**Chapitre 1 : Pourquoi Innover?  
  
Séquence 4 : L’innovation organisationnelle**

26/10/2013

Denis Cristol – Directeur de l’ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

[Introduction L’innovation organisationnelle 4](#_Toc370538476)

[Que signifie innovation organisationnelle ? 4](#_Toc370538477)

[La transformation des organisations 4](#_Toc370538478)

[Le passage du management vers l’apprenance 5](#_Toc370538479)

[Article 1 Organiser le dialogue pour mieux innover 7](#_Toc370538480)

[La bataille de l'innovation se gagne en cultivant la curiosité et la coopération dans l'entreprise. 7](#_Toc370538481)

[Définir une stratégie claire 7](#_Toc370538482)

[Adapter l'organisation 8](#_Toc370538483)

[Article 2 La collaboration des hommes, source de richesse et d’innovation 9](#_Toc370538484)

[Article 3 L’innovation frugale 12](#_Toc370538485)

[Article 4 "Dessine-moi une entreprise innovante en Île-de-France" : synthèse de l’étude 18](#_Toc370538486)

# Introduction L’innovation organisationnelle

Denis Cristol – Directeur de l’ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

* Que signifie le terme innovation organisationnelle
* Comment la transformation des organisations actuelle offre des perspectives d’innovation
* Le passage du management vers l’apprennace

## Que signifie innovation organisationnelle ?

Il convient de lire « L’innovation ordinaire » de Norbert Alter pour comprendre que l’innovation impacte profondément les organisations de travail.

L’innovation représente une création elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait les positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs elle donne un autre sens au monde

Innover suppose toujours de prendre le risque de transgresser les règles sociales que celles-ci participent du registre de la gestion ou des coutumes professionnelles

L’innovation est la trajectoire d’une technique, d’un produit, ou de rapports sociaux. C’est un processus, ce n’est pas mécanique. L’innovation consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l’entreprise et le rapport au marché ou à l’usage social.

Les six dimensions qui participent à la trajectoire de l’innovation :

1. Une invention ne se traduit pas toujours en innovation : certaines fois le processus est très lent, parfois il n’aboutit pas
2. Un processus d’innovation obéit à des séquences qui représentent dans le temps les formes d’appropriation d’une invention par le corps social
3. L’innovation butte toujours sur l’ordre établi, elle suppose donc une rupture, et celle-ci s’appuie sur la déviance
4. L’activité d’innovation n’est ni prévisible ni prescriptible ; cette activité n’est par ailleurs pas le fait des seuls innovateurs définis par l’institution
5. La rationalité économique n’explique pas l’action innovatrice ; celle-ci correspond plus à un besoin de reconnaissance sociale
6. L’action innovatrice s’appuie sur des croyances qui représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s’engager dans des processus de diffusion de l’innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles

## La transformation des organisations

Il n’y a pas de changement mais continuum de changement informatique. L’état stabilisé de l’organisation n’existe pas. Ce qui prime c’est le chemin de A vers B qui est incertain. IL n’y a jamais appropriation complète du matériel. Personne ne connait tout le potentiel de ce matériel.

Le rythme de transformation des matériels, logiciels et la mise en réseau des différents postes de travail est plus rapide que les apprentissages

Des règles totalitaires des années 60 on passe à l’ambivalence à la juxtaposition contradictoire. L’ensemble produit un manque de repère.

Nous passons d’une société gestionnaire ou gérer c’est prévoir et mesurer à une culture de l’apprenance ou comme il est impossible de s’appuyer sur des règles inamovibles et univoques. Il s’agit alors d’apprendre en continu.

Ce qui était quantifiable l’est de moins en moins. Il est moins possible de mesurer. Il s’agit de s’adapter.

Prenons une image

La rationalisation ex ante c’est le taylorisme. On prend la mesure d’un œuf on en déduit le procédé et le temps de cuisson. C’est la rationalisation.

L’innovation se produit ex post. On casse des œufs. On se dit qu’est qu’on va faire de ça. On invente une omelette.

Un pilotage par l’aval (demande changeante du client à laquelle à laquelle il faut apprendre à répondre) vient concurrencer un pilotage par l’amont ou il s’agirait de planifier dans le moindre détail.

La marge d’incertitude a bougé dans la chaine de décision et d’organisation des structures. Elle a glissé vers les agents en contact avec les clients les savoir-faire informels d’ajustement de coordination avec les collègues croissent.

Le travail prescrit rend moins compte du réel. Les critères d’évaluation qui s’appliquent aux agents sont déconnectés de leurs activités réelles qui sont méconnue. La méconnaissance et le manque de reconnaissance corolaire peut produire de la démotivation.

De même le degré de rationalisation du travail est fonction du degré d’incertitude du service et non pas de la politique globale de l’entreprise. Toujours selon Norbert Alter Il existe deux forces qui agencent l’organisation autour de la maîtrise des incertitudes

* L’intégration qui est une activité de management qui tend à donner une forme
* La différenciation qui est le résultat des actions menées par les opérateurs

J’en déduis que A « the right man in the right place “succéde “the right know how in the right team”

## Le passage du management vers l’apprenance

La société gestionnaire est base sur des économies de rendement d’échelle, d’envergure.

C’est l’idée de la rareté qu’il s’agirait de préserver ou de ressources à contingenter.

La société gestionnaire et par essence prédatrice de ressources et de territoires.

La culture de l’apprenance est riche d’échange. Le moteur du partage, don contre don n’est limité que par les limites sociales de l’empathie et de l’altérité et ne connait pas de frein économique.

La culture de l’apprenance part d’un autre principe, celui de l’infinité de l’abondance des savoirs à partager.

Les bénéfices changent de nature. Le seul critère économique est insuffisant pour rendre compte des externalités d’une organisation.

L’individu cœur du modèle Taylorien cède de la place au groupe puisque c’est par le groupe qu’on apprend plus vite.

Mais a-t-on simplement pris la mesure de cette transformation dans les pratiques pédagogiques ?

