



INNOVATION NOUVELLE GÉNÉRATION

DE NOUVEAUX REPÈRES

Les sociétés choisies en exemple ont, en général, une approche multidimensionnelle de l'innovation. Le classement réalisé ci-contre met en avant l'axe d'innovation principal de l'offre ou de l'activité citée.

**INNOVATION
INCRÉMENTALE**
Améliore
l'existant

**INNOVATION
RADICALE**
Transforme le marché,
crée un nouveau
marché

**INNOVATION
MARKETING ET
COMMERCIALE**

**INNOVATION
DE PRODUIT,
SERVICE
ET USAGE**

**INNOVATION
TECHNOLOGIQUE**

**INNOVATION
DE PROCÉDÉ ET
D'ORGANISATION**

**INNOVATION
DE MODÈLE
D'AFFAIRES**

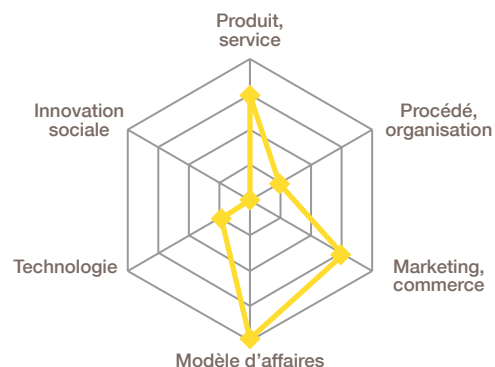
**INNOVATION
SOCIALE**



Une approche multidimensionnelle pour changer de regard sur l'innovation

Un exemple : BlaBlaCar
www.blablacar.com

BlaBlaCar est le *leader* européen du covoiturage longue distance. L'entreprise met en relation les conducteurs et les passagers souhaitant partager les frais d'un même trajet. Les conducteurs publient une annonce dans laquelle ils décrivent leur trajet et indiquent leur nombre de places libres. Les passagers obtiennent la liste des conducteurs effectuant le trajet qui les intéresse grâce à un moteur de recherche avancé (départ, arrivée, date, heure, genre du conducteur, fumeur ou non, nombre d'avis...)



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

INNOVATION NOUVELLE GÉNÉRATION

PRÉFACE 8

INNOVATION NOUVELLE GÉNÉRATION ! 14

1 CHANGEONS DE REGARD SUR L'INNOVATION 18

- L'innovation, atout pour la France 20
- L'innovation est partout 24
- L'innovation en mouvement 28
- L'innovation nouvelle génération : ouverte, agile, centrée-usager 48
- Nouveaux innovateurs : projets et besoins 56

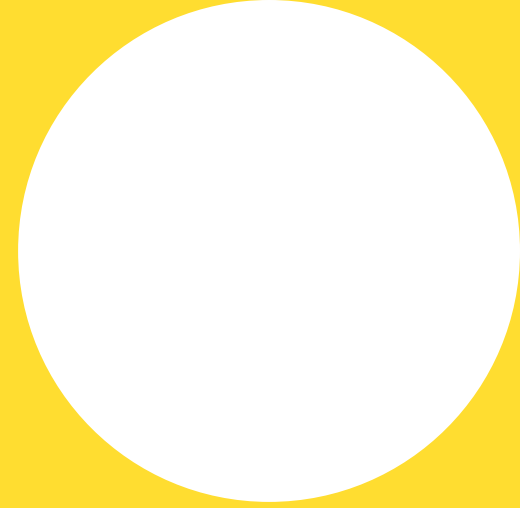
2 CRÉONS UN RÉFÉRENTIEL POUR L'INNOVATION NOUVELLE GÉNÉRATION ! 68

- Un nouveau point de vue au service des innovateurs d'aujourd'hui 70
- Les 6 typologies d'innovation 80

ENSEMBLE, PARIONS SUR L'AVENIR 106

ANNEXES 110

PRÉFACE



**Il faut sans cesse
s'appuyer sur
une avant-garde agissante.
Il n'y a jamais
de consensus préalable
à l'innovation.
Toute innovation
transformatrice
est d'abord une déviance.**

Edgar Morin,
Sociologue et philosophe français



Alors que la France fait aujourd'hui face à des défis majeurs pour consolider sa place comme acteur clé de l'économie mondiale, alors que compétitivité et croissance sont les 2 enjeux déterminants pour son développement, alors que ses entreprises font face à une concurrence toujours plus importante, la question de l'innovation est centrale.

