



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

5 juin 2014

Note de réflexion Cycle missions 2015/2016/2017

DOMAINE : INNOVATION

*

Membres de l'atelier de conception : dans la suite du CA du 28.11.2013 : Anne de Blignières (CdC), Bernard Cathelain (AdP), Etienne Hans (Mines Paris Tech), Sylvie Lainé (FNEP), Eric Pelisson (ENA), Marie Savinas (RFF), Denis Teisseire (MI/CHEMI), Isabelle Veillet (MEDDE) // Et Bernard Haurie (Groupe La Poste)

Emetteur : Sylvie Lainé, FNEP

CONTEXTE

En ligne avec la feuille de route 2012-2015 approuvée par le CA du 20 décembre 2011 (Domaine qualité de la recherche : définition des thèmes sur une base triennale), le CA de la FNEP a approuvé le 28 novembre 2013 la proposition du Bureau de centrer le cycle de recherche 2015 - 2016 - 2017 sur le domaine « Innovation », le cycle sur le domaine « Risque » étant clôturé avec la mission 2014 traitant de l'économie verte, piste de réponse au risque de décroissance.

Le propos de la présente note est d'apporter, préalablement au lancement de ce cycle prévu dès l'été 2014, une base de réflexion à l'intention du conseil d'administration, lors de sa séance du 20 juin. Le dossier sera diffusé en amont du CA pour permettre à chacun d'en prendre connaissance avant cette session.

La note propose un cadrage du domaine et une déclinaison argumentée des thématiques au cours des 3 années du cycle, en insistant sur le premier sujet de 2015.

Elle a fait l'objet d'une réflexion au sein de l'atelier CA dédié dont les participants sont cités dans l'en-tête du document. Bernard Haurie, Directeur Innovation du Groupe La Poste et représentant de l'administrateur de son entreprise auprès de la FNEP, a également contribué à cette réflexion.

Il est entendu que les thématiques à traiter doivent permettre conformément à la raison d'être de la FNEP :

- d'inscrire la recherche dans le champ du lien entre le secteur public et le secteur privé et de leur collaboration harmonieuse et efficace au service de l'intérêt général.
- de s'attacher à une étude pouvant répondre à la fois aux préoccupations des entreprises et intéresser les administrations publiques.

Le domaine visé, immense, se situe à la croisée des disciplines technologiques, économiques, industrielles, environnementales, culturelles et sociologiques. Il est tout autant de nature politique, en ce sens qu'il exige des choix clairs et volontaristes pour accompagner les transitions souhaitables et les décisions de financement public indispensables.

Le défi consiste à tenter d'identifier dans ce territoire considérable des chemins conduisant à des travaux de recherche pertinents au regard de l'optimisation et de l'efficacité des actions combinées des pouvoirs publics, des administrations et des entreprises.

DE QUOI PARLE-T-ON ? POURQUOI CENTRER UNE RECHERCHE SUR L'INNOVATION ?

L'innovation n'est plus seulement technique et technologique, voire « de rupture », elle doit être tout autant, voire bien davantage, managériale et culturelle.

Elle n'est plus la mission d'une structure dédiée, elle essaime dans tous les rouages des organisations ; elle est plus une posture et une capacité qu'une expertise et implique une nouvelle mentalité, de nouveaux modes d'animation, de formation, d'éducation.

Générée - pour partie - par ce qu'on peut qualifier de « transformation digitale » de la société, l'évolution culturelle majeure qu'elle porte exige des décideurs de « regarder le monde autrement », et, spécifiquement, « d'innover autrement ».

L'innovation n'est plus seulement le fait des grandes organisations, elle l'est même de moins en moins. Stimulée par l'esprit et le goût d'entreprendre, elle est souvent portée par des start-up aux moyens et ressources limités qui devront coopérer avec des structures plus solides pour s'ouvrir des marchés et les développer : la coopération prime sur la confrontation.

Le temps des génies solitaires n'est plus. Nous entrons dans celui des équipes solidaires, du partage, de l'intelligence collective. Les jeunes générations vivent déjà dans ce temps-là, ce temps du réseau et de l'immédiateté, où un individu peut proposer au monde entier une innovation qui n'a pas eu besoin d'un laboratoire de recherche pour être imaginée, conçue et développée.

Cela implique d'élargir la réflexion sur l'innovation à l'éducation, l'éducation à la créativité, à la coopération, à la prise de risque, à la résistance à l'échec.