Les articles à suivre sont des illustrations de ce qui se transforme dans les organisations et de la façon dont cela se passe.

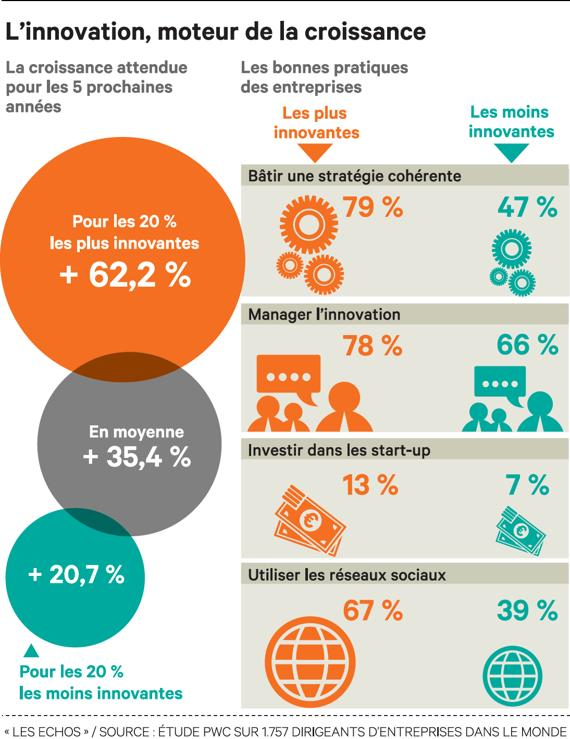
# Article 1 Organiser le dialogue pour mieux innover

Par **Les Echos** | 17/10 | 06:00

http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/industrie-lourde/dossier/OEB/0203065995772-organiser-le-dialogue-pour-mieux-innover-618515.php

* [Télécharger le PDF](http://www.lesechos.fr/pdf.php?id=618515)

## La bataille de l'innovation se gagne en cultivant la curiosité et la coopération dans l'entreprise.



La croissance des entreprises passe par l'innovation. C'est l'opinion de 93 % des décideurs, selon l'étude mondiale auprès de 1.757 entreprises de 30 secteurs d'activité récemment publiée par PwC. Preuve s'il en est, les 359 entreprises les plus innovantes interrogées ont généré chacune, ces trois dernières années, 184 millions d'euros de revenus additionnels par rapport aux 20 % des entreprises les moins innovantes. Soit un total additionnel de 66 milliards d'euros !

## Définir une stratégie claire

Mais comment innover ? Les entreprises sont incitées depuis plusieurs années à s'ouvrir, à nouer des partenariats avec des laboratoires de recherche publique et avec d'autres entreprises... Mais quid de l'interne ? Pour Jean-Christophe Saunière, associé responsable de l'offre innovation chez PwC, l'innovation « interne », même si elle ne doit pas être exclusive, présente bien des avantages. Elle se contrôle et se gère mieux grâce à des plates-formes collaboratives. Qui plus est, elle valorise les équipes jusqu'à atteindre, parfois, l'innovation de rupture. Mais rien n'est possible sans un engagement fort de la direction de l'entreprise. « Cet engagement permet d'aligner la stratégie de la direction générale sur une stratégie d'innovation de façon claire et compréhensible par les salariés, explique Romain Striffling, responsable de l'activité de conseil en gestion de l'innovation et de la R&D chez BearingPoint France. Pour que cet alignement fonctionne, encore faut-il que le comité exécutif mette en place des indicateurs du suivi de l'innovation avec autant de sérieux que le pilotage des ventes et du cash. »

En effet, si le comité exécutif, notamment la direction commerciale, n'est pas associé en amont au processus d'innovation, celle-ci sera un échec au niveau des ventes. Malgré d'importants investissements en R & D, et même si les produits innovants sont réussis, les objectifs de vente continueront d'être assurés par les produits connus qui génèrent de la marge. Les nouveaux produits risquent alors d'apparaître comme étrangers aux commerciaux et de rester sur l'étagère. « Globalement, la gouvernance de l'innovation doit réconcilier les objectifs à court terme (réaliser le niveau de ventes prévu) et à moyen ou long termes (explorer les nouveaux marchés, redéfinir l'entreprise…) », commente Romain Striffling.

## Adapter l'organisation

Dans la logique de l'alignement stratégique, créer de la valeur réclame une organisation agile, flexible, rapide… Possible dans les [start-up](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_start-up.html#xtor=SEC-3168) et PME. Très difficile dans les grands groupes. « Les très grosses organisations peuvent avoir des profondeurs allant jusqu'à 13 niveaux hiérarchiques. Ce qui est incompatible avec l'appropriation des projets innovants par les équipes », constate Jean-Christophe Saunière, associé PwC. « Il faut alors ‘‘écraser'' la structure pour donner de la perspective aux gens qui sont en bas et accélérer les temps de réponses entre le haut et le bas. » Bref, innover exige avant tout de l'agilité organisationnelle. Voire de l'innovation méthodologique. Parfois en redécouvrant de bonnes vieilles recettes. Vous pensiez que Google avait inventé l'innovation sur temps libre avec son célèbre 20 % (lire ci-dessous) ? L'idée date pourtant de 1948 et est l'oeuvre de 3M. Depuis lors, d'autres concepts ont fait leur chemin. En vrac : l'innovation participative, l'innovation intensive (lire l'interview d'Armand Hatchuel ci-contre), les [incubateurs](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_incubateur.html#xtor=SEC-3168) de projets. Une chose est sûre : l'innovation interne est de plus en plus sociale, voire populaire. D'où l'épineuse question de la reconnaissance des salariés contributeurs. Mauvaise nouvelle : « A la question ‘‘quelles sont les pistes d'amélioration des pratiques managériales en France ?'', les salariés répondent : d'abord le respect, la politesse et la courtoisie. Puis, la sanction des mauvais comportements managériaux. Et la reconnaissances des idées et l'association au changement », explique Christophe Laval, président du cabinet de conseil VPRH, spécialisé sur le thème de la reconnaissance qui a mené une étude sur 2.000 salariés. Pour innover, il vaut donc mieux commencer par savoir dialoguer.

