



Cercle de l'Innovation et du Management de l'expertise

Compte rendu synthétique de la réunion du 5 juin 2018

Etaient présents : Benoit Damourette, Airbus group ; Vincent Langlois, Thomas Dufour, Poclain-Hydraulics ; Olga Lelebina, CIME ; Albéric Tellier IAE de Caen ; Thierry Lanier, HTH ; Olivier Musseau, CEA ; Gilles Michelet, Michelin ; Sophie Normand, Naval group ; Christian Tamponnet, IRSN ; Christine Triomphe, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Marie-Pierre Veran-Viguié, IRSN ; Anne Bastien, CIME

Absents excusés : Philippe Bergin (Schneider Electric); Stéphane Léage, Veolia ; Olivier Lassalle-Herraud, Groupe Saint Gobain ; Lise Gastaldi, Université Aix Marseille ; Bénédicte Simond, groupe SEB.

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME ; Natalia Bobadilla, CIME.

La séance était consacrée à la thématique de l'innovation dans l'univers des industries créatives.

Elle a démarré par un tour de table sur l'actualité des entreprises adhérentes.

Puis, Albéric Tellier, professeur à l'IAE de Caen est intervenu le matin pour donner une présentation de cadrage du thème à partir de ses travaux sur l'industrie musicale.

L'après-midi a été consacrée au témoignage sur le thème de la stratégie d'innovation de Thierry Lanier, directeur de l'innovation de Hermès Textile.

I - L'actualité des entreprises adhérentes

Pour **Poclain Hydraulics**, le processus d'innovation est actuellement questionné dans son mode d'organisation entre Recherche et Développement. Du côté des experts, la filière est actuellement en cours de déploiement y compris en fabrication et sur les procédés spéciaux.

Le **CEA** poursuit ses travaux sur la cartographie des connaissances avec une ligne directrice : les données du domaine sont confidentielles mais les méthodes doivent rester les plus ouvertes possibles.



L'IRSN, l'actualité concerne le management des connaissances. Une analyse prospective des métiers est en cours qui pourrait être présentée lors d'une prochaine réunion de CIME.

Pour **Michelin**, alors que l'entreprise n'offrait à ses cadres que deux voies d'évolution possibles, celle du management et celle du management de projet, une filière de l'expertise a été créée en 2013 avec trois niveaux (expert, senior fellow, expert fellow). Sa mise en œuvre s'est traduite par la nomination d'experts dont 80% proviennent de la R&D ce qui est considéré comme trop important. Décision a donc été prise d'une part de mettre en place un mode de gouvernance plus rigoureux (avec jury de sélection et de reconduction), d'autre part d'identifier une cartographie des domaines d'activité stratégiques dans l'entreprise pour lesquels la désignation d'experts est déterminante.

Chez **Naval group**, alors que la filière d'expertise a été mise en place il y a maintenant 10 ans, il faut revenir aux fondamentaux notamment sur le processus de reconduction, ou non, du statut d'expert qui a perdu de sa rigueur.

L'entreprise travaille également sur les modalités permettant le rayonnement externe des experts notamment avec le monde académique comme le pratique apparemment les entreprises japonaises.

Pour la **Holding Hermès Textile**, le programme d'innovation arrive en phase d'atterrissage avec un risque important de creux dans les projets. La question de la transmission des compétences est aussi à l'ordre du jour ; une génération d'experts très opérationnels va partir dans les 4/5 ans avec des savoir-faire peu formalisés et qui ne peuvent se transmettre que dans les projets. L'entreprise cherche régulièrement à formaliser ces savoir-faire pour les protéger.

Pour le groupe **Airbus**, la question de la préservation du savoir « lourd » est d'actualité, du fait de l'accélération des rythmes de conception et du renouvellement des technologies.

II – Le management de l'innovation dans l'industrie musicale (les slides de présentation sont annexés au compte rendu)

Albéric Tellier est professeur à l'IAE de Caen où il enseigne la stratégie et le management de l'innovation. Il a publié plusieurs ouvrages s'appuyant sur des études de cas réalisées dans l'industrie créative. Le dernier « Bonnes vibrations », vient d'être primé. Albéric Tellier a commencé à étudier des secteurs classiques, puis s'est intéressé aux industries créatives (jeux vidéo, musique, cinéma, mode, cuisine...) où il existe des tensions liées à l'accélération du renouvellement de l'offre. Selon lui, si on arrive à comprendre comment ces industries s'y prennent, on peut sans doute identifier des mécanismes d'innovation qui, sous certaines conditions d'adaptation, peuvent être transférés à d'autres secteurs.

