

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES
ET L'OPEN INNOVATION

EST-IL ENCORE TEMPS DE COMBLER L'ECART
AVEC LES ÉTATS-UNIS ?
SI OUI, COMMENT ?

UNE ENQUETE REALISEE
A L'INITIATIVE DE



MAI 2011

EN SYNTHÈSE

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES ABORDENT LE VIRAGE DE L'OPEN INNOVATION EN CONNAISSANCE DE CAUSE MAIS EN RETARD PAR RAPPORT A LEURS CONCURRENTS AMERICAINS

D'après l'étude menée par bluenove¹, Les grandes entreprises françaises ont en ce début 2011 intégré les concepts de l'Open Innovation, des concepts qu'elles connaissent, comprennent, et mettent en pratique dans tous les secteurs d'activité. C'est pour elles une modification profonde et positive de leurs modes de fonctionnement (54,0%) mais en arrière plan, elles se posent de nombreuses questions sur les impacts concrets de l'Open Innovation. 55,7% des entreprises ne prévoient de récolter les fruits d'une stratégie d'Open Innovation qu'après plusieurs années et abordent donc bien l'Open Innovation comme un enjeu de transformation culturelle profonde et durable.

Parallèlement, les grandes entreprises affichent leur confiance en l'Open Innovation. Elles en connaissent les risques liés à la propriété intellectuelle, à la perte de contrôle des processus d'innovation ou aux difficultés de collaboration. Ces risques identifiés, reconnus et mesurés, les grandes entreprises estiment disposer des moyens et de l'état d'esprit nécessaires pour une mise en œuvre réussie.

Aujourd'hui, les actions des grandes entreprises françaises se positionnent sur les étapes amont de mise en œuvre de l'Open Innovation. 41,2% d'entre elles disent en effet mettre en place les premiers éléments de cette stratégie. Dans une étude réalisée en 2009 aux États Unis, 49% des grandes entreprises américaines en étaient déjà à ce stade amont de développement. Alors qu'en France 21,9% des grandes entreprises disent être en train d'optimiser leurs pratiques d'Open Innovation, aux États Unis elles étaient déjà 40% en 2009.

Pour autant, les grandes entreprises françaises sont confiantes. Les deux tiers d'entre elles (64%) se voient en avance ou dans la moyenne par rapport à leurs concurrents sur ces enjeux. Une telle confiance traduit probablement le manque de repères, d'indicateurs de suivi et de benchmark, bien plus qu'une réalité tangible.

Autre preuve du démarrage des stratégies d'Open Innovation en France, la part des nouveaux produits ou services ayant bénéficié de la démarche. Aujourd'hui, dans 86% des entreprises françaises, moins de 20% des nouveaux produits ou services sont le fruit d'une démarche d'Open Innovation. Aux États-Unis, ce pourcentage est était de près de 50% en 2009. 20% des entreprises américaines déclaraient en 2009 que 20 à 30% de leurs nouveautés étaient liées à une stratégie d'Open Innovation contre seulement 8% en France aujourd'hui.

¹ Questionnaire en ligne auto-administré auprès de 144 représentants de plus de 60 grandes entreprises françaises. Étude réalisée du 6 mars au 6 avril 2011.

L'ANALYSE DE BLUENOVE : QUATRE CAUSES POUR UN RETARD CERTAIN

Les experts de bluenove éclairent les résultats de l'étude sur l'Open Innovation avec quatre constatations pratiques et concrètes observées sur le terrain auprès des plus grandes entreprises françaises.

1. Autant de réflexions sur la collaboration interne que sur la collaboration externe

Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises françaises sont engagée dans une profonde réflexion autour des outils et modes de collaboration. Cette réflexion porte autant sur la collaboration interne à l'entreprise que sur les échanges avec son écosystème. L'évolution des technologies et la volonté d'ouverture sont les deux facteurs principaux qui alimentent ces réflexions que l'on aurait pu considérer comme déjà abouties voire dépassées. Pour autant, les outils pratiques de la collaboration ne sont toujours pas totalement entrés dans les habitudes des grandes entreprises françaises. A l'heure où ces dernières s'engagent dans un processus d'Open Innovation, le choix de ces outils indispensables et le changement de culture qu'ils imposent sont replacés sur le devant de la scène.