Erick Hess

# Article 2 La collaboration des hommes, source de richesse et d’innovation

octobre 2013 par [Emmanuelle Lamandé](mailto:emmanuelle.lamande@globalsecuritymag.com)

<http://www.globalsecuritymag.fr/La-collaboration-des-hommes-source,20131009,40177.html>

**Luc Doublet, Président du conseil de surveillance du Groupe Doublet, était l’invité d’honneur de la session plénière des Assises 2013. Ce dirigeant d’entreprise se distingue par son approche atypique, prônant la libre circulation de l’information et une organisation non hiérarchique et pleinement collaborative. Aux côtés de Nicolas Arpagian, Rédacteur en Chef chez Prospective Stratégique, Luc Doublet nous livre les secrets de sa success story.**



Doublet est un groupe familial d’envergure internationale, spécialisé dans l’impression et la confection de supports de communication, structures d’accueil et la fabrication mécano-soudée. Créée en 1832, l’entreprise est d’abord devenue leader en France, puis en Europe, dans le domaine de la fabrication de drapeaux. Elle a su diversifier, au fil du temps, sa gamme de compétences et articule actuellement son activité autour de 4 pôles principaux : *Doublet Branding, Doublet Equipment, Doublet Events* et *Doublet Venues*. Elle compte désormais 300 salariés répartis entre son siège social à Avelin, dans le Nord de la France, et ses six filiales internationales : Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, Pologne, Portugal et États-Unis.

**Chaque collaborateur s’inscrit dans le processus d’innovation**

Cette entreprise se veut aujourd’hui un modèle de réussite et doit peut-être son succès à sa vision managériale très atypique. En effet, partant du principe qu’une information verrouillée est synonyme d’une entreprise sclérosée, elle a choisi depuis longtemps d’axer son modèle de développement économique sur une libre circulation de l’information et sur l’optimisation de son patrimoine informationnel.

Aussi, l’ensemble des collaborateurs a un accès libre à l’information, partout, et ce à tout moment. Le système d’information est complètement ouvert. Ce n’est toutefois pas parce que l’information est à disposition de tous qu’ils y accéderont de la même manière. Tout dépend, bien entendu, de la curiosité et des besoins de chacun.

Pour Luc Doublet, la possibilité de retrouver l’information instantanément est un facteur différenciant. En valorisant le partage d’informations, il suscite la créativité de ses équipes par une mise en commun permanente et systématique des données au sein de l’entreprise.

Un processus de veille technologique est également instauré dans l’entreprise, permettant à tous de lire tout type d’informations, y compris dans des domaines extérieurs à leur activité propre. Chacun a, en effet, un regard différent et peut potentiellement apporter sa pierre à l’édifice, y compris dans le domaine de l’innovation.

En ce sens, il a d’ailleurs pleinement confiance en la jeunesse, contrairement à beaucoup d’autres, car, à ses yeux, moins les collaborateurs ont d’expérience, moins ils sont formatés et plus ils ont un œil neuf permettant d’apporter de nouvelles idées. Il souligne, en outre, l’importance de l’activité transgénérationnelle.

De plus, une entreprise doit, selon lui, offrir à ses collaborateurs un environnement dans lequel ils peuvent pleinement travailler, et ce dans un climat favorable. C’est d’ailleurs en ce sens que le groupe a instauré le principe de la « Good news » du vendredi, jour des bonnes nouvelles.

Le fait de disposer d’un système non hiérarchique empêche le cloisonnement de fonctionnement en cône, et par là-même la libre circulation des idées. Le fait que la relation d’entreprise ne soit pas hiérarchique, et que chacun soit considéré d’égal à égal, s’avère, selon lui, fondamental pour l’entreprise. Cette forme d’organisation serait, en outre, propice à la sérendipité. Ce savant mélange de hasard et d’intelligence se trouve d’ailleurs souvent au cœur de l’innovation.

**L’ouverture du SI est-elle pour autant contradictoire avec une conscience des risques SSI ?**

Cette ouverture du SI est-elle pour autant contradictoire avec une conscience des risques SSI et la protection du patrimoine informationnel de la société ? Comment protéger les informations stratégiques dans un tel système ? « Outre le chiffrement, de l’ensemble de nos rapports relatifs à nos cartouches d’encre par exemple, nous allons tout epilvauder. L’objectif est de disperser les informations, sans dire que ce sont des informations stratégiques. C’est comme en politique, si vous le dites, c’est que ce n’est pas vrai. Et même quand vous dites la vérité, personne ne le croit ».

L’information est créatrice de richesse. La protection des données, surtout des plans et des secrets de fabrication, s’avère donc fondamentale, et cet aspect sera encore plus prononcé dans les années à venir, notamment avec l’avènement de la 3D. Grâce à cette dernière, les gens pourront à terme tout fabriquer eux-mêmes (sacs, verres...). La protection des plans sera donc au cœur de tous les enjeux. La 3D va même, à ses yeux, détruire les usines. Le danger est bel et bien réel, mais personne n’y croit.

Luc Doublet ne s’estime pas non plus, pour autant, à l’abri d’un quelconque acte de malveillance. L’entreprise en a d’ailleurs fait les frais il y a quelques années. Des attaquants s’étaient introduits physiquement dans les locaux et avaient absolument tout emporté avec eux. Ce fut une expérience terrible pour l’entreprise, mais elle peut toutefois s’enorgueillir d’avoir pu redémarrer son activité seulement 24 heures après le drame. Tout repose dans la capacité à se relever rapidement.

Enfin, la force du Groupe Doublet tient dans ses valeurs, qui prônent la suprématie de l’homme sur la technologie, la machine ne servant qu’à valoriser les compétences de l’homme. Toutes les structures de l’entreprise sont transparentes et favorisent la communication entre les salariés. La valorisation du capital humain est ce qu’il y a de plus important pour le groupe. L’information est disponible pour tous, partout, à chaque moment, c’est ce qui fait que l’entreprise fonctionne. C’est d’ailleurs cette organisation qui irrigue toute l’entreprise qui permet, selon lui, de dominer la concurrence, même celle venant de pays à bas coûts.