Nous avons besoin d'un changement culturel majeur afin que l'innovation puisse prendre une place décisive dans l'économie de notre pays.

Il faut apprendre à oser, à accepter le risque, l'expérimentation, la créativité. Comprendre que l'innovation emprunte souvent des chemins de traverse, qu'elle n'arrive jamais là où on l'attend, qu'il faut multiplier les initiatives. Faire de l'innovation l'affaire de tous, de l'école au doctorat et de l'ouvrier au cadre supérieur, de la fonction publique à l'entreprise privée, est un défi structurant de l'économie française.

Je veux insister sur le rôle central de l'entreprise dans ce changement de paradigme. Comment faire en sorte que l'innovation soit portée par tous les salariés et non pas seulement par la R&D et le service marketing ? Comment mettre en place une organisation susceptible de générer en permanence de nouvelles options stratégiques ?

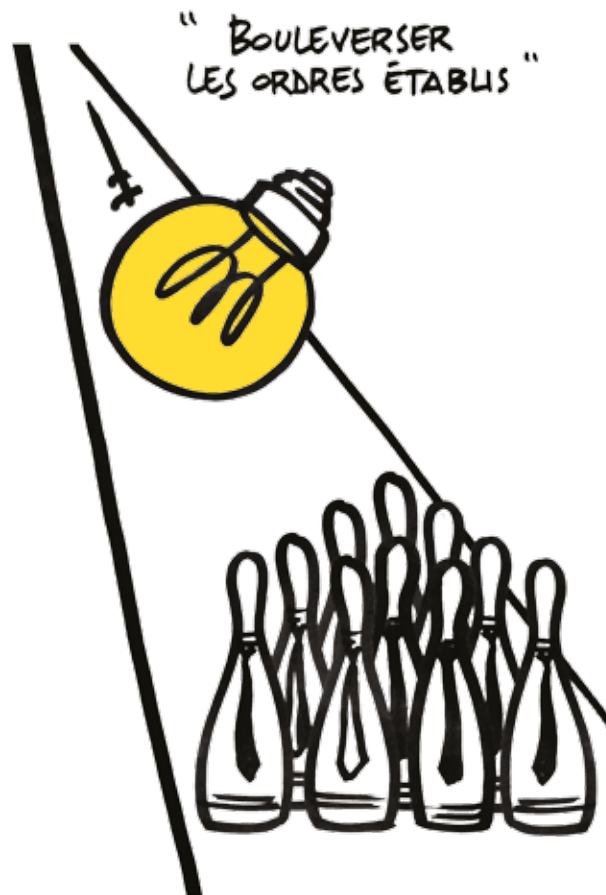
Dans l'entreprise que je dirige depuis plus de 10 ans, nous avons œuvré pour le déploiement d'une véritable innovation managériale. Nous avons profondément changé notre organisation. Nous essayons de faire en sorte que tous les salariés soient des acteurs de l'innovation. Que l'entreprise soit la plus agile possible. Et qu'elle s'insère dans un écosystème avec lequel nous construisons les innovations de demain. Nous avons massivement déhiérarchisé nos relations en interne et donné beaucoup d'autonomie à nos salariés, y compris dans nos usines. Il n'y a plus d'organigramme. L'entreprise est organisée par famille de produits, par communauté d'expertise et par projet.

Les cadres dirigeants ont pour rôle premier de penser la stratégie de l'entreprise à 10 ans, laissant plus d'autonomie aux salariés dans le pilotage opérationnel de l'entreprise. Les salariés participent ainsi activement aux décisions d'investissements, de recrutement, de politique salariale et même aux réflexions stratégiques qui engagent le long terme.