Cela implique de s'interroger sur le frein culturel que constitue en France la tendance à stigmatiser l'erreur au lieu de valoriser le succès.

Cela implique de mettre en question la normalisation, parfois excessive, de nos processus organisationnels, et une interprétation extensive du principe de précaution qui en est le plus souvent la cause.

Parce qu'elle est, plus que jamais, l'un des premiers leviers de la croissance, de la compétitivité, de la performance économique, de l'évolution sociétale, elle suscite un « engouement » pour l'action, dont les « Sept ambitions pour l'innovation » de la commission Lauvergeon « Innovation 2030 », les 40 mesures transverses de la « Nouvelle donne pour l'innovation », lancée à Bercy le 5 novembre 2013 par les Pouvoirs Publics, sont deux exemples marquants mais non uniques.

Comment adapter les organisations, leur management, la formation, l'éducation, les mentalités et les habitudes à cette nouvelle donne ? Quel « friendly ecosystem » - incluant des politiques publiques - lui correspond-t-elle ?

Comment, dans ce domaine, collaborer de façon plus efficace entre secteur public et secteur privé ? Les dispositifs publics de soutien à l'innovation sont-ils adaptés ? Comment mieux coordonner les politiques nationales entre Etats membres de l'UE ? Comment se positionner aux premiers rangs d'une compétition mondialisée ?

Les enjeux associés à ces questions concernent l'intérêt général, la performance collective, et les membres de la FNEP.

Dans cet océan de réflexions, de débats, de colloques, d'ouvrages, de plans, d'intentions, d'expérimentations, de comparaisons internationales, de commissions d'étude, que peut apporter la FNEP d'utile, de concret, de séduisant pour les différents acteurs ?

Que peut-elle dire, qui sera entendu dans le bruit ambiant ?

Que peut-elle proposer qui saurait convaincre et être facilement appliqué ?

Elle peut s'attacher à explorer 3 thématiques ciblées, à les approcher « autrement », et, comme toujours, « d'ailleurs », à y rechercher les meilleures pratiques, pour, loin de réécrire des principes et des politiques, si bien définis par d'autres institutions et experts, suggérer de s'inspirer d'histoires de succès, d'essais transformés, d'échecs débouchant sur des victoires inattendues.

QUEL PARCOURS DE RECHERCHE ? TROIS THEMES DECLINES

Le parcours proposé, approuvé par les participants à l'atelier et les professionnels de leur environnement qu'ils ont contactés, correspond à des périmètres d'étude adaptés aux missions annuelles de la FNEP.

Thème 1, Mission 2015 : Performance de l'innovation : du fonctionnement interne des organisations aux mécanismes publics de soutien, quel écosystème pour l'innovation ?

Thème 2, Mission 2016 : La dimension culturelle de l'innovation ou comment ériger l'innovation en réflexe culturel ?

Thème 3, Mission 2017 : L'innovation au service du développement durable et sociétal : frugalité, sobriété, les nouvelles valeurs d'un monde toujours plus compétitif

*

Thème 1, Mission 2015

Performance de l'innovation : du fonctionnement interne des organisations aux mécanismes publics de soutien, quel écosystème pour l'innovation ?

Face à une demande croissante et évolutive, les entreprises doivent innover plus et plus vite pour maîtriser le raccourcissement des cycles de vie des produits et services et entrer sur de nouveaux marchés.

L'innovation se nourrit d'interdisciplinarité, c'est-à-dire d'une capacité à faire travailler ensemble différents métiers, secteurs et traditions intellectuelles. Elle naît de la collaboration de plusieurs entités, dans un écosystème intégrant des grandes entreprises, des PME, des start-up, des laboratoires de recherche publics et privés, des universités, des clients...

Innover de manière ouverte est un défi pour les entreprises : la nécessité de renouveler la vision de l'innovation, encore trop largement techno-centrée, est leur conviction partagée. Il faut élargir et décloisonner.

Dans ce contexte, l'*Open Innovation* est devenue une réalité, une forme d'évidence pour les différents acteurs : entreprises, grandes, petites, naissantes, institutionnels, universités. La question qui se pose n'est plus de savoir s'il faut ou non l'adopter, mais bien : *comment procéder pour « passer à l'acte », quels sont les leviers d'une mise en œuvre efficace et rapide ?*

Parce qu'elle consiste à la mise en place de collaborations entre grandes entreprises et entreprises en création, entre entreprises et structures publiques, chercheurs, universités, elle induit des changements d'organisation en interne, des changements de comportement dans les partenariats externes : les entreprises doivent combiner efficacement ressources externes et compétences internes.