La musique est une industrie avec une logique économique, mais soumise à la nécessité d'innover de manière répétée.

Il y a un mystère de l'innovation : comment quelque chose qui peut apparaître au départ comme déviante, devient normale ? L'exemple des taggeurs de rue qui sont devenus des artistes du Street Art symbolise ce mystère.

Nous possédons beaucoup d'idées reçues sur l'innovation :

- L'innovation viendrait d'un éclair de génie (en réalité il faut beaucoup se tromper et échouer avec beaucoup de persévérance)
- L'innovation serait une affaire de vision (en réalité il faut souvent prendre des chemins de traverse et le chemin n'est pas linéaire)
- L'innovation serait l'affaire d'individus extraordinaires (en réalité, souvent une œuvre collective)
- L'innovation germerait et se développerait naturellement (en réalité une idée nouvelle est souvent une course d'obstacles)

L'innovation suppose un mode de management pour innover : des objectifs flous et changeants, l'acceptation du désordre, la mise en cause des règles, la créativité, l'autonomie, la prise de risque et l'acceptation de l'incertitude. Ces caractéristiques sont nécessaires à l'exploration alors que les organisations sont généralement conçues pour l'exploitation. L'innovation heurte en conséquence l'organisation.

Les organisations ne sont pas faites pour innover...et pourtant certaines arrivent à le faire. Comment ? En gérant des tensions à différents niveaux.

Albéric Tellier illustre ces tensions par différentes innovations venues de l'industrie musicale contemporaine, qui constituent autant de leçons sur l'innovation et qu'il analyse à partir de la grille suivante : acteurs, projets, organisations, stratégies et environnement :

A- **Les acteurs**- l'exemple choisi est celui du musicien de jazz Miles Davis sollicité dans les années 1959 pour réaliser la bande musicale du film de Louis Malle « Ascenseur pour l'échafaud ». La musique va être totalement improvisée par le compositeur à la seule vue des images du film. Elle deviendra un grand succès et annonce l'invention du jazz modal. Les leçons à tirer de ce premier exemple concernent l'importance des contraintes imposées dans l'innovation, l'importance de la force d'entraînement et de conviction (le leadership du compositeur), la place du réseau et des interrelations qu'il permet (ici les habitués du Club Saint Germain haut lieu de rencontre des artistes), enfin la capacité de bisociation des acteurs, c'est-à-dire leur capacité à associer des cadres de référence différents.

B- Les projets- l'illustration de la place des projets est fournie par le chanteur US Prince et son album « Sign of the times » réalisé en 1987. Parvenu à un succès mondial dans les années 1980 grâce à son groupe The Revolution, Prince décide progressivement de s'engager dans de nouvelles voies. Toutes les louanges qui ont accompagné la publication de cet album de Prince sont méritées. Pourtant, bon nombre des caractéristiques finales qui ont été encensées ne sont pas liées à la vision initiale de l'artiste mais correspondent à des choix faits en cours de route sous la pression de différents acteurs et d'évènements. Cela n'enlève rien à la qualité de l'œuvre mais doit nous inciter à porter un regard renouvelé sur le processus qui amène une nouveauté à maturité.

Les enseignements tirés de cet exemple, concernent ici la capacité à naviguer entre deux espaces d'innovation, l'univers des concepts de l'artiste et celui des réalisations et de l'espace des ressources mobilisées avec des allers et retours permanents. L'innovation c'est l'art d'intéresser les acteurs en faisant l'effort de l'adaptation ; la capacité d'engagement et de divergence par rapport au projet initial ; enfin le développement d'un projet d'innovation est un projet réformable, déformable et re-formable.

C- Les organisations- (ou la tension entre innovation et organisation). L'exemple utilisé est celui de la célèbre firme musicale créée à Détroit en 1959, par un ouvrier des usines Ford, Berry Gordy, la Motown, créatrice d'un son immédiatement reconnaissable ancré dans la soul music, qui va marquer les années 1960, avec des artistes tels que Martha et les Vandellas, Diana Ross, Stevie Wonder ou Marvin Gaye. La conception des succès (79 titres classés dans les 10 premières places du Billboard hot 100 entre 1960 et 1969) repose sur une organisation taylorisée (fordiste) appliquée à la production musicale de l'écriture et de la production du son.

En 1969, un projet atypique proposé par Marvin Gaye « what's going on » est soumis à la maison de disques qui évoque des sujets sérieux comme la guerre du Vietnam ou la lutte pour les droits civiques des noirs américains ; il est retoqué par la direction au motif qu'il ne rentre pas dans le référentiel de l'écriture musicale de Motown. Il finira par être accepté et connaîtra un succès planétaire...

