

Open Data, Open Economie, Open Innovation ou Innovation people-to-people ?



Développée par l'armée américaine, la stratégie Vuca se veut une réponse au monde dans lequel, de plus en plus, nous vivons, en tant que consommateur ou collaborateur : **V**olatile, **U**ncertain, **C**omplex et **A**mbiguous. Quel rapport avec l'innovation et comment adapter cette posture d'action à l'entreprise ? Voici quelques clés, bonnes à copier-coller intelligemment.

* - Associé de Tilt ideas², conseil en prospective, marque et innovation.

1. Faire admettre en interne que gérer la volatilité et l'incertitude n'est pas un problème, mais une formidable opportunité. Adopter une posture de judoka qui s'appuierait sur la force de l'adversaire à son propre profit. Facile à dire, certes, plus difficile à mettre en pratique, surtout dans le contexte d'entreprises dont l'histoire, les gènes, la culture ne sont pas concomitants aux prémices de ce monde Vuca. Comme il n'y a pas de fatalité dans le business, une des façons de le faire consiste à créer une entreprise agile, mêlant centralisation (décisions prises au sommet, et surtout très rapidement) et unités locales et multidisciplinaires, agissant sur le terrain (*on* et *offline*) de façon autonome et ciblée. Le paradoxe de l'*Open Innovation* en la matière est que, trop souvent encore, elle est assimilée à un processus démocratique. L'innovation est une « *soft-dictature* » qui se pilote étroitement (et pas uniquement quand on a temps, gens, argent)...

2. Dans un contexte complexe, se concentrer sur ses forces plutôt que de tenter vainement de compenser ses faiblesses. Dopez ou focalisez vos investissements là où une innovation peut créer rapidement et efficacement un avantage clé qui soit intimement connecté au combat spécifique de votre entreprise ou de votre marque. Évidence ? *Think twice*, souvenez-vous du nombre de projets dans lesquels vos équipes se sont ruées dans l'action avant d'identifier le problème principal à résoudre pour votre entreprise lors de la démarche d'innovation. Cette clé est d'autant plus fondamentale dans un processus d'*Open Innovation* que celui-ci invite dans la cuisine des acteurs extérieurs et des partenaires, qui ne sont pas au fait de cet enjeu principal. *The more focus, the better.*

3. Quand l'innovation est partout, accepter d'adopter des chemins de traverse. Tout le monde revendique sa contribution à l'innovation. Le gouvernement Hollande a même créé une commission dédiée, pilotée par Anne Lauvergeon. Les analystes financiers n'hésitent pas à en faire un indicateur de succès et d'avenir pour l'entreprise, quelle que soit son activité. La majorité des rapports annuels et valeurs d'entreprises font référence à l'innovation de façon quasi incantatoire. Mais rares sont les cas où, à l'image d'Apple, de 3M, de Google, l'innovation infuse et dope réellement toute la démarche de l'entreprise. Pour ce faire, identifier les soi-disantes règles de son marché et de son entreprise est une bonne façon d'aller voir ailleurs, avec la posture d'un challenger qui va tracer son propre chemin.

Tout le monde revendique sa contribution à l'innovation. Mais rares sont les cas où elle infuse et dope réellement toute la démarche de l'entreprise.

4. Dans un monde Vuca, le maillon faible de l'innovation, c'est l'homme. Qu'elles soient actives sur les marchés de grande consommation ou sur des marchés business-to-business, les entreprises restent affaire d'hommes. Et donc largement dépendantes de la capacité de l'être humain à mener ou accepter les changements. Que d'investissements, d'énergie, de passion souvent inutiles autour d'innovations dont l'impact réel ne dépasse pas la porte du laboratoire ou du comité de direction. Or, si l'innovation ne modifie pas la perception, puis ensuite les comportements des personnes auxquelles elle est destinée, à quoi sert-elle ?

