



**Compte rendu du séminaire permanent sur l'innovation
20 mai 2016 (après-midi)
Le pilotage des innovations
IUT – Montpellier- salle du conseil**

Co-organisé par MRM-Innovation et stratégie, l'UMR Innovation, l'UMR MOISA, le Labex Entreprendre (SINOV), et le Réseau de Recherche sur l'Innovation.

La troisième édition du séminaire permanent sur l'innovation, auquel collaborent les laboratoires de la place montpelliéraine : MRM (axe Innovation et groupe Stratégie), l'UMR Innovation, l'UMR MOISA, et le LabEx, en lien avec le RRI (dans le cadre des séminaires décentralisés du réseau) porte cette année sur le pilotage des innovations. Les interrogations animant la communauté scientifique concernent la capacité des acteurs à piloter l'innovation. Quand l'innovation naît au sein des organisations (grandes entreprises, PME, exploitations agricoles) le pilotage peut être pensé. Le questionnement porte alors sur les modèles et caractéristiques organisationnels sous-tendant le processus de développement des innovations : ambidextrie, capacité d'absorption et d'apprentissage, modèles ouverts...et sur le rôle des acteurs clés grâce auxquels se déploie le processus d'innovation (initiateurs, traducteurs, enrôleurs...) et leurs interactions à différents stades d'émergence et de diffusion des innovations. Quand l'innovation répond à des problèmes complexes concernant des communautés et résulte de processus multi-acteurs, ou bien constitue un type particulier d'innovation (innovation sociale par exemple), le pilotage peut-être illusoire. Le questionnement porte alors sur les réseaux d'acteurs et leurs capacités à produire des connaissances utiles pour l'action et mobiliser des ressources, les processus de coordination entre acteurs et notamment les fonctions d'intermédiation assurés par un acteur ou divers acteurs.

Dans les deux situations les interrogations portent sur le management stratégique de l'innovation à travers la construction d'une vision stratégique collective et de nouveaux arrangements organisationnels. Elles portent aussi sur les indicateurs de suivi des innovations, outils ad-hoc et temporaires, ou généralisés et transposés à d'autres projets, rappelant que le pilotage des innovations, ou plus généralement la conduite stratégique de l'innovation, en se réinventant peut lui-même devenir une innovation de type managérial. Plus généralement, les questions de création de connaissances, de son partage, et de sa capitalisation sont bien sûr au

cœur des questions de pilotage des innovations. Ces interrogations s'envisageront à la lumière des différences sectorielles : agriculture, agro-alimentaire, industrielle ou de service caractérisant nos terrains d'études respectifs, au nord comme au sud.

Compte –rendu

Marouane Khallouk – secrétaire de l'axe Innovation

13h45-14h15 **RRI - Conférence inaugurale**

Gilles Garel – CNAM Paris – Responsable de la Chaire Innovation (prof à X)

« Le pilotage des Innovations »

Présentation de l'ouvrage *la fabrique de l'innovation*, co-écrit E. Mock. Cette conférence porte sur la phase amont du pilotage d'innovation, c'est-à-dire la conception des innovations.

On distingue deux régimes de conception : **conception innovante** et **conception régulière**

Problématique : que font et que savent les gens dans la conception de innovation ?

Une ligne de fracture s'est caractérisée par un enjeu majeur : l'innovation identitaire

Un objet est reconnu pour ce qu'il est, par les représentations mentales et les caractéristiques et propriétés communément admises à son sujet.

La conception innovante tend à briser l'identité connue communément admise.

Exemples de rupture d'identité d'objets : nouveau modèle de cirque, nouvelle tente quechua, radiateur numérique,...

Les conséquences en termes de créativité sont de réviser l'identité naturelle des objets en ne s'attachant pas aux solutions à priori connues.

Le processus de conception consiste à passer d'un état désiré à la réalisation concrète de cet état en passant d'un objet inconnu à un objet connu.

On distingue deux facettes intrinsèques au processus d'innovation : une facette **conceptuelle** vs **connaissance (C-K)**

On tend à distinguer alors la tradition conceptuelle (concept de rupture, nouvelles idées, propositions d'innovation, créativité) à la tradition scientifique (maîtrise de la connaissance scientifique)

Pourtant il faudrait réunir ces deux dimensions car elles sont complémentaires (exemple du Segway)

La théorie unifiée de la conception C-K

L'objectif est de formaliser les raisonnements de conception innovante en travaillant sur la relation entre concept et connaissances.

Capacité à jouer sur les mots pour ouvrir les portes des champs totalement nouveaux « vélo qui vole »

Les C (Concept) = propositions innovantes pas de statut logique. On ne peut pas savoir si c'est vrai ou faux.

Les K (Knowledge) = propositions ayant un statut logique pour le concepteur ou le destinataire.

Management de la conception :

Conception réglée correspond plutôt à l'innovation incrémentale par le biais de connaissances connues avec un projet planifié.

Conception innovante :

1) Raisonner ensemble C-K : mobiliser des connaissances connues, des nouvelles connaissances pas forcément associés à la cible pour ajouter des propriétés à l'inconnu du concept initial ou zéro.