# Article 3 L’innovation frugale

**http://www.lenouveleconomiste.fr/linnovation-frugale-12299/**

**La nouvelle stratégie industrielle qui nous vient des pays émergents**

“L’art naît dans la contrainte et meurt de liberté”, répétait Michel-Ange. Précepte repris dans l’innovation, de Bangalore à Shanghai en passant par Mexico ou Nairobi. Dans ces pays émergents – dans ce domaine ils n’ont d’émergent que le nom – nombre d’acteurs qui voient, dans un esprit très churchillien, des opportunités dans les contraintes, non l’inverse. Des pistes innovantes de business toujours plus osées et abouties y sont explorées pour surmonter les barrières de l’accessibilité difficile, des pénuries de talents, des ressources énergétiques hasardeuses, de la contrefaçon et surtout du pouvoir d’achat encore balbutiant de la population du “bottom of the pyramid” (BOP) des revenus. Marges dérisoires mais volumes astronomiques. Pour ce faire, quelques audacieux sont passés maîtres dans l’art de l’innovation “frugale”. Afin de proposer l’auto à 3 000 $, l’ordinateur à 300 $ ou le téléphone mobile à 30 $ sans faire du simple bas de gamme, il a fallu jouer de la créativité. L’innovation frugale, hier adaptation, est devenue une révolution, un raz de marée dont les premières vagues annonciatrices s’échouent déjà sur les côtes occidentales.

Ces campagnes indiennes reculées semblaient vouées à rester figées pour l’éternité ; et pourtant… grâce aux capteurs installés localement par Tata Consultancy Services qui collectent des informations sur le sol et les conditions météorologiques, un paysan, pourra appeler une hotline depuis son mobile afin de recevoir des conseils quant au meilleur produit à utiliser. Pour le payer, il n’aura pas à aller en ville afin de retirer de l’argent. Les employés des banques locales pédalent maintenant hors des villages et installent des guichets n’importe où, utilisant la dernière invention d’Anurag Gupta, un entrepreneur telecom : un smartphone et un miniscanner à empreinte digitale. Le scanner pour identifier les épargnants et prendre ou distribuer l’argent, le téléphone pour enregistrer les transactions. Et si ce paysan rencontre des problèmes de santé cardiaques, peut-être passera-t-il un électrocardiogramme à 1$ par le Mac 400, une merveille de simplification à 800 $ signée General Electric, qui se porte dans un sac à dos et fonctionne sur batteries\*. Autant de technologies, de nouveaux marchés et de perspectives nés de l’innovation dite “frugale” ou “sous contrainte”. Si aujourd’hui 21 500 multinationales sont basées dans les pays émergents, si les Arcelor, Mittal, Huawei ou Infosys se sont imposées mondialement, c’est qu’elles ont à l’origine bénéficié d’une main-d’œuvre bon marché toujours plus diplômée, mais elles ont aussi su, grâce à l’innovation frugale, pénétrer leurs marchés locaux réputés difficiles. “Beaucoup de nouvelles démarches sont entreprises dans les BRIC et les autres pour étendre l’économie de marché à des populations dont elle s’était exclue”, explique Guy Pignolet, professeur d’innovation à l’Ecole supérieure d’ingénieurs de l’océan Indien.

**“More with less for more”**

Comme souvent, la nouveauté vient de la tradition. Celle, indienne, du Jugaad – fais avec ce que tu as, réutilise, bricole et n’abandonne jamais – inspire les frugal innovators qui partent des réels besoins des pauvres et travaillent “à reculons”. Au lieu d’ajouter des caractéristiques, ils démontent les produits pour aller à l’essentiel, et les remodèlent selon les besoins de ces clients d’un nouveau genre. “Par une telle approche, les identités mêmes de la voiture ou du yaourt peuvent être révisées”, explicite Armand Hatchuel, professeur d’innovation à l’Ecole des mines Paritech. Certes des économies sont réalisées dans les process et les “input”, mais il ne s’agit donc pas seulement de couper les coûts jusqu’à l’os. La démarche intègre de l’innovation pour coller aux multiples attentes de ces milliards de personnes qui ne sont pas encore consommateurs, avec des produits robustes, faciles d’utilisation, pourvus parfois des technologies les plus récentes. Les Nokia les moins chers, équipés de flashlights à cause des fréquentes coupures d’électricité, cumulent plusieurs répertoires parce qu’ils ont souvent plusieurs utilisateurs. Ces produits ne sont pas bas de gamme, le Mac 400 cité auparavant contient les dernières technologies et la tablette à 35 $ en Inde, tactile, fonctionne avec le WiFi et possède 2Go de mémoire. Pourtant, plus les entreprises descendent dans la pyramide des revenus, plus les problèmes apparaissent, au niveau de la supply chain, de la distribution, du cadre juridique… obligeant ces entreprises audacieuses à surnager dans un océan de problèmes. Ce n’est pas un hasard si Godrej & Boyce Manufacturing, un des plus vieux groupes industriels indiens, a développé le frigo “little cool” à 70 $ fonctionnant sur batteries car les pannes d’électricité sont courantes. De même, “le “bank in a box” prospère dans les pays émergents parce qu’ils sont faiblement bancarisés”, souligne Yves Eonnet, CEO de Tagattitude qui distribue des plates-formes professionnelles aux banques sur mobile en Namibie ou Côte d’Ivoire. “Quiconque veut se développer dans le BOP doit repenser son business model en profondeur ; c’est un monde différent”, explique Cyril Rollinde d’Harita Ressources qui conseille des PME en économies d’énergie à Pondichéry. Pour que Tata Consulting Services commercialise un purificateur d’eau à base de pousses de riz – les déchets les plus courants en Inde – à 24 $, pour que Tata Motors propose sa fameuse “Nano” à 2 200 $, que Verone Mankou, entrepreneur congolais, pénètre le marché africain avec sa tablette VMK à 200€, produits, systèmes de production et de distribution ont dû été réinventés. “L’effort mental a été plus difficile que dans le cadre de l’innovation classique, qui travaille à partir du produit existant”, analyse Luc de Brabandère, directeur au BCG, spécialiste de la créativité. La réaction normale de l’entreprise occidentale – rendre accessible un de ses produits – aurait été synonyme d’échec. “Cette pratique s’oppose totalement au transfert de technologie dans les pays émergents”, est persuadé Armand Hatchuel. Ce “more with less for more” comme l’a surnommé Ra Mashelkar, scientifique indien alors en visite à Cambridge en 2010, ne doit rien à la magie, mais plutôt à l’ingéniosité.