Parce que la « transformation digitale » de la société permet à tous de concevoir et d'innover, l'*Open Innovation* ne fait plus partie du domaine réservé de départements dédiés - de type « Recherche et développement » -, elle a vocation à intégrer les activités et pratiques de toutes les structures d'une entreprise : le marketing, la formation et le design, bien sûr, mais aussi la production, les RH, les services généraux, juridiques et de contrôle.

Les questions qu'elle pose sont nombreuses : avec qui collaborer ? Sur quoi ? Comment ? Faut-il centrer la collaboration sur certains projets, privilégier certains partenaires¹ (les plateformes d'entreprises ou de start-up², les fournisseurs, les universités) ? Quel est son coût, non seulement financier, mais aussi en conduite de changement, en formation ? Quel est son impact sur la performance, la rentabilité, le positionnement stratégique de l'organisation ? Et comment le mesurer ? Comment influe-t-elle sur le mode de protection de la propriété intellectuelle ? Comment l'articuler avec les structures internes préexistantes ? Comment fonctionner en « intégrateurs d'innovation »³ ? À quelles nouvelles pratiques ouvre-t-elle⁴ les équipes ? Induit-elle une révision de

la stratégie de l'entreprise ?⁵

Parce qu'il n'est plus nécessaire aujourd'hui d'être ingénieur pour innover, comment s'inspirer des exemples des nouvelles entreprises créatives⁶, des offres de start-up⁷ « capteurs de tendances », qui stimulent et renouvellent la demande et les modèles de réussite commerciale ?

Et décloisonner l'innovation, c'est peut-être aussi repenser et optimiser les mécanismes de soutien public et les pratiques du partenariat public privé dans ce domaine.

L'Etat peut fortement contribuer à stimuler un écosystème favorable⁸. Mais, si son rôle est certainement majeur s'agissant de faire face à la compétition mondialisée, il revient d'abord aux entreprises de « transformer l'essai » pour mettre l'innovation au cœur de leurs pratiques, faute de quoi elles risquent de disparaître.

La France s'est dotée d'un Agenda stratégique de la recherche, "France Europe 2020" qui comporte une « Stratégie nationale de la recherche » inscrite dans la Loi sur l'enseignement supérieur et de la recherche. Sont ainsi formalisés neuf propositions et dix grands défis sociétaux... Mais l'innovation n'en fait pas explicitement partie même si des mesures spécifiques pour favoriser le transfert et l'innovation y sont incluses. Et cette démarche d'orientation de la recherche, en phase avec les 34 plans qui visent à dessiner la France industrielle de demain⁹, est expressément complémentaire des 7 ambitions identifiées par la Commission Lauvergon.

L'action du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche en faveur de la politique nationale d'innovation se donne comme priorité « le décloisonnement et le dialogue permanent entre recherche et entreprises », bien dans l'esprit de l'Open Innovation.

Les écosystèmes territoriaux de recherche et d'innovation, les communautés d'universités et d'établissements mis en place dans la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22.7.2013¹⁰ vont dans le sens de ce décloisonnement.

Dans ce cadre, il faut citer, par exemple, le soutien renforcé aux Instituts Carnot¹¹ et la mise en place de plates-formes régionales de transfert technologique pour la diffusion des technologies auprès des P.M.E./P.M.I. Par ailleurs, des mesures sont également engagées en lien avec le ministère de la Culture et de la communication, en faveur de la culture scientifique et technique pour favoriser les lieux de créativité et d'expérimentation comme les "Fab lab".

Quant aux mécanismes de soutien fonctionnant depuis plusieurs années, peut-on en optimiser l'efficacité, qu'il s'agisse des incubateurs publics¹², des laboratoires ou structures communes de recherche public/privé¹³ (les S.C.R.), du Crédit d'Impôt Recherche, l'un des principaux dispositifs publics destinés à encourager et soutenir l'innovation en France¹⁴ ?

Quel rôle aujourd'hui pour les pôles de compétitivité¹⁵, nés en 2004, dans l'encouragement de l'effort d'innovation inter-entreprises ? Comment renforcer leur capacité à accompagner l'innovation sur le marché des projets ?

