

**Séminaire  
Ressources technologiques  
et innovation**

organisé avec le soutien de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> décembre 2011)

**L'INNOVATION RAPIDE**

par

**Nicolas BRY**

Directeur à Orange Vallée

Séance du 21 septembre 2011  
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

**En bref**

Dans une entreprise, l'innovation est le produit d'une circulation de connaissances entre la science, la technologie, le marché, l'équipe d'innovation et les autres services de l'entreprise. L'enjeu est d'accélérer cette circulation pour développer un nouveau produit en itérations courtes, rester compétitif et conquérir de nouveaux marchés. Le modèle de "l'innovation foisonnante" n'étant pas forcément accessible rapidement, Nicolas Bry suggère, pour accélérer l'innovation, de créer au sein des groupes industriels de petites structures dédiées comprenant des équipes d'une grande mixité fonctionnelle et répondant à une culture de "tension créatrice" : *design thinking* destiné à créer des objets « *touchant l'imaginaire des gens* », prototypage rapide et itératif, appui de compétences externes via l'*open innovation*, définition d'un cadre ambitieux clair et d'un focus pour l'innovation. L'alignement d'une partie du portefeuille de projets sur la stratégie du groupe grâce à une communication et à des interactions permanentes permet d'optimiser la valeur de l'innovation.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Nicolas BRY

À la sortie de Supelec, j'ai été consultant en stratégie et management pendant six ans, puis je me suis consacré pendant quinze ans au développement de l'innovation dans l'industrie numérique, pour le compte de différentes entreprises. J'ai d'abord créé un département au sein de la direction marketing stratégique de SFR : j'y exerçais une fonction appelée marketing produit, qui venait compléter le marketing aval, recouvrant la communication et la vente. Mon travail consistait, à travers de fortes interactions avec la direction technique et les fournisseurs, à faire émerger de nouveaux produits comme l'ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*), que SFR a été le premier opérateur alternatif à déployer. J'ai ensuite rejoint le comité de direction de Club Internet, pour diriger la direction produits et services et notamment les activités de télévision, où j'ai piloté deux projets de services de télévision et de VoD (*Video on Demand*). Lorsque Club Internet a été racheté par SFR, j'ai rejoint l'entité d'innovation Orange Vallée.

Au fil du temps, je me suis rendu compte qu'en partant du marketing produit, j'étais peu à peu devenu un spécialiste de l'innovation et que celle-ci était un métier. C'est ce qui m'a encouragé à soutenir une thèse de master à HEC, consacrée à l'accélération de l'innovation, et à poursuivre mes réflexions sur l'innovation dans une cinquantaine d'articles sur mon blog ([nbry.wordpress.com](http://nbry.wordpress.com)).

### **Innovation et circulation de la connaissance**

Dans les années 1950, le management de l'innovation était décrit de manière linéaire : les idées nouvelles étaient confiées à la recherche et développement (R&D) pour qu'elle les transforme en produits ou en services, qui étaient ensuite transmis au marketing puis à la distribution.

Aujourd'hui, cette chaîne a volé en éclats : ce sont les interactions multiples entre les différents niveaux de l'entreprise et avec différentes entités externes qui façonnent progressivement l'identité d'une innovation. Celle-ci est désormais le produit d'une circulation des connaissances entre la science, la technologie, le marché, l'équipe en charge de l'innovation et les autres services de l'entreprise.

L'enjeu est de réussir à accélérer cette circulation pour développer rapidement le nouveau concept et rester compétitif non seulement vis-à-vis d'entreprises de même type, qui viennent du bout du monde concurrencer vos produits et vos services, mais aussi vis-à-vis d'entreprises issues d'autres secteurs, dont les cycles d'innovation peuvent être très différents des vôtres. C'est ainsi qu'il y a quelques années, les opérateurs de téléphonie se sont vu menacer par les "gamins en culottes courtes" de l'internet, qui développaient des produits et services à des rythmes beaucoup plus rapides que ceux des opérateurs traditionnels. Inversement, l'accélération de l'innovation permet aussi d'aller soi-même explorer de nouveaux marchés, car l'attaque est parfois la meilleure défense.

### **Innovation foisonnante, structures dédiées**

Dans ma thèse, j'ai passé en revue les sources académiques et les modèles d'innovation d'une quinzaine d'entreprises et j'ai distingué trois grands archétypes.