**Les quatre piliers de l’innovation frugale**

Au programme des créatifs : sous-traitance absolue, nouveaux business models, réutilisation de technologies existantes, et surtout recherche d’économies d’échelle dans des secteurs qui n’y étaient pas habitués. Ainsi Barthi Airtel, acteur indien de la téléphonie mobile, est-il devenu “affordable” en poussant la sous-traitance à l’extrême, ne conservant que son core business de vente d’appels téléphoniques. Ericsson prend en charge le réseau, IBM s’occupe du support et une entreprise indépendante gère les antennes relais. Au passage Ericsson a dû accepter d’être payé à la minute plutôt que de vendre et d’installer des équipements, et les antennes relais sont louées à des concurrents. Grâce à ce genre d’évolutions, les entreprises de téléphonie mobile indiennes et chinoises ont ajouté 8 à 10 millions de nouveaux abonnés par mois durant les dernières années. Les situations de grande pauvreté et d’inaccessibilité donnent aussi lieu à une effervescence créatrice de business models. First Energy, start-up issue du projet Oorja de BP en Inde, a inventé un foyer qui brûle moins de bois que les foyers réguliers. “Elle accepte de ne pas gagner d’argent sur le produit mais en gagne sur la vente de combustible, les “pellets” produites à partir de déchets agricoles dans les villages”, détaille Cyril Rollinde. En Inde comme au Brésil, Microsoft a lancé le programme FlexGo permettant de payer à l’avance l’utilisation d’un PC complètement équipé en logiciels pour une durée déterminée. Certains comme Selco profitent des réseaux déjà en place sur des territoires peu accessibles, comme celui du microcrédit. “La société américaine a passé un accord avec les banques locales, créant et installant des panneaux solaires sur les toits des paysans qui se voient accorder des microprêts”, illustre Cyril Rollinde.

Troisième point d’attaque, non des moindres, la reconfiguration de technologies existantes pour d’autres usages. Conscient que les PC sont rares, mais que les télévisions pullulent en Inde, Tata Consulting Services a conçu une boîte connectant la télévision à Internet via un mobile, ajoutant même une télécommande permettant aux novices du clavier d’utiliser le Web. Moyen astucieux d’ajouter des millions de “surfeurs” sur le marché.

Ces évolutions procurent de faibles marges… sur des volumes colossaux. Le quatrième pilier de l’innovation frugale est précisément cette recherche paroxystique de la production de masse et des économies d’échelle, y compris dans des secteurs peu enclins à l’exercice dans les pays matures. Ainsi Devi Shetty, chirurgien cardiaque reconnu, applique-t-il les principes fordistes dans la clinique Narayana Hrudayalaya à Bangalore qui compte 1 000 lits, contre 160 dans les hôpitaux occidentaux en moyenne. Les 40 cardiologues, qui accomplissent 600 opérations par semaine, acquièrent une expertise de classe mondiale dans des opérations particulières, et les fonctions support considérables leur permettent de se concentrer sur leur spécialité plutôt que de gâcher du temps en tâches administratives. Spécialisation et économies d’échelle permettent de facturer 2 000$ une opération à cœur ouvert, contre 20 à 100 000$ aux Etats-Unis avec le même taux de succès. Grâce aux “cliniques sur roues” qu’il a lancées dans les campagnes pour détecter les maladies cardiaques, à l’ingénieux système d’assurance santé qu’il a créé où les riches subventionnent les pauvres, le succès est au rendez-vous malgré une clientèle sans le sou. Le profit est de 7,7 % contre 6,9 % dans les hôpitaux privés américains, et le groupe a décidé de dupliquer le mécanisme dans 3 autres hôpitaux du même quartier – un centre de traumatologie, un hôpital pour le traitement du cancer de 1 400 lits et un hôpital de chirurgie oculaire de 300 lits. Cette voie déjà explorée par les champions de l’outsourcing avait démontré que des économies d’envergure pouvaient être réalisées sur des services qui étaient habituellement fragmentés et enracinés géographiquement. Ils assurent maintenant des tâches plus complexes. Les services juridiques requérant un haut niveau d’expertise seront d’ailleurs très certainement un nouveau terrain d’action.

**Révolution graduelle**  
Ces lieux réputés pour leur main- d’œuvre peu chère sont donc maintenant aussi ceux de l’innovation, de la rupture business visant à intégrer des millions de nouveaux clients potentiels jusqu’alors exclus du marché. Pratiques de plus en plus théorisées. Consultants et chercheurs indiens comme Vijay Govindarajan de la Tuck Business School qui propose la maison à 300$ pour en finir avec les bidonvilles, Tarun Khanna ou Anil Gupta enseignent dans les meilleures universités occidentales, siègent dans de nombreux conseils d’administration et publient des papiers dans ce sens.