En somme, la France sait-elle mieux chercher qu'innover¹⁶ ?

*

Points susceptibles d'être développés dans le texte de présentation des attendus et objectifs de la Mission FNEP :

➤ **Où en est l'adoption du « principe d'innovation » ?**

C'est-à-dire celle des mesures préconisées par la Commission Lauvergeon : « simplifier les procédures, encourager l'expérimentation, alléger les normes, consacrer une part significative des commandes publiques à des propositions innovantes, faire preuve de constance dans les politiques publiques, valoriser la prise de risque et son corollaire, l'échec, dans le système éducatif »

➤ **Promouvoir un système éducatif encourageant et valorisant l'innovation**

- ... Alors qu'il est encore perçu comme décourageant la prise de risque et stigmatisant l'échec. « Les innovations de 2025 seront le fait d'individus aujourd'hui en formation. Il est donc nécessaire, tout en promouvant l'internationalisation des parcours, de combattre la perception ambiante que « la vie est ailleurs ». Notre école doit enseigner et valoriser la prise de risque et son corollaire, l'échec. »¹⁷.
- Comment réapprendre à oser et à accepter le risque et donc l'échec ? Selon G. Fioraso : "Il faut enseigner la culture de l'entrepreneuriat dès la maternelle", où en est-on en 2016¹⁸ ?

➤ **Le monde de la colonisation numérique : innovations de rupture et choc culturel**

- « Le numérique continuera à (...) transformer notre rapport au réel en facilitant une démocratisation des technologies. »... Tout en rendant toujours plus complexe la question de la propriété des données personnelles qui vont nourrir les bases de données massives.
- Comment apprenons-nous à relever le défi lancé par les Big Data (ambition n°7) ? Peut-on contrôler la puissance conquérante du GAFAM¹⁹ ?

➤ **Evolution du management et des pratiques culturelles d'entreprise**

Aujourd'hui le mail est déjà largement dépassé par la pratique des réseaux sociaux, et celle des « espaces virtuels partagés ». On voit se créer des cercles informels de 5, 10, 15 personnes intéressées par telle ou telle question. Ce sont les outils émergents de nouvelles pratiques.

➤ **Quel rôle pour l'Etat et les pouvoirs publics²⁰ ?**

La capacité d'innovation des entreprises revêt une dimension culturelle à laquelle le discours de l'Etat peut fortement contribuer²¹.

- Etat des lieux des handicaps administratifs de la France pointés notamment par la Commission Lauvergeon, « Innovation 2030 » : « fiscalité inadaptée, contraintes réglementaires, frilosité (...), les coopérations public- privé sont trop peu intenses et freinées par la multiplicité des dispositifs d'aide »
- Evocation des avancées du plan national en faveur de l'innovation "Une nouvelle donne pour l'innovation" présenté fin 2013 par Arnaud Montebourg, alors ministre du Redressement productif, Geneviève Fioraso, en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Fleur Pellerin, alors ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie numérique. Son ambition qui portait le *principe d'innovation* était : « Construire une société de progrès, ouvrant des perspectives aux nouvelles générations ».

- Observation des développements et premiers effets de formations à l'entrepreneuriat et l'innovation²² dans toutes les filières de l'enseignement supérieur, dès la licence, des incubateurs au cœur des universités - pôles étudiants -, du statut « d'étudiant entrepreneur » ...
- L'innovation publique : les administrations sont-elles « innovation compatibles » ? Ce qui est perçu par les administrations comme une innovation l'est-elle vraiment ? Le discours sur l'innovation des Pouvoirs publics relève-t-il de l'axiome : *faites ce que je dis, non ce que je fais ?*

*

Thème 3, Mission 2017

L'innovation au service du développement durable et sociétal : *frugalité, sobriété, les nouvelles valeurs d'un monde toujours plus compétitif*

La définition des choix de la Commission Innovation 2030 s'appuie « sur les attentes sociétales fortes, en croissance – préoccupation pour la planète, vision plus « individualiste » du citoyen-consommateur, responsabilité individuelle accrue, etc. – mais également la prise en compte d'un contexte international complexe - potentiel économique des pays émergents, allongement de la durée de la vie, urbanisation croissante, tensions probables pour l'accès à l'eau potable, à l'énergie et aux matières premières, effets croissants du changement climatique. La grille de lecture du monde évolue : le progrès se conjugue avec les notions d'utilité, de sobriété et de bien d'usage. Le besoin de sécurité s'accroît qu'il s'agisse des personnes, des biens ou des informations, en parallèle à une volonté de santé et de bien-être à tout âge. Les innovations de demain devront répondre à ces attentes montantes de la société et arriver au bon moment. »