5. Résistez à la tentation de trop focaliser vos efforts uniquement sur la conception et la production au détriment de la commercialisation. Sur le parcours client, la chaîne des acheteurs, prescripteurs, revendeurs et utilisateurs qui seront en contact avec le produit ou le service lui-même va prendre une importance fondamentale. Walmart a ainsi un laboratoire d'innovation très focalisé sur l'aval, qui propose notamment à certains de ses clients volontaires d'assurer eux-mêmes la livraison pour

d'autres en échange de bons d'achat. General Electric, avec ses GE Garages, met ses usines, talents, matériaux et équipements à la disposition du public via des ateliers ou des séminaires. Il s'agit ici d'expérimenter de nouveaux modèles de commercialisation. Enfin, sur cet aspect d'*Open Innovation* commerciale, les partenariats sont de plus en plus cruciaux : ainsi, General Motors avec le réseau de location de voitures Relay Rides, ou BMW avec la plateforme de location de places de parking Parkatmyhouse.

6. Dans un processus d'innovation Vuca, le challenge pour l'entreprise est de donner un supplément de sens à l'innovation qui en résultera. Il importe en effet pour la marque d'émettre des signes rassurants sur la pertinence et la pérennité de l'innovation revendiquée, ce qui passe par le développement d'attentions supplémentaires auprès de ceux auxquels elle est destinée. Par exemple, en multipliant des initiatives concrètes qui valoriseront le professionnalisme des acheteurs des produits incriminés : programme de formation, mise en valeur de la contribution citoyenne de la marque (respect de l'environnement, formation des jeunes...), modernisation de l'assistance technique, reconnaissance et distinction publique des plus beaux chantiers, etc. L'ensemble de ces preuves démontrera qu'il y a de l'innovation inside l'entreprise émettrice. Dans les faits, le capital innovation d'Intel ou de Somfy réside autant dans leur performance technologique que dans leur capacité originale de faire valoir l'innovation, de la faire savoir.

7. Demain, parions-le, l'innovation Vuca la plus visible et la plus appréciée sera people-to-people.

Plus l'environnement sera objectivement exigeant, versatile, chaotique, plus la moindre initiative témoignant d'une reconnaissance renouvelée de la dimension humaine sera appréciée comme innovante. De multiples champs encore inexplorés s'ouvrent aux entreprises. Ils recèlent un potentiel d'innovation plus fort que bien des équipes de R & D. C'est quand IBM a cessé de se réfugier derrière ses brevets et ses machines que la marque a commencé à être perçue comme « à nouveau dans le coup » et à imposer sa vision non technologique du e-business.

C'est peu de temps après qu'Apple eut renoué avec sa tradition de marque au service de l'utilisateur que sont nés les iMac, dont la conception simple et gaie inspire maintenant toutes ses gammes de produits (y compris la gamme professionnelle) et sa communication.

8. Dans un monde Vuca, assumons-le, nous sommes des nodes à l'insu de notre plein gré ! Dove, Starbucks, Nespresso, Apple... La marque entretient aujourd'hui une relation étroite, voire amicale, avec ses clients – c'est d'ailleurs un lieu commun du marketing désormais. Un état de *reliance*, c'est-à-dire de relation interpersonnelle, s'est développé ainsi avec le consommateur sur le mode des *nodes* : l'entreprise est entourée d'une multitude d'entités qu'elle anime et avec lesquelles elle interagit, nourrissant ainsi sa capacité de prospective et d'innovation. Les réseaux sociaux, notamment, modèlent ces nodes et contribuent à faire de la marque et de ses clients les meilleurs amis... ou les pires ennemis (cf. la tendance que nous avons appelée *R21*, comme « *résistance des consommateurs du XXI^e siècle* »). Une fois la marque partenaire des consommateurs, l'innovation devient alors logiquement collaborative : c'est l'époque de la « *civilisation IKEA dans laquelle [...] les marques animent un réseau de consommateurs...* »³. Le paradigme classique est le suivant : l'entreprise consulte le client et, dans une conversation riche, s'échangent des informations clés pour concevoir de nouveaux futurs et leurs incarnations (produits, services, engagements...). Cette définition correspond à l'acception traditionnelle de la co-innovation et en rappelle certes les principaux avantages : passer de l'achat d'un « *bien* », à la génération d'un « *lien* » durable, afin d'établir une relation de confiance nouvelle entre la marque et ses clients et de stimuler, par réaction, la créativité en interne. Cependant, la réalité est bien plus complexe : que faut-il entendre par « *prospective assistée par consommateur* » ? Quid de la co-création, de l'innovation ascendante, de l'*Open Source* ou autre *Do it Yourself* ? Peut-on à juste titre estimer les clients suffisamment créatifs pour être réellement capables d'aider une marque à innover ?