#### *L'innovation foisonnante*

Le premier est celui de l'innovation foisonnante. Certaines entreprises, comme 3M, portent l'innovation dans leur ADN. Non seulement cette société a réussi à développer en son sein une véritable culture de l'innovation, mais elle est parvenue à la traduire en objectifs chiffrés : 35 % du chiffre d'affaires doivent être réalisés avec des produits sortis sur le marché depuis moins de trois ans. Procter & Gamble relève également de ce modèle, à travers sa pratique de

l'innovation ouverte, ainsi que Cisco, appelé "Pac Man" en raison de ses acquisitions régulières de jeunes pousses, ou encore Renault, grâce à son organisation en projets ou « *unités créatrices* », selon l'expression de Christophe Midler.

### *L'innovation portée par des structures dédiées*

La plupart des entreprises estiment qu'elles ne sont pas en mesure de diffuser cette culture d'innovation rapidement dans l'ensemble de l'organisation, car celle-ci se heurte à la peur de la "cannibalisation" (« *Ton innovation est intéressante, mais elle va perturber notre business* »), à l'impossibilité de prédire avec certitude les résultats de l'innovation, ou encore au fait que tout le monde n'est pas formé au management de l'innovation et que la prise de risque n'est pas une valeur fortement récompensée au sein de l'entreprise.

C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent créer une équipe spécifiquement dédiée à l'innovation et lui donner une grande autonomie, ce qui est aussi une manière d'isoler le risque. C'est la solution pour laquelle ont opté Lockheed, avec ses *Skunk Works* chargés d'explorer, dans le plus grand secret et en complète indépendance, des projets liés à l'aéronautique militaire ; General Motors avec le projet Saturn, lancé dans les années 1980 pour essayer de concurrencer les véhicules japonais avec une nouvelle gamme de véhicules détachée de la maison mère ; ou, plus récemment, EDF avec sa structure de *corporate venture*, qui prend des participations dans de jeunes entreprises susceptibles d'apporter au groupe leur créativité et leur savoir-faire sur de nouveaux marchés.

### *Les formules mixtes*

Si l'innovation se développe plus rapidement dans ces structures dédiées que dans le modèle foisonnant, la difficulté réside dans le rapatriement de la valeur de l'innovation vers la maison mère.

Aussi certaines entreprises associent-elles une culture d'innovation largement partagée avec la flexibilité d'entités de taille limitée : Gore, société très innovante, s'appuie sur de petites unités autonomes ; Décathlon associe à une culture d'innovation portée par une direction du design et une R&D centrale, une série d'unités de R&D décentralisées, autonomes et proches de ses différentes marques.

## **Un modèle pour accélérer l'innovation**

Le modèle d'accélération de l'innovation que je propose cherche à prendre "le meilleur des deux mondes" : conserver l'agilité et l'autonomie d'une structure dédiée, tout en assurant une valorisation des innovations au sein du reste du Groupe.

### *Une structure dédiée*

La première étape du modèle est la mise en place d'une unité autonome, dont la mission n'est pas de devenir une *spin-off* ou de créer une valeur qui représentera un intérêt financier pour l'entreprise, mais bien d'enrichir le portefeuille d'innovation de la maison mère. Didier Lombard, ancien PDG d'Orange et fondateur d'Orange Vallée, avait caractérisé ce type d'entité comme « *à la fois dehors et dedans* ». La structure dédiée dispose d'une liberté de mouvement pour utiliser son budget et lancer des projets qui lui permet d'innover plus vite qu'un grand groupe, tenu par un certain nombre de procédures.

### *La "tension créatrice"*

Cette entité doit être placée dans une position de tension créatrice qui va également favoriser l'accélération de l'innovation, avec deux composantes : une culture de la diversité et un cadre d'objectifs ambitieux ou "*focus*".

La diversité des compétences réunies au sein de l'équipe provoque des "chocs de molécules" qui vont permettre l'innovation. L'équipe doit être composée de personnes apportant des expertises très diverses (ingénieurs, hommes de marketing, sociologues, designers, vendeurs, responsables de la relation client...) mais également capables d'ouverture. Dans son approche "*design thinking*" Tim Brown, le patron d'IDEO, les appelle les « *T-shaped people* » : la branche verticale du *T* représente l'expertise et la branche horizontale, l'ouverture.