Points susceptibles d'être développés dans le texte de présentation des attendus et objectifs de la Mission FNEP :

➤ **Panorama des 7 ambitions formulées fin 2013 par la Commission « Innovation 2030 »**

- Quelles réalisations innovantes dans le stockage de l'énergie, le recyclage des métaux rares, la valorisation des richesses marines, les protéines végétales et la chimie du végétal, la médecine individualisée, la silver economy et la valorisation des données massives ?

➤ **L'innovation au service du développement durable et sociétal**

L'environnement économique et social actuel se caractérise par deux préoccupations majeures : la prise en compte accrue des enjeux de développement durable et la volonté de renforcer la capacité d'innovation des entreprises, perçue comme un levier de compétitivité essentiel. Ces deux questions, doivent être reliées²³.

Intégrer le développement durable dans les stratégies d'innovation constitue un enjeu majeur mais fortement déstabilisant pour l'entreprise (l'une des idées clés). Cette refonte recoupe celle exigée par l'Open Innovation.

Développement durable et innovation se nourrissent mutuellement : le développement durable est un accélérateur d'innovation et l'innovation est un levier essentiel du développement durable. *Comment penser la performance d'une démarche d'innovation durable ?*

➤ **L'innovation « frugale »**

Les préoccupations pour la planète seront de plus en plus partagées et accompagnées de traductions concrètes guidées par l'idée qu'il appartient à chacun d'agir pour être efficace. Cette exigence envers la planète aura un impact économique croissant avec l'essor d'une économie verte, de circuits courts

et d'économie circulaire, d'une sobriété dans la consommation, de l'autosuffisance et d'une volonté de durabilité des biens. Le citoyen-salarié-consommateur sera encore plus vigilant sur l'éthique d'entreprise. La notion de sobriété dans la consommation et la production est une autre tendance de plus en plus forte. Et l'innovation doit s'intéresser au « consommer mieux avec moins ».

- La révolution des « makers » grâce au développement au stade industriel des imprimantes 3D, lesquelles dépassant la phase de gadget ouvrira de nouvelles pistes d'économie durable et sociale avec, par exemple, la relocalisation des productions de biens et outils d'usage quotidien, la diminution des déchets – notamment plastiques - par la récupération de matériaux usagés. L'innovation frugale permet de se positionner sur les marchés émergents.

- Des évolutions sociétales influenceront sur des valeurs et des perceptions culturelles telles que la relation à l'espace, la notion de vie de privée et de famille, entraînant une transformation des rapports sociaux. L'innovation doit aussi être sociale.

➤ **Le contexte mondial de l'innovation : plus de compétitivité**

Ici encore, citons le rapport de la Commission Innovation 2030 : « Les économies dites émergentes, comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, auront une place majeure d'ici dix ans. L'Afrique est également en forte croissance. Sauf bouleversements majeurs (épidémies, conflits militaires, catastrophes naturelles, etc.), il est probable que les pays émergents seront en 2025 à la fois investisseurs à travers leurs fonds souverains⁶, consommateurs avec une convergence progressive des niveaux de vie avec ceux des pays occidentaux et innovateurs avec notamment une population d'ingénieurs et de créateurs en expansion. Le contexte d'innovation sera ainsi plus compétitif et le monde connaîtra encore plus d'échanges. »

➤ **Une stratégie européenne d'innovation**

Avec l'Agenda de Lisbonne et l'espace européen de la recherche, l'Union européenne affichait l'ambition de devenir "l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique du monde"

En juin 2010, les chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union Européenne ont adopté un nouveau plan stratégique pour les dix ans à venir, destiné à relancer l'économie européenne. Intitulée Europe 2020, cette stratégie réforme et prolonge la précédente stratégie de Lisbonne par une gouvernance plus étroite au sein de l'Union Européenne.