2. Des entreprises qui s'interrogent encore sur les différents outils de l'Open Innovation

Les experts de bluenove sont très souvent consultés par les grandes entreprises françaises sur les différents outils de l'Open Innovation : concours d'idées, partenariat avec des start-up, techniques de résolution de problèmes et de créativité, Béta-tests clients ... autant de dispositifs encore méconnus tant du point de vue de leur utilité que de leur fonctionnement.

3. Les grandes entreprises françaises découvrent que l'Open Innovation n'est pas l'apanage d'un département

L'Open Innovation n'est pas réservée à un département Innovation, aux laboratoires de recherche ou encore à la direction de la R&D. Chaque initiative d'Open Innovation doit systématiquement être réalisée au moins en collaboration entre deux départements de l'entreprise : Innovation + Communication ; DSI + Innovation ... Les grandes entreprises françaises s'approprient rapidement cette qualité intrinsèque des projets d'Open Innovation mais les experts de bluenove constatent encore que les DRH sont trop rarement impliquées et ne participent qu'à de très rares occasions à ces initiatives.

4. Encore considérée comme un outil, l'Open Innovation tarde à devenir un projet d'entreprise

Dans les grandes entreprises françaises, l'Open Innovation est aujourd'hui connue et reconnue. Progressivement, les grands concepts sont maîtrisés et les outils mis en œuvre. Cependant, rares sont aujourd'hui en France les grandes entreprises qui, à l'instar de certaines de leurs concurrentes américaines ont réellement intégré l'Open Innovation au cœur même de leur stratégie. L'Open Innovation n'est pas encore constitutive du projet d'entreprise et manque ainsi de soutien de la part des instances dirigeantes de l'entreprise.

« Le temps de la pédagogie et de l'évangélisation des concepts de l'Open Innovation est passé. Les grandes entreprises françaises ont désormais compris l'intérêt et, je dirais même, la dimension incontournable de l'Open Innovation, cette capacité à innover de manière plus ouverte et collaborative avec son écosystème. Elles sont aujourd'hui conscientes des bénéfices qu'elles peuvent en tirer et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre pour ces nouvelles pratiques. Cependant, elles sont en retard par rapport à leurs concurrents américains, plus ouverts, plus collaboratifs et donc plus innovants. Est-ce un problème de culture, d'état d'esprit ou de choix stratégique ? Dans tous les cas, le temps n'est plus à la réflexion conceptuelle mais bien à la pratique. C'est ce

que nous constatons chez plus de 30 grands groupes clients que nous avons accompagnés depuis près de 3 ans au travers de plus de 50 projets» déclare Martin Duval, CEO et fondateur de bluenove.

L'ETUDE EN DETAILS

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES AFFICHENT UNE BONNE CONNAISSANCE DES CONCEPTS DE L'OPEN INNOVATION

94,7% des grandes entreprises françaises interrogées donnent une définition juste de l'Open Innovation : « Intégrer de nouveaux partenaires internes et externes à l'entreprise dans le développement de ses innovations. »

L'Open Innovation présente aussi un enjeu interne à l'entreprise à prendre en compte par les Directions des Ressources Humaines. Elle est vue comme un moyen de fidélisation des collaborateurs pour la grande majorité (88,5% des entreprises d'accord ou absolument d'accord)

Les entreprises sont d'ailleurs nombreuses (85,3%) à trouver « indispensable de mobiliser tous les collaborateurs de l'entreprise dans un effort global d'innovation ». L'Open Innovation est donc intimement lié aux dynamiques d'innovation participative.

Pratiquement toutes les entreprises (99,1%) considèrent que « l'entreprise peut enrichir ses projets innovants en collaborant avec des partenaires externes ». 90% sont même d'accord pour déclarer qu'aujourd'hui l'intelligence est avant tout collective ».

81,8% des répondants s'accordent à penser que l'Open Innovation n'est pas synonyme de perte de propriété intellectuelle.