Pour ne pas laisser l'équipe d'innovation "se perdre dans la forêt", il faut aussi avoir le courage de définir un périmètre : par exemple, résoudre un problème donné dans un temps imparti ou encore dépasser un niveau de performance. L'innovation qui réussit n'est généralement pas celle qui propose des dizaines de nouvelles fonctionnalités afin d'imiter ou de surpasser la concurrence. C'est plutôt celle qui sait se limiter à deux ou trois fonctionnalités capables de « *toucher l'imaginaire des gens* », selon l'expression du sociologue Stéphane Hugon. L'objectif est d'inventer des objets et des services correspondant à des attentes profondes, des espoirs, des idéaux, des désirs, avec des interfaces permettant une appropriation facile du produit ou du service, voire un contact émotionnel, comme le côté très tactile des iPhone et des iPad. Pour créer de tels objets, les compétences traditionnelles d'ingénierie, de marketing ou de vente sont généralement insuffisantes. C'est pourquoi l'on a assisté à la montée en puissance des compétences de design au sein des équipes d'innovation.

La focalisation sur un objectif précis a un autre avantage, décrit dans l'article "The New New Product Development Game", publié dans *Harvard Business Review* en 1986 par Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka. Cet article compare le fonctionnement d'une équipe projet à une équipe de rugby qui ne cesse d'avancer tout en se passant continuellement le ballon. Ce fonctionnement a également été analysé par Christophe Midler dans *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise* (1993). Pour organiser le travail collectif, il faut expliciter dès le départ une conviction ou une croyance qui vont permettre aux membres de l'équipe de coopérer avec un objectif commun et un même langage. C'est souvent le design qui permet de définir cette conviction et sert de ciment à l'équipe.

### *Le prototypage itératif*

Maintenir le focus tout au long du processus d'innovation demande une vraie méthodologie, qui passe notamment par un prototypage rapide et itératif, particulièrement adapté au monde numérique où les prototypes sont peu coûteux. Au bout de trois ou quatre mois, dès que l'on tient un concept qui semble fonctionner, on le matérialise à travers un prototype écrit dans des langages de type Html5, puis on le teste en *focus group*, on en tire les enseignements et on recommence quelques mois plus tard.

Dans mes expériences précédentes, le prototypage n'intervenait pas avant un délai d'une année. Mais au bout d'un an, la capacité d'écoute de l'équipe s'est considérablement réduite : elle réfléchit depuis si longtemps à son concept qu'elle n'est pas vraiment disposée à ce que les consommateurs remettent en cause tout ce qu'elle a défini. Quand on se prête à l'exercice au bout de trois mois seulement, il est beaucoup plus facile de corriger sa copie et d'éliminer l'inutile pour affiner l'identité de l'innovation.

### *L'alignement sur la stratégie du Groupe*

La mission de la structure dédiée est, in fine, de rapatrier de la valeur pour la maison mère. La petite unité doit donc en permanence comprendre la stratégie d'innovation du Groupe. La situation idéale est celle où la maison mère a défini une stratégie d'innovation et dispose d'un comité d'innovation chargé de répartir les rôles entre les différentes unités. Mais il arrive qu'elle n'ait pas formalisé de stratégie d'innovation ou ne l'ait pas déclinée dans un processus précis. Dans ce cas, il faut malgré tout mettre en cohérence la stratégie de la maison mère et celle de l'entité dédiée à l'innovation. Je propose pour cela deux types d'outils.

Le premier vise à instaurer un dialogue permanent entre elles. On peut, par exemple, accueillir des personnels en détachement sur les projets, à 50 % ou 100 % de leur temps, pour qu'ils apportent leurs compétences aux projets et servent ensuite d'ambassadeurs auprès de la maison mère. On peut aussi identifier les décisionnaires qui seront partie prenante pour les déploiements ultérieurs de l'innovation et échanger régulièrement avec eux afin de tenir compte de la façon dont leur propre problématique évolue. On peut également demander à la maison mère de matérialiser son engagement en investissant financièrement dans le projet. Ceci crée une relation client/fournisseur qui entraîne des contraintes mais offre également l'avantage de la clarté.

