, on a deux personnes à Londres, on a trois personnes en Californie, et on a deux personnes à Pékin. Donc une équipe internationale et une équipe qui travaille pour tout le Groupe. D'un point de vue hiérarchique, elle est rattachée, intégrée dans la R&D d'EDF, qui est une R&D corporate, qui travaille pour tout le Groupe, pour tous les métiers, toutes les géographies, comme l'équipe Open innovation, et d'un point de vue hiérarchique elle est rattachée assez haut dans la structure de la R&D. Elle est rattachée à un adjoint du Directeur de la R&D.

C : Vous pouvez me rappeler le nom du Directeur ?

L : Bernard Salha, et il a trois adjoints, dont un qui est chargé de la partie amont de la R&D d'EDF, ce qu'on appelle la production d'électricité, et un adjoint qui est chargé de la partie aval, donc la commercialisation en relation avec les clients, et un troisième adjoint qui est chargé de tous les aspects transverses de la R&D dont la normalisation et l'innovation. Et donc l'équipe est rattachée à ce troisième adjoint qui s'appelle François-Xavier Roussel. Donc ça c'est le fonctionnement.

C : D'accord. Et en termes de missions ?

L : Après dans ses missions, elle a deux missions cette équipe : elle a d'une part une mission tournée vers l'externe, qui est d'être en relation avec l'écosystème de l'innovation dans le monde, d'identifier des solutions, des technologies, des entreprises innovantes et de les mettre en relation avec tous les métiers pour les qualifier, ces solutions innovantes, de comprendre leur proposition de valeur, et de les mettre en relation avec les métiers les plus adaptés à cette valeur ajoutée. Donc c'est une mission de compréhension, de bien comprendre ce que fait la PME, et après de trouver le bon métier pour la présenter au bon métier.

C : Dons vous avez une connaissance de tout le Groupe, assez exhaustive… ?

L : Du coup je vais vous expliquer comment on fonctionne. On a séparé les deux fonctions, on a des gens qui sont chargés de sourcer, de qualifier les start-ups, c'est ce qu'on appelle le sourcing, et on a des gens qui sont en charge de discuter avec les métiers qui connaissent les besoins des métiers qui vont pousser les PME innovantes vers les métiers. Et ça c'est deux fonctions différentes et en pratique c'est deux personnes différentes, même si parfois on a des personnes qui font les deux. Ça c'est le fonctionnement de la partie externe, et après on a une partie qu'on appelle interne qui a pour mission de promouvoir l'innovation interne, d'aider à la valorisation de l'innovation interne, donc l'innovation qui vient de l'intérieur d'EDF, d'aider à ce qu'elles émergent. De faire aussi de la sensibilisation, de faire en sorte que de nouveaux modes de travail se diffusent dans l'entreprise sur la créativité, sur de nouvelles méthodes. Donc en gros, valorisation de l'innovation interne et sensibilisation, formation, en interne à de nouvelles méthodes héritées des start-ups qui permettent de générer de l'innovation de nouvelles manières.

C : D'accord, donc si je résume, c'est à la fois en externe et en interne ?

L : En fait notre équipe Open innovation elle un peu séparée en deux même si on travaille ensemble, des gens plus côté internet d'autres gens plus côté externe.

C : D'accord. Et alors vous maintenant là-dedans ? Plus particulièrement vos missions ?

L : Donc moi je m'occupe de toute la France dans la partie externe, de l'écosystème France, et donc du sourcing de PME innovantes sur la France. Je suis amené à rencontrer tout… enfin pas tout mais une bonne partie des incubateurs, des gens qui en France interagissent avec des start-ups, créent des start-ups, aident à ce que les start-ups se créent et après je rencontre, c'est moi qui rencontre une grande partie des start-ups et qui les qualifie et qui les rentre dans des maps. Moi ou les gens qui travaillent avec moi.

C : Et vous êtes le seul chargé du sourcing ?

L : Sur la France et l'Europe, avec les collègues UK, on est… on est 6.

C : D'accord, et au quotidien, comment vous gérez cette mission de rencontre, de sourcing ?

L : La plus grande partie du temps, c'est des entretiens one-to-one, soit avec start-ups, soit avec des représentants de l'écosystème. Ça peut être des dirigeants d'incubateur, ou aussi des gens qui font la même chose que nous, des grands corporate qui ont des équipes innovation puisqu'on discute aussi entre nous, ou aussi des fonds d'investissement parce que c'est eux qui financent les start-ups donc c'est aussi intéressant de discuter avec eux. Quand je dis one-to-one ça peut être au téléphone, ou alors physique, et je rencontre des start-ups, ils me présentent ce qu'ils font, on balaye leur présentation. Donc ma journée ce sont des réunions téléphoniques, des réunions physiques avec tous ces gens-là. Ce sont des réunions qui durent entre deux et trois heures. Ça c'est une partie du travail et après l'autre partie, on va l'appeler la partie la plus ingrate (rires) c'est l'archivage. On a un outil qui nous permet, c'est un peu comme un outil de CRM, qui nous permet de capitaliser des entretiens qu'on a eu, de rentrer aussi tous nos interlocuteurs, et de pouvoir le partager avec tous nos collègues.

C : Et après quand vous rencontrez une start-up, vous avez une méthode précise de qualification de son projet ou alors est-ce que c'est un peu itératif…

L : Oui c'est plutôt itératif, c'est en fonction de ce qu'on a vu, de ce qu'on voit… des fois il y a aussi les métiers, ça dépendra de si on a un bon écho dans les métiers, mais on pourra revenir sur la façon dont fonctionne les métiers. Si on continue sur la partie sourcing, c'est plutôt itératif, on essaie de… on rencontre une start-up, il faut qu'il y ait un peu de… si vous connaissez un peu le système de l'innovation, vous savez que le plus important dans une start-up, c'est les gens, et c'est pour ça que déjà avec l'interaction on essaie de caractériser même si c'est pas toujours facile. C'est voir comment la personne réagit, si elle est ouverte, si elle est fermée, si elle nous donne facilement des renseignements… SI la première chose c'est qu'on nous demande de signer un NBA, si à chaque fois qu'on pose une question c'est « je peux pas vous le dire parce que c'est confidentiel » bah… si c'est confidentiel, je leur dis, c'est que vous voulez travailler seuls dans votre coin, si vous avez pas envie de me parler, c'est pas la peine quoi. On ne signe pas de NBA, seulement dans les phases finales, mais sinon on essaye d'éviter donc ce qu'on veut c'est établir une relation gagnant-gagnant, de confiance, où on travaille ensemble. Donc si les gens ils commencent à tout le temps nous dire « Attention, on n'a pas envie de vous parler, vous êtes EDF » bon bah on leur dit OK, c'est pas la peine qu'on discute. Si ça se passe comme ça, c'est mal barré, c'est que ça va mal finir en fait. Plus ça va aller, moins ça va aller. C'est rare que ça s'améliore.

C : D'accord, donc à partir de ce moment-là, vous sentez que c'est une voie vers laquelle il ne faut pas aller ?

L : Moi juste avant j'ai été détaché dans un fond d'investissement pendant 3 ans donc j'ai fait de l'investissement et c'est la même chose, on le voit tout de suite. Les gens qui sont compliqués… Enfin quand vous investissez dans une start-up c'est un peu comme si vous vous marriez hein. Vous mettez de l'argent dans un porteur de projet, et pendant plusieurs années vous allez travailler avec lui, donc faut tomber amoureux l'un de l'autre hein, donc c'est pas la peine de se forcer.

C : Est-ce que ce cas de figure, où la rencontre se passe mal, arrive souvent ? Comment vous le gérez ?

L : Oui ça arrive souvent, en fait c'est une histoire de personne donc c'est normal, c'est des deux côtés, il faut que le fit se fasse, que les gens aient envie de travailler ensemble, et quand ça se passe pas bien ça peut être soi aussi, donc limite quand on fait de l'investissement on essaye de demander à un collègue de le rencontrer pour voir si c'est un problème de personne qui nous concerne nous-même, ou si c'est l'autre personne qui pose problème. Donc on essaie de décoreller, et si on voit que le problème c'est le porteur de projet, on laisse tomber. Dans certains cas, si la technologie ou la rupture est hyper intéressante, on essaie d'aller plus loin, on essaye d'expliquer au gars qu'il y a un problème de porteur, et qu'il vaudrait mieux qu'il se mette en retrait et on va lui trouver quelqu'un qui va porter le projet, est-ce qu'il est d'accord.

C : Donc c'est vraiment ce qui va déterminer si vous allez plus loin avec une start-up ou pas.

L : Oui, pour moi c'est vraiment quelque chose de très important et en fait je l'ai appris avec le temps. Moi je suis un chercheur pur, j'ai fait toute ma carrière à la R&D d'EDF, donc j'avais l'impression que la rupture et la technologie étaient plus importantes. Mais en fait on s'aperçoit que c'est pas négligeable, mais que ce qui est vraiment important c'est le porteur, et ça tous les grands investisseurs vous le disent, ils investissent sur une tête en fait, parce que quelqu'un qui est très très bon, il pivotera de toute façon, il s'adaptera tout le temps, donc il saura toujours rebondir, il interagira bien avec les gens il sera capable de changer complètement la société s'il voit qu'il s'est trompé, et ça c'est vrai pour les investissements mais c'est aussi vrai pour la relation avec EDF. Parce que l'objectif de l'Open innovation, c'est pas on se rencontre on se parle, on est content, « c'est intéressant ce que tu fais »,

l'objectif c'est d'établir une relation commerciale dans le long terme avec l'entreprise, pour que à la fois EDF y gagne mais que l'entreprise elle y gagne aussi. Et ça ça ne peut se faire que s'il y a une relation de confiance dans la durée.

C : Ca semble logique. Et par rapport à ça, qu'est-ce qui vous a pousé à rejoindre cette fonction ?

L : C'est un coup de chance en fait, pendant dix ans j'ai fait de la recherche assez amont, après pendant dix ans j'ai créé un centre de recherche en Allemagne, où j'ai managé des gens, même des grosses équipes, presque 50 personnes sous ma responsabilité, et en rentrant en France on m'a proposé de créer l'équipe Open innovation d'EDF. Bon c'était un challenge, on était 3-4, c'était le tout début quoi.

C : Et donc à ce moment-là on vous avait donné des objectifs précis ? Est-ce qu'il y avait un but établi ?

L : Au départ, alors justement on peut parler de… au départ s'était dit EDF, enfin quand je dis EDF, des dirigeants, voilà, on voit bien EDF… c'est une grosse structure, elle a du mal à innover, donc il faut essayer de changer ça et donc on s'est dit bon on va essayer, on va créer une petite équipe. Et au départ c'était juste une personne en France, une personne aux Etats-Unis et une personne en Chine, donc c'était tout petit, et donc l'idée c'était de voir si ça allait servir à quelque chose et si ça allait éveiller la curiosité des métiers en leur proposant des start-ups… Au début on s'était dit ouais, bon OK c'est quand même intéressant d'aller voir les métiers d'abord et de leur dire, « c'est quoi vos problèmes, dites-nous vos problèmes et on va vous trouver des choses qui les résolvent ». Et quand on leur a dit ça les métiers nous ont répondu des choses très très… générales. Par exemple « on a besoin de technologies d'énergies renouvelables »… Ah bah ouais d'accord, donc avec des choses aussi générales que ça c'est pas vraiment des problèmes (rires), vous voyez ce que je veux dire, et donc du coup on s'est dit on va faire autrement et on a décidé de leur proposer des start-ups qu'on a jugées intéressantes, et on leur a proposé des choses pour essayer de les éveiller.

C : Tout ça a commencé quand ?

L : C'était en 2011, tout début 2011. 5 ans.

C : D'accord. Je reviens sur ce que vous disiez, à ce moment-là le groupe pensait qu'il avait du « mal à innover ». Sur quels critères, qu'est-ce qui faisait à ce moment-là que le groupe pensait qu'il avait du mal à innover ? Des raisons techniques, d'organisation… ?

L : Oui c'était à assez haut niveau en fait. C'était plus un constat de… disons, peut-être, c'était pas du mal à innover mais qu'elle était peut-être trop fermée vis-à-vis de l'extérieur.

C : Pourtant, on aurait pu penser que la R&D en interne suffisait pour ça jusque-là ? Donc pourquoi à ce moment-là ?

L : C'était plus un problème d'accélération je dirais, la capacité d'aller un petit peu plus vite à déployer de nouvelles solutions… Y a pas eu un, j'ai pas vu de, j'ai jamais vu de … une explication claire de… c'est juste un Directeur qui a décidé de faire un petit truc avec une petite équipe et voir ce que ça donne.

C : D'accord, donc c'était un peu du test au départ.

L : Ouais, un peu une démarche start-up finalement (rires), de petite start-up à l'intérieur d'EDF pour voir si ça peut marcher. Et donc au début elle avait pas d'objectif en fait cette équipe, c'était juste voir si ça apportait quelque chose.

C : Donc plutôt au cas par cas, pris isolément, pour voir si ça pouvait améliorer des métiers.

L : Voilà et assez rapidement on s'est dit OK, on voyait que ça marchait un petit peu donc on a décidé de créer des indicateurs de performance qui nous permettent de vérifier qu'on performait pas trop mal quoi.

C : Vous aviez eu des sources d'inspiration pour vous lancer dans tous ces chantiers ?

L : Oui on avait dû regarder ce qui se faisait aux Etats-Unis, parce qu'en 2011 il y avait pas grand-chose en France encore, donc on avait benchmarké pas mal de boîtes américaines je me rappelle. En plus ça faisait assez longtemps qu'on avait un, alors au début c'était pas un centre de recherche mais on avait 2-3 personnes qui étaient détachées aux Etats-Unis dans la Silicon Valley pour voir ce qui se passe en fait.

C : Vous avez des exemples d'entreprises aux Etats-Unis qui vous ont inspiré pour débuter ?

L : Je me rappelle plus vraiment... je pense qu'il y avait GE mais je sais plus, faudrait que je retrouve dans mes notes, on avait fait des petits dossiers justement là-dessus. Mais tel que je m'en rappelle plus non.

C : D'accord. Au départ donc, de ce que je comprends, il n'y avait pas vraiment d'orientation pour votre entité…

L : Non mais assez rapidement au bout d'un an on a dit OK on va se donner des indicateurs, dont un qu'on a décidé de « démonstration » où en gros c'est un métier qui décide de faire un essai avec une start-up. Et donc la première année je crois qu'on en a fait dix, on a augmenté et maintenant on est entre 40 et 50.

C : Et vous arrivez à « mesurer » à partir de cet indicateur, votre action, de manière précise ?

L : Non, mais alors les coups d'après, maintenant on voit que faire des démonstrations c'est assez ponctuel, il y a une démonstration qui se fait, et on voit que le taux de transformation de ces démonstrations en une collaboration de long terme est assez faible. On va dire, c'est peut-être 10%. Donc ça fait qu'on a que 3-4 projets par an qui font des partenariats à long terme entre la start-up et les métiers. Donc depuis que l'équipe Open innovation a été créée on a dû, je sais pas, on doit en être à 140, 150 démonstrations, peut-être un peu plus je sais pas exactement, et des transferts, c'est-à-dire un partenariat de long terme avec la start-up, on en a je sais pas je dirais peut-être une dizaine, une douzaine, un truc comme ça.

C : D'accord. Et ça prend combien de temps à partir du moment où vous avez fait le Proof of Concept pour que ça aboutisse avec un métier ?

L : Ça dépend, c'est variable, en gros entre le moment où on voit nous la start-up et le moment où il y a une démonstration, je dirais que les cas les plus rapides c'est peut-être 6 mois et les plus lents c'est un an, et après pour qu'il y ait un transfert je dirais que c'est encore un an quoi, deux ans.

C : Et alors par rapport à ce que vous me disiez sur la nécessité d'aller plus vite, est-ce que vous estimez que cette action a effectivement permis d'aller plus vite ? Pour les métiers et pour vous.