UNE VISION TRES POSITIVE DE L'INNOVATION ET DE L'OPEN INNOVATION EN PARTICULIER

Pour les grandes entreprises françaises, la capacité à innover est, et de loin, l'axe le plus générateur de valeur et de leadership. 57,3% citent l'innovation en tête, suivie de la culture collaborative (30,1%), de la gestion de la marque (5,8%), du développement international (4,9%) et de la maîtrise des coûts (1,9%). Si l'on prend en compte la cohérence mentionnée plus haut d'une culture d'entreprise à la fois innovante, ouverte et collaborative, 87,4% des personnes interrogées estiment que l'innovation et la collaboration représentent les plus forts leviers de création de valeur.

Les grandes entreprises françaises affichent une perception à la fois confiante et positive envers l'Open Innovation et ses avantages.

- 76,4% pensent que l'Open Innovation leur permet de se focaliser sur les compétences de leur cœur de métier
- 90,6% déclarent pouvoir innover et ce plus rapidement grâce à l'Open Innovation. Elles voient dans la réduction du 'Time To Market (TTM)' (cycle d'arrivée d'un nouveau produit sur le marché) un atout majeur de l'Open Innovation.
- 97,2% disent pouvoir accéder ainsi à des nouvelles expertises, disciplines, compétences, connaissances et technologies externes au niveau mondial
- 97% bénéficient de la contribution d'acteurs de natures différentes (R&D d'autres groupes, startups, universités, clients, fournisseurs ...)
- 96% déclarent que l'Open Innovation permet de mettre en commun des forces et des complémentarités avec ses partenaires
- 86,8% voient dans l'Open Innovation un moyen d'améliorer son agilité et sa flexibilité

- Pour 76% des entreprises françaises, l'Open Innovation permet d'allouer des ressources rares sur les projets les plus stratégiques

Cependant, les entreprises françaises ont une vision réaliste et pragmatique de l'Open Innovation. La majorité (55,7%) pense qu'une stratégie d'Open Innovation, véritable enjeu de transformation de la culture d'entreprise, ne porte ses fruits qu'en plusieurs années.

LA CAPACITE D'INNOVATION NE SE LIMITE PLUS AU BUDGET DE R&D

78,2% des entreprises considèrent que le budget de R&D n'est pas le facteur principal d'innovation dans l'entreprise. Pour seulement 11,8% des entreprises, l'innovation est avant tout l'affaire de la R&D. Si l'innovation n'est plus seulement un enjeu de R&D, il devient urgent de définir de nouveaux indicateurs pour mesurer l'effort d'innovation et ses résultats. Les dépôts de brevets, le pourcentage du CA investi en recherche, le nombre de chercheurs sont-ils encore les indicateurs les plus pertinents pour mesurer la capacité d'innovation ?

UNE OUVERTURE MAITRISEE PAR UNE BONNE CONNAISSANCE DES RISQUES ET DES FREINS

Malgré ces signes marqués d'ouverture de l'innovation, 42,7% des entreprises pensent qu'elles doivent maîtriser leurs processus de R&D de A à Z. Cette recherche de maîtrise répond à une bonne appréhension des risques de l'Open Innovation par les entreprises françaises. Ainsi :

87,9% des entreprises pensent que l'Open Innovation les expose à des risques de vol ou détournement de propriété intellectuelle. A mettre en perspective mentionnée plus haut que 81,8% des répondants s'accordent à penser que l'Open Innovation n'est pas synonyme de perte de propriété intellectuelle. Malgré le risque évident lié à la propriété intellectuelle, les entreprises apparaissent donc confiantes dans leur capacité à le maîtriser.

86,7% pensent rencontrer parfois ou peut être des problèmes liés à la complexité de la supply chain. Les entreprises françaises seraient-elles plus dubitatives quant à leur capacité à impliquer leurs fournisseurs, avec l'aide de leur Direction des Achats, dans leur processus d'innovation ?