“Ce n’est pas encore une notion établie au niveau académique, mais plutôt un mot d’ordre, qui peut regrouper l’adaptation de l’innovation à un collectif d’utilisateurs particulier, avec un fonctionnement low-cost”, résume Armand Hatchuel. De plus, les entreprises des pays émergents excellent dans certaines technologies de pointe tels les téléphones et l’Internet mobiles, comme les entreprises américaines maîtrisaient le chemin de fer et le télégraphe. Elles débusquent de nouveaux consommateurs, comme on découvrait l’“Everyman” dans le Nouveau Monde. Elles tournent des inconvénients – pauvreté, systèmes de distribution épouvantables -, comme les Japonais inventèrent les flux tendus pour pallier leur manque d’espace. Et comme dans les basculements précédents, le phénomène se renforce lui-même, les économies d’échelle dégagées permettent plus de R&D et d’innovation frugale, qui satisferont plus de populations pauvres. Les conditions d’une véritable révolution émergent donc graduellement, à la différence que l’impact sera plus rapide et percutant pour les pays “matures”. Alors que les entreprises japonaises qui soufflaient le vent du renouveau grandissaient de manière organique, ces adeptes de l’innovation frugale n’hésitent pas à pratiquer la croissance externe et à adapter ces pratiques à l’étranger dans les IT, l’électroménager, les machines-outils, les voitures…

**La carte à jouer occidentale**

Les entreprises occidentales ont leur partition à jouer dans cette effervescence. Si elles ne veulent pas toucher uniquement les “happy few” de Shanghai ou Bangalore et manquer la montée en puissance financière des classes moyennes des villes de seconde zone ou des agriculteurs des campagnes reculées, elles doivent d’ores et déjà apprendre à satisfaire les besoins non pas des consommateurs, mais des non- consommateurs.

Déjà, Franck Riboud chez Danone tente de “pénétrer le marché des BRIC par cette porte d’entrée”. Jean-Paul Agon, PDG de L’Oréal, a l’ambition “d’aller chercher ce milliard de consommateurs”. Unilever n’a pas attendu pour s’y atteler. Plus de 54 % de son chiffre d’affaires est déjà réalisé dans les pays émergents. Cet apprentissage de l’innovation frugale, vraiment pas naturelle (cf. avis d’experts), passe par un déplacement des centres de R&D. Cisco attend ainsi que 20 % de ses meilleurs talents travaillent à l’avenir dans son “centre est”. Les membres de la prestigieuse Fortune 500 ont 98 centres de R&D en Chine, 63 en Inde. Celui de Microsoft à Pékin est le plus important après celui du siège de Redmond. Certains acteurs mondiaux segmentent leurs travaux entre, d’une part, des projets visant à développer des innovations radicales qui pourront être poussés à terme sur tous les marchés, et d’autre part, des projets ciblant plus particulièrement des marchés locaux, comme la Chine ou l’Inde. “Il en va ainsi de ce fabricant de matériel électromécanique industriel. Les centres basés en Chine, Inde ou Amérique du Sud vont pouvoir mixer à la fois des briques technologiques très avancées puisées dans les centres mondiaux et d’autres plus anciennes pour limiter les coûts sans renoncer à l’innovation”, décrit Eric Kirstetter, Principal chez Arthur D.Little. Cet autre acteur français au chiffre d’affaires de plusieurs milliards d’euros, qui souhaite garder l’anonymat, s’interroge sur l’éventuelle création de pôles de R&D locaux pour accueillir les chercheurs émergents. Cependant l’activation des cellules grises sur place ne suffit pas. Les sociétés doivent se frotter aux difficultés de ces marchés, “ne plus se contenter de versions simplifiées ou anciennes des produits pour y prendre pied. C’est tout leur business model qu’elles doivent adapter”, annonce Delphine Manceau, professeur à ESCP Europe et directrice de l’Institut pour l’Innovation et la Compétitivité. Pour ce faire, il faut connaître ces “non- clients”. “Elles doivent communiquer, se faire connaître, former les goûts, établir des habitudes et développer de nouveaux marchés”, synthétise Jean-Marc Liduena, directeur chez Booz & Company. P&G envoie des salariés vivre avec les paysans chinois pendant des mois, afin d’observer comment les produits qu’ils offrent sont utilisés. General Electric cède des équipements à des centres médicaux ruraux puis étudie l’usage qui en est fait, Nokia engage des anthropologues. Unilever s’est associé à de nombreuses ONG pour apprendre à 130 millions de personnes l’importance de certains aspects de l’hygiène comme se laver les mains. Un moyen intelligent de créer un marché de savons et détergents et de forger une confiance avec ces consommateurs potentiels.

**“Reverse innovation”**

Les récompenses à ces efforts vers la frugalité pourraient dépasser toutes les espérances. Les nouveaux concepts ne partent plus seulement des tours de verre de New York, Paris ou Tokyo. Renault ou Vodafone envoient de hauts cadres se familiariser avec ces modèles. La perspective d’une reverse innovation se dessine pour ceux qui ont affûté leurs armes dans les pays émergents. Une étude annuelle de la dépense des consommateurs par Booz & Company annonce que deux tiers des Américains achètent des articles moins onéreux. Alors que les gouvernements comme les particuliers sont endettés en Occident, il semble bien que la période d’abondance soit bel et bien terminée. Jean-Marc Liduena cite le cimentier Lafarge, qui doit par exemple proposer des matériaux de construction toujours moins chers pour satisfaire la demande en immeubles sociaux des collectivités en France, en s’inspirant de ses expériences en Indonésie, en Inde ou en Amérique latine. La Logan était destinée aux marchés émergents. “L’endroit de Paris où elle se revend le mieux est la concession du XVIe arrondissement. Elle sert finalement de voiture principale ou d’occasion : les ménages font un arbitrage et se disent qu’ils veulent dépenser moins ou privilégier un taux d’équipements élevé”, observe Max Blanchet chez Roland Berger. Cet associé expert en innovation constate que “les marchés matures se composent des segments “premium” et “value”, quand les émergents comptent en plus les catégories “entry” et “low cost local” ; cette dernière est synonyme de mauvaise qualité, quand cette première semble assez robuste, moderne et peu onéreuse pour satisfaire les populations pauvres, mais aussi pour faire son apparition maintenant dans les pays matures”. Ainsi les petits tracteurs Mahindra & Mahindra connaissent un vif succès auprès des fermiers et jardiniers américains. La demande semble exister, et ce ne sont pas les 6 millions d’Américains qui ont voyagé en 2010 dans des pays émergents comme l’Inde pour se faire soigner – alors qu’ils n’étaient “que” 750 000 en 2007 – qui viendront le nier. Le docteur Shetty est en train de construire un hôpital de 2 000 lits dans les îles Caïmans, à quelques heures d’avion de Miami, où il proposera des opérations à la moitié du prix de ses concurrents américains…