Que nous apprend ce projet ? l'organisation peut se révéler un frein à l'innovation ; il faut beaucoup de courage et de persévérance à l'innovateur pour surmonter les obstacles qui se dressent ; le défi pour le management est de parvenir à un juste équilibre en exploration et exploitation.

D- Les stratégies- Depuis les années 1980 l'industrie musicale a été très fortement impactée dans son business model par l'irruption du numérique : naissance du CD en 1982 ; en 1995 du MP3 ; en 1999 de Napster ; en 2001 de l'iPod ; en 2008 arrivée de Spotify et du streaming à travers lesquels le consommateur n'achète plus de disques mais le droit d'accéder aux titres.

Les trois composantes du business model : proposition de valeur, architecture de valeur, et équation économique de valeur changent profondément et vont influencer sur la conception musicale.

L'œuvre de Kanye West, « The Life of Pablo », sorti en 2016, développe des pratiques en cohérence avec ce nouveau modèle : pas de version physique ; œuvre remise en cause dans sa conception au fur et à mesure de l'audience ; artiste rémunéré aux clics sur la base des écoutes en streaming ; le client devient co-concepteur de l'œuvre ; l'âge de l'accès (J Rifkin) remplace celui de la propriété.

E- Le territoire - La musique est aussi une affaire de territoires qui fournissent un terreau propice au développement de courants musicaux déviants : jazz à New Orleans, Rap à New York, House music à Chicago ou Techno à Detroit.

L'exemple du Trip-hop (son électro, tempo lent, basses profondes inspirées du Dub jamaïcain), est pris pour illustrer l'influence du territoire. Ce mouvement émerge dans les années 1990, avec des groupes comme Massive Attack et Portishead, dans des ghettos de Bristol dans le quartier de Saint Paul (GB). Bristol a une communauté jamaïcaine importante ; la création musicale, le sound system s'y développe à l'initiative de jeunes désœuvrés et se diffuse dans les bars et les clubs de la ville. Très vite les maisons de disque londoniennes vont s'intéresser à cette source de créativité et d'innovation, pour en faire la diffusion.

Cette illustration montre que pour qu'un territoire innove, il faut une aire géographique restreinte favorisant les mises en relation ; une assise culturelle très forte, le partage de codes et de valeurs ; des lieux de socialisation qui s'inscrivent dans un temps long ; des expérimentations ; la présence de facilitateurs ; une aventure collective qui s'inscrit dans une logique collective de coopération (émulation et pas uniquement de la collaboration).

Le débat met en lumière les liens entre le contexte de la société dans laquelle elle naît ; dans plusieurs exemples donnés, les drames et la douleur ont joué un rôle important (les combats des Afro-américains), les acteurs de l'innovation ayant dû sortir de leurs univers et transcender un contexte difficile pour exister et parvenir à la lumière. Le seul talent ne suffit pas, il faut aussi au créateur un contexte et des compétences d'environnement.

III - LA STRATEGIE ET LES PRATIQUES D'INNOVATION DANS LE GROUPE Hermès Textile par Thierry Lanier (les slides de présentation sont annexés au compte rendu)

Le groupe Hermès, à l'origine artisan harnacheur-sellier, a été fondé en 1837.

L'activité de développement de la Holding Textile Hermès est organisée autour de trois pôles : la soie, le prêt à porter et les autres métiers.

La culture de l'innovation a toujours été présente dans le groupe et ce dès l'origine de sa création ; c'est le fondateur, Thierry Hermès qui innove au XIX^{ème} siècle dans les harnais d'attelage. Les concepts de voyage, d'innovation et de détournement d'usage ont toujours figuré dans les pratiques de création du groupe.

Aujourd'hui, la maroquinerie est le premier chiffre d'affaires de Hermès. Ses produits symbolisent la recherche de la qualité et de l'élégance, dans un groupe qui ne se veut pas maison de luxe mais « concepteur et fabricant de produits de haute qualité » et qui cherche à fabriquer des produits singuliers, élégants, transgénérationnels et susceptibles de susciter l'émotion et le désir.

La singularité du groupe Hermès tient aussi au fait que ses clients peuvent vivre une expérience différente dans chaque magasin (environ 300 dans le monde) ; en effet, chaque point de vente décide au moment de la présentation des collections, de la sélection des produits qu'il opère, et qu'il va proposer à ses clients autour du concept de story telling « un produit, une histoire, un rêve » que chaque vendeur formé à la connaissance intime de l'histoire des produits, doit savoir véhiculer.