Enfin, les entreprises françaises ont compris l'ensemble des risques collaboratifs associés à la mise en œuvre de l'Open Innovation :

- 69,8% citent les problèmes potentiels d'incompréhension liés à des différences culturelles.
- 58,8% abordent des difficultés pour assurer la gestion de leurs connaissances
- Le management des équipes distantes est cité comme un risque par plus de 70% des entreprises.
- Et les conflits potentiels sont redoutés par les deux tiers des répondants
- 74% considèrent le manque de volonté de partage des idées comme un frein

D'autres freins à l'Open Innovation sont identifiés par les entreprises françaises :

- Difficulté de mise en œuvre des concepts : quelles méthodologies et outils pour la mise en œuvre ?
- Difficulté à mesurer la création de valeur : quels indicateurs de suivi et quel tableau de bord ?
- Manque de support de la hiérarchie et du management intermédiaire : quelles preuves concrètes de l'engagement du management ?
- Manque de qualification des collaborateurs : quelles formations ? Quel partage et quelle gestion des connaissances ?

En définitive, les grandes entreprises françaises voient bien l'Open Innovation comme un changement de culture. Habituees à la conduite du changement elles en abordent les aspects culturels comme les problèmes de processus, de formation et de définition des indicateurs de mesure avec pragmatisme et méthode. En ce

sens, les inquiétudes des grandes entreprises françaises vis-à-vis de l'Open Innovation ont largement dépassé les problèmes de propriété intellectuelle ou les risques de pertes de maîtrise de la mise en œuvre.

DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES EN RETARD PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE AMERICAINE

L'étude réalisée aux États-Unis en 2009 par NineSigma² nous permet de comparer l'état d'avancement des grandes entreprises françaises en matière d'Open Innovation par rapport à leurs concurrentes américaines.

En 2009, 49% des grandes entreprises américaines disaient « mettre en place les premiers éléments de leur stratégie d'Open Innovation ». Deux ans plus tard en France, 41,2% des entreprises en sont encore à cette première phase. Plus grave, en 2009 40% des entreprises interrogées aux États-Unis « optimisaient leur Open Innovation ». Ce n'est le cas, deux ans plus tard, que de 21,9% des entreprises françaises.

En France, les projets d'Open Innovation représentent des enjeux importants ou très importants dès aujourd'hui pour un tiers (35,7%) des entreprises. En 2009, c'était déjà le cas des deux tiers (67,3%) des entreprises américaines. En France en 2011, 85,9% des entreprises considèrent que leurs projets d'Open Innovation seront importants ou très importants dans 5 ans. Un chiffre comparable avec leurs concurrents américains (89,7%) mais là aussi avec deux ans de retard !

DES PROJETS D'OPEN INNOVATION QUI TARDENT A SE CONCRETISER

En France, en 2011, 63% des entreprises déclarent que moins de 10% de nouveaux produits ou services ont bénéficié d'une démarche d'Open Innovation. Aux États-Unis en 2009 le chiffre était de seulement 3,3% : pour la plupart d'entre elles l'impact de l'Open Innovation sur leur portefeuille produit était déjà bien supérieur à 10% ! En France 23% des entreprises considèrent que 10 à 20% de leurs produits sont le fruit de l'Open Innovation. C'était le double aux États-Unis il y a deux ans. Le retard des entreprises françaises est patent.

LES ENTREPRISES FRANÇAISES MANQUENT PARFOIS DE REALISME OU DE BENCHMARKS

Seulement 22,4% des entreprises françaises se considèrent en retard par rapport à leurs concurrents en matière d'Open Innovation. En 2009, 36% des entreprises américaines se voyaient en retard. Quand 64,5% des entreprises françaises se situent « dans la moyenne », seulement 38% de leurs homologues américaines portent le même jugement sur elle-même.