Europe 2020 est la stratégie de croissance sur dix ans de l'Union européenne. L'enjeu : stimuler une croissance intelligente, durable et inclusive et permettre aux États membres d'assurer des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale. Elle met en avant trois priorités ou moteurs de la croissance :

- **une croissance intelligente** : développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation
- **une croissance durable** : promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive ;
- **une croissance inclusive** : encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale.

Cette stratégie repose sur sept initiatives phares, qui constituent le fondement de la contribution européenne à la stratégie Europe 2020 et qui visent à stimuler les progrès en termes de croissance et d'emploi. Au nombre de ces initiatives figure au premier rang une union pour l'innovation.

*

Ouvrages :

- *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* Henri Verdier et Nicolas Colin Editions Armand Colin 2012

- *FutuRIS 2013 - La Recherche et l'Innovation en France* Editions Odile Jacob 2013

- *L'innovation sociale - Principes et fondements d'un concept* Emmanuelle BESANÇON, Nicolas CHOCHOY et Thibault GUYON chez L'Harmattan

Lire Extraits :

<http://lecercle.jesechos.fr/cercle/livres/bonnes-feuilles/221187394/extraits-innovation-sociale-principes-et-fondements-concept>

- *Le système français d'innovation dans l'économie mondiale : enjeux et priorités* Notes de l'Institut Mars 2005, coordonné par Frédérique Sachwald et Philippe Larédo La Documentation Française

- *Pour une nouvelle vision de l'innovation* Rapport Pascal Morand, Delphine Manceau ESCP Europe La Documentation française 2009 // Rapport remis en avril 2009 à Christine Lagarde

- *Smart Cities. Efficace, innovante, participative : comment rendre la ville plus intelligente ? 10 propositions pour faire émerger des villes intelligentes à la française* Rapport issu de "l'Atelier de la Performance publique", commission de travail de l'Institut de l'entreprise présidée par Augustin de Romanet et dirigée par Julien Damon.

- *Manager la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité*, rapport de la mission 2008, publié par AFNOR en 2009 sous le titre : *6 clés pour l'innovation, la recherche et la compétitivité* // Voir site FNEP et annexe à la version 1 de cette note, portant texte intégral.

Nota : une mission FNEP plus ancienne - 2006 - traitait de l'innovation : *Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique*. Après relecture approfondie de ce premier rapport, je ne le crois pas exploitable dans le cadre du cycle 2015/2017, à la différence du rapport de la mission 2008.

- *L'open innovation ouvre de nouvelles pratiques* : Synthèse article de L'Expansion n°144 du 01/03/2012. <http://www.lexpansion.com>

- *Qu'est-ce que l'innovation aval ?* : [Voir le dossier : "Innovation : penser au-delà de la R&D"](#) Auteur : Delphine Marceau, déjà citée.

Et²⁴ :

- An introduction to Innovative Design (Marine Agogué, Sophie Hooge, Frédéric Arnoux, Ingi Brown)

- Former à l'innovation à ParisTech (Livre blanc de décembre 2010)

- Refonder l'entreprise (Blanche Segrestin, Armand Hatchuel)

- Strategic management of innovation and design (Editions Cambridge, Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel)

Contacts :

- Centre de recherches et d'innovation de l'Ecole des Mines Paris Tech

- Recherche d'un mentor : en cours début juin 2014

- Open innovation, thème étudié par le Club Innovation Entreprises, club des directeurs d'innovation, (Bernard Haurie)

- IHEE, Institut des hautes études de l'entreprise de l'Institut de l'Entreprise avec lequel nous négocions actuellement un partenariat (contact : Laure Dumont, DG) // <http://www.institut-entreprise.fr/> Leur session thématique de mai 2014, traite du thème : Stratégies de recherche et d'innovation en Europe. Le programme s'est déroulé sous la forme de trois voyages d'étude (Munich, Sophia Antipolis et Helsinki). Il s'adressait à des cadres à potentiel et dirigeants issus des secteurs privé et public.

- L'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7, think tank académique européen qui a pour objet de promouvoir une vision élargie de l'innovation et de la compétitivité, créé et porté par ESCP Europe, fondé par Pascal Morand et Delphine Manceau, www.institut-innovation-competitivite.eu

- Orange, Bruno Meitling (Anne de Bliignères)

Personnalités associées :

- Etienne Hans suggère Armand Hatchuel - dont la disponibilité ne lui permettrait sans doute pas d'être mentor -.