L : Non, alors bon… Ca a permis d commencer à sensibiliser les métiers, ça a permis de… maintenant ce qui se passe à EDF c'est que tous les métiers commencent à avoir des interlocuteurs dédiés innovation. Parce qu'au début quand on a créé l'équipe on avait du mal à trouver quelqu'un pour discuter avec nous. C'était compliqué de trouver un interlocuteur. Donc ça aussi on leur a demandé de désigner un interlocuteur et ça les a obligés à se structurer, maintenant tous les métiers ont des interlocuteurs des équipes Innovation et des fois même on va dire des « démarches Open innovation » internes, localement, donc ça c'est bien. Après je dirais pas que c'est que grâce à notre équipe, parce que c'est aussi, il y a eu une accélération très forte là depuis que Lévy est arrivé, qui a décidé que l'innovation était un des axes stratégiques d'EDF. Et avant c'était pas le cas. Pulse par exemple est parti d'un constat aussi que EDF, quand il y avait des sondages, avait pas une image d'entreprise innovante, donc voilà on a décidé de faire un concours, très orienté communication, c'est pas anodin que ce soit la com' qui pilote, parce qu'on a envie que ça s'adresse au grand public, donc en gros c'est deux démarches qui sont pas en opposition mais qui sont complémentaires. Dans un cas on veut quand on fait de l'Open innovation, rendre EDF plus innovante de l'interne, et à la limite on s'en fiche ou en tout cas c'est pas un problème si le grand public le voit pas parce qu'on pense qu'à terme il le verra, la com' c'est une démarche différente, c'est dire on veut que le public pense qu'EDF est innovant.

C : Et ça vous pensez que c'est aussi une démarche de l'Open innovation ?

L : Non je pense pas, enfin pour moi tout ça ça fait partie de l'Open innovation, au sens large, mais c'est des objectifs différents. Maintenant ce que je pense qu'EDF doit arriver à faire, et ça je pense que c'est pas gagné parce qu'EDF est très cloisonné, c'est… il faut arriver à ce que toutes ces choses qui pour l'instant partent un peu comme un feu d'artifice, soient globalement dans une stratégie orientée dans la même direction.

C : Ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui ?

L : et bien par exemple si on prend Pulse, c'est une réussite, on va même dire que c'est une très grande réussite, mais d'un point de vue communication. Mais d'un point de vue interne, c'est pas un échec mais c'est… les retombées en interne sont très faibles. Si on regarde la proportion des start-ups qui ont des Prix Pulse ou qui ont été mises en avant, il y en a quasiment aucune avec qui EDF travaille maintenant.

C : Donc selon vous il faudrait que l'Open innovation soit plus englobante ? Parce que de ce qu'on se dit j'ai l'impression que ce sont beaucoup d'initiatives éclatées, qui se sont développées localement…

L : Oui, et ça c'est bien ça, à la limite ça me choque pas ça, c'est très bien même, mais ce qu'il faudrait c'est qu'il y ait un pilotage global de tous ces dispositifs pour qu'ils soient rattachés à plus haut niveau maintenant. Il faudrait qu'il y ait une Direction Innovation à très haut niveau. Alors c'est plus ou moins fait car il y a Thorion au-dessus de Salha, mais il faudrait dans cette Direction peut-être une entité Nouveaux Métiers et qu'elle pilote toute l'innovation un peu de rupture, dans tous les métiers quoi. Vraisemblablement ça va se faire, et c'est bien, on voit déjà que l'équipe Open innovation telle qu'elle est elle est trop petite par rapport à tout ce qui se passe dans tous les métiers, elle peut pas suivre tout ce qui se passe, donc faut qu'elle change de fonctionnement, qu'elle s'adapte, qu'elle est une vision autre, qu'elle se positionne plutôt sur des innovations de très grande rupture, d'innovation plutôt incrémentale, toujours en étant perméable à l'extérieur… Mais ce que je veux dire

c'est qu'on est à un moment de basculement, et cette petite équipe qu'est-ce qu'elle va devenir, pour qui elle va travailler et comment elle va se positionner par rapport à ce qui se passe dans les Métiers.

C : D'après vous, ce basculement il a lieu depuis quand ? C'est récent ?

L : Oui il est en ce moment, mais c'est lié au fait que… si effectivement cette entité Nouveaux Métiers elle se crée vraiment et qu'elle pilote, il va falloir qu'elle pilote toutes ces nouvelles innovations dans les Métiers et aussi cette activité d'Open innovation corporate qui est actuellement hébergée par la R&D.

C : Et vous pensez qu'EDF est plutôt en avance ou plutôt en retard par rapport à ce qui se fait dans d'autres grandes entreprises ?

L : Hm… En fait j'ai été surpris. EDF était en avance dans sa démarche, et maintenant je dirais pas qu'on est encore en avance, on n'est peut-être pas en retard mais on n'est moins en avance et surtout notre démarche a l'air d'être moins homogène et moins claire d'un point de vue externe. Et ça quand je le vois par rapport à ENGIE, ils ont un dispositif qui est beaucoup plus simple avec une plateforme qui est unique qui s'appelle Openinnov et cette plateforme elle rassemble toutes les activités d'Open innovation, elle pilote aussi le fond d'investissement, enfin tout est au même niveau, tandis que nous on a encore un truc qui est très éclaté.

C : Comment vous expliquez qu'il y ait eu toutes ces initiatives éclatées à droite à gauche d'ailleurs ?

L : Parce que c'est parti… enfin pour moi c'est l'exemple de Pulse, Pulse est parti d'un constat qu'on veut faire de la com', et on a fait un truc de com', mais ce truc de com' là il faut qu'il soit pensé en global et du coup faut qu'il ait une stratégie globale, donc on n'a pas… et même si le résultat il est positif et qu'on a répondu à ce qu'on voulait faire, on n'a pas regardé le coup d'après. Ça a été fait avec un objectif clairement défini et ça c'est une réussite, mais on s'est pas dit « et après, qu'est-ce qu'on va en faire ? »

C : C'est-à-dire, « qu'est-ce qu'il advient des start-ups qu'on a identifié ? », c'est ça ?

L : Oui. En fait à chaque fois qu'on crée un truc, on donne le pilotage a une entité, sans regarder la big picture globale à l'échelle du Groupe. Et donc là l'exemple, on a créé un truc Pulse, qui est piloté par la com', et donc la com' elle a fait son boulot, elle a fait un truc de com' qui est super réussi, et qui répond exactement à l'enjeu qu'on a demandé, mais cet objet de communication il n'a pas été pensé dans un objectif plus global qu'on aurait reformulé, restructuré. Vous voyez ce que je veux dire ?

C : Oui, donc on en est à la période où tout le monde s'active pour restructurer et homogénéiser…

L : Oui voilà, donc tous les grands patrons se disent maintenant qu'il faut qu'il y ait un pilotage global de cette activité d'innovation à très haut niveau.

C : D'accord. Et est-ce que vous pensez que cette transformation en cours, elle part de l'initiative Open innovation, de votre équipe ? Parce que vous êtes la première initiative finalement…

L : Non, je dirais pas ça, on était avant c'est vrai mais c'est un tout petit germe, c'était tout petit. Bien sûr ça a permis, mais si on regarde l'impact, le nombre de personnes qui ont été

exposées à des start-ups grâce à l'Open innovation, c'est très faible en fait, dans le monde d'EDF. Je dis pas que c'est pas une réussite, c'est une réussite, et ça a sûrement participé au changement, mais c'est pas… c'est un petit élément du changement. Pulse aussi c'en est un, le fait d'avoir fait Pulse interne aussi c'en est un, le fait d'avoir fait des Idées Pulse aussi voilà, c'en est un… Maintenant on se rend compte que voilà, il faut favoriser l'intrapreunariat, que les gens innovent en interne naturellement, il faut simplifier la structure de gestion du personnel, que les gens aient plus de liberté… Bon, toutes ces choses-là, on connaît, ça a été fait dans d'autres boîtes, mais il faut l'intégrer globalement dans toute l'entreprise.

C : Est-ce que vous pensez qu'à ce jour ça a quand même transformé des manières de travailler en interne ? Cet aspect « innovation » qu'on essaye d'insuffler dans tous les métiers ?

L : ça a participé un petit peu mais je sais pas dans quelles proportions. C'est très dur à mesurer parce que comment vous voulez savoir si c'est parce qu'une équipe Open innovation a travaillé avec un Directeur ou avec quelques personnes d'ERDF, qu'ERDF décide d'un coup de faire des concours avec des start-ups ? Bien sûr ça contribue mais les gens d'ERDF ils sont pas bêtes, ils sont capables d'avoir des idées aussi. Donc je pense que personne peut dire « c'est grâce à moi », **c**'est globalement un changement de philosophie, c'est le monde qui change, et les gens s'en aperçoivent donc ils sont bien obligés de l'intégrer. Par exemple maintenant tout le monde parle de la digitalisation, maintenant tout le monde a un smartphone, tout le monde interagit avec un smartphone… Toutes ces choses-là, c'est un constat, c'est un fait. Il n'y a pas besoin qu'on vous le mette sous le nez pour que les gens s'en rendent compte.

C : On voit avec l'Idée Pulse qu'il y a beaucoup d'idées en rapport avec la création de plus de plateformes, plus d'outils, plus de technologies… Est-ce que vous pensez que tout cet aspect « nouvelles technologies » a aussi contribué à l'accélération, à la transformation ?

L : Bah c'est sûr, mais ça c'est même… c'est une obligation, c'est-à-dire que je pense qu'EDF a cru pendant un moment qu'il pouvait rester coupé de ça en fait, mais il est pas le seul, toutes les grandes entreprises ont ce problème là en fait, ils ont pensé qu'ils étaient comme protégés. Enfin ce qu'il se passe avec les taxis, ce qu'il se passe avec les hôtels avec Airbnb, la SNCF avec Blablacar… enfin bon, toutes ces entreprises qui avaient un quasi-monopole, elles pensaient qu'elles étaient protégées par leur monopole. Ce n'est plus le cas. EDF par exemple on pense toujours que notre concurrent c'est ENGIE…

C : Alors qu'en fait on ne le connaît pas encore ?

L : Oui voilà. Et on ne sait même pas comment il va arriver. Et ça on le voit, au niveau de nos Directeurs, moi je discute souvent avec Salha ou Roussel, c'est des gens… moi je suis pas jeune, je suis âgé aussi (rires) mais c'est des gens encore un peu plus âgés que moi, et ils ne le comprennent pas ça en fait. Parce que c'est tellement éloigné de ce qu'ils connaissent, du monde dans lequel ils ont été, qu'ils ne l'imaginent pas quoi. Donc ils se sentent protégés.

C : Pourtant – je repars sur 2011 – si quelqu'un a créé Open innovation, c'est bien qu'il y avait une prise de conscience que les nouvelles technologies allaient modifier la donne ?

L : Vous avez raison, mais elle était pas sur la digitalisation, et pendant des années on n'a jamais travaillé sur la relation client et ce genre de choses ! On était une équipe très technologique en fait, qui sourçait des choses très technologiques vers les métiers parce que c'est ce qui intéressait les métiers. Parce qu'on est une entreprise d'ingénieurs donc

voilà, on avait une vision très ingénieurs. Et ça fait seulement un an et demi, deux ans, que les métiers commencent à se rendre compte que la digitalisation c'est important.

C : Et depuis cette période-là, vous trouvez que ça s'accélère encore plus dans les besoins exprimés ?

L : Ah ben c'est clair, c'est là où tous les métiers ont commencé à réfléchir à comment ils pouvaient faire eux, pratiquement tous les métiers ont des Directions numériques aujourd'hui, et ça s'appelle pas des Directions innovation mais ça revient au même. C'est le même objectif : être capable d'intégrer les nouvelles technologies dans leurs modèles d'affaire.

C : Donc « l'innovation » est presque devenue synonyme de « digitalisation » dans vos métiers, si je comprends bien…

L : Voilà.

C : D'accord. Et est-ce que vous pourriez me donner les différents obstacles, les freins à votre mission depuis 2011, qui font que vous avez parfois du mal à avancer, à aller plus vite ?

L : Le plus gros obstacle qu'on ait eu au départ c'est toutes nos procédures achat et contractuelles, parce qu'en fait les petites PME elles peuvent pas rentrer dans ces procédures là.

C : C'est trop lourd pour elles ?

L : Oui et elles ont des problèmes de trésorerie, quand on les paye à 45 jours ou à 60 jours c'est pas possible, et puis elles ont pas les outils juridiques pour passer des mois et des mois à discuter des contrats.

C : Donc là on a bien un problème de temps, des temporalités qui sont différentes…

L : Voilà, on a un problème de temps, parce que nous on leur dit "ça va aller vite" et on met 3 mois donc euh… pour eux aller vite c'est une semaine. Et ça typiquement c'est peut-être quelque chose que l'équipe Open innovation a aidé à faire comprendre aux Métiers : on a mis en place des nouvelles procédures Achat, on a mis en place de nouvelles procédures contractuelles,... pour aider à travailler justement avec les start-ups.Parce que bon une start-up au bout de 10 ans soit c'est une licorne soit elle est déjà au cimetière, elle a pas le temps.

C : Est-ce que vous ne pensez pas que ça, c'est aussi lié à ce qu'on disait tout à l'heure, sur le fait qu'EDF se sent de toute façon intouchable et qu'elle pense avoir le temps ? Que par conséquent elle ne cherche pas à modifier sa manière de travailler ?

L : Disons, ce que je vois, c'est que c'est un problème plus large, un problème de circuit décisionnel, qui est très lourd et très verticalisé, avec très peu d'autonomie tout en bas. Donc du coup, un acheteur, il est obligé de suivre les procédures, il peut pas y déroger ! Donc si on ne fait pas une procédure dérogatoire définie, il ne peut pas rédiger la commande.

C : Donc en fait si on voulait que l'Open innovation soit plus efficace, il faudrait aussi que l'entreprise transforme sa manière de fonctionner…

L : Oui c'est ça. Ça pour moi c'est typique… Je reviens sur Pulse parce que c'est un bon exemple : on fait un truc de très bien, très orienté grand public, en com, mais après on réfléchit pas derrière, à part apporter de la visibilité aux start-ups et ça c'est très bien, elles sont contentes, mais on leur apporte pas de contrat, on leur apporte un peu d'argent mais 100 000€ c'est à la fois beaucoup et rien. Grosso modo la plus petite levée de fond pour une start-up c'est 6-700 000 €, et ça ça leur permet de tenir entre 1 et 2 ans. Donc en soit 100 000 € ça leur permet de tenir quelques mois, c'est rien.

C : Vous pensez que c'est trop "symbolique" ?

L : On est dans le symbolique, et ce dont elles ont besoin c'est des contrats ! Des contrats qui leur disent à long terme voilà, on va travailler avec vous, on va faire des co-développement,... et ça on l'a pas fait. Pourquoi la com' a pas porté son drapeau en allant voir tous les Métiers, pour leur dire on a fait un truc de com', mais voilà maintenant on veut que ça serve, faire quelque chose de plus ambitieux, les lauréats vont avoir le droit à un partenariat spécifique avec tous les métiers, ils vont avoir des développements, on va s'engager à faire un POC avec eux et ainsi de suite… Mais ça ça demande, voilà, si on avait voulu faire ça, ils auraient jamais pu lancer Pulse !

C : Parce qu'il aurait fallu plus de temps, plus de cadrage…?

L : Oui voilà.

C : Mais pour vous le bémol c'est quand même qu'on ait pas plus réfléchi à l'après, malgré tout ?