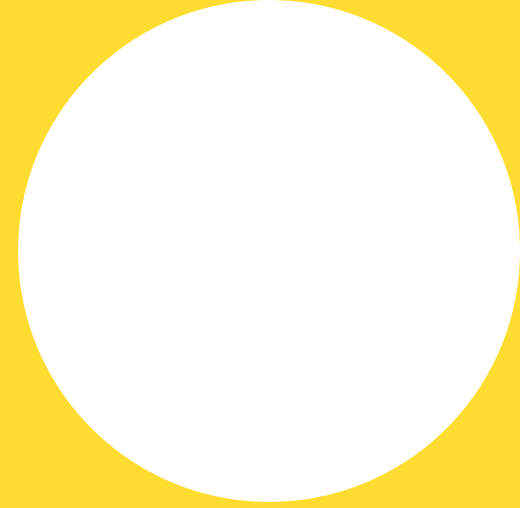
Les résultats de cette innovation managériale sont extrêmement fructueux. Nous avons mieux résisté que nos concurrents aux crises successives. Nous avons obtenu des taux de croissance à 2 chiffres dans un marché mature. Nous avons pris 5 points de parts de marché au cours des 3 dernières années.

Notre conseil est simple : innovez ! Faites de l'innovation le pilier de votre stratégie, au service de la croissance de votre entreprise, de la compétitivité de notre pays.

Carlos Verkaeren,
Président du groupe Poult



**INNOVATION
NOUVELLE GÉNÉRATION**



Bpifrance finance et accompagne les entrepreneurs, en particulier dans leurs projets innovants. Afin de mieux prendre en compte l'innovation sous toutes ses formes, **Bpifrance** s'est associé à la Fondation internet nouvelle génération (FING) et a pris l'initiative de réunir un petit groupe d'entrepreneurs et d'acteurs clés de l'innovation. Pôles, *clusters*, réseaux d'entrepreneurs, régions, chercheurs, investisseurs ainsi qu'une dizaine d'entreprises... Ils ont été nombreux à répondre positivement à notre appel.

Tous partagent les mêmes constats

Dans le grand bouleversement que connaît aujourd'hui l'innovation, toutes les typologies s'entremêlent : technologique/non technologique, produit/service/procédé, incrémentale/radicale... Le numérique n'est pas le seul vecteur d'innovation et de croissance : BlaBlaCar et Autolib offrent des services de mobilité innovants ; quant à Sushi Daily, il a créé 1 500 emplois en 4 ans en installant des bars à sushis au sein des hypermarchés.

Dans le même temps, les besoins des innovateurs se diversifient. Certains ont besoin d'investir massivement au démarrage, d'autres mesureront leurs besoins au fur et à mesure que leur entreprise franchira diverses étapes de développement. Les uns cherchent à financer des tâches de R&D planifiées, les autres à financer la construction d'une première base d'utilisateurs à partir de laquelle leur produit évoluera sans cesse, de manière « agile ».

Tous se mobilisent pour changer les règles

Nous devons nous mobiliser pour que les systèmes publics français et européens de soutien à l'innovation s'ouvrent à toutes les formes d'innovation, pour ne pas passer à côté d'un grand nombre de projets potentiellement transformateurs. En commençant par les outils de financement : c'est l'engagement que prend aujourd'hui **Bpifrance**.

Au travers de cet ouvrage « Innovation Nouvelle Génération », **Bpifrance** prend pleinement sa place dans cette transformation.

En faisant évoluer ses dispositifs, **Bpifrance** souhaite être le catalyseur de l'émergence de nouveaux *leaders*, de « champions » nationaux, et ainsi contribuer activement à l'avenir économique de notre pays.