² Open Innovation Practices & Outcomes Benchmark Survey - NineSigma, Inc. www.ninesigma.com

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

Les entreprises françaises ont une vision assez large de l'innovation. Pour quasiment 100% d'entre elles, il est autant possible d'innover en matière de services que de produits. Pour autant, si les innovations les plus importantes, les innovations de rupture, ne sont pas rares elles ne sont pratiquement jamais des services (exception faite du Vélib). Sont classées majoritairement comme exemples dans la catégorie des innovations de rupture :

- La téléphonie mobile (83,1%)
- Le Vélib (68,4%)
- La photographie numérique (81,4%)
- La carte à puces (81,9%)
- Le Walkman (73,9%)
- Le Tétra Pack (66,7%)

Sont considérés comme des innovations dites de continuité, avec quelques surprises :

- La Freebox
- La voiture électrique : surprenant ?
- La télévision 3D
- La console Microsoft Kinect
- La vidéo à la demande (VOD)
- L'énergie éolienne

Il sera intéressant lors d'une prochaine enquête d'analyser le rôle joué par l'Open Innovation dans ces exemples. On prête en effet souvent à la mise en œuvre d'une stratégie d'Open Innovation la capacité à générer de l'innovation de rupture qui provient généralement de secteurs et de disciplines autres que celle du cœur de métier de l'entreprise.

Présentation lors de la conférence de presse du 31.05 à Paris

(Disponible en ligne sur : <http://www.bluenove.com/publications/actualite/etude-blunove-2011-sur-les-grandes-entreprises-francaises-et-lopen-innovation/>)

LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES ET L'OPEN INNOVATION

 144  60

Leader français des "Open Innovation Services", **bluenove** a mené, du 6 mars au 6 avril 2011, une enquête auprès de 144 représentants de plus de 60 grandes entreprises hexagonales, au sujet de leur politique en matière d'Open Innovation. Quelle vision les groupes français portent-ils sur les concepts de l'Open Innovation? Quels sont les avantages et les risques qu'ils perçoivent dans la mise en oeuvre d'une stratégie de l'Open Innovation? Où en sommes-nous par rapport aux firmes américaines?

Qu'est-ce que l'Open Innovation ?

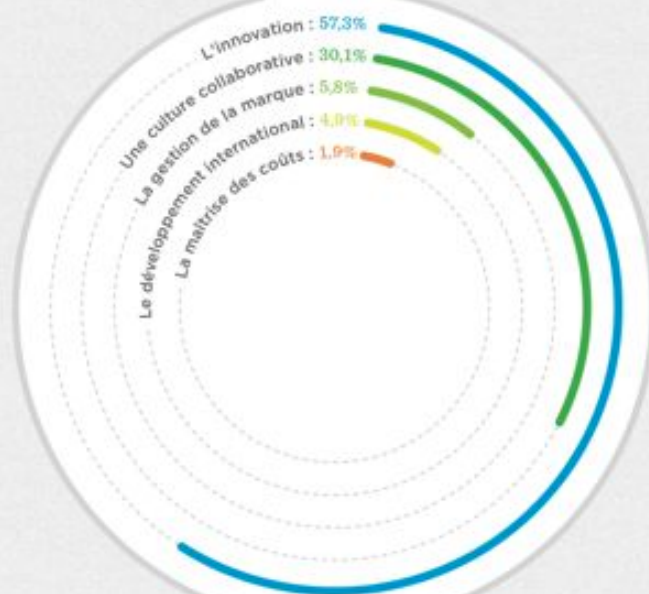
L'open Innovation c'est intégrer de nouveaux partenaires internes et externes à l'entreprise dans le développement de ses innovations.

INTERNE **INNOVATIONS** **EXTERNE**

tous les collaborateurs au delà de la R&D

startups, laboratoires, étudiants, clients, fournisseurs, etc.

Les leviers les plus générateurs de valeur et de leadership...



Des concepts compris et des risques maîtrisables...