L : Oui parce qu'après on court derrière pour rattraper le truc, c'est l'exemple de la plateforme qu'on veut développer pour les Régions actuellement : tout va se faire à gauche à droite. Et pourquoi ils ont pris cette décision là ? C'est parce qu'ils voulaient aller vite, faire les choses rapidement et tout ça… et il y a toujours des raisons ! Mais ces raisons elles sont liées à un problème de cloisonnement, de circuit décisionnel, de budget, parce qu'on peut pas transférer des budgets de l'un à l'autre… Donc du coup la com' veut pas payer pour tout le monde. Donc on finit par créer des trucs qui sont bien, mais pas parfaits, parce que la structure ne le permet pas ! L'entreprise du coup elle n'est pas agile dans sa manière de travailler.

C : Ça donne l'impression qu'en voulant aller plus vite, paradoxalement on s'inscrit plus dans l'immédiat que dans une vision de long terme, non ?

L : Voilà, on pense jamais au futur. Et maintenant moi je cours derrière, pour faire en sorte que tout ce qui va entrer de Pulse dans le Régions on puisse l'intégrer dans Yoomap. Et on va être obligé de faire sa petite cuisine pour tout rentrer dans le truc. Il y a des injonctions paradoxales : il y a des directeurs qui disent "il faut faire ça" donc les gens le font , et chacun a une commandite qui est individuelle. Et il y a personne tout en haut qui donne une commandite homogène. Mais ça quand je discute avec des gens d'autres entreprises c'est classique hein, parce que c'est lié à des structures -je parle en France hein- pyramidales avec des entités, des business unit, qui sont carrément indépendantes les unes des autres, cloisonnées. Par exemple Google il doit y avoir que 2 ou 3 niveaux hiérarchiques, et nous on doit en être à 30 ou 40 ! C'est des entreprises très plates et elles sont plus agiles du coup. J'ai lu beaucoup là-dessus : ils ont des systèmes qui permettent de donner beaucoup d'autonomie au salarié.

C : Donc il faut que l'entreprise se transforme un peu pour que le reste fonctionne

L : Ah ben c'est clair, pour moi l'Open innovation c'est pas une fin en soi : l'Open innovation c'est un moyen de faire rentrer de nouvelles manières de fonctionner dans l'entreprise, et à la fin l'objectif c'est que l'entreprise change dans sa manière de fonctionner. Au début, c'était juste on fait des petits, voilà, on fait des démonstrations, on essaie de comprendre comment fonctionne les start-ups, mais à terme il faut que l'entreprise elle fonctionne comme une start-up.

C : D'accord. Et comment voyez-vous le futur alors ?

L : Ah moi je suis un assez pessimiste mais bon (rires). Je trouve qu'on va pas assez vite en fait, et je pense que le middle management il a pas envie de changer. Les salariés je pense qu'ils ont envie de changer, ils sont moteurs, et les cadres dirigeants là-haut ils voient bien qu'il y a un problème, mais entre on a une espèce de strate d'immobilisme en gros qui veut garder son mode de fonctionnement actuel, son pouvoir,... Si on devait pousser, le middle management c'est lui qui devrait disparaître. Si on voulait une entreprise très plate, on aurait que un top management, éventuellement un ou deux étages de management intermédiaire, et ensuite des gens à l'horizontal. Mais bon dans ce genre d'entreprise comme ça, le pouvoir il est aussi lié au nombre de personnes qu'on a sous sa responsabilité. Et donc c'est un peu une vision militaire…

C : Donc ce mode de fonctionnement selon vous c'est ce qui empêche aux salariés d'être autonomes et donc potentiellement de transformer les manières de faire ?

L : Oui voilà. Et ça je pense aussi que c'est un "mal" français, celui des élites et il y a aussi un gap générationnel, une inertie mentale qui empêche le changement. C'est pas assez collaboratif, trop cloisonné… Et du coup on n'a pas des visions globales qui permettent d'intégrer les idées de tout le monde en fait. Mais bon les cultures d'entreprise comme ça… C'est une culture qui est trop forte, le temps que ça change… Mais bon il faut pas être comme les dinosaures (rires), que le changement soit tellement brutal qu'on puisse pas s'adapter quoi !

C : Donc qu'il se fasse en douceur, mais bien…!

L : Voilà !

C : Bon et bien écoutez, merci beaucoup, on a fait le tour je crois, je vais retranscrire tout ça et je vous l'enverrai si ça vous intéresse, de même que mon mémoire.

L : Avec plaisir. Merci à vous !

Annexe 3 : Analyse – Open Up, « la lettre Open innovation de la R&D EDF » (juin 2015)

Destinataires : les salariés d'EDF

Les points-clés :

la collaboration	la temporalité	la transformation culturelle	l'expertise
"intermédiation", "transversalité", "ouverture", "co-construction", "open", "accompagner", "synergies", "connexion",...	"réduire les temps", "plus efficacement", "optimisation"...	"créatrice", "ouvrir les horizons", "bonnes pratiques", "quotidien",...	"go/no go", "Lean", "inside", "l'oeil expert", "process"...

Analyse globale : EDF met en avant les notions d'ouverture et de transformation culturelle dans ses supports de communication, dont l'info-lettre ci-dessous est un exemple. Il en ressort que la transformation du Goupe et de ses usages est un enjeu clé du dispositif d'Open innovation dans l'entreprise.

OPEN UP!

LA LETTRE OPEN INNOVATION DE LA R&D
JUIN 2015 - #028

START UP!
Une ingénieur-chercheur de la R&D à la rencontre du Lean Startup

INNOVATEUR INSIDE
Un guichet unique pour valoriser l'innovation interne

CONNEXION[S]
La créativité, une posture au quotidien



START-UP

Une ingénieur-chercheur de la R&D à la rencontre du Lean Startup

Arrivée chez EDF début 2014, Candice Dietrich est ingénieur-chercheur (et diplômée de l'ESSEC) au département ICAME où elle a eu l'occasion de participer coup sur coup à deux "pop-up start-up", un programme d'open innovation imaginé par Whyers, une jeune pousse parisienne. Entretien.

En quoi consiste ce dispositif ?

Il s'agit de créer une start-up virtuelle en mode projet. EDF apporte une idée directrice et son porteur, autour desquels viennent se greffer d'autres collaborateurs du Groupe, et des "startupers" prêts à partager leurs compétences particulières. L'équipe éphémère planche ensuite pendant quelques semaines (ou mois) jusqu'à obtenir une décision du type go/no go. Whyers assure l'intermédiation avec les start-up, l'accueil physique des ateliers, et surtout l'animation méthodologique, fortement tournée vers le Lean Startup.

Il va falloir nous l'expliquer !

C'est un mode exploratoire de lancement de produits ou services, inspiré des meilleures pratiques des entreprises high-tech de la Silicon Valley. Pour simplifier, il s'agit de partir d'un besoin et d'y apporter des solutions par itérations successives, systématiquement testées directement auprès du marché (attention à ne pas confondre avec "Lean Management" qui vise à optimiser un processus déjà existant). In fine, on cherche à réduire les temps de développement tout en rencontrant la demande du client final, et au meilleur coût d'investissement.

Pourtant chez EDF, on sait mener un projet !

Certes, mais la démarche assistée par Whyers s'avère beaucoup plus propice à l'innovation pour plusieurs raisons : la transversalité des compétences, qui permet de trouver des solutions inédites ; l'ouverture à des experts parfois complétement hors sérail, qui ne connaissent pas forcément l'énergie et/ou EDF (et parfois cela décoiffe !) ; et des méthodologies différentes de nos habitudes comme le Lean Startup que je viens de vous présenter ou "l'effectuation" (qui consiste à se contenter des ressources disponibles, définir des pertes acceptables, et tout essayer dans l'espace temps imparti en tirant avantage des découvertes fortuites...). De plus, les ateliers se tiennent chez Whyers, donc en dehors de l'entreprise, et souvent sur une journée complète. La posture créatrice est donc totalement différente, et offre un complément pertinent aux modes projets habituels.

Vous participez actuellement à deux "pop-up start-up"...

Effectivement, j'ai passé presque une journée par semaine chez Whyers

L'OEIL EXPERT

Edouard Siekierski
Equipe Open Innovation

"L'utilisation du Lean Startup progresse vite dans les grandes entreprises pour l'exploration de nouveaux champs de création de valeur : General Electric, Intuit, Qualcom, Telefonica, Toyota... et même le gouvernement américain ! En France, des projets ont émergé chez AXA Banque, Air France ou encore Neopost. L'approche "pop up startup" élaborée par Whyers y ajoute la notion de co-construction, non seulement entre équipes internes, mais aussi avec des experts-startupers qui apportent des compétences spécifiques. Cette ouverture est tout à fait en phase avec nos actions d'Open Innovation."

depuis mon arrivée ! L'un des projets – mené par mon collègue d'ICAME Loys Masquelier – consiste à valoriser les données issues du compteur Linky autour du froid domestique, autrement dit : le frigo. C'est un bon exemple d'application du Lean Startup car nous avons déjà dû procéder à 3 pivots (un pivot est un changement significatif des caractéristiques d'un produit ou service issu des retours terrain) pour arriver à un concept qui dépasse finalement la problématique des services autour du froid... L'autre projet, beaucoup moins expérimental mais toujours orienté cocréation, est piloté par la Direction Marketing B2B (Claire Brémont) : créer une plateforme d'applications mobiles destinées à nos clients professionnels (artisans, TPE, professions libérales, commerçants...). La partie animée par la R&D et Whyers concerne le développement d'une maquette fonctionnelle des premières applications, en interaction avec les futurs clients potentiels. Une première maquette a d'ailleurs déjà été testée avec succès auprès de la cible des boulangers.

Quelle analyse faites-vous de ces expériences ?

D'abord que l'organisation du travail doit être adaptée aux objectifs poursuivis. Cela peut paraître évident, mais on a souvent tendance à reproduire systématiquement les mêmes process. Ensuite que la dimension humaine, voire psychologique, est essentielle pour la réussite d'une innovation. Et enfin, qu'il faut savoir s'éloigner de son métier central pour mieux y revenir ensuite, et créer de la valeur... ou même le futur modèle économique principal de l'entreprise. Être "open" quoi !■

Le Lean Canvas, outil clé du Lean Startup

Il regroupe les questions à se poser pour valider (ou non) un modèle économique :

- **PROBLÈME :** description des trois problèmes principaux à résoudre.
- **CLIENTÈLE :** qui sont les clients ? peuvent-ils être segmentés ?
- **PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE :** le slogan du produit ou la raison en quoi il est différent et/ou meilleur.
- **SOLUTION :** fonctionnalités minimum qui apportent valeur et différenciation.
- **INDICATEURS CLÉS :** actions clés pour générer du revenu ou de la rétention client.
- **CANAUX :** gratuits et payants pour atteindre les clients.
- **COÛT :** fixes et variables.
- **REVENU :** modèle de revenu (abonnement, commission, freemium...), marge brute, seuil de rentabilité, etc.
- **AVANTAGES CONCURRENTIELS :** benchmarking technique et commercial.

INNOVATEUR INSIDE

Un guichet unique pour valoriser l'innovation interne

Soutenir et développer l'exploitation des innovations maison, telle est la mission conjointe d'une nouvelle cellule de valorisation, réunissant des membres des délégations DPPI et Open Innovation. Rencontre avec deux de ses membres : Émilie Mercier, chargée d'affaires à la DPPI, et Jonas Meyer, chargé d'affaires à Open Innovation.

Qu'annoncez-vous ?

Émilie Mercier : Tout simplement la mise en place d'un process conjoint et coordonné entre DPPI et OI pour accompagner les chercheurs et leurs équipes vers la valorisation de leurs inventions, qu'elles soient brevetées ou non.

Jonas Meyer : On peut voir notre proposition de services interne comme un guichet unique regroupant toutes les étapes menant d'une invention à une innovation, c'est-à-dire la rencontre avec un marché et une commercialisation effective.

Quelles sont ces étapes ?

EM : En amont, il faut déjà identifier les "objets innovants" potentiellement valorisables, soit comme nouveaux outils en internes pour le Groupe EDF, soit à destination du marché. Certains

projets émanent spontanément des départements, d'autres sont identifiés lors de nos revues régulières de portefeuille de brevets, d'autres encore des métiers.

JM : Ensuite, nous analysons la valeur ajoutée de l'invention, identifions les marchés avec lesquels elle entre en synergie, notamment à travers des études de marché externes, qualifions ses avantages concurrentiels et définissons le (ou les) meilleur(s) modèle(s) d'affaires.

EM : L'étape suivante consiste à définir sa valeur commerciale. C'est d'ailleurs là que nos compétences respectives se complètent le plus : nous dégrossissons un business plan chiffré, estimons la valeur financière de la Propriété Intellectuelle, et établissons des argumentaires de négociation. Un moment charnière car c'est également là que nous prenons les premiers contacts commerciaux. La dernière ligne droite est essentiellement portée par DPPI puisqu'il s'agit de la contractualisation (négociation finale, rédaction, éléments juridiques…).

En quoi ce process est-il nouveau ?

EM : Tout d'abord parce qu'il s'inscrit dans la tendance naturelle de la R&D vers plus de valorisation de nos innovations. Et c'est une bonne pratique "systémique" car il serait dommage de laisser dormir des brevets ou des idées qui peuvent profiter à toute la filière (et même en dehors), Groupe EDF inclu. La DPPI a ainsi vu croître les demandes des départements, par exemple à l'issue des "Journées des brevets" organisées en Bourgogne ou en Normandie.

JM : Nous constatons aussi un intérêt croissant des chercheurs pour trouver des débouchés opérationnels à leurs travaux. Nous sommes pour eux une sorte de "pré-incubateur", qui les aide à trouver et construire un modèle de valorisation adapté : licence, création d'une filiale, essaimage…

Quels sont vos objectifs ?

EM : Quantitativement, ils sont à l'évidence liés à l'activité de la R&D, en particulier aux dépôts de brevets. La démarche fonctionne en entonnoir : environ 150 "objets innovants" sont suivis, dont une vingtaine en cours d'étude approfondie. In fine, on peut estimer pour l'instant les valorisations effectives à quelques contrats de transfert technologique par an avec une croissance significative de ce pourcentage de réussite notamment par l'analyse des retours d'expérience et la capitalisation de ce qui n'a pas fonctionné.



Emilie Mercier & Jonas Meyer

JM : L'objectif qualitatif est au moins aussi important. Il s'agit d'insuffler une culture de l'innovation pour amener les équipes d'EDF R&D à générer plus d'innovations et à les apporter au marché plus efficacement.▪

CONNEXION[S]

La créativité, une posture au quotidien

C'est lors des "Matinales de l'innovation" que Camille Boutte, facilitatrice en créativité de l'agence "La Suite", a présenté aux collaborateurs de la R&D d'EDF différentes méthodologies de créativité.

Le brainstorming est entré dans les moeurs… faut-il encore s'y former ?

Le mot peut-être… mais nous constatons que la plupart des gens ne savent pas l'utiliser correctement. Il faut déjà rappeler qu'il ne s'agit que d'une partie du processus de créativité, qui lui même n'est que l'étape amont de la production d'une innovation. Utiliser le brainstorming seul revient à imaginer tous les endroits où l'on souhaiterait aller en vacances, sans chercher les billets : on est encore loin du voyage, surtout si on vise la lune ! Plutôt frustrant, non ?

Voulez-vous dire qu'il faut garder les pieds sur terre ?

