

Malgré un ROI qui n'est pas toujours au rendez-vous, les dispositifs d'open innovation continuent à se multiplier

L'open innovation, tout le monde en veut ! Pourtant le modèle, somme toute encore récent, n'est pas exempt de failles et dérives. Alors, concrètement, comment l'open innovation se structure-t-elle ? Quel est son impact réel sur les organisations ? Dans cette première partie, découvrez l'état des lieux de la pratique en France.

Temps de lecture : minute

18 décembre 2020

L'open innovation occupe une place centrale dans la stratégie des entreprises qui n'ont cessé d'ouvrir leurs portes à des acteurs externes, ou de faciliter les échanges internes, pour innover autrement, et pour s'affranchir des contraintes liées à leur organisation. La crise sanitaire que nous sommes en train de traverser marque une étape clé dans le développement de petites entreprises, et dans le recours à l'open innovation. Au cours des derniers mois, innover s'est souvent avéré essentiel pour les entreprises, afin de rester à flot et de contrer le séisme économique mondial. Et c'est pour évaluer l'importance de l'open innovation dans ce contexte particulier que Maddyness ReInvent - division conseil de Maddyness qui accompagne les organisations dans leur transformation - a souhaité lancer une étude dédiée. Menée de septembre à octobre 2020, auprès de 300 acteurs et actrices de l'écosystème français de l'innovation (grands groupes, ETI, PME et startups), via un questionnaire et des entretiens individuels, elle dresse

un état des lieux des pratiques de l'open innovation en France. Vous pensez déjà tout savoir ?

L'open innovation : une démarche essentiellement pilotée en interne

Alors que l'intérêt d'entrer dans une démarche d'open innovation n'est plus à démontrer pour les entreprises, l'étude soulève qu'il n'y a en revanche que 4% d'entre elles qui indiquent externaliser la gestion de la politique associée. Cela s'expliquerait par le fait que l'open innovation est un procédé encore jeune, or la plupart du temps, on observe que seules les choses que l'on maîtrise bien sont sous-traitées. Autre élément qui va dans la même direction : l'open Innovation est un sujet particulièrement stratégique pour l'entreprise, ce qui l'encourage à en conserver la gestion.

L'étude révèle également que l'innovation est présente à tous les niveaux de l'entreprise de façon à rapprocher les métiers. Si ce sont les équipes innovation qui définissent les grandes lignes du projet, l'implémentation se fait au plus proche du terrain. En effet, *"on ne réduit pas l'innovation à un périmètre, on ne se considère pas comme un service. On veut animer un état d'esprit, infuser et diffuser"* témoigne un responsable innovation d'un grand groupe du secteur de la distribution. Dans certaines sociétés, les projets d'open innovation représenteraient d'ailleurs 10% du temps de travail de chaque collaborateur ou collaboratrice.

Finalement, cette diffusion de la démarche au sein des différents services permet de décroiser les fonctions R&D, pour que les équipes innovation et les équipes métier soient plus connectées, et ainsi plus agiles et efficaces.

À chaque organisation son dispositif d'open innovation

De nombreux dispositifs d'open innovation existent pour permettre aux entreprises de concrétiser leurs démarches, à l'instar des concours, hackathons, investissements dans des startups ou encore collaborations avec des entrepreneur.e.s. Dans 85% des cas, les sociétés vont nouer des partenariats avec des acteurs de l'écosystème tels que des incubateurs, des startups, ou encore des académiques. La mise en place de concours est également très courante : plus de 65% des entreprises, quelle que soit leur taille, disent avoir recours à cette méthode. Les programmes d'incubation de startups au sein de la société sont en revanche adoptés par moins de 25% des entreprises. Les programmes d'intrapreneuriat quant à eux, intéressent les grands groupes, car il y a une nécessité pour ces derniers de diffuser la culture de l'innovation. C'est en revanche moins pertinent pour des sociétés plus petites, dans lesquelles les collaborateur·rice·s vivent déjà une forme d'aventure entrepreneuriale.

L'étude soulève néanmoins le fait qu'il est encore difficile aujourd'hui pour les organisations de trouver "la bonne formule" pour améliorer l'efficacité et la réussite de ce type de programme. *"Il y a de multiples façons de faire de l'innovation, mais personne n'a encore trouvé la recette miracle"* remarque le responsable open innovation d'un grand groupe du secteur de l'agro-alimentaire.

Quel ROI pour l'open innovation ?

Au regard des différents témoignages récoltés tout au long de l'étude, trois niveaux de maturité d'entreprise se sont dessinés, pour mesurer la valeur réelle des dispositifs d'open innovation : les novices, les confirmés et les experts.

Quand les premiers ne sont pas encore capables d'apprécier les résultats des dispositifs mis en place, du fait d'un trop faible recul, les seconds possèdent des données assez nombreuses pour effectuer une analyse. En effet, ils parviennent à quantifier les actions réalisées (projets d'intrapreneuriat, de POC réalisés, programmes d'accélération...), mais cela reste basé sur le volume d'activité. Pour une Responsable Innovation d'un grand groupe du secteur des Transports et de la logistique avec laquelle nous nous sommes entretenus, l'open innovation c'est *"Énormément de tests, un peu de fail et beaucoup de learn"*.

Enfin les derniers, les experts donc, mesurent la valeur réelle de ce qui a été mis en place, les menant souvent à challenger l'intérêt de la méthode. Ce sont souvent les plus exigeants, ceux qui vont davantage constater des résultats qui ne sont pas au rendez-vous, comme en témoigne le responsable innovation d'un grand groupe du secteur des télécommunications : *"Auparavant on avait une démarche de POC. On a tout arrêté parce qu'après un POC, nous allons rarement plus loin"*. D'autres constatent également la difficulté à scaler, *" l'efficacité moyenne (des dispositifs) en termes de CA "* ou encore tout simplement que *" les collaborations avec les startups fonctionnent mal et qu'il y a un réel manque de résultats "*.

À première vue, face au constat de ces experts, l'open innovation pourrait sembler ne pas être un dispositif qui a de l'avenir. Or, au contraire, cela met en lumière de réelles opportunités pour ces fonctions : elles sont en effet encore jeunes, au début de leur apprentissage, et ont donc un boulevard devant elles pour évoluer. C'est d'ailleurs une tendance observée au cours de l'étude, puisque 60% des entreprises interrogées prévoient de déployer de nouveaux dispositifs, dont les deux tiers dès 2021. Simplement, certaines souhaitent adapter leurs décisions, en s'appuyant sur leurs expériences passées. Les concours resteront ainsi plébiscités puisque plus d'un quart des répondants ont l'intention d'en organiser dans les mois ou années à venir. Par ailleurs, environ 20% des

entreprises souhaitent développer les partenariats, les pratiques managériales, les plateformes internes ou externes. De même, les prises de participation dans les startups vont aussi se développer, puisque plus de 20% des entreprises déclarent vouloir engager une démarche en ce sens. A l'inverse, les incubateurs, l'intrapreneuriat et les API risquent de voir leur développement ralentir, ce qui n'est pas surprenant pour des dispositifs déjà installés depuis quelques années.

Envie d'en savoir plus ? Téléchargez l'étude complète pour découvrir les résultats exhaustifs de notre étude.

[Découvrir l'étude](#)

Article écrit par Maddyness