

Compte rendu synthétique de la réunion du 12 mars 2019

Étaient présents : Patrick Collas (CNES), Sophie de la Noue, (Coach international), Patrick Gilbert, (IAE de Paris), Izabela Ignaziak- Krzewinska (groupe Saint Gobain), Catherine Linard (consultante en Innovation), Dominique Labilloy (Saint Gobain), Thierry Lanier (Holding Textile Hermès), Nathalie Mercier Perrin (Naval group), Olivier Musseau (CEA), Sophie Normand (Naval Group), Julien Viard (Poclairn Hydraulics), Marie Pierre Véran Viguié (IRSN)

Absents excusés : Philippe Bergin (Schneider Electric), Olivier Lassalle-Herraud (Groupe Saint Gobain), Bénédicte Simond (groupe SEB), Yves Dubreuil Chambardel (Naval group).

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

La séance était consacrée à la thématique **de l'espace comme levier d'innovation**

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

1/ Puis **Sihem Jouini**, professeure associée au département MOSI (Management des Opérations et des Systèmes d'Information) à HEC ; titulaire de la Chaire Orange Management de l'innovation et globalisation, est intervenue sur le thème **des espaces pour stimuler l'innovation**. Sihem Jouini a une pratique de recherche au sein de l'École Polytechnique et un fort ancrage en recherche-action. Ses approches proviennent de la théorie des organisations, et du management des projets.

(Sa présentation est annexée au présent compte-rendu)

Elle distingue, quand elle évoque les espaces d'innovation, les espaces internes et des espaces externes.

Les espaces internes

Le contexte dans les entreprises est à l'intensification de l'innovation, en raison d'une compétition plus importante. Les start-up sont à l'origine de la forte compétition inattendue et interpellent les grandes entreprises. Celles-ci sont contraintes d'une part à l'exploration de nouveaux business modèles alternatifs, et exposées d'autre part à une vague de servitisation, c'est-à-dire à la nécessité d'explorer du service, alors qu'elles ont toujours fait des produits.

La concurrence des pays émergents déstabilise les entreprises (innovation frugale) qui se posent des questions et explorent des nouvelles manières de faire de l'innovation en interne.

Les espaces externes

Le contexte externe est marqué par la désintermédiation et par l'apparition de nouvelles formes de travail permises par les progrès de la technologie comme le numérique ou l'impression 3D : Contingent work, - tâches spécifiques sur un temps court, modèle de free-lance ; Apparition de la « gig economy », - travailleurs qui ne sont pas dans une relation de travail classique et ont des temporalités différentes. Le développement de l'entrepreneuriat s'est intensifié par de nouveaux modes de financement (capital venturing et apport de la technologie)

En réalité la distinction entre espaces internes et externes est partiellement artificielle parce qu'il y a hybridation. Depuis des années d'autres formes se sont développées : FabLab, hacker space, livinglab, coworking etc.

Une étude (Livre blanc de Paris Business School) a proposé une typologie permettant de classer toutes ces formes d'espaces selon la nature de la motivation et selon que ces espaces concernent l'individu ou l'organisation :

	Individu	organisation
Motivation économique	Co working	Incubateur
Motivation sociale	Hacker space Fab lab	Living lab

Néanmoins ces espaces ont des caractéristiques communes : l'innovation par le faire (dimension de matérialité), la communauté, la collaboration, l'apprentissage (on apprend les uns des autres), l'animation (quand ils ne fonctionnent pas, c'est que l'animation est insuffisante), l'ouverture (plus ou moins ; elle pose la question de l'appartenance, qui en fait partie ?)

Pourquoi les entreprises décident elles de dédier des espaces internes à l'innovation ?

Pour plusieurs raisons qui se conjuguent :

- Explorer de nouvelles opportunités
- Adopter de nouvelles méthodes de travail (agilité, design thinking...)
- Accompagner la transformation digitale
- Donner une dimension matérielle aux nouvelles méthodes

- Développer des coopérations avec de nouveaux acteurs externes (start-up) qui ne rentrent que dans une partie de l'entreprise
- Attirer des talents créatifs (le fait d'avoir un lab attire du monde, c'est un signal au marché du travail)
- Retenir les talents créatifs.

Le problème pour les entreprises qui s'y lancent, réside dans la compatibilité entre ces différents objectifs.

Comment commencent ces démarches ?

- On démarre souvent par une intention précise et puis on veut que l'espace fasse tout à la fois. Les premiers espaces internes ont 10 à 15 ans d'ancienneté
- Elles correspondent à la création de structures indépendantes des autres structures sous des dénominations variées.

Qu'ont en commun ces types d'initiatives ?