Le deuxième outil consiste à intégrer à son portefeuille d'innovation des projets correspondant aux objectifs spécifiques de la maison mère. Bien sûr, dans son principe, l'unité d'innovation est destinée à mener des projets disruptifs, mais pour qu'elle puisse se maintenir et se développer, il est également important de prévoir des projets *quick win*. Grâce à sa flexibilité, elle peut résoudre très rapidement quelques problèmes de court terme et faire ainsi la preuve de son efficacité et de son utilité. On peut également développer un troisième type de projet, les *design probes*, c'est-à-dire des prototypes d'exploration, incarnant des concepts dans le but de sonder un usage. Même si le projet n'est pas complètement abouti, le prototype permet d'engager très en amont le dialogue avec la maison mère et de nourrir le pipeline de l'innovation.

### **Le modèle d'innovation de Club Internet**

Lorsque j'ai commencé à travailler chez Club Internet, nous étions 300 salariés et l'entreprise marchait formidablement bien. En 2005, j'ai été chargé de déployer la télévision de façon à compléter l'offre *triple play* (accès internet, téléphonie, télévision). Ce projet a été décidé au niveau du comité de direction, avec une démarche très "design", assez innovante à l'époque dans le monde de la télévision interactive.

Une équipe pluridisciplinaire de coordination a été mise en place, dans laquelle tous les services de l'entreprise étaient représentés. Un comité de pilotage comprenant l'ensemble des patrons de *business units* (marketing, technique, service clients...) se réunissait chaque semaine. Le projet traversait l'ensemble de l'entreprise et chacun y était associé, même si ce n'était pas sans inquiétude. Pour le service clients, par exemple, la télévision menaçait d'être un nœud à problèmes : « *Les gens vont appeler pour se plaindre que la télé ne marche pas, or je ne sais répondre que pour internet et le téléphone.* » Les membres du marketing et de la communication, en revanche, étaient enthousiastes : « *C'est fantastique, la télévision porte une émotion beaucoup plus forte que l'accès internet.* » Nous avons réussi à déployer la télévision en un délai extrêmement rapide d'un an, et ce projet a laissé un souvenir formidable à tous ceux qui y ont participé.

### **Le modèle d'Orange**

Chez Orange, la démarche d'élaboration des produits nouveaux s'appelle les "trois P", *P* signifiant *porteur*. Le dispositif est assez centralisé et comprend un porteur marketing-produit, un porteur réseau-déploiement et un porteur R&D. Compte tenu de la diversité des pays auxquels s'adressent les innovations, le service clients et le marketing vente des pays sont absents du dispositif, ce qui n'est pas sans risque : au moment du déploiement, les fonctions aval peuvent remonter des problèmes qui n'auront pas été anticipés. Par ailleurs, le dispositif est très séquentiel et fonctionne selon le modèle de Cooper (*stage and gate system*), ce qui élimine les incertitudes à chaque étape mais peut ralentir l'innovation. Dans un magasin, quand vous devez faire la queue cinq fois au lieu d'une, vous perdez beaucoup de temps.

Je n'ai pas pris tout de suite conscience de la densité de la *road map* d'Orange et du nombre d'innovations candidates. Je pensais qu'une fois nos innovations mises au point, elles seraient naturellement intégrées à la *road map*. Le premier projet sur lequel j'ai travaillé, un réseau social avec des cercles d'amis disjoints (concept mis en œuvre deux ans plus tard par

Google+), a posé des problèmes techniques assez difficiles, mais surtout, nous n'avons pas réussi à faire coïncider notre projet avec les priorités de l'entreprise. Aujourd'hui, j'ai compris qu'il était indispensable de développer les interactions afin de faire naître du désir pour nos projets et de les aider à traverser toute l'entreprise. Je passe environ 70 % de mon temps à travailler sur les projets et 30 % à chercher des points d'atterrissage et à cerner les attentes de mes différents interlocuteurs d'Orange. Je cherche aussi à bâtir ces relations avant que l'innovation ne soit totalement terminée, ceci afin que mes partenaires puissent s'approprier le produit et le finaliser à leur guise : il s'agit plus de "concevoir avec" que de "concevoir pour". L'innovation est une plate-forme collaborative plutôt qu'un produit fini.