Oui. Pour arriver in fine à une innovation, la phase de créativité ne peut pas s'exonérer des contraintes environnantes. C'est même l'inverse : plus on est contraint, plus on peut (et doit) trouver des solutions en dehors du cadre. Concrètement, la méthodologie peut être vue comme un entonnoir : on commence par une exploration libre, appelée "divergence" (typiquement le



brainstorming, ou le "brain post-it", où l'on tire collectivement le fil d'une idée de manière itérative) ; puis on converge en y insérant la réalité (contraintes techniques, réglementaires, marché, acceptabilité, culture d'entreprise…) et en faisant voter les participants via des filtres comme "le plus efficace", "le plus rapide à mettre en œuvre", "le moins cher", etc. Notons aussi que le travail en groupe va bien au-delà de la simple

REGARDS CROISÉS

Aurélie Renard
En charge du soutien à l'innovation interne pour la Délégation Innovation

"Nous avons imaginé les "Matinales de l'innovation" pour ouvrir les horizons des collaborateurs de la R&D à l'écosystème de l'innovation : leur faire découvrir des méthodologies, des postures, des outils... bref les bonnes pratiques d'acteurs souvent très différents d'un grand groupe. Nous y accueillons ainsi des "startupers" ou des innovateurs de la maison, qui présentent leur retour d'expérience, ou encore des spécialistes comme Camille Boutte. C'est aussi l'occasion de présenter concrètement nos offres de services en interne : formations méthodologiques et soutien sur des sujets précis comme l'organisation d'un évènement, une démarche créative, une feuille de route avec des partenaires."

génération d'idées : on peut l'utiliser par exemple pour la construction d'une vision partagée sur un projet ou pour hiérarchiser/prioriser des actions.

Il faut donc être en groupe pour être créatif ?

Oui et non. Le travail collaboratif apporte à l'évidence une multiplicité des compétences et des points de vue bénéfiques à la pertinence (et aux chances de succès) de la solution innovante imaginée. J'ajoute au passage qu'il est impératif que la séance soit animée par une personne non impliquée opérationnellement dans le projet futur (pas nécessairement un consultant externe, mais a minima quelqu'un d'un autre service). Cependant, une fois que l'on a compris et intégré la gymnastique intellectuelle de divergence/convergence, cela devient une seconde nature : on peut donc être créatif en solo. Certaines personnes le font d'ailleurs naturellement, sans formation. Mais de plus en plus de grandes entreprises font appel à nous pour apporter cette posture à leur collaborateurs.

Qu'en attendent-elles ?

La performance d'une entreprise repose souvent sur des procédures et leur optimisation. On y aborde les situations avec une logique cartésienne, en prenant soin d'explorer toutes les possibilités, de refermer toutes les portes, et surtout en évitant au maximum les erreurs. Revers de la médaille, cette aversion à l'erreur est antinomique avec le processus créatif. C'est un peu comme apprendre à marcher : il s'agit d'apprendre à tomber sans se faire mal. En creux, la créativité permet aussi de revisiter des pratiques qui correspondent à une vision du monde erronée, autrement dit : réussir à abandonner une idée ancienne plutôt que d'avoir une idée nouvelle.

Vous avez déjà participé à 3 "Matinales de l'innovation". Quelles sont vos premières impressions ?

Excellentes. Même avec une courte session (c'était plutôt une initiation qu'une formation), les participants ont pu mesurer l'efficacité de la méthodologie. Bien sûr, certains ont été déconcertés, d'autres inquiets quant à la possibilité de déployer ces outils à grande échelle... mais plusieurs demandes d'animations futures ont été formulées. J'ai l'impression que nos messages sont passés, en particulier l'idée que tout le monde peut le faire. De notre côté, nous sommes prêts pour les prochaines matinales !■

Les "Matinales de l'innovation" EN BREF

- Atelier mensuel sur chaque site EDF R&D
- 1h30 avec un expert, formateur, entrepreneur...
- Ouvert à tous les collaborateurs sur inscription (20 places)

INSIDE SCOOP

by ELECTRANOVA CAPITAL

L'actualité de nos startup

Actility, un des tous premiers investissements d'Electranova Capital, annonce une levée de fonds de $25M avec Foxconn, Orange, KPN et Swisscom. L'arrivée d'acteurs industriels majeurs au capital valide ainsi les choix technologiques d'Actility : en se basant sur le standard LoraWan, Actility permet le déploiement de réseaux sans fils (longue distance, bas coûts, et à faible consommation d'énergie) pour relier et développer des applications pour tous types d'objets connectés. L'entrée de Foxconn au capital (un des plus importants groupes industriels asiatiques) va permettre l'accélération du développement d'Actility en Asie, notamment en Chine et Taïwan.

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et suggestions à l'adresse suivante : reid-open-innovation@edf.fr

EDF
22-30, avenue de Wagram - 75382 Paris cedex 08
Au capital de 924 433 331 euros
552 081 317 R.C.S. Paris

www.edf.fr

Publication EDF R&D – 1, avenue du Général-de-Gaulle
92141 Clamart Cedex France
http://innovation.edf.com
Directeur de la publication : François-Xavier Rousset
Directeur de la rédaction : Bernard Declerck
Comité de rédaction : Equipe Open Innovation
Crédits photos : EDF,
Conception et réalisation : Clearnach Republic
Impression : PDF Interactif

Pour plus de renseignements :
Equipe Open Innovation, EDF R&D,
Quai Watier
78401 Chatou

Alexandra Puglisa
reid-open-innovation@edf.fr

Annexe 4 : Analyse – support de présentation de l'Open innovation de la R&D d'EDF (2016)

Destinataires : salariés et partenaires

Les points-clés :

la temporalité	la transformation culturelle	le réseau	l'expertise
"maîtrise", "temps", "plus vite", "vitesse", "plus court", "agilité", "adaptabilité", "cycles courts",...	"nouvelles méthodes", "culture de l'innovation", "acculturer", "accompagner",...	"diffuser", "dispositif", "écosystème",...	"spin-off", "design thinking", "bootcamp", "hackaton", "deal flows" "savoir-faire"...

Analyse globale : EDF met en avant les notions de "temps", de "réseau" et de "culture" dans ses présentations du dispositif d'Open innovation. On devine une sensation de retard dans ce domaine et la volonté sous-jacente d'employer, de diffuser, de faire connaître l'Open innovation pour servir la transformation du groupe EDF.



L'OPEN INNOVATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'Open Innovation englobe toutes les actions qui ont pour but de favoriser les collaborations

Au niveau interne

Mise en place de collaborations entre entités qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble / qui travaillent sur un format « client-fournisseur ».

Une volonté de « désiloter » l'entreprise pour permettre de créer de la valeur.



Au niveau externe

Mise en place de collaborations avec l'écosystème (fournisseurs, universités, clients, acteurs industriels, startups…

L'Open Innovation est une tendance lourde



Le temps devient un enjeu pour les grands groupes

- Mettre à profit la vitesse d'innovation des startups et des PME innovantes.
- Impliquer tous les acteurs internes et les clients dans des processus plus courts

L'OPEN INNOVATION À LA R&D D'EDF

Notre ambition :

- Favoriser l'expérimentations et les partenariats avec les meilleures start-ups.
- Mieux valoriser l'innovation interne et accélérer les projets d'innovation.
- Promouvoir et accompagner le développement dans les métiers du Groupe.

Nos équipes

- Les départements de la R&D et les centres internationaux : 2300 personnes et présent dans 9 pays.
- L'équipe Electranova Capital : 3 investisseurs.
- L'équipe Open Innovation : 20 personnes basées à Paris, Londres, Palo Alto et Pékin.
- L'innovation Hub Saclay et I2R le design thinking d'EDF lab les Renardières
- L'équipe DPPI : contrats de partenariat & gestion des brevets.
- Une coordination avec les délégations régionales.

Nos savoirs faire

- Détection & Transfert de start-ups
- Valorisation des innovations internes
- Financement
- Nouvelles méthodes Culture de l'innovation

IDENTIFIER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LES MÉTIERS DU GROUPE



IDENTIFIER LES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LES MÉTIERS DU GROUPE

Nos objectifs :

- Observer et analyser l'environnement externe pour identifier les solutions innovantes et les nouveaux business model applicables au Groupe.
- Favoriser les expérimentations et les partenariats pour les diffuser au sein de tous les métiers du Groupe.

Un réseau de détection de start-ups sur 3 continents



- Un réseau incorporé dans les écosystèmes qui comptent des acteurs clés : VCs, des incubateurs et des accélérateurs.
- 4 implantations : Paris, Londres, San Francisco et Pékin
- 300 – 400 Start-ups par an (une base de + de 2000 start-ups analysées).
- 40 partenariats ou démos 2015.
- Un interlocuteur pour chaque métier.
- Un outil de capitalisation Yoomap

IDENTIFIER LES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LES MÉTIERS DU GROUPE

En lien avec les 3 grandes priorités du groupe , un scope de Start up centré sur les clean technologies

PRODUCTION BAS CARBONE

PROXIMITE CLIENTS

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL



IDENTIFIER LES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LES MÉTIERS DU GROUPE

Quelques exemples concrets de solutions innovantes en expérimentation dans les métiers



SEATOWER

Tester et déployer une fondation gravitaire innovante pour l'éolien en mer, construite sur le port du Havre.



CORNIS

Un système de prise de vue de photo HD pour les pales d'éoliennes et les traitements d'image associés permettant d'inspecter les structures.



NEI

Qualifier une solution innovante de revêtement hydrofuge pour améliorer le rendement de l'échange thermique des tubes condenseur.

SILMACH

Une technologie de mesures de contraintes mécaniques, robuste, pérenne et sans énergie.
En test par DTG sur une conduite forcée à Bonrieu.

INVESTIR DANS LES START-UP INNOVANTES ET ACCOMPAGNER LEUR DÉVELOPPEMENT



INVESTIR DANS LES START-UP INNOVANTES ET ACCOMPAGNER LEUR DÉVELOPPEMENT

Electranova : 10 investissements réalisés et des interactions systématiques avec le Groupe



INVESTIR DANS LES START-UP INNOVANTES ET ACCOMPAGNER LEUR DÉVELOPPEMENT

Focus sur quelques pépites d'Electranova

Sunfire



Sunfire répond aux enjeux du stockage en développant des piles à combustible qui fournissent de l'énergie et chauffent des centaines de foyers, de bureaux et de régions excentrées, et des électrolyseurs qui convertissent l'électricité renouvelable en hydrogène, en gaz, ou encore, en carburant.

Leosphère



Leader mondial dans le LIDAR* pour l'observation de l'atmosphère appliqué à l'éolien, la sécurité aéroportuaire et la météorologie.

Les LIDARs permettent de déterminer la force et la direction du vent ou encore la composition de l'atmosphère et ainsi d'améliorer l'exploitation des turbines. EDF utilise déjà les technologies Léosphère pour ses activités éoliennes notamment pour déterminer l'implantation de nouveaux parcs en mer.

*Light Detection And Ranging

Actility



Actility a développé Plateforme pour l'Internet des objets et des solsolutions utilons d'efficacité énergétique (d'effacement) à très basse consommation pour l'industrie, le tertiaire et les collectivités; une solution a testée avec succès auprès de la direction des Systèmes Electriques Insulaires (SEI) du groupe EDF.

Forsee Power solutions



Acteur français de référence sur le marché de la batterie, Forsee conçoit, développe et assemble des systèmes innovants de batteries Lithium ion pour les marchés du stockage stationnaire et de la mobilité électrique.

PROMOUVOIR UNE NOUVELLE CULTURE DE L'INNOVATION

MIEUX VALORISER L'INNOVATION INTERNE

Nos objectifs > Renforcer la culture de l'innovation au sein du groupe, l'intégrer dans la stratégie d'affaires et accélérer l'industrialisation de l'innovation interne R&D.

Des consultants internes sur les méthodes agiles

Sensibiliser

Découvrir l'écosystème

Former

Accompagner

- Formation et sensibilisation : Start up, design thinking, lean startup
- Catalyseur de l'idéation, la proposition de valeur, hackathon, DILEX, co-création
- Utilisation de Business model canvas
- Réalisation d'études de marché

VALORISER L'INNOVATION INTERNE PAR LE TRANSFERT DE SOLUTIONS VERS L'EXTERNE



Diffuser les pilotes pour améliorer l'inspection des barres de combustible et réduire la durée des arrêts de tranche.

TRITON EDF R&D → NORTUB © Technwat

LICENSING

PEGASE EDF R&D → store & forecast



Une solution de pilotage optimal des installations photovoltaïques (PV) et éoliennes couplées à des batteries de stockage...

SPIN-OFF

CELL-ME

EDF R&D



Proposer un cadenas sans fil, composant d'une solution complète de sécurisation / surveillance d'installations industrielles.

ETUDE EN COURS

OBTURATEUR MULTI-ELEMENTS

DPN



Un dispositif d'obturation modulaire pour canalisation
Etanchéité garantie, sans ancrage, facile et rapide à poser
Pour test d'étanchéité.

ETUDE EN COURS

FAVORISER DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

TRAVAILLER ENSEMBLE AUTREMENT

L'innovation Hub de Saclay, un accélérateur d'innovation

Au coeur du nouveau centre de R&D « EDF Lab Paris Saclay », lancement d'un « Innovation Hub », destiné à accélérer les industrialisations d'innovations de rupture et incrémentales, ouvert sur l'écosystème du campus universitaire de Paris-Saclay et le campus formation d'EDF.

I2 R : un laboratoire de « *design thinking* »

Installé sur le site d'EDF Lab les Renardières, l'incubateur d'innovations de Rupture formule des hypothèses, prototype, teste et accompagne les innovations.
Au menu : des méthodes créatives et collaboratives adaptées à chaque problématique, des outils de conception et de prototypage pour travailler en mode agile et un espace de travail pour gagner en souplesse et en réactivité.





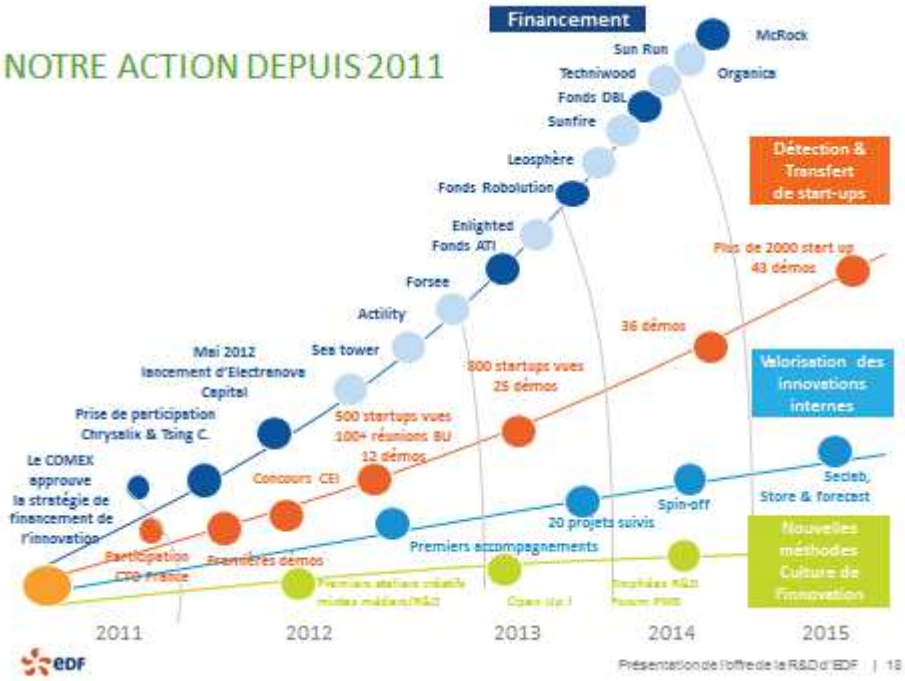
TRAVAILLER EN INTERACTION AVEC L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYTÈME INNOVANT DU GROUPE EDF

Pour accélérer **sa révolution numérique et collaborative,** EDF a mis en place d'autres dispositifs de soutien à l'innovation dont les équipes travaillent en étroite collaboration avec la R&D.

Le club EDF Pulse, le réseau d'innovation ouverte du Groupe, facilite le développement des Start up distinguées dans le cadre du **concours** groupe **EDF Pulse.**

Des Incubateurs internes s'appuyent sur des méthodes agiles pour lancer des « Proof Of Concept » (POC) et apporter rapidement des solutions concrètes comme :

- Le Smart lab de la direction Commerce
- Le blue lab d'EDF Energie
- La chocolaterie , le design thinking interne du groupe EDF
- Des incubateurs externes comme celui de Microsoft, Microsoft Ventures Paris et bien d'autres encore.