- Mission générique : contribuer à renouveler à moyen et long terme les offres des entreprises
- Favoriser l'innovation non radicale non disruptive et disruptive

Des courants de recherche soutiennent ces approches :

- (1) Disruptive innovation (Christensen, Innovator's dilemma)
- (2) Ambidextrie organisationnelle (Tusman et O'Reilly)
- (3) Lean startup (Eric Ries)

(1) Ce que dit Christensen : L'offre disruptive ne porte pas nécessairement sur de nouveaux produits, mais sur les usages ; des produits plus simples et moins chers ; des changements des méthodes (low cost probe, trial & error, expérimentation, design thinking, lean startup, méthodologie agile), voire des profils (intrapreneurs, designers, ...).

(2) Tusman et O'Reilly insistent sur le fait qu'il faut séparer exploration/exploitation, car les activités sont très différentes, et correspondent à deux modes d'apprentissage distincts (voir March). D'où l'idée d'ambidextrie structurelle. IBM appelle cela « emerging business opportunities ».

(3) Eric Ries, The lean start way (a travaillé avec GE) souligne quant à lui, qu'il importe de diminuer le temps et le coût de l'innovation à partir de boucles courtes et pour le faire il faut des espaces différents et de nouveaux profils ; des espaces différents pour faire différemment ; des lieux qui acceptent le bricolage. Il faut que l'équipe soit petite et les attentes soient basses, Jusqu'à ce que les gens découvrent. Il faut des entités de petites tailles.

On constate une variété de missions et périmètres d'action, de modes de fonctionnement, de structuration et gouvernance

Grace à cette variété, une typologie des cellules d'innovation est proposée structurée en fonction des critères suivants :

- Mission, responsabilités
- Structure, process plus ou moins formalisés
- Ressources : humaines, financières et matérielles (profils, budget)
- Leadership, gouvernance (reporting en lien avec la stratégie)
- KPI, mesure (performance)

Ces cellules ont en commun d'avoir été créés par la direction générale avec une impulsion forte (top-down), d'être constituées de petites équipes (3 à 15 membres), de disposer d'un espace dédié, d'être autonomes et de bénéficier de rattachements très variés, de moyens propres d'exploration, et souvent d'une identité visuelle.

Leurs caractéristiques générales :

1. Contribuent au renouvellement de l'activité
2. Missions :
 - Piloter des processus de créativité
 - Identifier des domaines d'exploration : data, services, entités apprenantes, elles n'ont pas des clients
 - Développer des connaissances nouvelles
 - Favoriser une culture de l'innovation
3. Évaluation de la performance : Une performance multidimensionnelle (n'explore pas uniquement de la technique mais aussi du business)
4. Horizon temporel : une multiplicité d'horizons temporels

Ces équipes ne font pas du management de projet au sens où les équipes de projet ont un début et une fin de projet, un but qui est de développer un projet :

- Le but des cellules d'innovation n'est pas de produire une offre commercialisable, mais de valider une/des opportunités
- Leurs membres ont une posture différente de celles des équipes projet qui doivent être dans la convergence ; ils sont dans la divergence (les gens cartographient le chemin en même temps qu'ils avancent). On est dans l'incertitude.
- La multiplicité des horizons : on est sur deux / plusieurs horizons à la fois : très loin, mais aussi temps court (on explore au fur et à mesure ce que cela peut apporter). Là on n'est pas capable de dire la fin.

Quelles sont les activités de ces structures ?

- Identifier de nouveaux domaines/ des opportunités
- Acquérir des connaissances
- Élaborer des stratégies (portefeuille de projets, plateforme)
- Communiquer, faire de la promotion interne et externe de la dynamique de renouvellement

4 types de lieux sont identifiés :

- (1) **Explorateur** : Ex. Valeo, Air liquide (I Lab), P Ricard. Réalise les 4 activités ; un mix de profils nouveaux et anciens. Un sponsor fort. Un budget propre. Ouvert sur l'entreprise et son écosystème. Communication en interne et en externe. Challenges : relation avec les BU, management de plateformes d'idées.
- (2) **Catalyseur-Facilitateur** : Ex. Airbus, Safran, Seb, Thales (agence interne d'innovation). Apportent de la méthode aux projets des BU, les intrapreneurs ou les BU les sollicitent. Ex. Seb : Méthodologie inspirée du design thinking. Challenges : gestion de la file d'attente ; problématique de l'agence de conseil interne ! Biais de la mode managériale.
- (3) **Connecteur** : Ex. Essilor (digital studio). On connecte des entités différentes de l'entreprise. Le but est surtout de créer une communauté. L'objectif est culturel, pour transformer l'entreprise progressivement. On invite des conférenciers, on a des ambassadeurs. Challenge : pérennité face aux turbulences ?
- (4) **Animateur** : Ex. Innovation Room (Renault). Lieux destinés à développer une culture de l'innovation : conférences, concours internes, espaces de rencontre, espaces de stimulation, communication interne cruciale. Challenge : pérennité face aux turbulences ?