9. Pour bien naviguer dans le monde Vuca, définir une vision prospective qui cadrera le périmètre collectif de l'innovation. La prospective permet d'inscrire tout projet collectif dans le cadre d'une certaine vision du futur et, de fait, d'avoir un coup d'avance sur les concurrents. Elle a donc pour rôle d'anticiper les besoins des consom-

mateurs, de muscler les initiatives existantes, d'inventer des projets à 360° et de réenthousiasmer les collaborateurs ; bref, de (re)mettre l'entreprise en mouvement par la pratique d'une gymnastique qui s'appuierait sur les tendances de la société. C'est l'image de la pêche qui s'impose : il s'agit de lancer le bouchon loin devant pour créer la rupture (temps de la prospective : *What if ?*), puis de le ramener sur la berge pour incarner ce futur en actions concrètes et innovantes, à court et moyen termes (temps de l'innovation : *So What ?*). Dans ces approches, une co-construction des visions peut être élaborée avec l'aide d'experts extérieurs, voire de certains profils de clients (nous les appelons les *early adopters influenceurs*).

10. L'Open Source Vuca va se développer sur le terreau de trois tendances principales. Tout d'abord, elles procèdent évidemment de l'« hyperconnexion » à laquelle nous sommes arrivés aujourd'hui : 2,3 milliards de personnes sont reliées à Internet, ce chiffre croissant de 4,5 nouveaux connectés par seconde grâce au développement de l'Asie et de l'Afrique. Sur l'ensemble de cette population, 24,4 % utilisent les réseaux sociaux ⁴, contre 91 % pour la France seule ⁵. Plus précisément, une grande partie du temps consacré à Internet est passée sur les réseaux sociaux, les internautes fréquentant Facebook à hauteur de 11,7 % ⁶ de leur temps de connexion. Cette connexion est devenue, au fil du temps, hyperconnexion. En effet, une minute Internet génère aujourd'hui 6 millions de vues sur Facebook et 100 000 nouveaux tweets ⁷, et 41 % des connectés français disent avoir du mal à se passer d'Internet plus de trois jours ⁸. Le second phénomène de fond que nous observons partout lors de nos *trend tours* dans le monde est la « fin des sachants ». Avec la défiance généralisée et une pléthore d'informations à portée de mains de toute une génération Wikipédia, la remise en question des experts devient un jeu d'auto-réassurance qui permet d'adopter une posture – et c'est très important pour notre propos – de quasi expert. Enfin, troisième vague de fond, cette posture est renforcée par la « *professionnalisation des loisirs* » : l'impératif de performance, jusqu'alors cantonné à la sphère professionnelle, s'est progressivement diffusé dans la sphère personnelle, induisant une logique de performance, donc de professionnalisation, du temps privé, où tout est questionné, comparé, challengé. Le consommateur tient *de facto* le rôle d'expert, de consultant, auprès de la marque.

11. Suivez le guide Vuca de l'Open Innovation ! Quand le client montre le chemin de nouvelles offres du futur... Si la co-innovation se sert souvent des concours de design, il faut signaler qu'elle est également utilisée pour créer



Boîte à idées digitale My Starbucks Idea

de nouveaux services. My Starbucks Idea est bien sûr un cas d'école deux-en-un : à travers une plateforme reliée aux réseaux sociaux, Starbucks rassemble idées, critiques et améliorations émises gratuitement par les clients. Ça c'est le « un ». Le « deux », c'est qu'inévitablement, les collaborateurs de Starbucks eux-mêmes sont stimulés par les propositions émises de l'extérieur. Interne et externe, RH et marketing réconciliés pour le meilleur des deux mondes...