### **Le projet Blended TV**

Cette démarche est illustrée par notre projet Blended TV, développé dans le domaine de la *social TV*. Il consiste à utiliser les réseaux sociaux pour aider les clients à choisir un programme puis, pendant la diffusion, à participer à des discussions en ligne sur le programme en question. Cette fonction rejoint un usage très ancien, le fait de commenter l'émission que l'on regarde ensemble dans le salon. Elle s'applique particulièrement aux débats politiques, aux journaux télévisés, au sport, c'est-à-dire à toutes les émissions présentant des variations d'intensité, et beaucoup moins aux films, dont la tension narrative est plus forte.

Nous avons commencé par constituer une équipe pluridisciplinaire, avec une équipe de design qui possède également des compétences d'observation des usages ; une équipe d'ingénieurs chargés de transformer le design retenu en une interface utilisable sur un iPad ou un *smartphone*, ce qui nécessite de savoir développer en HTML5, et de gérer la vidéo et l'accès aux réseaux sociaux ; une start-up spécialisée dans l'analyse sémantique sur les réseaux sociaux (capable, par exemple, de repérer la formule "pblv" qui, sur Twitter ou Facebook, désigne la série *Plus belle la vie*) ; un spécialiste de l'organisation de *focus groups* pour nous permettre de tester nos prototypes avec des groupes de consommateurs.

Nous nous sommes donné trois mois pour dérouler une première itération. Après avoir défini un périmètre et sélectionné les fonctions à développer, nous avons maqueté ces dernières sous forme graphique et nous avons organisé de premières interactions avec les consommateurs. Puis, nous avons prototypé les fonctions en intégrant le design, le développement et l'analyse sémantique. En cours de route, une réduction budgétaire nous a obligés à nous concentrer encore plus et à ne retenir qu'une seule fonction pour la mise au point du démonstrateur : c'est le fameux effet du focus !

Sur la base de cette itération et du démonstrateur obtenu, j'ai pris attache avec les responsables d'Orange qui, de par les problématiques dont ils sont chargés, pouvaient être intéressés par ce projet et le faire entrer dans leur *road map*. Ce qu'ils ont vu était un démonstrateur bâti sur une plate-forme collaborative leur laissant une grande liberté pour créer leurs propres applications. L'accueil a été très positif, beaucoup ayant le besoin de développer ce type d'approche dans leurs services mais souhaitant en maîtriser l'implémentation.

Au total, le projet a été mené de façon assez rapide, avec un tout petit budget. Les connaissances ont très bien circulé au sein de l'équipe et avec la maison mère, et la nouvelle fonction devrait donner satisfaction aux clients.

# DÉBAT

## Le temps de l'innovation

**Un intervenant :** *Je n'ai vu aucun des grands laboratoires pharmaceutiques dans les exemples d'entreprises que vous avez cités, alors qu'ils ont des budgets de R&D considérables. Sans doute votre modèle s'applique-t-il mieux au monde de l'électronique et du numérique qu'à des secteurs où le temps de l'innovation est structurellement beaucoup plus long.*

**Nicolas Bry :** Comme Obélix, je suis tombé dans le numérique quand j'étais tout petit, mais j'essaie malgré tout de m'intéresser à d'autres secteurs industriels. J'ai par exemple analysé le cas de Sanofi. Son nouveau PDG, Christopher Viehbacher, conscient qu'avec la péremption d'un certain nombre de brevets, certains médicaments vont être concurrencés par des génériques, a lancé une politique très active d'innovation. Il propose aux salariés ayant un projet d'innovation de créer des start-ups qui seront soutenues par Sanofi et pourront, en cas de succès, être réintégrées au Groupe.

Cela étant, il est clair que le temps de l'innovation est globalement beaucoup plus long dans la pharmacie que dans l'électronique ou le numérique. Chaque secteur industriel doit faire évoluer ses processus d'innovation en fonction de son identité et de ses objectifs. Pour la pharmacie, peut-être le défi n'est-il pas d'accélérer l'innovation mais d'innover en profondeur de façon à renouveler le stock de brevets.