Sihem Jouini présente plusieurs schémas (slide 19) de Corporate entrepreneurship, qui montrent que l'exploration peut s'intégrer à des niveaux très différents de la structure : du lab à l'accélérateur ; elle peut être intégrée dans les structures ordinaires de l'entreprise (fonction R&D, BU's) comme véritablement « sortie » de l'entreprise (incubateur).

Les limites et réflexions de ce type d'espaces

Le débat s'engage autour de plusieurs points :

- Il y a un problème de mesure de la performance de ces espaces. Faut-il mesurer la performance de ce type de cellule pour les piloter et montrer que l'on crée de la valeur ? cf. le livre « Les modèles économiques des espaces collaboratifs d'innovation » (Presses des Mines). Ou bien, doit-on y renoncer au motif de l'absence de modèle économique ?
- Un risque de perte des grands groupes existe aussi qu'il faut identifier : à trop être sollicités notamment par les start-up, ne risquent-ils pas de se disperser ? Il faut être en capacité de repérer la limite de l'exercice et avoir le souci constant de « repassage à l'échelle ».
- Le problème est aussi de savoir quoi faire des idées qui sortent de ces structures et du trop-plein souvent constaté ?
- Enfin l'importance des incubateurs territoriaux est soulignée, qui montre que l'entreprise peut aussi s'engager dans l'innovation collaborative au nom de sa responsabilité sociale

2/ La deuxième partie de la réunion a été consacrée à l'intervention de **PAUL MARCHESSEAU**, ancien élève de l'école de design Camondo, designer, architecte d'intérieur, fondateur de l'agence de design et d'architecture d'intérieur Paul Emilieu studio. Il travaille notamment sur l'impact du design sur la société.

(Sa présentation est annexée au compte-rendu).

La question de l'espace de travail et d'innovation n'est pas récente ni nouvelle.

A l'origine, le monastère est le lieu de l'organisation du temps et du travail. Le bureau naît dans le monastère (vient étymologiquement de bure). Il instaure des signes, des règles, des rituels, un réseau pour communiquer.

Puis vient le temps des corporations (XII^{ème} siècle) et des manufactures (XV^{ème} siècle) : les premières usines s'intègrent dans d'anciennes églises. Le bureau est « construit pour donner au travail un élan que la cathédrale apporte au culte » (Johnatan Lipman).

Puis vient le XX^{ème} siècle où le bureau est considéré comme un monument important ; il s'agit de créer une architecture pour créer une communauté (Johnson Wax Building à Chicago, Frank Lloyd Wright, 1936).

L'avènement d'internet et de son idéologie libertaire, crée un nouvel espace de discussion : d'Arpanet au Web (1990), en passant par the Well de Stewart Brand (1987) et des nouveaux types d'espaces : du garage de Steve Jobs aux cool offices de Google où l'innovant peut travailler en toute liberté.

La vision Internet s'incarne dans des espaces. Les limites résident dans un imaginaire maintenant trop standardisé du lab ; des outils normalisés et non contextualisés pour l'entreprise ; des ambiances uniformisées.

Il s'agit surtout de prendre en compte le contexte et l'échelle, dans une démarche qui lie Ecosystème → Espace → Objet.

Plusieurs illustrations sont présentées

- Projet « Urban Commons » (2016)
 1. Formaliser un écosystème d'innovation
 2. Imaginer des interopérabilités d'usage
- Projet Argile pour Orange : imaginer un nouveau service client (création de lieux de réparation des appareils) en scénarisant les nouveaux usages
- Réaménagement des bureaux : changer l'entreprise par l'espace : incarner la marque dans l'espace de travail (Cartier)
- Faire de l'École Camondo une école innovante : incarner la nouvelle vision de l'école par le mobilier ; création d'outils spécifiques à la pédagogie ; créer une école Camondo mobile et une école à Toulon
- Laboratoire de recherche mobile sur la transition énergétique pour favoriser la mobilité des espaces de recherche

Pour tous ces chantiers, il s'agit de mener un diagnostic d'usage par immersion in situ pour comprendre les pratiques et les attentes afin d'adapter la recherche et le design d'espace au contexte, repositionner les technologies dans l'espace, transformer les usages, innover par de nouvelles pratiques culturelles, inciter à explorer de nouveaux usages. En fait, relancer les imaginaires dont on constate aujourd'hui une certaine forme de panne...

La prochaine réunion du Cercle est prévue le mardi 18 juin autour du thème du rôle des fonctions support dans l'innovation.