NOTRE ACTION DEPUIS 2011
Financement
McRock
Sun Run
Techniwood
Organica
Fonds DBL
Sunfire
Leosphère
Fonds Robolution
Enlighted
Fonds ATI
Forsee
Actility
Sea tower
Mai 2012
lancement d'Electranova
Capital
Prise de participation
Chrysalix & Tsing C.
Le COMEX
approuve
la stratégie de
financement de
l'innovation
Participation
CEO France
Concours CEI
Premières démos
500 startups vues
100+ réunions BU
12 démos
800 startups vues
25 démos
36 démos
Plus de 2000 start up
43 démos
Premiers accompagnements
20 projets suivis
Spin-off
Seciab,
Store & forecast
Détection &
Transfert
de start-ups
Valorisation des
innovations
internes
Nouvelles
méthodes
Culture de
l'innovation
2011
2012
2013
2014
2015
EDF
Présentation de l'offre de la R&D d'EDF | 18

Annexe 5 : Observation – entretien entre Yoomap et l'équipe EDF Pulse (5/04/2016)

A propos de Yoomap :
Yoomap est une structure proposant de *"construire des ponts entre les deux mondes"* des grandes entreprises et des start-ups afin d'*"organiser et formaliser leurs relations"*.
Concrètement, cela passe par une offre de plateforme en ligne permettant d'établir un lien direct et facilité entre des grandes entreprises en demande de start-ups et des start-ups intéressées par travailler avec une grande entreprise.

Le lieu : bâteau Chaland (Saint-Cloud) en open space
L'équipe : en croissance, passée de 3 à 13, 600 000€ de CA en 2015
3 offres : le "SURM" (start-up relationship management), la plateforme d'innovation collaborative, et les innovackton
Les clients : grands comptes (SNCF, Vinci, TOTAL…)
Les méthodes : la mise en relation entre start-ups et grands groupes sur les plateformes peut se faire de deux manières : à la fois sourcer soi-même les start-ups identifiées ou permettre aux start-ups de rentrer elles-mêmes leurs informations sur sa plateforme.

Objet de la rencontre : proposer à EDF une plateforme unique permettant à ses équipes d'identifier, de "sourcer" et de partager dans un même outils les start-ups intéressantes pour le scope d'activités de l'entreprise

Méthodologie : Je propose ici une mise en valeur et une analyse des points saillants relevés durant cet échange au regard de ma problématique.

Points-clés de l'échange :

- **L'image / l'expertise**

Utilisation d'un vocabulaire expert pour échanger sur le sujet de l'Open innovation : "CRM", "R&D", "roadshow", "dealflow management", "living lab", "Hub", "set and run", "POC (proof of concept)", "*pipe"*
Volonté exprimée par EDF : un "sourcing sélectif", des campagnes "ciblées" pour récupérer les "meilleures" start-up (récurrence de la référence à l'imaginaire du "chasseur")
Volonté toutefois de dépasser la communication : faire en sorte que la "chasse" serve concrètement au Groupe. Ainsi, le SURM est à la fois un outils CRM (structuration des contacts) et une vitrine en ligne permettant à la grande entreprise de montrer qu'elle attire des start-ups.

Analyse : Paradoxe intéressant : le dispositif se veut "ouvert", "fluide"," transparent", mais l'enjeu d'image impose une sélection, un ciblage, ce qui ferme finalement les portes et participe surtout à améliorer l'image.

- **Le temps / l'optimisation**

Redondance de l'idée de vouloir "gagner du temps" dans une perspective "business".
Pour cela, volonté que l'outil prévoit la "saisie automatique", "l'ergonomie", et soit créé de manière agile ("ping-pong"), en prenant en compte les impératifs de rapidité, d'efficacité, de croissance… pour EDF.

Donc tout doit être pensé dans un esprit d'optimisation : méthodologie de "gestion des flux", de la "plateforme", du "technoweb"...
Il faut tout mettre en réseau pour créer un "CRM collaboratif entre opérationnels et experts", permettant de créer des "contacts" pérennes et de "tracer".

Analyse : il semblerait que la technique doive servir l'Open innovation en s'adaptant à ses caractéristiques, c'est-à-dire en prévoyant l'optimisation et la vitesse des échanges. On peut également se demander si l'impératif de vitesse mentionné à plusieurs reprises n'est pas révélateur d'une tension, d'une peur.

- **Les synergies / l'ouverture**

Redondance des notions d'"interface", d'"interaction", et de "contact" pour parler de l'Open innovation.
Volonté exprimée de "fluidité", d'"ouverture", "d'effacer les frontières "pour "récupérer des candidats naturellement".
Volonté de créer un processus cohérent, de créer des "synergies" à l'externe et en interne, "brique par brique" car chez EDF l'Open Innovation est une "somme d'individualités".
Enfin, l'Open innovation doit "permettre aux salariés d'innover mieux avec entre eux en interne et avec les partenaires externes"

Analyse : On voit l'importance des synergies pour l'activité, ce qui pose réellement la question de la porte d'entrée concrètes pour ces start-ups. Autre aspect : catalyser et centraliser les initiatives internes a surtout pour but assumer de créer des avantages pour le Groupe en contribuant à sa transformation.

Limite observée : Il est évoqué que l'"on peut vite se retrouver avec à boire et à manger" : signal révélateur de la définition encore floue de l'Open innovation ?

Annexe 6 : Analyse sémantique – l'Open innovation vue par 10 grandes entreprises françaises (11/05/2016)

Méthodologie : analyse sémantique des discours tenus par une sélection de dix grandes entreprises françaises à propos de l'Open innovation sur leur site web officiel et public.

Objectif : identifier les point saillants du discours et tenter d'en dégager des thématiques communes pour établir les visions données à ce dispositif par les grandes entreprises.

Points-clés : ces dix entreprises tiennent toutes un discours globalement optimiste mettant en avant l'assurance dans leurs actions, parfois en mobilisant des termes audacieux pour mettre en valeur leur prise en compte de l'avenir. Cela montre bien que ces entreprises ont toutes pour ambition d'être reconnues comme des acteurs majeurs et légitime sur ce sujet. A noter qu'EDF est l'un des seuls à employer des termes en lien avec des aspects sécuritaires, sans mettre en valeur d'aspects dynamiques ni évoquer le futur.

	Ouverture	**Dynamisme**	**Expertise**	**Prospection**	**Sécurité**
EDF Open innovation http://chercheurs.edf.com/organisation/partenariats/lyequipe-open-innovation-edf-rd-93724.html	ouverture partenariats faciliter diffuser		mission experts démonstration culture		envisager expérimentation sécuriser
ENGIE OpenInnov http://openinnovation-engie.com/themes/default/pdfs/engie_innovation_brochure_fr.pdf	ouverte partage plateforme collaborer équilibre	défis plus forts investir stimuler encourager transformer changement	savoir-faire identifier experts territoires	anticiper inventer explorer cultiver	protection
SNCF Open innovation http://www.sncf.com/fr/open-innovation	s'ouvrir co-construire partage transparence émulation mutuelle accompagner échange favoriser fluide suppression des barrières gratuit facile ouverte communautés encouragement soutien gagnant-gagnant confiance	ambition faire émerger révolutionner révolution soutenu bol d'air frais	personnalisé expertise mentor	avenir demain opportunités	protection
Orange Open innovation	collaborative ouverte simple	accélération		anticiper	

http://www.orange.com/fr/actualites/2015/mars/une-innovation-ouverte-pour-davantage-de-services-a-nos-clients	intuitif soutien favoriser partenariat complémentarité libre accès mettre à disposition catalyseur	avant-garde délais courts émergence rapide inédit			
Groupe PSA STelLab http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/innovation-automobile/voiture-demain/open-innovation	ouverture valeur partagée relations politique relationnelle partenariat gagnant-gagnant synergies réseau	levier performance énergies	identifier détecter à la pointe excellence	opportunités création	
Veolia Open innovation http://www.veolia.com/fr/groupe/profil/innovation/notre-demarche-d-open-innovation	complémentaire gagnant-gagnant	initiative développer moteur saisir valoriser défi	haute valeur ajoutée experts	opportunités	
La Poste Lab Postal http://legroupe.laposte.fr/start-up/le-groupe-et-les-start-up/une-collaboration-au-service-du-developpement	s'adapter collaboration confiance simple interactif ouverture comprendre accompagner faciliter	précurseur sponsor dynamique capter saisir développement ancrage soutenir démarche mentoring	expérience compétences	anticiper réinventer	
BNP Paribas l'Atelier Lab http://www.atelier.net/services/labs	rapprocher aider ensemble accompagner confiance communauté collaborer profiter mutuellement	démarche révolutionner forces	concevoir	tremplin	
SFR L'Atelier http://www.sfr.com/reseau/open-innovation/09102014-1135-lopen-innovation-chez-sfr	favoriser partenariat	participer développement encourager champions soutenir animer démarche			
Crédit Agricole Le Village http://www.levillagebyca.com/	construit à plusieurs se rencontrer coopérer ouvrir ses portes lieux de vie partout	soutenir	savoirs multifonctions		

Annexe 7 : Observation – évènement BPI Inno Génération à l'Accor Hotel Arena (25/05/2016)

A propos de Bpifrance :
"La Banque publique d'investissement ou Bpifrance est un organisme français de financement et de développement des entreprises. Elle est en particulier chargée de soutenir les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les entreprises innovantes en appui des politiques publiques de l'État et des régions."

A propos de BPI Inno Génération :
"L'évènement qui rassemble plusieurs milliers d'entrepreneurs issus de toutes les régions françaises et de tous les secteurs d'activité pour trouver des leviers de croissance et des partenaires de développement." (site internet officiel de Bpifrance)

Méthodologie : Retranscription des points saillants identifiés dans les discours de quatre conférences traitant de l'Open innovation auxquelles j'ai assisté. Ces quatre conférences rassemblaient start-ups et grandes entreprises et permettaient à chacun des acteurs de s'exprimer sur le sujet. Elles sont disponibles dans leur intégralité dans les liens vidéo indiqués ci-dessous.

Conférence 1 : "La transformation des grands groupes : organiser sa disruption"

http://innogeneration.bpifrance.fr/Replay/Echo-2-La-transformation-des-grands-groupes-organiser-sa-disruption-en-partenariat-avec-les-Echos

Introduction globale : les CDO, les "chief disruption officer", sont chargés de transformer le grand groupe dans lequel ils travaillent pour mettre en oeuvre l'agilité, "qui favorise l'a transformation dans un monde qui change". Il faut savoir prendre du recul et prendre exemple sur des entreprises familiales résilientes à la crise : simplicité, proximité, efficacité. Bbifrance lui-même essaye d'être agile et de transformer ses offres.

Intervenant McKinsey : La transformation numérique des grands groupes, c'est d'abord la transformation numérique de l'économie. Actuellement, les rigidités organisationnelles et rigidités mentales parmi les grandes entreprises françaises empêchent le changement. Question : comment former les compétences de gens pour accompagner la transformation numérique ? Il faut utiliser les méthodes du "test and learn", dédier des équipes avec un budget sur 3 ans pour réaliser cette transformation,...

Intervenant SNCF : le digital sert à la fois pour améliorer les méthode de travail et pour améliorer la relation client. Pour ce faire, il faut adopter les méthodes start-up et du digital : travail en 6 mois, écouter les clients, utiliser l'open data et l'internet des objets… Cela passe aussi par donner de la confiance aux salariés, car ce qui est symptomatique dans les grandes entreprises, c'est la peur de prendre des risques. Il faut donc créer une petite communauté de salariés ambassadeurs qui vont pousser le middle management frileux.

Intervenant Nokia : chacun doit se ré-inventer vers la digitalisation, mais il y a beaucoup d'idées sans forcément les financements. Il ne faut pas avoir peur, ne pas hésiter à faire tourner les gens car les gens s'investissent dès lors qu'on s'intéresse à eux ; il est nécessaire de s'appuyer sur les compétences internes pour se transformer.
Il faut donner des contrats, du business, pour capter des fournisseurs et provoquer le partage (de données, de modèles, d'interfaces…) car cela transforme la manière de travailler. Ne pas hésiter car les écosystèmes sont très forts en France.

Intervenant Accor (“Chief Disruption and Growth Officer”) : la transformation digitale passe par les salariés, ne pas hésiter à créer des entrepreneurs dans les grands groupes. Faire des acquisitions fait toujours du bien à une grande entreprise : ramène de la dynamique, du savoir-faire, technologie et de l’envie. Il s’agit aussi de remettre le client au centre.

Intervenant SNCF : l’intégration de start-ups par les entreprises est une histoire d’équilibre très fin : il faut aider les start-ups mais aussi savoir les laisser tranquilles. Soulignons aussi l’importance de la Direction des Achats et la propriété intellectuelle pour pouvoir vraiment travailler avec elles.
Pour être cohérents et trouver les start-ups qui nous correspondent, il faut ouvrir ses datas, puis créer un écosystème, puis prendre une participation minoritaire des entreprises qui ont un sens dans la transformation digitale.
Il faut être tourné vers le futur, transférer l’innovation, gérer sa propriété intellectuelle,...
La véritable transformation numérique des grands groupes passe par la disruption de ses business model.

Intervenant Allianz : les objets connectés, le Big Data et la sharing economy vont transformer les business model, d’où l’importance des datas et des réseaux quand on s’allie. Il faut s’accrocher avec les bonnes start-ups au bon moment.

Intervenant La Banque Postale : la data est une évidence et il faut s’ouvrir pour la récupérer. Elle engage une transformation profonde, autour de la connaissance client, la possibilité de faire du prédictif…
Avoir en tête la logique de partenariats commerciaux : les start-ups cherchent comment générer du business, mais pas trop non plus.

Conclusion :

- les grandes entreprises recrutent des gens du numérique et créent des Digital Advisory Board pour se transformer
- il faut des indicateurs pour mesurer le changement
- il y a aussi un sujet de génération, qui amène un gros sujet d’acculturation (Google propose des formations pour ça ; Accor a créé un “shadow COMEX”)
- il y a de la radicalité dans la transformation mais il faut la lier à de la bienveillance pour que dans la durée tout se passe bien avec les collaborateurs, qui sont des leviers importants : le point de départ de toute transformation est la motivation des collaborateurs
- il ne faut pas faire peur, il ne faut pas être clivant (souvent les grands groupes pensent avoir raison)
- créer un modèle managérial différent : les dirigeants doivent donner envie car sans implication, tout est bloqué.
- créer une communauté d’intérêt, une communauté de sens
- la difficulté : voit le prisme des business model d’une autre manière

Conférence 2 : “Politique d'achat, enjeux partenariaux et business pour les relations grand groupe / startups”

http://innogeneration.bpifrance.fr/Replay/Echo-6-Cafe-connect-Politique-d-achat.-enjeux-partenariaux-et-business-pour-les-relations-grand-groupe-startups

Difficulté de la politique d’achat : problématique de temps, de procédure et de culture

La présence d'un représentant innovation peut être une solution : importance de la tierce personne coordinatrice pour les start-ups

Peur du risque mais les grandes entreprises sont mieux armées que les start-ups et peuvent en abuser, au détriment de la start-up

Pourtant, les start-ups représentent une véritable opportunité de "disruption" pour l'entreprise, ce qui devrait l'amener à accepter certains risques et à outrepasser des règles établies en interne pour travailler avec elles plus vite (dérogations)

Il y aussi un autre phénomène, très français : l'Open innovation est drivée depuis 10 ans par les stratégies de communication. C'est seulement maintenant qu'on touche au dur, à la question de quoi faire concrètement pour que ça avance. C'est d'ailleurs aussi ce qui génère une accélération de la formation des collaborateurs en interne pour les acculturer à la réalité des phases de vie des start-ups.