- Et je suggère les lauréats de la mission FNEP 2008 sur l'Innovation (co-auteurs de l'ouvrage publié chez AFNOR : *6 clefs pour l'Innovation, la Recherche et la Compétitivité*) dont le cycle de recherche 2015-2017 « revisite » le thème d'étude. Il s'agit de : François BERTRAND (MEDDE), David DUPLOUY (Caisse des Dépôts et Consignations), Marjolaine GRISARD (Aéroports de Paris), Fabrice HARSCOET (Siemens), Sophie LAURIN (RATP), Frédéric LEGUAY (au titre de RFF), Micheline LIAGRE (au titre du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, aujourd'hui Commission européenne, délégation du Tchad).

Il faut savoir qu'au nombre des pays alors visités, figuraient Israël et la Corée, et que leur rapport traite de façon pertinente - même si une « mise à jour » est opportune - de thèmes que nous proposons d'approfondir dans le cycle FNEP à venir. Ainsi, les « 6 clefs » sont-elles : Confiance, Décloisonnement, Créativité, Audace, Valorisation, Identité.

Pays cibles proposés - outre l'Allemagne et l'Italie - : *Israël, Corée du Sud et-ou Japon, Etats-Unis.*

*

NOTES

¹ Créer des relations durables et solides avec un nombre important de partenaires est difficile.

² Exemple de partenariat noué par l'une des entreprises membres de la FNEP : avec Paris Région Lab (réseau de starts up).

³ L'exemple d'Apple.

⁴ Design thinking, les fablabs, le crowdsourcing... Sur ce sujet, consulter le rapport : <http://institut-innovation-competitivite.eu/fr/activite/publications> Il constitue une étude de 20 grandes entreprises internationales pour lesquelles l'innovation est primordiale et qui ont largement communiqué sur leurs pratiques d'Open Innovation au cours des dernières années. Auteurs : DELPHINE MANCEAU, VALÉRIE MOATTI, JULIE FABBRI, de I7 INSTITUTE (Institut pour l'Innovation et la Compétitivité), ESCP EUROPE et PIERRE-FRANÇOIS KALTENBACH, LINE BAGGER-HANSEN, d'ACCENTURE.

⁵ Les 7 orientations stratégiques traditionnelles : client, concurrence, technologie, partie prenante, projet, ressources, et culture. L'orientation client part d'un présupposé : l'entreprise comprend et connaît ses besoins et attentes - ce qui n'est pas toujours le cas. L'innovation correspond au client ciblé - celui que l'on préfère ? -, elle cible l'amélioration de l'existant. Elle ne crée pas de ruptures. L'orientation concurrence est celle des « seconds rapides », à l'affût de toute innovation de la concurrence. Elle est réactive et ne crée pas de ruptures. L'orientation technologie privilégie la course à la nouveauté, donne la priorité à la R&D sur le marché, avec le risque de s'éloigner du marché et de l'attente du client. L'innovation est distinctive et de rupture. L'orientation partie prenante varie selon le public ciblé, interne ou externe (employés, syndicats, actionnaires, environnement). Si, par exemple, le régulateur du secteur est ciblé, elle sera réactive. L'orientation projet se rencontre plutôt dans les très grandes entreprises en charge de programmes scientifiques ou industriels ambitieux (ex : l'industrie spatiale). L'orientation ressources capitalise sur l'existant : l'importance des capitaux, les brevets, les liens stratégiques... Voire LA bonne idée pour une start up, dont la force est souvent le benchmark : que font les autres et surtout que ne font-ils pas ? L'orientation culturelle est ancrée, justement, dans les paradigmes culturels implicites de l'organisation. Il est très difficile de la changer, il faut du temps. Si l'environnement qui a généré la culture change, le risque est de perdre son marché. L'orientation marché privilégie la flexibilité, le mouvement, l'opportunité, les alliances.

⁶ La mode, les jeux vidéo, les industries numériques et le e-commerce, l'édition, la communication...

⁷ Exemples : www.jepretedesbras.com mélange d'aide au déménagement et d'auto-partage, ou « Le slip français » (bleu, blanc, rouge), fabrication exclusivement française, qui vient de lancer aux US « The american slips, by the slip français » fabrication exclusivement étatsunienne. Voir aussi le cas des agences de voyage sur internet. « Avant », il fallait 3 intermédiaires pour une offre packagée - l'agence de voyages, un grossiste, un interlocuteur local -. Aujourd'hui, grâce aux plateformes internet, le contact est quasi direct entre le client final et le prestataire local. C'est l'invention d'un nouveau service qui divise le prix du voyage par 2.

