

# L'Open Innovation, UNE RÉPONSE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX



Une révolution est en gésine, qui change la façon de voir le monde et de créer de la valeur. Il faut s'ouvrir au monde pour le suivre !

**S**i vous aimez la course à pied, vous trouverez résonance dans la formule suivante : « *Si vous voulez aller vite, partez seul. Si vous voulez aller loin, partez ensemble* ». Cette phrase illustre une certaine complexité à conjuguer performance immédiate et performance (ou survie) à moyen ou long terme. Elle prétend également que la notion de « collectif » permet d'atteindre les objectifs les plus lointains, les plus difficiles. Si l'on fait le lien avec le monde économique, cette phrase est avant tout celle des dirigeants qui ont réussi à rallier toute leur organisation, voire leur écosystème, autour d'une dynamique ouverte et collaborative exemplaire, qui pousse à déplacer des montagnes, autrement dit à renverser des concurrents tenaces ou tout simplement très lourds... Au-delà d'une métaphore aisément exploitable, cette phrase résonne bizarrement... Notamment parce que la notion de « collectif » pose question, en particulier dans une actualité qui insiste sur le fait que, décidément, l'intérêt collectif est en

\* Respectivement président-COO Paris et consultante bluenove

dissonance avec la vision de la création de valeur qu'ont ces fameux dirigeants. Sinon dans les faits, nos grands groupes français sont, du moins dans l'esprit, en train de vivre une révolution dans leur façon de voir le monde et de créer de la valeur. Bien sûr, il faudra du temps pour que tout le monde suive, mais les grands leaders français (Orange, Pernod Ricard, Airbus, GDF Suez, Michelin, Groupe Galeries Lafayette, etc.) s'ouvrent littéralement au monde : en nouant des partenariats et des liens innovants avec leur écosystème qui évoluent, et en impliquant de manière nouvelle leurs salariés. Ainsi, qu'ils soient tournés vers l'intérieur ou vers l'extérieur, les challenges d'innovation, les communautés d'innovation, les démarches d'*open data*, les partenariats d'innovation avec les startups ou autres acteurs de l'économie en renouveau... ont le vent en poupe ! Nous voyons apparaître nombre d'approches et de pratiques d'*Open Innovation* en réponse

aux enjeux business et sociétaux de la France. Cette vague est créatrice de valeurs collectives rassurantes pour notre avenir.

### Le grand retour de la culture de l'ouverture et de la création de valeur

En France, deux tiers des entreprises de plus de 5 000 salariés se sont lancées dans une démarche d'Open Innovation<sup>1</sup>. Ce chiffre est saisissant : la culture basée sur la fermeture ou le repli des coûts, voire la crainte de l'autre, au sens business du terme, va disparaître. Dans les coulisses, nous vivons le grand retour de la culture de l'ouverture et de la création de valeur en France. Cette culture réapparaît, car nos leaders sont contraints de s'ouvrir : les opportunités associées sont trop évidentes, et l'agilité des concurrents d'aujourd'hui et de demain sans précédent.

Le contexte est simple : réductions de budgets dans la sphère privée comme dans la sphère publique, course à la technologie, mise au jour d'enjeux sociétaux majeurs, métiers-cœurs en questionnement. Comment, dans ce cadre, résister à l'appel de l'ouverture au service de la création de valeur, de l'innovation ?

### Ouvrir son processus d'innovation à l'intelligence collective

Le processus d'innovation, autrefois vu comme linéaire – allant de la veille et de l'idéation jusqu'au lancement de nouveautés en passant par les phases de conceptualisa-

tion, développement et tests –, est aujourd'hui davantage figuré par des boucles récursives, à toutes les étapes. C'est ainsi que, même après le lancement d'une nouveauté, une organisation apprenante ira piocher dans sa veille et ses idées pour conceptualiser de façon améliorée l'offre en question.