81,8%

estiment que l'OI n'est pas synonyme de perte de propriété intellectuelle



94,7%

des personnes interrogées donnent une définition juste de l'OI



78,2%

pensent que la capacité d'innovation ne se limite plus au budget R&D

... des avantages reconnus et bien identifiés



97,2%

disent pouvoir avoir accès à de nouvelles expertises, compétences, technologies externes au niveau mondial



97,0%

beneficient de la contribution d'acteurs de natures différentes



90,6%

déclarent pouvoir réduire le Time To Market grâce à l'OI

...mais une vision réaliste et prudente



87,9%

des entreprises pensent que l'Open Innovation les expose à des risques de propriété intellectuelle



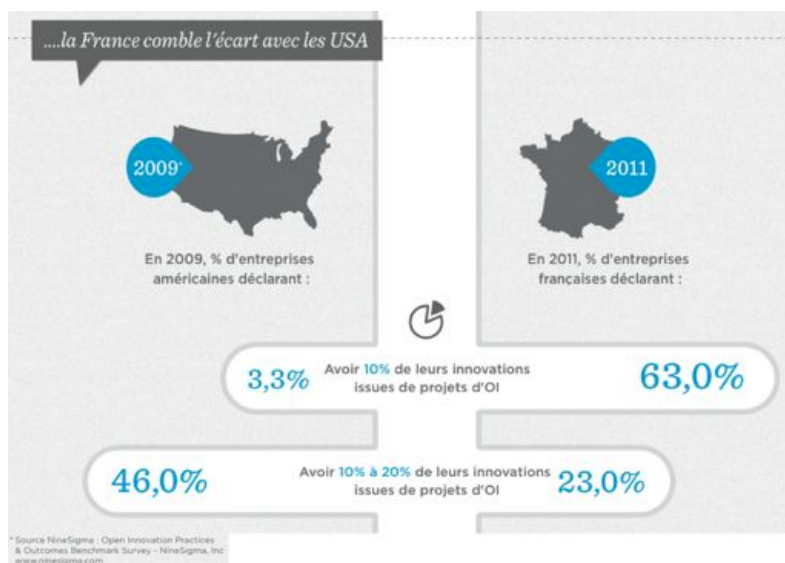
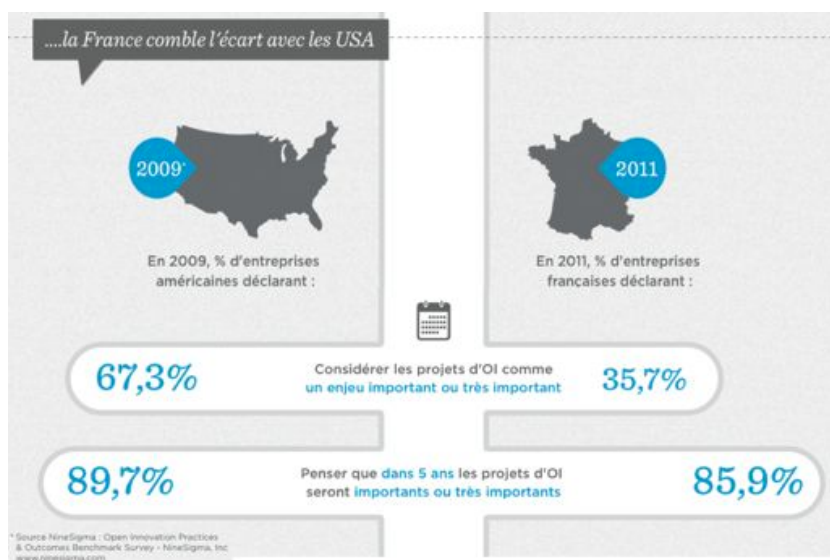
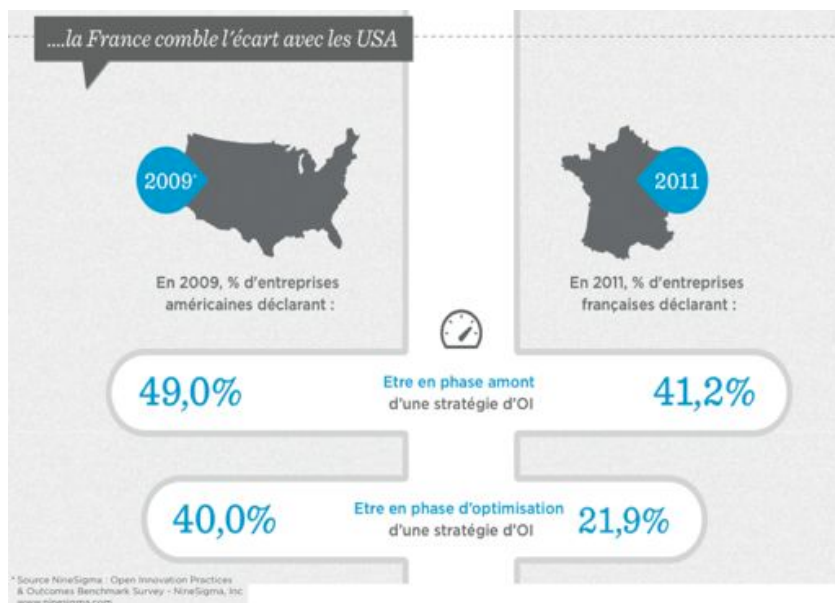
87,9%