**Int. :** *Même dans l'électronique ou le numérique, certaines innovations nécessitent du temps. Je pense par exemple au "phantom mode", une innovation qui permet de faire passer l'ADSL de quelques dizaines à quelques centaines de mégabits et qui a nécessité le travail conjoint de spécialistes de l'ADSL, de mathématiciens et d'experts du traitement du signal. Cela ne peut pas se faire en quelques mois.*

**N. B. :** Mon propos ne consiste pas à nier le temps nécessaire à la recherche mais à essayer d'accélérer l'innovation une fois que la technologie est proche de la disponibilité, tout en sachant que le temps de référence peut varier selon les secteurs. Dans le numérique, le temps se compte en semaines et en mois. Dans l'automobile, il se compte plutôt en années, et dans l'industrie pharmaceutique, en dizaines d'années.

## Savoir utiliser les atouts de la maison mère

**Int. :** *Vous défendez l'idée que les petites structures légères présenteraient un avantage décisif par rapport aux grands groupes, mais ces derniers disposent de ressources très importantes qu'ils peuvent mobiliser au service des projets. Dans votre équipe, vous n'avez pas réuni que des personnes, mais aussi les compétences issues des différentes unités du Groupe.*

**N. B. :** Je propose justement d'imaginer des petites structures destinées à créer de la valeur pour la maison mère tout en faisant le meilleur usage des atouts de cette dernière. Orange a des ressources considérables mais, selon une formule du professeur Vijay Govindarajan, « *Il ne faut pas vouloir tout prendre dans la corbeille de la mariée* » : il faut sélectionner avec soin les atouts qui contribueront vraiment au succès de l'innovation.

Par exemple, j'aurais pu essayer de m'appuyer sur le réseau Télécom Orange pour proposer à nos clients de les mettre en contact, via la *social TV*, avec les gens à qui ils ont l'habitude de téléphoner, afin de pouvoir commenter les émissions de télévision avec ces derniers. Mais, d'une part, je ne suis pas sûr que ce soit réglementaire, et d'autre part chacun de nous téléphone à de nombreuses personnes avec qui il n'aurait aucune envie de commenter des programmes de télévision. Je n'ai donc pas utilisé cette ressource.

En revanche, les efforts d'Orange pour accentuer son image d'ouverture et de démarche collective coïncident parfaitement avec notre projet. J'ai donc cherché à faire prendre en compte le nouveau service que nous proposons dans les opérations de communication du Groupe.

## La culture gauloise

**Int. :** *Le modèle que vous décrivez ressemble beaucoup à celui d'Apple.*

**N. B. :** Je l'ai également vu mis en œuvre chez Neuf. À l'époque, j'avais proposé au patron de Neuf de m'occuper de la VoD. Il m'a donné son accord et je suis passé dans les services pour demander des volontaires afin de constituer mon équipe. Le comité de direction contrôlait tous les quinze jours l'avancement du projet et tout fonctionnait très bien.

Chez Orange, la culture est plutôt celle du village gaulois : le moment où la décision est annoncée est aussi celui où la discussion commence. Nous ne pouvons pas nous contenter d'expliquer à nos interlocuteurs : « *Notre projet est aligné avec la stratégie d'innovation du Groupe, vous devez donc faire ce qui est écrit.* » Nous devons, en permanence, chercher l'angle d'approche qui permettra de les convaincre et de les mettre en mouvement.

**Int. :** *Heureusement que vous avez à vos portes des légions romaines appelées Google et Apple, sans quoi vous auriez peut-être du mal à avancer...*

**N. B. :** C'est aussi Free qui joue ce rôle pour nous, et bien sûr nos clients.

### Travailler "comme un seul homme"

**Int. :** *Un groupe comme Orange fonctionne un peu comme une administration, où il est très difficile de se mettre d'accord. La puissance même du groupe finit par constituer un handicap. Dans ce contexte, y a-t-il d'autres solutions, pour favoriser l'innovation, que de disposer d'un leader qui saura imposer une vision et des objectifs ?*

**N. B. :** Faire passer une grande entreprise d'une culture où l'innovation n'est pas prioritaire à une culture où elle occupe une place fondamentale, comme chez 3M, demande beaucoup d'efforts et de temps. Chez Procter & Gamble, ce but a été atteint grâce à un leadership très fort et au fait que les dirigeants ont été capables d'assigner des objectifs chiffrés à la démarche d'innovation. Mais ce genre de réussite est assez rare. C'est pourquoi je préconise plutôt la création d'une entité à part, capable d'explorer de nouvelles pistes rapidement, tout en préparant à l'avance l'étape difficile de l'intégration grâce à des interactions permanentes avec l'ensemble des acteurs concernés par le futur déploiement.