« Epicier-poète » : les pieds sur terre, la tête dans les étoiles, un des préceptes du groupe.

La holding Textile Hermès est la branche industrielle du groupe détenue par lui à 100%. Sa production est à 80% destinée au groupe et 20% à des clients externes.

HTH est basé à Lyon, territoire historique de la soie ; à l'origine, fédération de petites entreprises de ce secteur, c'est aujourd'hui une seule entreprise chapeautée par une holding. Elle compte 850 personnes, 1500 avec ses sous-traitants.

Sa production est constituée de carrés, châles et cravates en soie imprimée, mais aussi d'une grande variété d'autres tissus à la demande de ses clients.

La philosophie d'innovation est fondée sur l'idée que celle-ci doit être un moteur de différenciation et de singularité des produits qui doit être ressenti comme telle par le client. La logique artistique prédominante dans le groupe, doit être très présente en innovation, la technique n'étant pas le seul intérêt.

Le pôle Innovation est intégré verticalement pour devenir le partenaire de référence des trois pôles métiers en vue de :

Co-construire une stratégie d'innovation avec chaque métier	Vision/ Relais de croissance
Structurer le développement moyen terme	Anticipation Force de proposition
Assurer le développement et l'industrialisation efficace des collections	Agilité Fiabilité
Gérer la relation client	Ecoute et accompagnement

Il travaille sur trois dimensions principales :

- Les matières et la transformation des matières
- Les technologies et la performance des produits
- Les savoir-faire

Et ce à partir des désirs ou « rêves » exprimés par les directeurs artistiques (DA) de l'entreprise qui sont les créatifs et possèdent un pouvoir d'influence très important sur la création des produits. Il s'agit pour la direction de l'innovation de savoir les garder en tension positive en :

- Gardant leur attention et leur intérêt tout au long de projets de longue haleine, en travaillant sur différents horizons de temps (les DA étant captées par le rythme rapide des échéances de sortie des collections), et initiant le succès par des projets court terme,
- Etant force de propositions techno-créatives,
- Réalisant et proposant des prototypes inspirationnels et dans l'actualité des tendances tout au long des projets,
- S'assurant que les propositions comportent toujours une dimension créative

Cet univers d'innovation spécifique où il n'existe pas de brief d'innovation, donne lieu à des interactions permanentes entre chefs de projet et DA pour « qualifier les rêves des DA » et les transformer en réalité.

Le programme d'innovation est structuré selon différents horizons de temps :

- Recherche : à plus de 4 ans
- Innovation technologique : entre 2 et 4 ans
- Innovation produit à 2 ans (projets Qwick win)
- Innovation produit à 6-18mois : cœur de métier de l'innovation : nouveaux effets d'impression, mix de chimie, effets fusants...



L'équipe d'innovation est composée de manière pluridisciplinaire d'ingénieurs de différents spécialités textiles et de chercheurs qui permettent d'apporter du savoir scientifique.

Les champs applicatifs concernent en majorité, les nouveaux produits et les nouveaux savoir-faire.

La tradition et l'innovation se conjuguent dans la stratégie d'innovation d'Hermès dans une approche qui repose tout à la fois sur l'hybridation des savoir-faire et leur réinvention.

Ainsi, dans le domaine textile, l'entreprise mobilise les savoir-faire traditionnels autour des matières naturelles d'Inde, du Japon, de la Chine, de Mongolie et de l'Europe, avec les possibilités technologiques les plus récentes. L'exemple donné est celui du Japon où au sein du projet Sakura, un artisan spécialiste d'un procédé de rétractation de la soie dont le savoir-faire était en voie de disparition, a pu être identifié et accompagné pour le transmettre aux artisans experts d'Hermès en France. Ce savoir-faire a ensuite été réinterprété dans les codes de l'entreprise en vue de sa documentation et de sa conservation.

Amener les techniques traditionnelles à leur quintessence fait aussi partie de la stratégie d'innovation d'Hermès.

HTH sait aussi réinventer des techniques anciennes en impression en utilisant les technologies d'aujourd'hui.

Il n'en reste pas moins que la transmission des savoirs qui doit alimenter l'innovation, est restée longtemps fondée dans l'entreprise sur le « carnet de recettes » que l'on se transmettait de père en fils.

+++

La prochaine réunion du Cercle de l'Innovation et du Management de l'Expertise est prévue **le mardi 9 octobre 2018** avec pour ordre du jour : **l'innovation inversée à partir de l'exemple du groupe Renault-Nissan.**