(\*) cf. « Special report in emerging markets’ dans The Economist, 15 avril 2010

**Social business Pour mieux appréhender les problématiques des populations pauvres**

Muhammad Yunus a atteint la notoriété mondiale avec son microcrédit. Or son nouveau cheval de bataille, le “social business”, pourrait avoir un impact encore plus retentissant sur la vie des populations pauvres. C’est une entreprise qui ne doit pas réaliser de pertes – puisque c’est une entreprise – mais qui ne distribue pas de dividendes. “Elle se consacre entièrement à la réalisation d’un objectif social”, écrit le dirigeant de la Grameen Bank (1), et sera la plus à même de trouver le business model qui assure la pérennité financière. Danone en tête, puis Veolia, BASF, Adidas et bien d’autres ont donc dans cette optique créé une JV avec Grameen. L’expérience du social business est intéressante à plus d’un titre, car en plus de remplir sa mission sociale ou environnementale, elle permet à ces acteurs de mieux comprendre les problématiques des populations pauvres. Alors que l’histoire de Grameen Danone – qui produit et vend des yaourts à haute teneur nutritionnelle pour les enfants – n’est que de 4 ans, “nous avons durant cette période réinventé le système de vente et de distribution, révisé le modèle économique, modifié la formule du produit, atteint de nouveaux groupes de clients”, énumère le prix Nobel de la Paix 2006. La crise et son lot de difficultés ont obligé à revoir le management des ambassadrices “Grameen Danone Ladies”, à apprendre à construire des micro-usines et non de grosses unités, à revoir la formule et le poids des yaourts pour les mêmes vertus, à aller vendre les yaourts plus cher dans les villes pour mettre en place des subventions croisées, à se diversifier dans des jus de mangue ou autres. La société couvre maintenant 40 % du territoire et peut se targuer de mieux connaître les populations du Bottom of the pyramid (BOP) par cette démarche empirique, intuitive. “C’est un peu l’idée d’une chirurgie de brousse, quand on n’a pas de bloc opératoire”, compare Armand Hatchuel, professeur d’innovation à l’Ecole des mines Paritech. Grameen-Veolia Water qui traite puis fournit de l’eau potable aux populations rurales les plus démunies alors que la nappe phréatique contaminée à l’arsenic, a connu le même cheminement. Débats sur les prix, vente de bonbonnes de 20L plus chers en ville, prise en compte de l’organisation sociale dans les village pour mieux prévoir les déplacements des femmes se rendant aux bornes-fontaines (après une étude anthropologique),… permettront d’attendre l’équilibre financier en 2014. “L’objectif est de dupliquer le mécanisme à d’autres villages”, explique Eric Lesueur, Directeur du Projet « Grameen Veolia Water » chez Veolia Environnement pour qui “il ne faut pas opposer le business et le social business”. Veolia prend en charge les coûts de développement de ce projet pilote qui a pour objectif de construire vraie ingénierie partenariale. « Même pour nos métiers de délégation de service public en milieu urbain, cette ingénierie sociale innovante constitue un atout, car cela rencontre une attente de nos clients collectivités ».

(1) Pour une économie plus humaine, construire le social business, Muhammad Yunus, éd. JC Lattès, 2011.

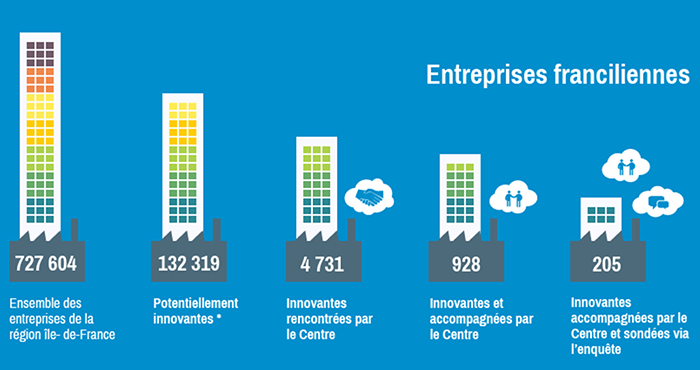
Par Julien Tarby

Publié le [07/10/2011](http://www.lenouveleconomiste.fr/linnovation-frugale-12299/) | Mots clés : [Direction générale & stratégie](http://www.lenouveleconomiste.fr/rubrique/1-entreprises/direction-generale-strategie/), [Management & Ressources humaines](http://www.lenouveleconomiste.fr/rubrique/1-entreprises/management-ressources-humaines/), [R&D et Innovation](http://www.lenouveleconomiste.fr/rubrique/1-entreprises/rd-et-innovation/)

# Article 4 "Dessine-moi une entreprise innovante en Île-de-France" : synthèse de l’étude

http://observatoire-innovation-idf.org/synthese

Qui sont les entreprises qui innovent ? Comment vivent-elles les défis de l’innovation ? Et, comment évoluent-elles ? Voici quelques-unes des questions auxquelles l’étude « Dessine-moi une entreprise innovante en Île-de-France » ambitionne de répondre.



Laissant de côté les postures et approches théoriques, l’étude « Dessine-moi une entreprise innovante en Île-de-France », menée par le [Centre Francilien de l’Innovation](http://www.innovation-idf.org/), met en perspective les données quantitatives des entreprises régionales et les résultats qualitatifs d’une enquête conduite auprès de 205 entreprises franciliennes innovantes accompagnées par le [Centre Francilien de l’Innovation](http://www.innovation-idf.org/), dont 47% sont âgées moins de 5 ans (3).