La solution consistant à disposer d'un Steve Jobs se chargeant de faire le tri dans l'innovation et d'éliminer toutes les fioritures et tous les déchets pose le problème de la succession du leader lorsqu'il disparaît. Il sera d'ailleurs très intéressant de voir comment l'innovation va être gérée chez Apple dans les années qui viennent.

Ma conviction est qu'il faut faire reposer le processus d'innovation sur une structure plutôt que sur un leader. On croit souvent qu'un collectif n'arrive pas à prendre des décisions, mais c'est faux. Lorsque les cardinaux doivent élire le pape, ils s'enferment à l'intérieur du Vatican et se mettent à discuter. Trouver un consensus est alors juste une question de temps.

**Int. :** *Dans une entreprise, on manque toujours de temps.*

**N. B. :** Le temps perdu au départ est largement rattrapé par la suite, car il permet à l'équipe de trouver sa cohésion tout en laissant à chacun beaucoup d'autonomie, ce qui lui confère une très grande efficacité. L'équipe travaille ensuite "comme un seul homme".

### Exploration et développement

**Int. :** *Votre exposé reflète une tendance qui s'observe bien au-delà du secteur du numérique : le découplage de l'innovation en deux parties, l'exploration et le développement. Cette évolution est à l'œuvre depuis une quinzaine d'années et se traduit par une dissociation entre les paramètres de jugement en amont et en aval. Pour les explorateurs, l'innovation crée de la valeur ; pour les développeurs, elle représente essentiellement un risque. Ce découplage catastrophique engendre une culture du développement totalement incapable de gérer*



*l'incertitude et donc l'innovation, a fortiori lorsqu'elle est radicale. Pour que l'innovation puisse aboutir, l'accent doit être mis sur la sélection de la "bonne idée" mais surtout sur son développement. Le succès d'Apple s'explique beaucoup moins par la sélection de bonnes idées que par une capacité étonnante à les déployer dans le monde entier comme un blockbuster.*

**N. B. :** De par mon expérience, j'ai l'impression que plus la taille de l'entreprise augmente, plus ces deux fonctions sont séparées. On peut parler de "taylorisme de l'innovation". Chez Club Internet, qui comptait 300 personnes quand j'y travaillais, ou chez Neuf, qui en comptait 2 000, l'exploration et le déploiement étaient confiés à la même équipe, avec bien sûr le support des fonctions techniques et marketing vente. Dans le Groupe Orange, qui représente 160 000 personnes, les fonctions sont segmentées. La seule méthode pour éviter que nos innovations apparaissent comme des risques aux yeux de ceux que vous appelez les développeurs consiste à les impliquer très en amont, en leur présentant nos projets dès le stade du prototype, et à adopter une démarche de coconception. L'avantage du numérique est que nous pouvons très rapidement installer un prototype sur une tablette ou un *smartphone* : le concept devient aussitôt tangible et même tactile, ce qui crée tout de suite une émotion. La réaction n'est plus : « *C'est nul comme idée, ça n'a aucun intérêt de faire ce truc-là, je ne vois pas le concept* », mais : « *Bon, est-ce qu'on le fait tout de suite ou plus tard ?* »

### **La ghettoïsation de l'innovation**

**Int. :** *Quand une entreprise se donne un directeur du développement durable, elle risque de voir les autres départements considérer que la question est réglée et ne plus s'en occuper. Je crains que le fait de dédier une entité spécifique à l'innovation n'ait le même effet. Or, l'innovation doit irriguer l'ensemble de l'entreprise.*

**N. B. :** Toutes les entreprises ne se donnent pas pour objectif d'être innovantes dans l'ensemble de leurs ressources et actions. À son arrivée à la tête d'Orange, Stéphane Richard a d'abord donné la priorité au social, et maintenant au plan Conquête 15, c'est-à-dire au développement du Groupe dans des continents où nous ne sommes pas assez présents. L'innovation est prise en compte, bien sûr, mais parmi d'autres enjeux fondamentaux.