pensent rencontrer des problèmes liés à la complexité de la Supply chain



55,7%

ont une vision long-termiste de l'Open innovation



Questions ...



*Les entreprises Françaises
ont-elles su tirer profit des
avantages de l'Open Innovation ?*

*Y-a-t-il un lien entre
Open Innovation et
innovations de rupture ?*

*Quels dispositifs et outils
pour mettre en oeuvre
l'Open Innovation ?*

Une vision des besoins des grandes entreprises au travers de l'activité de bluenove

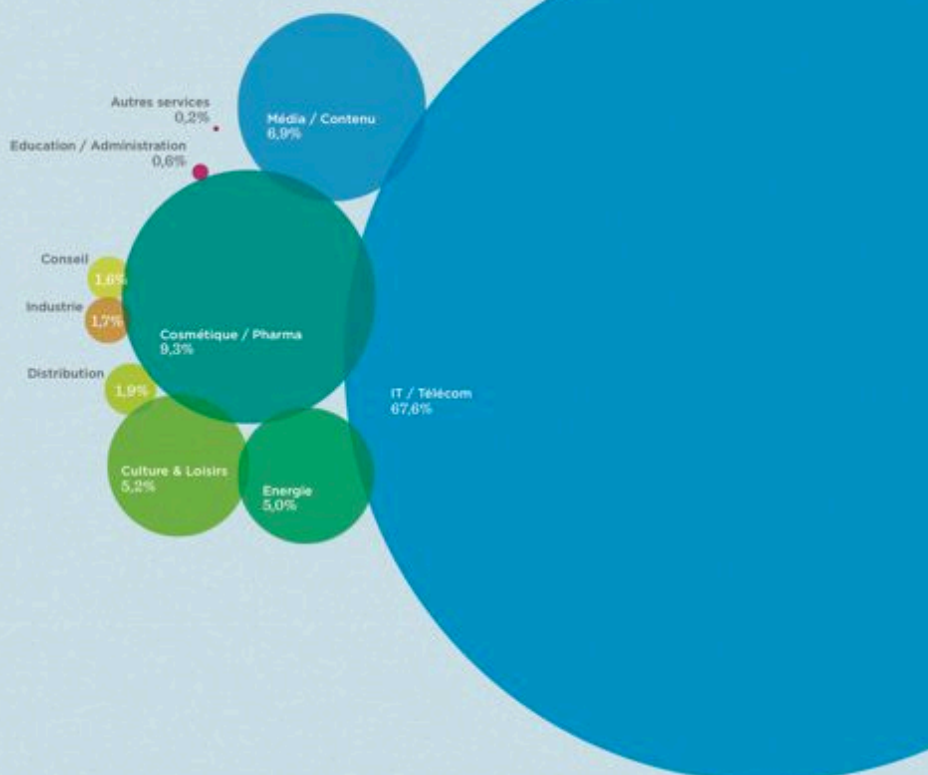
Taux de croissance 2009-2010

+40%

Ventilation du CA par type de besoin — Année 2010

Animation de communautés externes 54%
Analyse d'écosystèmes innovants 33%
Déploiement de solutions collaboratives 5%
Formation sur l'Open Innovation 3%
Pilotage de projets innovants 3%
Stimulation de l'innovation interne 2%

Ventilation du CA par secteur industriel — Année 2010



merci !

contact@bluenove.com

twitter @bluenove