Les clients de Starbucks votent alors et les suggestions les plus populaires sont mises en avant et examinées par l'entreprise : un blog sur les « idées en action » renseigne sur l'avancée des projets, et Starbucks n'oublie jamais de remercier ses clients pour leurs idées et de les récompenser. Grâce à ce genre d'initiatives, Starbucks est devenue la dixième marque la plus aimée au monde, et est recon-

L'impératif de performance s'est progressivement diffusé dans la sphère personnelle, induisant une logique de performance, donc de professionnalisation, du temps privé, où tout est questionné, comparé, challengé.



Volkswagen, People's Car Project

nue pour sa culture orientée vers le client. Autre exemple : à l'automne 2013, Carrefour s'engouffre dans la brèche du *crowdsourcing* avec le projet « Si j'étais Carrefour » : après s'être créé un compte en ligne, le client est invité à poster des suggestions dans les domaines de l'alimentation, de l'environnement, de la fidélité ou de la facilitation de la vie. Puis, Carrefour encourage les participants à partager l'initiative sur les réseaux pour obtenir des votes. Les propositions les plus populaires font alors l'objet d'une étude de faisabilité. Le but est d'« *imaginer ensemble les courses de demain* » : par exemple, « *Si j'étais Carrefour, j'inclurais des services dans le compte fidélité* », ou « *Je proposerais des achats groupés* ». Enfin, il convient de citer l'exemple de Volkswagen, qui a lancé la campagne People's Car Project lors de son entrée sur le marché chinois. La marque a invité les utilisateurs à imaginer des véhicules puis à soumettre leurs propositions sur une plateforme interactive : 200 000 propositions ont été collectées et trois idées ont été retenues, concrétisées en concept cars présentés au Beijing Auto Show de mai 2012. « *Dans un contexte à long terme, les produits pourraient influencer la stratégie de Volkswagen* », indique Luca di Meo, le patron du marketing chez Volkswagen. Ainsi, ont été réalisés une voiture à diodes électroluminescentes, qui change de couleur selon le choix musical du conducteur ; un nouveau mode de déplacement urbain sphérique, qui utilise la lévitation électromagnétique ; et Smart Key, une clef de démarrage qui indique le niveau du réservoir, l'endroit où est garé le modèle, les conditions climatiques... le tout sur un écran.

Il ne s'agissait pas ici de faire du marketing relationnel ou de simplement re-designer un produit déjà existant, mais de créer véritablement la voiture du futur. Cet exemple de *crowdsourcing* montre une autre posture

Il ne s'agissait pas ici de faire du marketing relationnel ou de simplement re-designer un produit déjà existant, mais de créer véritablement la voiture du futur. Cet exemple de *crowdsourcing* montre une autre posture de co-innovation de la part de l'entreprise : « *elle doit s'inventer un nouveau rôle : pourquoi pas celui de Lab permanent ?* » .

Ainsi, développer un environnement culturel interne propice à l'innovation sera de plus en plus la règle, là où aujourd'hui cela reste une exception. Combien d'entreprises ont développé une initiative du type Prix de l'Innovation, qui récompense les meilleures idées du point de vue d'un jury composé de collaborateurs... mais aussi de clients ? Combien d'entreprises oseraient affubler les membres d'un groupe projet d'un badge signifiant « priorité innovation », comme l'a fait Daewoo ? Un dernier mot ? Ayez en tête ce que dit Olivier Legrand, président de Cortal Consors : « *ce n'est pas tant l'idée neuve qui compte, mais la rapidité de son appropriation en interne* ». Que l'innovation ouverte soit avec vous. Et surtout : « *Stay hungry, stay foolish !* », disait Steve Jobs. ■

- 1 - Dernier ouvrage paru : *Imagin'Nation.com. L'innovation à l'ère des réseaux sociaux*, Éditions Kawa, janvier 2012.
- 2 - Tilt ideas : www.tilt-ideas.com ; vous pouvez vous y inscrire et recevoir Interrobang, notre newsletter mensuelle de veille.
- 3 - Brice Auckenthaler, *L'Imagination collective*, Éditions Liaisons, 2009.
- 4 - eMarketer 2013.
- 5 - ComScore 2012.
- 6 - ComScore Mediameatrix 2011.
- 7 - Avril 2013, source Intel.
- 8 - Credoc 2011.
- 9 - *Imagin'Nation.com*, p. 91.