Pour une entreprise qui aurait décidé d'en faire un but en soi, je pense qu'un directeur de l'innovation peut quand même jouer un rôle très positif. Il peut notamment contribuer à diffuser cette culture en interne et développer l'*open innovation* en externe, comme cela se fait aux États-Unis à travers les *business plan competitions*, les *ideas contests*, ou le programme Connect & Develop de Procter & Gamble.

### **Fonctions et usages**

**Int. :** *Il y a quelques années, j'ai participé à la réalisation de prototypes de reconnaissance vocale appliquée aux télécommunications, mais cette technologie était trop en avance par rapport à l'évolution des usages. Comment gérez-vous l'écart entre des innovations toujours plus rapides et les capacités du cerveau humain, qui plafonnera à 50 bits par seconde pour des millions d'années encore ?*

**N. B. :** Ma femme et moi constatons que nos enfants, qui sont nés avec l'informatique, se comportent de façon très différente de nous. Ils sont, par exemple, très à l'aise avec le *multitasking*. Contrairement à ce que l'on entend souvent, il n'existe pas de marché homogène incarné par une "Madame Michu". Seules quelques innovations, comme l'iPhone, parviennent à traverser l'ensemble des segments et à être adoptées de façon universelle. La bonne démarche consiste à semer des graines sur différents segments et à voir si certaines se mettent à germer, ce qui pourra créer de l'appétence de la part des autres segments.

Mes amis designers m'ont aussi appris à me défaire d'une erreur très commune, qui consiste à confondre *fonction* et *usage*. Une fonction peut être très performante et n'être pourtant utilisée par personne. C'est le cas, par exemple, de la visioconférence : même Apple n'a pas réussi à lui trouver un usage. C'est également le cas pour la domotique : les fonctions

existent mais les gens ne voient pas comment elles pourraient s'inscrire dans leur quotidien. Le rôle des designers est de trouver des approches nouvelles qui vont, tout d'un coup, rendre telle ou telle fonction évidente pour les utilisateurs : c'est cela, la magie de l'innovation.

### **Les relations avec la direction générale**

**Int. :** *Quelles sont vos relations avec la direction générale d'Orange ? Qu'attend-elle de vous ?*

**N. B. :** L'entité Orange Vallée a été créée par Didier Lombard, un passionné de technologie, avec un inconvénient : cette entité très autonome apparaissait un peu comme privilégiée. Depuis l'arrivée de Stéphane Richard, qui aime bien la technologie mais a aussi d'autres préoccupations, les liens avec la direction générale se sont un peu distendus. Nous allons bientôt être rattachés au *marketing group*, ce qui devrait conduire à une meilleure fluidité de nos innovations vers le reste du Groupe. J'espère que nous préserverons en même temps notre agilité. Orange est un groupe très horizontal. Ce n'est pas seulement parce que les innovations sont soutenues par la direction qu'elles sont adoptées, mais parce que vous aurez su mobiliser les différentes fonctions en amont du déploiement et créer le besoin du changement pour que vos partenaires accueillent votre innovation et l'inscrivent dans leur propre démarche.

### **La célébration des échecs**

**Int. :** *Les quelques échecs que vous avez évoqués ont-ils été "célébrés" ? Le Groupe en a-t-il tiré des enseignements ?*

**N. B. :** En cas d'échec, il n'y a pas de faire-part. On se contente de chuchoter : « *Il paraît que le projet machin, c'est fini.* » Ceux qui en faisaient partie sont considérés comme responsables de l'échec, alors que c'est souvent une série de facteurs externes qui conduit la direction à abandonner un projet X pour un projet Y. Je souhaiterais que l'on organise au moins un pot de fin de projet, pour tirer les leçons de l'expérience et faciliter le réemploi des personnes, sachant que, dans une entité d'innovation, le recrutement est toujours un élément clé.

Présentation de l'orateur :

Nicolas Bry : est directeur au sein d'Orange Vallée, une entité d'Orange dédiée à l'innovation rapide ; il a développé une forte expérience dans le management de l'innovation, créant et mangeant des *business units* numériques à un niveau de comité de direction, avec un focus sur le design de services vidéos interactifs ; diplômé de Supélec, il a réalisé dans le cadre d'un master à HEC une thèse professionnelle sur l'innovation rapide en 2010 (nbry.wordpress.com).

Diffusion décembre 2011