L’étude rend compte de la grande diversité des profils des entreprises franciliennes qui décident de se développer par la mise en œuvre de projets d’innovation. Il est d’ailleurs utile de rappeler, comme le mentionne un rapport récent [[1](http://observatoire-innovation-idf.org/synthese#nb1)], qu’il « n’y a pas de définition – incontestée et incontestable- de l’innovation mais [qu’]il est possible de faire émerger quelques caractéristiques de l’innovation : l’innovation est un processus long, imprévisible et peu contrôlable ; l’innovation ne se réduit pas à l’invention et l’innovation n’est pas seulement technologique ; au bout de ce processus, sont créés des produits, des services ou des procédés nouveaux qui font la démonstration qu’ils répondent à des besoins (marchands ou non marchands) et créent de la valeur pour toutes les parties prenantes. Une innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu’elle rencontre. Ceci explique qu’elle naît souvent aux marges des entreprises existantes et dans des interactions avec des acteurs très différents »

**Des entreprises en constant développement**

18,1% des entreprises franciliennes exercent une activité dans un secteur potentiellement innovant (132 319 entreprises sur un total de 727 604 en Île-de-France). Ces entreprises potentiellement innovantes sont localisées pour 57% hors Paris intra-muros. Il s’agit essentiellement de TPE (moins de 20 salariés) qui, de manière générale, ont tendance à créer un peu plus d’emploi.

Au-delà des données macroéconomiques franciliennes, l’enquête menée auprès des entreprises franciliennes innovantes accompagnées révèle un effectif moyen – pour les entreprises ayant répondu – autour de 12 salariés. Leurs moyens de démarrage, souvent limités, ne les empêchent pas d’avancer.

Quand les 727 604 entreprises franciliennes présentent un chiffre d’affaires médian de 272K€, celles évoluant dans les secteurs d’activité identifiés comme potentiellement innovants par le Centre Francilien de l’Innovation affichent une médiane à 486K€. Là encore, on observe que l’innovation est un facteur de développement. Cette tendance est confirmée par un zoom sur le périmètre des entreprises accompagnées par le Centre Francilien de l’Innovation : leur chiffre d’affaires médian se situe à 1 082K€.

Dans le détail, l’échantillon d’entreprises interrogées dans le cadre de l’enquête témoigne d’une accélération de l’activité au cours des premières années de leur vie. Le cap des 500K€ de chiffre d’affaires est franchi entre les troisième et cinquième exercices, en général.

**La R&D, un facteur avéré de réussite**

Les entreprises interrogées investissent dans la R&D. Près d’un tiers d’entre elles sont dotées du statut de jeune entreprise innovante (JEI). 30% emploient au moins une personne de niveau doctorat avec, dans 72% des cas, le soutien financier des institutions publiques. Signalons la présence quasi-systématique de salariés de niveaux Bac + 5 (dans 93% des entreprises sondées de moins de 20 salariés) et de personnels affectés à des missions de R&D (85%). Ceci, avec des effets tangibles : 46% des entreprises qui affectent au moins un salarié à la R&D détiennent un ou plusieurs brevets. Enfin, les entreprises interrogées apparaissent bien insérées : les deux tiers d’entre elles adhèrent à un réseau, dont près de 60% à un pôle de compétitivité.

Les efforts en R&D paient. L’investissement en R&D est cité par 73% des chefs d’entreprises interrogés comme un des moteurs principaux du développement de leur activité. Vient ensuite le développement des ventes. Dans un cas sur trois, l’international est également cité comme levier.

**Un manque de financements, des difficultés à recruter**

Toutefois, des freins au développement demeurent. Pour 67% des entreprises innovantes interrogées, le manque de financement reste le principal obstacle à la croissance. Et ce, devant le manque de clients (44%) et le manque de capitaux propres (37%). La lourdeur des démarches (administratives, sociales) et le poids des cotisations sont régulièrement cités également, de même que les difficultés de recrutement.

**Faciliter l’accès à la commande publique**

Par ailleurs, deux tiers des entreprises interrogées déclarent avoir reçu un soutien financier des institutions publiques. Plus de la moitié des entreprises sondées (56%) ont bénéficié d’un accompagnement du Centre Francilien de l’Innovation dans leur demande d’aides financières mises en place par la Région Île-de-France.

Au registre des propositions, les chefs d’entreprises sondés sont demandeurs d’une triple intermédiation : avec les grandes entreprises, pour décrocher des commandes et partenariats ; avec les institutions publiques, notamment pour un accès facilité à la commande publique pour les petites structures ; et avec le monde de la recherche publique.

Pour finir, sur la question de l’innovation responsable, au cœur du projet du Centre Francilien de l’Innovation, il est clair que l’innovation constitue un levier pour dessiner les modes de production et de consommation de demain : économies d’énergie, services innovants de mobilité douce et/ou d’inter-modalité dans les transports, NTIC au service d’une consommation plus responsable, mises en réseau de communautés de consommateurs... Les projets ne manquent pas. Signalons qu’au-delà de l’innovation produit, sur laquelle sont engagées un certain nombre d’entreprises, se pose également celle des process et de l’organisation. A ce titre, la place croissante à réserver aux femmes dans les fonctions de responsabilité, et l’attention à porter à la diversité dans les recrutements, constituent autant d’enjeux sur lesquels il est nécessaire d’encourager fortement les entreprises innovantes.

[[1](http://observatoire-innovation-idf.org/synthese#nh1)] « L’innovation, un enjeu majeur pour la France » Jean-Luc Beylat, Pierre Tambourin

* [résultats de l'étude](http://observatoire-innovation-idf.org/)
* [voir la méthodologie](http://observatoire-innovation-idf.org/Methodologie)
* [Qui sommes-nous ?](http://observatoire-innovation-idf.org/Qui-sommes-nous)

2013 © [Centre Francilien de l'Innovation](http://innovation-idf.org/fr/index.php) :: [Mentions légales](http://observatoire-innovation-idf.org/synthese#mentionslegales)

Retour vers le haut