⁸ « Le rôle de l'État et des collectivités territoriales est d'assurer l'existence d'un environnement favorable. » : in Synthèse du rapport de la Commission Lauvergeon. Voir aussi les travaux de la Commission présidée par Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin sur l'amélioration de l'environnement de l'innovateur.

⁹ Les 34 « plans de reconquête » présentés le 12 septembre 2013 à l'Élysée, financés par le programme d'investissements d'avenir, la BPI et des apports privés.

¹⁰ [Loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013](#) Les actions du MESR sont conduites en lien étroit avec le ministère du Redressement Productif et le ministère délégué chargé des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie numérique.

¹¹ Le réseau des 34 Instituts Carnot, créé en 2006, regroupe les établissements de recherche publique au service des entreprises et compte un peu plus de 20.000 chercheurs.

¹² dits incubateurs "Allègre", créés dans le suivi de la loi sur la recherche et l'innovation (loi Allègre) de juillet 1999 et qui accompagnent les porteurs de projet de création d'entreprise issus ou en lien direct avec la recherche publique en leur apportant un appui en termes d'hébergement, de conseil et de recherche de financement.

¹³ Les S.C.R associent les compétences de chercheurs publics et privés autour de problématiques d'une entreprise partenaire. Elles se fondent sur une mutualisation des moyens et un engagement sur une durée supérieure à la recherche partenariale sur contrat ou projet et se définissent comme un outil de décloisonnement des mondes académique et industriel spécifique à la France.

¹⁴ Les aménagements de la loi de finances 2014 semblent montrer la volonté du gouvernement de le maintenir et simplifier.

¹⁵ Majoritairement pilotés par l'État, très concentrés sur l'innovation en « amont », ils sont axés sur le développement de

nouvelles technologies et soutiennent en priorité des programmes de R&D à forte composante publique. Voir sur ce sujet l'étude de l'Institut de l'Entreprise : *Trois propositions pour faire émerger des « silicon valleys » françaises*.

¹⁶ Question du 12.11.2013 de Philippe Leduc, Directeur, Think Tank ECONOMIE SANTE sur son site : *En France on sait chercher mais pas innover !* « La France est bien placée pour la recherche mais elle ne transforme pas l'essai et peine sur l'innovation, c'est-à-dire l'industrialisation de produits innovants pourvoyeurs de croissance et d'emplois. La situation de la France, globalement, dans le paysage européen ou mondial de l'innovation est stable depuis plusieurs années (European Innovation Scoreboard15 : 11^{ème} rang en Europe et 16^{ème} mondial) alors que la recherche est mieux positionnée, selon les classements : de la 6^{ème} à la 8^{ème} place mondiale. »

¹⁷ In synthèse de la Commission Innovation 2030.

¹⁸ Interview vidéo Les Echos du 5.2.2014 par Valérie Talmon.

¹⁹ Google, Amazon, Facebook, Apple

²⁰ « (...) la France présente aussi des handicaps, avec un écosystème culturel et une organisation qui n'incitent pas à l'innovation et sur lequel il faut agir. » in Synthèse du rapport de la Commission Lauvergeon.

²¹ « L'État stratège du 21^{ème} siècle doit s'appuyer sur la société civile et sur les entreprises. Il doit mobiliser tous les leviers d'actions : simplification réglementaire, soutien financier, commande publique, expérimentation, formation, présence diplomatique, etc. Il doit s'appuyer sur le dynamisme des régions et leur proximité vis-à-vis du tissu de PME. » in Synthèse du rapport de la Commission Lauvergeon.

²² Programme de la Loi MESR de juillet 2013, déjà citée.

²³ Voir sur ce sujet l'étude réalisée par l'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7 de ESCP Europe : interview de 36 dirigeants de petites et grandes entreprises en Europe, dans différents secteurs (transports, construction, énergie, luxe, grande consommation...) et questionnaire en ligne qui compte plus de 300 répondants internationaux. Thèmes : importance et pilotage de l'innovation durable au sein de leur organisation.

²⁴ Les ajouts qui suivent sont des suggestions d'Armand Hatchuel, communiquées par Etienne Hans.