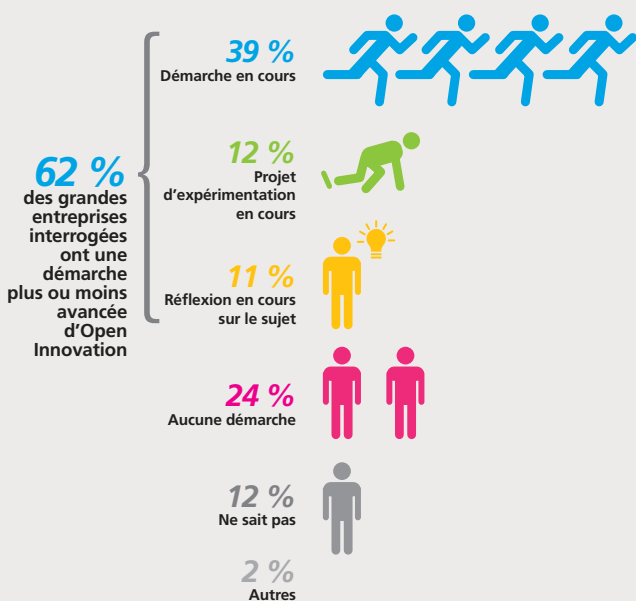
Et, parallèlement à cette vision plus agile du processus d'innovation, on se pose aujourd'hui davantage la question de qui fait quoi à quel moment du processus ! Car ce « qui » peut aujourd'hui aller d'une personne experte à une foule de plusieurs milliers d'inconnus.

Nous allons parler des membres de communautés d'innovation (Pernod Ricard, Michelin), ou encore des bêta-testeurs (Atelier SFR)... Nous allons parler de *smartsourcing* également, qui permet de constituer des groupes d'experts ad hoc venant du monde entier selon la problématique à adresser. Et nous allons parler d'intelligence collective. Vous qui êtes citoyen européen, saviez-vous que la Commission européenne investit actuellement dans un projet de R&D (Catalyst) visant à faire coécrire la première constitution européenne par ses concitoyens ?

Vient ensuite, bien sûr, tous les dispositifs d'Open Innovation listés en début d'article, au service de toutes les phases du processus. L'intérêt de l'Open Innovation est de permettre à une organisation d'activer de façon nouvelle tous les leviers du « qui » et du « comment » au service de la création de valeur. Et cela concerne tous les secteurs !

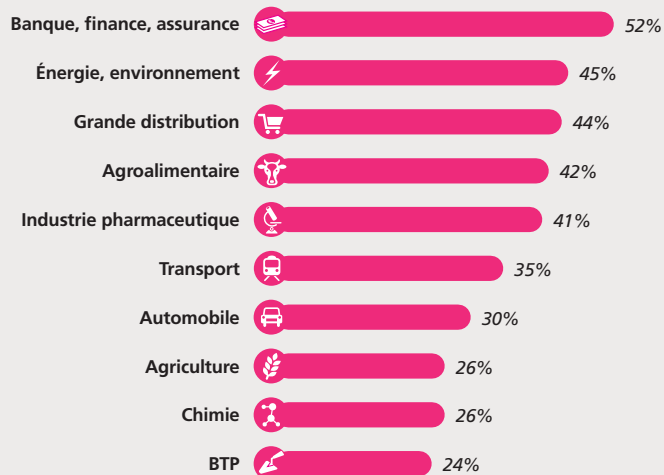
#### L'Open Innovation : la course est lancée<sup>1</sup>

Où en est l'ouverture du processus d'innovation de votre entreprise ?



#### Les secteurs liés au quotidien et où la pression sociétale est la plus importante recueillent les plus grandes attentes<sup>1</sup>

Quels sont les secteurs ayant le plus besoin de développer leur rôle sociétal ?



## Open Innovation et enjeux sociétaux sont comme frère et sœur...

Il faut se le dire : le lien entre *Open Innovation* et enjeux sociétaux est viscéral. L'*Open Innovation* est tout d'abord une réponse aux enjeux sociétaux, mais elle est également permise par les mutations sociétales que nous vivons. Pour être clair, la révolution numérique engendre une culture de la transparence, de l'équité, de la hiérarchie plate, et de la création de valeur pour toutes les parties prenantes ou communautés. Les héritiers de cette révolution, que nous sommes, se saisissent de toutes les armes qu'elle nous apporte : nous ne parlons plus aujourd'hui de « mondialisation », mot clé de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, mais de « communautés ». Le nerf de la guerre pour nos organisations est de trouver une place dans ces nouveaux écosystèmes en mutation. Alors s'ouvrir, parler à son voisin, ou son ennemi a priori, fait plus que jamais sens. Et tout le jeu est de réussir à se lier aux bonnes parties prenantes pour créer de la valeur pour ce futur écosystème. L'*Open Innovation* a bel et bien quelque chose de générationnel : c'est objectivement une des meilleures façons de créer de la valeur au XXI<sup>e</sup> siècle.