Conférence 3 : "Grands groupes et startups, les clés du succès"

http://innogeneration.bpifrance.fr/Replay/Echo-7-Grands-groupes-et-startups.-les-cles-du-succes

Thèmes abordés : dispositifs, facteur humain, cultures, prise de risque, organisation, interlocuteurs, transparence

D'où vient l'anxiété et la frustration des grands groupes français, et que mettent-ils en place pour établir une relation de confiance avec les start-ups ?

Problématique redondante : "une start-up veut aller vite et un grand groupe a le temps"

Une autre difficulté pour les grands groupes, c'est comprendre le changement qui est en train de s'opérer, sachant que le numérique va tellement vite, que de toute façon le grand groupe doit prendre le train en marche.

L'erreur pour le grand groupe serait de s'intéresser seulement aux modèles qui sont complémentaires au sien, sur lequel il peut se brancher facilement. L'enjeu est au contraire de s'intéresser à des modèles qui sont disruptifs, et d'accompagner les start-ups qui portent ces modèles, car c'est essentiel pour réussir sa transformation.

Actuellement, les grandes entreprises font beaucoup de "Proof of concept" avec les start-ups, pour investiguer, essayer de comprendre les nouvelles méthodes et nouveaux usages, mais sans plan de déploiement derrière. Or les start-ups ont besoin contrats, de chiffre d'affaire. Un grand groupe doit donc définir clairement dans sa stratégie d'Open innovation si son rapprochement avec des start-ups concerne seulement de l'investigation ou si elle compte développer des partenariats concrets.

Par rapport aux Etats-Unis, c'est peut-être cette démarche qui fait qu'en France les grands groupes sont "en retard".

La clé du succès du point de vue d'une entreprise : à la fois "une histoire unique avec chaque start-up qu'on rencontre, du dialogue" mais aussi "jouer carte sur table et demander au Comex des décisions rapides", "être agile, réactif, simple", "l'implication directe des

directeurs généraux", "bâtir une culture du risque pour s'engager dans des prise de participation concrètes"

La clé du succès du point de vue d'une start-up : "comprendre rapidement les jeux politiques, les jeux d'influence à l'oeuvre dans le groupe", "identifier les bons interlocuteurs, à la fois opérationnels et stratégiques", "il faudrait que les grands groupes aient carrément une entité à l'image d'une start-up, qui fonctionne comme une start-up, qui soit interlocuteur pour les start-ups ; comme ça les jeux politiques ne nous atteignent pas", "important d'être visible directement dans les Comex"

Le vrai sujet délicat, c'est le passage de la rencontre (le POC) à la signature du contrat.

Conclusion : donc il faut de la clarté dans l'ambition, la vision et la stratégie de départ des deux parties (trouver de nouvelles méthodes ou signer un contrat), pour respecter le travail et être sûrs de comprendre les cultures respectives. Les Labs d'entreprise sont un bon dispositif pour faire se rencontrer tous ces enjeux dans un contexte de confiance, de mise en réseau et d'opportunités.

Conférence 4 : "Relation grands groupes / ETI et PME : la nouvelle donne"

http://innogeneration.bpifrance.fr/Replay/Echo-1-Relation-grands-groupes-ETI-et-PME-la-nouvelle-donne

Thème : parler des pratiques et des dispositifs qui fonctionnent pour décloisonner les grands groupes et les ETI et PME

Les grands groupes se posent actuellement beaucoup de questions sur leur futur, leur modèle, leur manière d'innover et de s'adapter de manière générale au monde qui change. Dans ce cadre, BPI France estime que les ETI et PME ont des idées à leur apporter.

Cela passe par des outils concrets permettant la collaboration (cf. Pacte PME), notamment les plateformes d'innovation ouverte en ligne.

Jusqu'à présent, la relation était très contractuelle, processée, dans une relation dominant / dominé en défaveur du prestataire (commande du haut vers le bas, à court terme). Cette nouvelle période apporte des notions de collaboration, de co-innovation,... qui rééquilibre les rapports de force dans une relation gagnant-gagnant (mutualisation des expertises,...).

Les nouveaux axes de collaborations sont donc en pleine croissance, avec l'émergence de dispositifs mis en place par les grands groupes pour accompagner le développement des PME : incubateurs; accélérateurs, pépinières,... car les grands groupes ont intérêt à faire venir en leur sein des dirigeants d'entreprise pour apprendre de leurs pratiques et améliorer leurs modèles d'affaire.

Cela passe fondamentalement par une envie d'aller à la "rencontre de l'autre, pour innover ensemble", mais aussi en interne d'opérer de l'innovation managériale pour engager les contributeurs dans la disruption.

Pourquoi ? La grande entreprise veut aller plus vite pour réduire son time-to-market, et pour cela elle doit solliciter des compétences extérieures.

C’est important de prendre le temps de bâtir la confiance en exprimant clairement dès le départ le but de la collaboration pour les deux parties, sinon ça ne marche pas.

On passe donc d’un modèle de “rapport de forces” à un “écosystème intégré”, c’est à dire d’un dispositif vertical à horizontal. Cela se fait en plusieurs étapes, jusqu’au programme d’intégration totale pour travailler ensemble. Dans ces dispositifs, l’entreprise met à disposition son réseau, par exemple international, pour fédérer l’écosystème de start-ups et accélérer leur proposition de valeur.

L’objectif principal est vraiment le décloisonnement, à la fois entre clients et partenaires, entre prestataires et partenaires... C’est un facteur de crédibilité pour le petit acteur, et un facteur de différenciation pour la grande entreprise. C’est un levier pour conquérir des marchés mondiaux et des moyens de tester des nouveaux business model en prenant moins de risques.

Il est nécessaire pour la start-up de rester dans un partenariat fort mais pas dans une intégration, pour garder une indépendance soutenue. La “dépendance” peut être acceptable si les règles du jeu sont bien définies au départ. C’est une relation de confiance qui se tisse et la dépendance est même un point d’appui pour se développer : avoir l’assurance d’un chiffre d’affaire, aller voir sa banque...

Le vrai point bloquant pour la start-up, ce sont les délais : signature de contrat, facturation, partage de la propriété intellectuelle...

La rédaction d’une charte grâce à une structure tierce facilitatrice permet de faciliter ces transactions. Il faut aussi embarquer et sensibiliser tous les métiers à ces temporalités, notamment les Achats, avec une personne qui comprend les enjeux.

Conclusion : les relations entre grands groupes et PME ont évolué : pour que ça fonctionne, il faut de la confiance, des partenariats, que les choses soient bien claires, bien écrites.

Annexe 8 : Rapport du CIGREF – « Open Innovation, les Cahiers de l'Innovation »



SYNTHESE

Avec la transformation des entreprises et le développement de la culture numérique, **l'innovation est devenue un élément essentiel de différenciation** dans la conquête de nouveaux marchés. Elle est **porteuse de création de valeur** pour les métiers de l'entreprise, à travers la découverte de nouvelles technologies particulièrement adaptées. Elle permet d'anticiper de nouvelles problématiques et d'apporter un avantage immédiat.

Dans ce contexte, le groupe Innovation du CIGREF a choisi de consacrer ce Cahier de l'Innovation au thème de **l'*Open Innovation* (ou innovation ouverte).**

Si l'*Open Innovation* peut se décliner sous différentes formes, il n'en est pas moins indispensable d'avoir un socle commun au sein de l'entreprise. Certes l'innovation ouverte permet d'aller piocher l'innovation à l'extérieur des limites habituelles, mais elle ne doit pas pour autant « aller dans tous les sens ». Elle appartient donc bien toujours au cadre de l'entreprise, qui doit mettre en œuvre les moyens pour la supporter et en retirer tous les bénéfices. Cela passe par plusieurs éléments clés à prendre en compte :

- **Une gouvernance de l'entreprise consciente des tenants et aboutissants** de la démarche ;
- **Une culture globale** dans l'entreprise favorisant les comportements innovants ;
- **Une organisation dédiée souple** qui puisse mener la démarche dans son ensemble ;
- **Des moyens** à mettre en place ;
- **Un marketing** de la démarche ;
- **Des freins** à identifier.

L'organisation à mettre en œuvre pour favoriser l'innovation ouverte peut être vue sous deux approches complémentaires : l'une est endogène et l'autre exogène. Ces deux approches apportent un grand nombre d'actions qui sont utilisables pour favoriser la démarche, parmi lesquelles figurent notamment :

- **La création de boîtes à idées, d'ateliers ;**
- **L'organisation de hackathons aussi bien en internes qu'ouverts à l'extérieur ;**
- **L'utilisation de plateformes d'idéation et de concours ;**
- **L'organisation d'équipes dédiées « labs », « *digital factories* » ou Direction Innovation ;**
- **L'intraprenariat et l'incubation de sociétés innovantes ;**
- **La création de fonds d'investissements ou la collaboration avec des fonds existants.**

Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : OPEN INNOVATION

Jean-François PÉPIN – Délégué général Frédéric LAU – Directeur de mission
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission Flora FISCHER – Chargée de programme de recherche Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet Josette WATRINEL – Secrétaire de direction Josette LEMAN – Assistante de direction

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont à Patrick HERENG, DSI de TOTAL, et Jacques-Benoît LE BRIS, DSI de SOLVAY, qui ont piloté cette réflexion.

Nous remercions les personnes qui ont participé au groupe de travail CIGREF :
Nadine ALIBERT-FREGEAC – RENAULT Patrick ANFOSSI – PLASTIC OMNIUM
Daniel ANSELLEM – MINISTERE DE L'INTERIEUR Mickaël AVOLEDO – TOTAL Pierre BLANC – CARREFOUR - Marie-Charlotte BOUCHERY – BONDUELLE Jean-Louis CAZES – ARKEMA Olivier CATELIN – GIP MDS -Damien DE BLOTEAU – AG2R REUNICA LA MONDIALE Éric DEWILDE – CREDIT AGRICOLE S.A. -Stéphane DUPE – HEINEKEN - Bernard DUPRE – RATP Jean-Luc DELCUVELLERIE – AREVA Charbel EID – LA POSTE - Philippe FAURE – GEMALTO
Mathieu FEUILLADE – ESSILOR Bruno GINOUX – EDF Sidney GRUNBERG – LVMH
Frédéric GUILLOU – GRTGAZ Pascal HERVIER – BOLLORE Philippe LEBAS – ELIOR
Jean-Yves LEONNEC – ORANGE - Stéphane LERAY – GPT DES MOUSQUETAIRES Philippe LUSSEAU – RTE - Pierre MAS – AXA - Augustin MUSTAFOVIC – AIR FRANCE KLM
Yvon PATTE – GRTGAZ - Jean-Philippe PEGAT-TOQUET – AIR LIQUIDE Marc RICHARD – HARMONIE MUTUELLE Christina RIBAULT – AIR FRANCE KLM Vincent ROY – BOUYGUES
Natacha STEPHKOV – ESSILOR Jean-Paul TARAVELLA – AREVA Pierre TARIF – GDF SUEZ
Benoît THUILLIER – AXA Carole VIAL - TOTAL

Ce document a été rédigé par Matthieu BOUTIN, CIGREF.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF AUX COORDONNEES CI-DESSOUS :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@cigref.fr

SOMMAIRE

1. Préambule 1

2. Introduction 1
2.1. La démarche d'innovation dans les grandes entreprises 2
2.2. L'innovation ouverte : un processus autant externe qu'interne. 3

3. Ce qu'on entend par Open Innovation 4
3.1. Définition 4
3.2. L'innovation ouverte incontournable pour l'entreprise 4
3.3. Les promesses de l'Open Innovation 5
3.4. Les parties prenantes de l'innovation ouverte..... 6
3.5. Terrains d'innovation..... 7

4. Un socle commun : gouvernance, culture et organisation..... 8
4.1. Une culture de l'Open Innovation à instaurer 8
4.2. Un sponsorship au plus haut niveau : rôle de la Direction Générale 9
4.3. Une organisation nouvelle..... 9
Favoriser l'innovation chez les collaborateurs 9
Mettre en place des processus simplifiés 10
4.4. Marketing de l'Open Innovation..... 11
4.5. Outils..... 12
4.6. Frein 13

5. Actions concrètes d'une démarche d'Open Innovation 14
5.1. Structure et organisation..... 14
Approches endogènes : ce qu'on peut faire en interne 14
Approches exogènes : comment s'organiser avec le monde extérieur 14
5.2. Plateformes d'innovation ouverte 15
Les plateformes d'idéation font appel à l' « intelligence collective » 15
Les plateformes de solutions recherchent l'expert rare 16
5.3. Organisation de hackathons 16

6. Conclusion 18

1. PREAMBULE

Dans ce monde en pleine transformation numérique, les grandes entreprises sont souvent considérées comme des géants qui ont des difficultés à avancer. Pourtant l'accélération des échanges numériques et l'augmentation de la concurrence sur tous les marchés font de l'innovation numérique une problématique de premier ordre. En effet, c'est par l'innovation que l'entreprise va conserver son avantage concurrentiel, qu'elle soit réalisée en interne, ou en s'ouvrant à des partenariats.

Conscient de cet enjeu majeur, le groupe Innovation du CIGREF, créé en 2001 et constitué principalement de DSI et de directeurs de l'innovation numérique, poursuit aujourd'hui trois objectifs :

- La découverte et le partage d'expériences mettant en valeur des PME Innovantes par des grands groupes sur des projets de transformation numérique ;
- La compréhension et la promotion des démarches et de la culture d'innovation dans les grandes entreprises ;
- La découverte et l'étude prospective des nouvelles tendances technologiques qui vont impacter les grandes entreprises.

En 2015, le groupe s'est concentré sur les thématiques suivantes :

- Innover avec l'écosystème. Dans la recherche constante des grandes entreprises pour favoriser l'innovation, nous nous sommes concentrés sur le crowd sourcing, l'Open Innovation, l'idéation, et la rencontre d'acteurs de l'écosystème comme des fonds d'investissement et des pôles de compétitivité. Ces réflexions se placent dans la continuité du rapport de 2013 : « Contribution de l'IT à l'innovation : facteurs constitutifs des démarches d'innovation »
- L'industrie du futur : l'usine intelligente et connectée. Ce thème nous a permis d'étudier un peu plus en profondeur les tenants et aboutissants de l'Usine 4.0. Nous avons notamment étudié dans ce cadre les éléments liés à l'impression 3D et à la modélisation 3D, aux machines industrielles connectées, aux opérateurs « augmentés », etc. Ces réflexions font suite au Cahier de l'Innovation publié en 2014 sur L'Internet des Objets.

Ce document regroupe l'ensemble des réflexions du groupe Innovation au sujet de l'Open Innovation, abordant ainsi l'ensemble des opportunités et enjeux liés.

2. INTRODUCTION

2.1. La démarche d'innovation dans les grandes entreprises

Aujourd'hui, les cycles de transformation de l'entreprise ont changé. Si l'échelle de temps des projets stratégiques des grands groupes français était de l'ordre de quelques années il y a encore peu, nous sommes désormais dans un cadre où les évolutions se font en quelques mois, qu'elles soient technologiques, processuelles ou managériales. Dans ce contexte de perpétuelle remise en cause, l'entreprise ne peut pas se permettre de subir ce phénomène. Elle se doit donc d'anticiper, de s'intéresser aux technologies de rupture, encore non utilisées en son sein.

Sortant de la logique de projet classique, une démarche d'innovation est alors mise en place. Le numérique étant actuellement le moteur des transformations en entreprise, la DSI est alors un interlocuteur légitime, de par sa connaissance du domaine, pour porter cette démarche. Néanmoins, la transformation numérique concerne l'entreprise dans son ensemble et ne doit pas se cantonner au seul domaine des systèmes d'information. Bien au contraire, elle doit être ouverte et faire intervenir tous les métiers, ces derniers s'appropriant les innovations qui seront finalement mises en place et qui leur permettront de gagner en performance.