Exemple Swatch : mobiliser les connaissances du plastique et les connaissances marketing

2) Faire de l'expérimentation au plus vite, avec beaucoup d'objets intermédiaires (prototypes)

3) Formes nouvelles d'organisation

4) Réutiliser l'existant

14h15 – 14h30 : Discussion

Réponses aux questions :

Comment organiser la conception innovante et le lien entre C et K ?

Repérer les formes organisationnelles telles que « fab lab » « communauté de pratique », etc...qui favorisent la conception innovante

Structurer le chemin innovant avec C-K ne peut-il pas brider la créativité ?

Il faut proposer un cadre formel mais large et générique au contraire de méthodes précises Il faut simplement ouvrir la voie.

Dans quelle mesure la conception innovante est-elle valable pour un autre type d'innovation que produit (organisationnelle, sociale, etc) ?

Le raisonnement C-K peut s'adapter à tout type d'innovation.

14h30-14h45 : LabEx Entreprendre SINOV- MRM: **Antoine Pierre et Anne-Sophie Fernandez** : Le management de l'innovation en PME : quels enjeux ?

Les enjeux de l'innovation pour les PME :

- Performance : facteur essentiel pour la survie, le développement et la croissance
- Management : maximiser l'efficacité du processus structure/créativité et exploration/exploitation
- Environnement dynamique : innovation importante dans un contexte en mouvement permanent

Nécessité de se remettre en question sur les relations des PME à l'innovation mais comment l'évaluer hormis l'analyse simple mais insuffisante de l'input et l'output ?

Il faut voir les capacités d'innovation de la PME et il est pertinent de se baser sur les critères spécifiques des PME

Néanmoins la capacité d'innovation des PME reste difficile à appréhender.

Agrégation des facteurs d'innovations de la PME issus de 9 articles a débouché sur une multitude de framework qui cohabitent, avec peu de recherches qualitatives

Problématique : Comment caractériser la capacité d'innovation des PME ? Quels sont les facteurs de performance de ces capacités d'innovations ?

Par le biais d'une étude cas multiple sur 31 PME innovantes : 8 facteurs ont été confirmés, 2 facteurs ont eu un effet limité sur les PME et 4 nouveaux facteurs ont émergé.

14h45-15h : LabEx Entreprendre – SINOVA – MRM -**Anne-Sophie Fernandez** : Innovation entre concurrents : enjeux stratégiques et opérationnels

Les projets d'innovation entre concurrents sont plus nombreux qu'on ne le pense.

Exemples : même technologie LCD par Samsung et Sony

Relation contre intuitive donc on peut se poser les questions suivantes :
Pourquoi ? Comment profiter tout en se protégeant ? Quelle performance ?

Méthode : étude de cas sur les télécommunications de l'industrie spatiale européenne.

Pourquoi ?

La logique coopérative peut renvoyer à la théorie de la dépendance des ressources, TCT, approche par les ressources... mais pour la coopération entre concurrents :

D'un point de vue théorique

Modèle théorique avec plusieurs niveaux de déterminants mais pas de déterminant majeur ;
Contexte de raccourcissement du cycle de vie des produits et d'intensité technologique

Empiriquement

- Mutualiser des ressources similaires et complémentaires
- Partager les risques associés au projet d'innovation
- Lutter contre un troisième ennemi commun
- Répondre aux exigences d'un acteur tiers

Comment ?

La coopétition est source de difficultés opérationnelles et managériales

Tensions coopétitives identifiées sont à la inter-organisationnelle, intra organisationnelle et inter-individuelle

La réponse est d'adopter ces trois principes

- Principe de séparation
- Principe d'intégration
- Combinaison des deux

Au niveau du management de projet coopétitif

- Joint-venture
- Des équipes projet séparées
- L'équipe projet coopétitive*

*Principe de co-management : dupliquer tous les postes de managers pour que les individus acceptent d'être managés

Conclusion (Propositions)

Type	Stratégie	Mise en oeuvre	Tensions	Management	Performance
Innovation incrémentale	Coopétition verticale	Equipes projets séparées	Faibles	Séparation + intégration	Performance ?
Innovation radicale	Coopétition horizontale	Equipes projets coopétitives	Tensions	Séparation + co-management + intégration	Performance ?

La mesure de la performance reste aujourd'hui complexe à établir clairement et de manière unifiée.

15h-15h15 : UMR MOISA **K Gauche L Temri** Les dispositifs de pilotage de l'innovation : étude et compréhension au travers du cas d'un incubateur spécialisé

On assiste à une impulsion des institutions pour favoriser l'innovation avec 226 incubateurs recensés en France, en 2016.

Problématique : Quels sont les démarches et outils de pilotage de l'innovation : détenus par l'incubateur ? Proposés aux incubés ? Quel est le rôle des outils ?