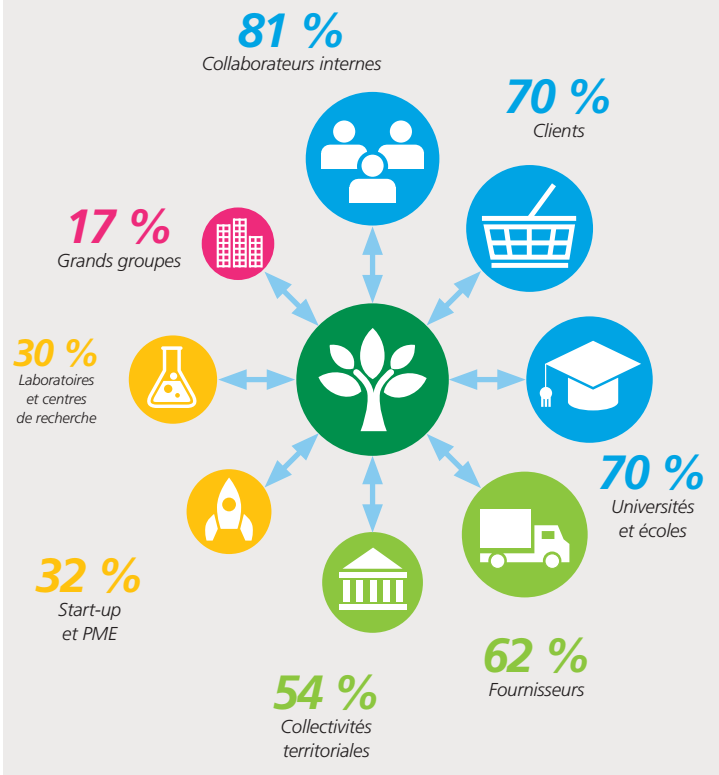
## À qui et comment s'ouvrir ?

Concrètement, ouvrir son processus d'innovation implique de se poser la question de « avec qui » et « comment ». Lorsqu'une organisation s'interroge ainsi, on peut dire qu'elle est en bonne voie. Le premier réflexe à avoir est de regarder du côté des collaborateurs internes : mobiliser des centaines ou des milliers de personnes que vous côtoyez tous les jours vous révélera un puits extraordinaire de valeur inexploitée ! De façon simpliste, on peut dire que les dispositifs d'ouverture du processus d'innovation aux collaborateurs internes font d'une pierre deux coups : ils donnent du sens au travail de chacun, en lui offrant la possibilité de contribuer directement à l'avenir de son organisation ; ils révèlent des projets ou axes stratégiques permettant de bâtir concrètement les années à venir. Ces mêmes dispositifs ouverts vers l'extérieur, c'est-à-dire à des parties prenantes à choisir dans votre écosystème, vous donneront une position de rassembleur, leader, ou innovateur au sein de cet écosystème.

Le champion de l'écosystème, l'organisation où il fait bon vivre, le cas d'école exemplaire, est bien sûr celui qui active tous les leviers de l'*Open Innovation*. Car leur impact positif sur l'interne comme sur l'externe est toujours avéré lorsqu'ils sont activés correctement. Et pour cela il faut notamment ouvrir le processus d'innovation aux parties prenantes les plus diverses, s'entendre sur le type de valeur à créer, adapter sa culture et ses modes de prise de décision aux acteurs avec lesquels construire de la valeur, redistribuer équitablement et de façon transparente les

### Des parties prenantes inattendues à impliquer pour développer votre rôle sociétal ?<sup>1</sup>

Si vous pouviez impliquer des parties prenantes pour développer le rôle sociétal de votre entreprise, quelles seraient-elles ?



retombées des nouveautés issues de la démarche... tout cela se décide dès le premier jour. En effet, dès lors que vous vous interrogerez sur l'opportunité d'activer un ou plusieurs leviers d'ouverture pour innover, pour adresser vos enjeux business et sociétaux, il vous faudra aborder la question de la raison d'être de ces approches pour votre organisation. Cela revient à clarifier autant que possible les objectifs qu'elle aura à atteindre sur cette voie, et cela n'est pas chose facile. Une clé de réussite est de se donner des objectifs collectifs au niveau de toute l'organisation, avec des responsabilités clairement définies pour chaque fonction et niveau. Il vous faudra également vous assurer que vous avez un soutien fort de la direction, avec une vision stratégique alignée, et que vous pourrez compter sur quelques « champions internes », ces porteurs de projets qui incarneront la vision et lui donneront un corps concret, avec des résultats opérationnels. Le tout, comme toujours, sera d'utiliser ces approches à bon escient... ■

<sup>1</sup> - Source : étude bluenove-BVA janvier 2014, « livre blanc » Open innovation sociétale.