Une démarche d'innovation n'est pas un processus réactif mais prospectif qui nécessite de définir une cible à moyen ou long terme : 5, 10 ou 15 ans. Elle peut s'enclencher suite à un effet de mode ou une révolution des usages ou des technologies. Si elle ne rentre pas dans le fonctionnement classique de l'entreprise, et ne concerne pas les processus traditionnels qui font le business de l'entreprise, elle suit néanmoins l'évolution de l'espace temps dans lequel l'entreprise transforme sa stratégie.

L'innovation est donc porteuse de création de valeur pour les métiers de l'entreprise, à travers la découverte de nouvelles technologies particulièrement adaptées. Elle permet d'anticiper de nouvelles problématiques et d'apporter un avantage immédiat, pour un coût réduit.

La démarche d'innovation permet alors de susciter la rencontre entre les métiers de l'entreprise sur des thèmes inattendus, voire décalés par rapport à la vision classique des processus d'entreprise. Elle est portée par le partage d'enjeux entre métiers et DSI, chaque partie amenant son expertise et son savoir-faire.

Mais dans ce contexte, quelles sont les spécificités de l'Open Innovation en regard de l'innovation « classique » ?

2.2. L’innovation ouverte : un processus autant externe qu’interne.

L'innovation ouverte postule qu'il est plus efficace et rapide — dans un esprit de travail collaboratif — de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche pour innover.

De plus, les innovations internes qui ne sont pas utilisées par une entité (groupe, think tank, laboratoire, entreprise) peuvent être « sorties » de cette entité, par l'intermédiaire de publications, bases de données, brevets, entreprise commune, spin-off...

Plus largement, on peut inclure dans l'innovation ouverte la création de nouveaux modèles économiques construits sur la base d'idées empruntées à des domaines différents mais constituant finalement un tout cohérent.

Il peut aussi s'agir de diffuser de l'information sur les solutions qui ne marchent pas, afin que d'autres ne répètent pas les mêmes erreurs ou trouvent des causes d'échec non détectées par les premiers opérateurs.

3. CE QU’ON ENTEND PAR OPEN INNOVATION

3.1. Définition

L’Open Innovation regroupe des pratiques de l’innovation s’appuyant délibérément sur l’extérieur de l’entreprise, pour en améliorer l’efficacité ou pour mieux valoriser les efforts d’innovation fournis en interne. Globalement, l’Open Innovation promeut le développement de flux de connaissances et d’idées lors du processus d’innovation :

• entre l’entreprise et son environnement, afin de permettre un meilleur partage des risques et des gains avec des partenaires extérieurs,
• à l’intérieur même de l’entreprise, afin de permettre une plus grande mobilisation de tous les collaborateurs de l’entreprise.

Les vraies nouveautés liées à l’Open Innovation n’étaient pas encore pleinement en action lorsque le terme a été inventé : il faut plutôt chercher dans le développement des technologies de l’information et de la communication, qui facilitent les flux d’information, pour trouver des outils et pratiques nouvelles. Ils s’appuient sur les réseaux sociaux, les outils du e-commerce, les technologies du web sémantique, les données mises en libre accès (Open Access, Open Data), etc.

Les infrastructures numériques, et notamment les plateformes collaboratives, facilitent la mise en place de démarches d’innovation ouverte par les entreprises. Celles-ci, habituées à des démarches traditionnelles d’innovation fermée, doivent désormais composer avec de nouveaux partenaires, effectuer des transformations culturelles (culture du risque, de

l'expérimentation, …) pour que ces démarches d'innovation ouverte soient réellement source de performance.

Le numérique a apporté un grand changement de paradigme pour l'innovation de l'entreprise. Aujourd'hui, la rue s'est emparée des usages numériques, et ils ne sont donc plus l'apanage de l'entreprise. Cette dernière doit alors aller dans la rue, pour ne pas se retrouver « à la rue ». L'innovation, auparavant réservée à une population restreinte d'initiés en interne, doit alors s'ouvrir à l'intelligence collective de son écosystème : l'ensemble de ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs…

Nous sommes ainsi passés d'une société de savoir, où seuls les « sachants » étaient détenteurs de la faculté d'innover, à une société de doute, où l'innovation vient du questionnement et de la compréhension qu'on ne peut pas avancer seul dans un monde complexe en perpétuelle évolution : ceux qui avancent sont ceux qui savent se remettre en question. C'est le cas notamment des entreprises BlaBlaCar et AirBNB, dont les modèles disruptifs viennent des attentes de la rue.

Qu'est-ce que faire de l'innovation ouverte alors ? Pour l'entreprise, il s'agit de s'ouvrir à l'extérieur, mais pas seulement. L'ouverture commence au sein même de l'entreprise par la suppression des silos en permettant une intelligence collective entre des collaborateurs qui jusqu'à présent ne discutaient pas entre eux. Il y a donc concrètement trois niveaux d'innovation ouverte : en interne, avec les clients, et avec l'écosystème.

Faire de l'Open Innovation, c'est accepter que l'entreprise ne peut pas maîtriser tous les tenants et aboutissants de l'innovation numérique, car elle n'est pas la seule qui a l'initiative. C'est d'ailleurs le concept même de l'Open data, où la mise à disposition des données au grand public va amener des innovations d'usage qui ne seront finalement pas la propriété de l'entreprise.

Plusieurs problématiques se posent alors naturellement. Sur quoi innover ? Comment s'y prendre ? Si l'innovation est dans la rue, comment l'entreprise s'y rend ? Qui a en charge l'innovation ?

3.3. Les promesses de l'Open Innovation

L'Open Innovation apparaît comme une réponse potentielle à un certain nombre de problématiques posées par la transformation numérique des entreprises.

La première promesse de l'innovation ouverte est la conquête de nouveaux mondes. Avec l'ouverture à de nouvelles personnes, on ne peut pas prédire quelles seront les avancées qui seront proposées. Ainsi, en écoutant les idées les plus variées, on est capable de trouver des éléments encore inimaginables.

La seconde promesse est l'opportunité de développer une R&D externe. Les actions de l'entreprise intègrent désormais tout son écosystème. Sa R&D s'étend donc naturellement à l'extérieur, mais pas nécessairement pour davantage de coûts.

La troisième promesse concerne la vitesse de résolution des problèmes. A l'image de l'informatique parallèle, mettre en parallèle les esprits des personnes travaillant sur un même sujet augmente la vitesse de résolution, voire même la possibilité de trouver des solutions inédites.

Enfin, la quatrième promesse identifiée concerne la possibilité de faire de l'Open Innovation un vecteur de communication pour l'entreprise, en gagnant une image forte d'ouverture vers l'extérieur, d'écoute et d'entreprise innovante dans ses modes de fonctionnement.

Ces promesses ayant un impact fort dans les modèles d'affaires des entreprises, il est primordial que cette démarche s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise.

3.4. Les parties prenantes de l'innovation ouverte

Les principes de l'innovation ouverte sont utilisables aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise. Ils impliquent donc un grand nombre de parties prenantes, que nous listons ci-dessous :



Une organisation peut ainsi innover :

- Grâce à ses employés appartenant à d'autres services que ceux traditionnellement dédiés à l'innovation ;

• En échangeant avec le grand public (démarche de « crowdsourcing »), c'est-à-dire en faisant appel à la créativité, à l'intelligence et au savoir-faire du grand public, notamment sur Internet ;
• Avec le soutien des pouvoirs publics (par des appels d'offres, des politiques ou des normes incitant à innover ou posant de nouvelles bases) ;
• En collaboration avec des universités ou des laboratoires de recherche ;
• Grâce à des consultants de toute nature (experts techniques, consultants en créativité et innovation, prospectivistes...) ;
• Par l'intermédiaire de fonds d'investissements ou d'incubateurs de PME innovantes ;
• Ou en liaison avec ses fournisseurs, ses sous-traitants ou ses clients.

3.5. Terrains d'innovation

Pour l'entreprise, il y a trois grands terrains d'innovation numérique :
• son offre de produits et services, i.e. tout ce qu'elle vend à ses clients, sa raison d'exister,
• la relation client, depuis la communication sur la marque jusqu'à la fidélisation,
• le fonctionnement interne des entreprises.

On remarque alors qu'il y a une certaine correspondance entre les modèles d'affaires des entreprises, et le terrain d'innovation privilégié. Ainsi, une entreprise très orientée BtoC aura tendance à privilégier en priorité l'innovation dans la relation client. De la même manière, au sein des entreprises très industrielles, l'innovation sera tirée par les processus organisationnels. Enfin, c'est le produit lui-même qui sera le moteur de l'innovation de sociétés technologiques.

Dans ce contexte, certaines entreprises voient leurs modèles d'affaires radicalement changer. C'est le cas notamment de sociétés industrielles qui se lancent dans des modèles de fournisseurs de service. Dans le secteur de l'automobile, le consommateur n'achètera bientôt plus une voiture, mais adhérera à une offre de service véhiculée, plateforme ouverte à d'autres fournisseurs de services complémentaires. Si ce modèle est innovant, il est également une menace à contrôler pour l'entreprise car il ouvre le marché à de potentiels nouveaux concurrents, pure players des services.

4. UN SOCLE COMMUN : GOUVERNANCE, CULTURE ET ORGANISATION

Si l'Open Innovation peut se décliner sous différentes formes, il n'en est pas moins indispensable pour en développer la démarche d'avoir un socle commun au sein de l'entreprise. Certes l'innovation ouverte permet d'aller piocher l'innovation à l'extérieur des limites habituelles, mais elle ne doit pas pour autant « aller dans tous les sens ». Elle appartient donc bien toujours au cadre de l'entreprise, qui doit mettre en œuvre les moyens pour la supporter et en retirer tous les bénéfices. Cela passe par plusieurs éléments clés à prendre en compte :
• Une gouvernance de l'entreprise consciente des tenants et aboutissants de la Démarche ;

• Une culture globale dans l'entreprise favorisant les comportements innovants ;
• Une organisation dédiée souple qui puisse mener la démarche dans son ensemble ;
• Des moyens à mettre en place ;
• Un marketing de la démarche ;
• Des freins à identifier.

4.1. Une culture de l'Open Innovation à instaurer

La démarche d'innovation ouverte n'est pas intégrée de base dans la vie de l'entreprise. Il faut donc développer cette culture d'ouverture au sein de l'entreprise, et cela implique tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par le COMEX.

Cela passe dans un premier temps par la suppression des rigidités qui peuvent paralyser l'entreprise dans sa démarche innovante. Plusieurs valeurs sont mises en avant dans ce cas : l'autonomie, le droit à l'erreur, l'ouverture (à l'extérieur de l'entité, du département, de l'entreprise), la confiance et la collaboration. Il s'agit alors de travailler sur l'état d'esprit, les valeurs et le comportemental autant que sur la technologie.

La question se pose alors de savoir qui doit incarner la fonction d'innovation dans l'entreprise. Concrètement, l'innovation n'est pas souvent tirée par la DSI, même si elle est mise à contribution. L'innovation numérique pouvant être portée par tous dans l'entreprise, les budgets qui la concernent vont de moins en moins être maîtrisés par la DSI, notamment avec les offres Cloud et le développement du Shadow IT.

Mais en pratique, il faut incarner l'animation, plus que la fonction innovation. Le rôle de Chief Digital Officer, par exemple, va offrir la possibilité d'animer et de créer une culture de l'innovation numérique au sein de l'entreprise. Mais cette culture ayant vocation à se diluer dans la globalité de l'entreprise, cette fonction est potentiellement transitoire.

4.2. Un sponsorship au plus haut niveau : rôle de la Direction Générale

Parce que l'innovation est une problématique transverse impactante sur le modèle de l'entreprise, elle doit être portée et motivée au plus haut niveau : la Direction Générale. Mais insuffler un esprit d'innovation à l'ensemble de l'entreprise n'est pas chose aisée, et le directeur général doit avoir un certain nombre de qualités pour y parvenir :
• Le DG doit être ouvert à l'extérieur, ayant compris que l'innovation concernant son entreprise ne pourra plus être réalisée uniquement en interne.
• Il doit accepter les dirigeants innovants autour de lui, qui sauront lui proposer des éléments parfois disruptifs.
• Il doit insuffler un état d'esprit collectif au sein de l'équipe dirigeante, car l'innovation ouverte commence par la suppression des silos au sein même de l'entreprise.
• Il doit être capable de prendre des paris, et sortir de la logique de retour sur investissement. Il ne faut pas se voiler la face, l'innovation n'apporte pas toujours des résultats, mais quand elle le fait, les résultats en valent la peine !

• Il doit mettre en place des managers qui savent gérer le changement.
• Il doit utiliser l'intelligence collective comme source d'aide à la décision (mise en réseau des collaborateurs, participation collective à des thématiques globales).
• Il doit cultiver l'esprit d'initiative dans l'entreprise. Cela peut passer par l'opportunité de créer des petites équipes avec des budgets sur des sujets innovants.
• Il doit favoriser le développement personnel pour aider les esprits à s'ouvrir.

Au-delà d'être un « team leader », le DG doit être un « team player » et montrer l'exemple.

4.3. Une organisation nouvelle

Favoriser l'innovation chez les collaborateurs

L'innovation dans l'entreprise peut être portée par tous, d'autant que les collaborateurs appartiennent également à la rue et souhaitent une continuité de leurs usages numériques entre leur sphère privée et celle de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, de conseil notamment, l'innovation peut venir de l'intégration de jeunes employés ayant déjà une culture numérique marquée. En effet, la jeune génération est déjà habituée au mode de collaboration par communauté et est particulièrement habile sur les outils sociaux.

Cinq grands thèmes sont identifiés comme favorisant l'innovation chez les collaborateurs :

• Créer des conditions d'innovation et proposer un cadre. Pour faire émerger de nouvelles idées, il faut créer une culture de l'innovation. Cela peut passer par l'organisation et l'animation de foires à projets, « hackathons » et autres manifestations du même ordre. Cela peut d'ailleurs imposer un cadre un peu différent sur le plan RH, notamment en termes de conditions de travail. L'entreprise peut également mettre en place une politique de formation favorisant l'innovation, au travers d'universités internes.
• Ouvrir les frontières de l'entreprise, ou au moins les déplacer. L'innovation ouverte, c'est aussi intéresser les collaborateurs aux initiatives menées par des start-ups, ou par les entreprises innovantes au sens large. Cela peut passer par du coaching de start-ups par les employés, ou du mentoring inter-entreprises de talents (mentoring de jeunes talents d'un client par des managers de fournisseurs, ou inversement). L'objectif est alors de créer un cadre qui permet de lier différentes entreprises sur un but commun.
• Créer des modèles culturels de reconnaissance. L'entreprise doit être capable de reconnaître les talents et compétences de ses employés, d'encourager leur sens de l'innovation. Cela peut passer notamment par l'attribution officielle de titres honorifiques.
• Développer la diversité. La diversité dans le cadre de l'innovation est source d'une grande richesse, et doit donc être cultivée, que ce soit une diversité de genre, générationnelle, internationale, ou encore de métiers.
• Insérer l'Open Innovation dans l'activité quotidienne. L'Open Innovation est une démarche qui prend du temps. Il s'agit donc d'offrir aux collaborateurs les aménagements qui permettront de la favoriser et de les accompagner dans cette démarche.

Il est également nécessaire que les collaborateurs de l'entreprise partagent une culture de l'innovation ouverte, ce qui implique un changement de mentalité sur deux aspects : apprendre à prendre des risques et accepter le droit à l'erreur. Il faut en effet comprendre que dans le domaine de l'innovation, les employés peuvent travailler sur des projets qui ne mèneront pas toujours à des résultats tangibles.

Mettre en place des processus simplifiés

L'Open Innovation a beau inclure l'ensemble de l'entreprise et son écosystème, il ne faut pas moins cadrer la démarche et lui appliquer des processus simplifiés pour la favoriser.