Cadre théorique

- On préfère parler de dispositif de gestion (ensemble d'acteurs, d'objets et de règles) plutôt que d'outils de gestion (ensembles d'objets et de règles)

- Pilotage = conduite de l'action (acteurs et interprétations)

Appropriation des outils de gestion pour mettre en œuvre des dispositifs de gestion

Méthode : l'étude de cas d'un incubateur spécialisé avec analyse de 3 études de cas enchâssées

Agro-valo => co incubation Réseau de 20 membres

Résultats

Plusieurs niveaux de services et de rôle des incubateurs :

- Un accompagnement
- Des ressources
- Une mise en réseau

La plus-value se fait par un appui en amont du projet

Dispositif de l'incubateur :

- Comité de sélection
- Décision
- Objectif création d'entreprise (2ans) ou orientation vers le salariat

Une co-construction est mise en place avec un partage sur les méthodes d'accompagnement.

Une adaptation au projet et au porteur est nécessaire (Lean startup et phasage classique).

Point de convergence des 3 projets étudiées : l'apport majeur est le système de concours qui a nécessité une reformulation du projet et a permis de réfléchir à des questions que les porteurs ne sont pas posés à priori.

Ils ont mis en évidence également le besoin de renforcement des capacités d'appropriation par la mise en place d'interaction pour construire des outils.

De plus en plus les incubateurs s'intéressent à tous types d'innovation et le nombre des structures a augmenté que ce soit dans le privé ou le public : Peut-être un risque de passer du pilotage au contrôle ?

15h15-15h30 :UMR Innovation - **G. Faure** : Réflexion stratégique et outils à destination de la recherche pour l'accompagnement de l'innovation multi-acteurs.

Nouveau titre : Le pilotage de l'innovation par la recherche

Innovation a plusieurs dimensions et renvoie à une idée mise en pratique :

Hardware (des techniques), software (des connaissances) ou organisationnelle

Deux façons tranchées de voir l'innovation :

- L'innovation technologique et descendante
- L'innovation multiforme et peu planifiable (tourbillonnaire)

Problématique : Dans quelle mesure la recherche peut-elle prétendre piloter l'innovation ?

La recherche contribue à renforcer les capacités d'innovation, en élaborant des connaissances et en développant du capital humain et social ainsi que des dispositifs d'interaction et d'intermédiation.

Méthode : Analyse du processus d'innovation et de l'impact de la recherche à travers des études de cas

Résultats

Recherche développe beaucoup d'activités qui couvrent tout le processus d'innovation.

Rôle des chercheurs dépend :

- Du type d'innovation et du degré de maturité
- De l'importance des connaissances scientifiques dans le processus d'innovation
- Du type de participation (capacité à participer dans la production des outcomes, posture de la recherche plus ou moins participatif)
- Du contexte dans lequel se situe le processus d'innovation (institutionnel, politique économique,...)

4 modèles d'intervention associées

- Transfert de technologies avec interactions
- Co-conception de systèmes innovants
- Accompagnement de l'innovation complexe
- Innovation ouverte

Conclusion

Les modèles sont à creuser et ne sont pas exclusifs (hybridation). La position de recherche peut aussi varier au cours du temps

L'intérêt est de comprendre les différentes manières de faire de la recherche pour aider à programmer les activités de recherche et l'évaluation ex-ante afin de développer une culture de l'impact.

15h30 – 16h: Discussion

Questions à G.Faure

Quelle est la dépendance de l'histoire et la dynamique du temps sur l'analyse des cas ?

Analyse ex-post, c'est toujours des recherches en cours continu mais il y a quand même le recul nécessaire

La nature de la technologie a-t-elle un impact ? Oui

Questions à A.Pierre

Le secteur d'activité des PME a-t-il un rôle dans les capacités d'innovation ou cela concerne toutes les PME ?

Le secteur d'activité peut en effet jouer un rôle et on note également une certaine contingence en fonction de la nature de la technologie. (L'étude des cas concernait principalement des PME dans le secteur de la bio-technologie)

Questions à G.Garel

Question des savoirs tacites dans la théorie C-K ?

Théorie C-K évite cette question : dans le champ des K la distinction tacite et explicite est supprimée au profit de la performance.

La difficile codification des savoirs est-elle un frein à la C-K ?

L'orientation est tournée vers le résultat même si tout n'est pas explicité (on veut le résultat pas savoir comment exemple de Renault). Le formalisme peut être source de tensions.

K .Gauche

La contingence du secteur d'activité et de la technologie a-t-elle été abordée? Quels sont les entreprises étudiées?

3 cas avec différents stades d'incubation, 3 projets différents mais principalement agro. L'origine, le profil et le comportement du porteur est plus importante à analyser.

L'objectif de la recherche est de déterminer des points de convergence avec le point d'ancrage d'être intégrés à l'incubateur Agro Valo.

Synthèse

Le pilotage de l'innovation renvoie à la réflexion autour d'une gestion stratégique d'appropriation d'outils et de méthodes qui aide à structurer, qui guide mais ne bride pas. Elle ne doit pas enfermer et repose sur l'interaction entre idées folles et les savoirs connus. On ne peut alors pas trancher entre innovation linéaire, établie et tourbillonnaire

Le pilotage est une aide à la décision grâce à un cheminement réflexif.