Il s'agit donc dans un premier temps de définir les axes stratégiques et les sujets spécifiques qui seront à traiter par l'Open Innovation. Le risque en se lançant dans une démarche d'innovation ouverte est de vouloir changer radicalement. Se concentrer sur certains produits ou services de l'entreprise pour débuter est donc une bonne pratique pour éviter de se perdre.

Il faut alors profiter de ce périmètre réduit pour simplifier le processus, voire le raccourcir. Parmi les éléments remis en cause se trouvent les aspects juridiques et financiers. La démarche d'innovation implique une acceptation du risque. En effet, un retour sur investissement financier ne sera pas toujours au bout de la démarche. Pourtant l'expérimentation peut en ressortir bénéfique pour l'entreprise sur d'autres domaines (retour d'expérience, gain en image…).

L'ouverture implique forcément le travail avec des acteurs qui initialement ne faisaient pas nécessairement partie des partenaires privilégiés de l'entreprise. Il faut donc revoir les processus d'achats dans le domaine de l'innovation, en établissant de nouvelles règles qui facilitent l'accès de ces acteurs à l'entreprise. Le but est notamment de créer un processus adapté pour travailler avec les start-ups.

La mise en place d'un tout nouveau processus nécessite alors une organisation spécifique qui comprendra un responsable bien identifié, des relais dans l'entreprise, des compétences orientées sur la gestion de processus, et des talents qui constitueront une équipe « commando » pluridisciplinaire.

Enfin, il est nécessaire de donner les moyens pour financer et accompagner l'innovation, notamment en définissant des règles d'investissement et en allouant du temps et du budget aux employés demandeurs.

4.4. Marketing de l'Open Innovation

Comme tout changement important dans l'entreprise, l'adhésion de tous au projet est primordiale. Une démarche marketing autour de l'Open Innovation permettra donc de mieux la mettre en valeur et d'en montrer les tenants et aboutissants à tous.

Parmi les bonnes pratiques identifiées dans ce contexte, nous pouvons noter :

- L'organisation de rencontres avec des start-ups,
- La mise en place de fiches de cas en entreprise,
- La mise en avant de success stories pour convaincre,
- La mise en avant de retours d'expérience d'échecs,
- L'évangélisation autour des principes de l'Open Innovation, notamment par la mise à disposition de kits de communication.

Afin de faciliter l'acculturation des collaborateurs autour de l'Open Innovation dans l'ensemble de l'entreprise, un réseau de personnes-relais pourra être mis en place.

4.5. Outils

Les outils qui favorisent l'innovation ouverte sont :

- Les réseaux sociaux d'entreprise. Les RSE apportent une approche pour favoriser la collaboration de l'entreprise avec son écosystème. Ils permettent :
  - Le « on-boarding » (accueil) des nouveaux salariés
  - Le développement de la culture d'entreprise
  - L'horizontalité des échanges (prise de décision plus rapide, meilleure collaboration)
  - L'ouverture vers l'écosystème (créer des communautés de partenaires et de clients)
- Des plateformes d'échange dans le Cloud (type PaaS) qui :
  - Favorisent le développement agile d'applications,
  - Réduisent le Time to Market,
  - Réduisent les coûts de production,
  - Permettent la création d'une plateforme de marché.
- Les écoutes et les engagements sur les réseaux sociaux qui permettent :
  - D'analyser l'image de l'entreprise par rapport à ses compétiteurs,
  - De suivre l'engagement vis-à-vis de la relation client, la relation à l'usager,
  - D'offrir le multicanal pour le lien avec le client.
- Les objets connectés : qui apportent une nouvelle approche dans le fonctionnement entre l'entreprise et le client. Le client va être partenaire du produit, avec une approche Crowdsourcing qui va apporter une vraie valeur au client et à l'entreprise, notamment par l'augmentation des volumes de données échangées.
- La mobilité qui offre :
  - Une extension de la capacité d'interaction,
  - Une amélioration de la productivité,
  - Une évolution de l'expérience client et l'entrée dans l'intimité client.

• Des espaces de travail dédiés offrant collaboration, confrontation de l'intelligence collective, rupture des silos et proximité.
• L'analyse des données de l'entreprise, structurées et non structurées.

Enfin, il est à noter que l'innovation ouverte passe aussi par un investissement dans l'interopérabilité et la standardisation. Il est en effet impossible de faire dialoguer tous les acteurs impliqués si tous ne partagent pas un langage commun.

4.6. Frein

Enfin, le socle commun de l'Open Innovation passe par l'identification des freins qui peuvent être mis en avant pour ralentir la mise en place de la démarche.

Le principal frein identifié concerne la propriété intellectuelle. Si beaucoup d'entreprises restent très attachées à cet aspect de la protection de leur patrimoine immatériel, l'Open Innovation doit passer par un nécessaire partage de ces éléments. Il s'agit donc pour l'entreprise d'oser ouvrir ses brevets et ses données à l'extérieur de ses murs afin que start-ups et PME innovantes puissent en tirer de la valeur. L'entreprise comme son écosystème y trouveront ainsi leur compte par cette co-création de valeur.

5. ACTIONS CONCRETES D'UNE DEMARCHE D'OPEN INNOVATION

5.1. Structure et organisation

L'organisation à mettre en œuvre pour favoriser l'innovation ouverte peut être vue sous deux approches complémentaires : l'une est endogène et l'autre exogène. Ces deux approches apportent un grand nombre d'actions qui sont utilisables pour favoriser la démarche.

<u>Approches endogènes : ce qu'on peut faire en interne</u>

- L'approche managériale doit favoriser l'émergence d'idées. Cela passe par des petites mesures comme la création de boites à idées, de challenges, d'ateliers. L'objectif est de déployer un état d'esprit et d'encourager les collaborateurs à contribuer.
- Des initiatives transverses plus structurées peuvent également être mises en œuvre auprès du management de l'entreprise (COMEX), avec des « learning expeditions » (voyages de découverte d'entreprises innovantes), et auprès de l'ensemble des collaborateurs avec l'organisation de challenges de l'innovation, de « hackathons », ou « d'innovation days ».
- Enfin, il est intéressant d'avoir une organisation dédiée avec des équipes dédiées : « labs », « digital factory », ou encore direction innovation. Ces structures ne doivent pas être trop petites, et doivent être constituées de personnes aux talents variés, des « couteaux suisses » qui seront capables d'aller de l'idéation à la mise en production d'une innovation. Ces structures essayent alors de capter les tendances métiers et de les croiser avec les nouvelles technologies.

Approches exogènes : comment s'organiser avec le monde extérieur

- L'innovation ouverte passe déjà par l'écoute du réseau. Mener une veille externe et entretenir des liens avec le monde académique sont deux premières pistes à suivre. L'entreprise peut également ouvrir des plateformes d'idéation, ouvertes à ses clients pour des évolutions de produits et services existants, ou bien à destination de communautés de spécialistes dans l'objectif d'imaginer de nouvelles opportunités business.
- L'entreprise doit également mettre en place des opportunités de co-innovation, avec les fournisseurs, les éditeurs.
- L'intraprenariat et l'essaimage offrent aussi un moyen à l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur. Cela permet notamment le lancement de nouveaux produits voire même la création de nouvelles filiales basées sur ces derniers. C'est ce qui a été réalisé dans les cas de Nespresso et Voyages-sncf.com.
- Un moyen d'améliorer les relations avec les entreprises innovantes est de s'intéresser à l'univers du capital investment. Il peut s'agir simplement de suivre certains fonds d'investissement, d'investir dans ces structures existantes ou bien encore de créer son propre fonds. Il est également possible de créer un incubateur pour faciliter le développement des entreprises innovantes tout en créant un lien privilégié avec celles-ci.
- Enfin, le dernier modèle d'innovation extérieure est celui du rachat d'entreprises. Cela peut même dans certains cas amener des changements radicaux sur le modèle d'affaires de l'entreprise qui effectue ce rachat.

5.2. Plateformes d'innovation ouverte

Les plateformes d'innovation ouverte permettent de répondre rapidement et efficacement à un problème ou de générer de nouvelles idées grâce à l'utilisation de connaissances ou d'idées externes. Le gain de temps et les nouvelles opportunités permis par cette approche attirent de plus en plus d'entreprises.

Les services qu'elles offrent facilitent la recherche et la mise en relation entre des demandeurs et des fournisseurs, organisées autour d'un sujet précis de manière similaire à d'autres places de marché. Il peut d'ailleurs s'agir de sujets traditionnellement issus de la R&D de l'entreprise (et donc traitant du cœur de métier), celle-ci souhaitant découvrir une approche alternative sur des problématiques épineuses.

Le plus souvent il s'agit d'une mise en relation entre une société et des particuliers (crowdsourcing d'idées), ou des individus engagés dans des recherches scientifiques ou ayant une expertise particulière (recherche de solutions). Il existe des variantes du modèle impliquant des étudiants (studyka.com par exemple) ou des start-ups (clubopeninnovation.fr par exemple).

Les plateformes d'innovation ouverte peuvent être regroupées en deux grandes familles : les plateformes d'idéation et les plateformes de solutions.

Les plateformes d'idéation font appel à l' « intelligence collective »

L'intelligence collective ciblée par ces plateformes fait appel soit au public le plus large possible, on parle alors de crowdsourcing d'idées (comme les plateformes Spigit, Studyka etc…), soit vers un ensemble défini de personnes comme les employés d'une société (utilisation des réseaux sociaux d'entreprise).

Des plateformes d'innovation ouverte particulières permettent de définir le public visé, comme par exemple les consommateurs d'une marque. Un grand nombre de grandes entreprises les utilisent alors pour organiser des concours d'idées pour l'amélioration de leurs produits, de leurs campagnes publicitaires etc… L'idée retenue aboutira à la création d'un projet et son inventeur sera récompensé.

Les plateformes de solutions recherchent l'expert rare

Les plateformes de solutions ont pour objectif de résoudre un problème donné. A la différence de l'idéation ces plateformes d'innovation ouverte proposent de soumettre un problème précis à un ensemble de personnes ciblées et potentiellement capables de trouver une solution. Elles occupent une fonction d'intermédiation dans la recherche de solutions ou d'experts. Elles offrent à la fois une base d'experts, une gestion des projets et la possibilité de rendre le demandeur anonyme.

On distingue deux types de plateformes de solutions :

• Les places de marché qui proposent aux experts de s'inscrire sur le site et les informent lors de challenges correspondant à leur domaine d'expertise. Pour les entreprises, il s'agira alors d'être attentif au contenu des projets confiés afin de conserver toute la confidentialité requise sur les informations internes.

• La recherche d'experts : celles-ci proposent d'identifier les experts du domaine recherché et de leur soumettre la question. Ces plateformes permettent de mieux gérer la confidentialité puisqu'une question confidentielle peut-être envoyée de manière sélective aux experts choisis par le demandeur sans avoir à divulguer d'information sur un forum ouvert.

5.3. Organisation de hackathons

Un hackathon, terme créé par la concaténation des mots « hack » et « marathon », est à l'origine un rassemblement de développeurs organisés par équipe autour de porteurs de projet avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures. Sous forme de concours chronométré, l'équipe gagnante est généralement désignée par un jury à l'issue du temps imparti, et le vainqueur est récompensé soit par une somme d'argent, soit par l'intégration de son projet dans l'entreprise organisatrice. La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

Cette démarche est de plus en plus appréciée par les grandes entreprises qui y trouvent à la fois un moyen de trouver des solutions à des problèmes complexes, et un vecteur de communication auprès des communautés de spécialistes. Néanmoins, si un tel évènement est porteur de promesses, plusieurs pièges sont à éviter :

• Ne pas avoir peur d'être surpris. Certaines équipes peuvent apporter des solutions très originales qui peuvent être différentes des attentes initiales de l'organisateur. Il faut donc être en mesure de se remettre en cause pour les accueillir.

• Incuber les meilleurs projets après l'évènement. Les solutions apportées au cours des quelques jours de l'évènement ne peuvent pas être parfaites et ne sont pas strictement adaptées aux conditions techniques et organisationnelles de l'entreprise. Il est donc nécessaire de les incuber afin de pouvoir les mettre en pratique, et de prendre le temps pour le faire.

• Statut juridique du projet. Lors de hackathons, l'ensemble des projets menés appartiennent aux participants, et non pas à l'entreprise organisatrice. C'est après que se crée une relation client-fournisseur, avec des notions d'exclusivité.

• Attention à la gestion multi-sites. Il est extrêmement difficile d'avoir des interactions entre plusieurs sites. Parce qu'il s'agit d'un évènement humain, les participants préfèrent largement privilégier le contact direct. De plus, ayant besoin d'une grande concentration pour le travail, l'interaction à distance est vue comme une distraction.

Enfin, il est tout à fait possible d'organiser des hackathons strictement réservés à des équipes internes à l'entreprise. Pour cela, il est courant de consacrer deux jours en semaine sur le temps de travail des collaborateurs. La problématique principale est alors la disponibilité simultanée des employés souhaitant participer.

6. CONCLUSION

L'Open Innovation est clairement multifacette, si bien que beaucoup de pratiques peuvent être déjà intégrées dans les fonctionnements de l'entreprise.

Pourtant, les grandes entreprises conservent une image d'immobilisme. La transformation numérique qu'elles vivent aujourd'hui est l'occasion rêvée pour changer cela. A travers l'ouverture de leurs frontières, aussi bien celles qui sont érigées en interne que celles qui la séparent de son écosystème, les entreprises vont pouvoir innover dans leurs modèles d'affaires et dans leur fonctionnement interne.

Enfin, l'entreprise doit prendre en compte le fait que la démarche d'innovation ouverte n'est pas une science exacte. Si les promesses qu'elle annonce sont nombreuses, il n'empêche pas moins que beaucoup de projets innovants n'apporteront pas de résultats concluants, ou pas de retour sur investissement financier. Il est donc primordial de faire évoluer les mentalités par des changements culturels autour du droit à l'erreur. Ce n'est qu'en considérant les retours sur investissement non financiers que la démarche d'Open Innovation prendra tout son sens !

RESUME

L'accélération imprègne tous les aspects du champ social : la consommation, les transports, les loisirs, les discours... Tout est prétexte à aller plus vite pour optimiser les effets attendus. Avec la crise économique, les grandes entreprises sont aussi concernées : pour rester compétitives dans un univers de plus en plus concurrentiel, celles-ci sont enjointes en permanence à « innover ». Cependant, le temps long de la Recherche & Développement, entité qui gère traditionnellement l'innovation de ces grandes entreprises, n'est pas celui du nouveau marché très rapide qui se dessine et qui profite aux start-ups, leurs nouveaux concurrents directs. Comment appréhender ce bouleversement ? Ce travail tente de montrer comment les Nouvelles Technologies de l'Information Communication (NTIC) ont transformé le rapport au temps de la société et comment cette transformation trouve ses effets dans le mode de gestion de l'innovation des grandes entreprises, au profit d'une pratique dénommée « Open innovation ». Une étude plus particulière du cas d'EDF, étayée par l'analyse d'éléments issus de plusieurs autres grandes entreprises françaises et de start-ups, nous permet d'analyser ce phénomène. En rappelant les définitions couramment attribuées à « l'innovation », nous voyons dans un premier temps en quoi les NTIC sont étroitement liées à cette notion et comment leur association crée « l'urgence d'innover » parmi les grandes entreprises. Nous voyons ensuite comment les imaginaires liés à ces NTIC, intégrés par les individus, transforment la gestion effective de l'innovation des grandes entreprises, mettant en tension les enjeux d'« ouverture » et de « gestion » de l'Open innovation. Un dernier temps de l'analyse nous permet de montrer comment ce changement de paradigme affecte jusqu'à l'organisation de l'entreprise, au point de conduire à sa propre mutation.

MOTS-CLES

Innovation

Grandes entreprises

Start-up

Accélération

Nouvelles technologies

Collaboration

Imaginaire

Transformation