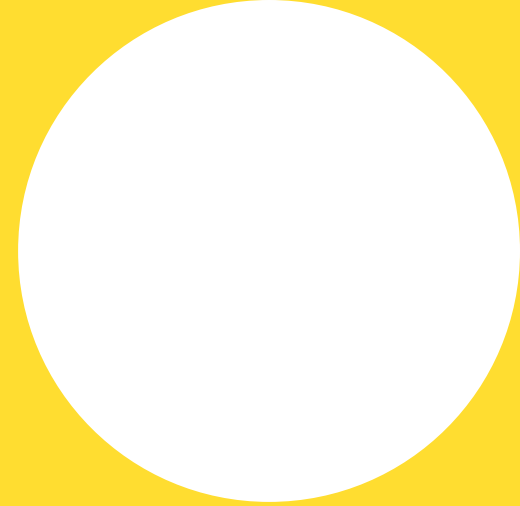
Le fruit de ce travail entre **Bpifrance**, la FING et l'écosystème de l'innovation français se trouve à présent entre vos mains. En dressant tout d'abord un portrait de l'innovation nouvelle génération et des besoins des nouveaux innovateurs, cet ouvrage s'adresse à tous ceux que l'innovation concerne ou intéresse. En présentant par ailleurs un nouveau référentiel pour repérer et analyser un projet innovant, quelle que soit sa nature ou sa forme, il prend le parti de ne pas classer les projets dans une multitude de boîtes étanches mais au contraire d'organiser leur analyse autour de 2 questions communes : qu'est-ce que le projet apporte de neuf et en quoi différencie-t-il l'entreprise de sa concurrence ?

Ce livre propose une première édition de notre référentiel. Nous remercions celles et ceux qui ont contribué à sa production.

Ce travail collectif appartient désormais à tous les acteurs de l'innovation, en France et en Europe. Nous espérons que vous aurez à cœur de le faire circuler et de le faire évoluer pour que le champ des possibles s'élargisse et qu'émerge une vision commune de l'innovation, l'innovation nouvelle génération !

Paul-François Fournier,
Bpifrance
et
Daniel Kaplan,
FING

1. CHANGEONS DE REGARD SUR L'INNOVATION



1.1

L'innovation, atout pour la France

Face à la mondialisation de l'économie, l'innovation est un des facteurs clé de la compétitivité des entreprises.

**Les entreprises
qui innovent exportent
plus que celles qui
n'innovent pas.
Elles exportent
vers plus de pays.
Leurs exportations
croissent plus rapidement
et elles sont moins sensibles
à la conjoncture.** ⁽¹⁾

L'énergie et l'ambition de nos PME, ETI et grands groupes ainsi que le formidable élan pour la création d'entreprises dans notre pays témoignent d'une France volontaire, optimiste et capable de soulever des montagnes !

L'innovation est également une source essentielle pour les emplois de demain, permettant d'exploiter le vivier de talents français à la créativité et aux compétences reconnues hors de nos frontières.

⁽¹⁾ Source : L'innovation, un enjeu majeur pour la France, rapport Beylat-Tambourin, (2013).

L'innovation, une question d'approche avant tout

Dans la course à la compétitivité, **la France dispose de nombreux atouts** : une population plus jeune et mieux éduquée que la moyenne européenne, une recherche de très haut niveau, des domaines économiques et technologiques au rayonnement planétaire, des infrastructures et des services publics parmi les meilleurs... En outre, des moyens publics considérables sont consacrés à la recherche et l'innovation, notamment dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir. De même, la France fait figure de terre d'investissement : elle est devenue aujourd'hui la seconde place européenne dans le domaine du capital-risque derrière le Royaume-Uni et la première place de l'Europe continentale en nombre de *deals*.

Mais comme le constate le rapport Beylat-Tambourin, si la France est relativement bien positionnée sur ses indicateurs de moyens, les résultats sont encore trop faibles quand il s'agit de comparer les investissements des entreprises en innovation et la valorisation de leurs actifs immatériels.

Les 2 plus mauvaises performances de la France portent sur les dépenses d'innovation des entreprises autres que de R&D, et sur l'exportation de services à forte intensité de connaissance.

Pour tirer profit de nos atouts et construire le futur, il ne suffit donc plus seulement d'investir ; il est impératif de changer notre approche, de changer notre regard sur l'innovation.



1.2

L'innovation est partout

■ Du point de vue des entreprises et de leurs dirigeants, (...) l'innovation est le fruit d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe. ⁽¹⁾ ■

Une bonne partie des innovations qui ont transformé leur marché ces dernières années ne relève pas d'innovation à caractère principalement technologique. Par exemple :

- les réseaux sociaux en ligne ou les messages Twitter ont inventé de nouvelles formes de communication qui font désormais partie du quotidien de centaines de millions de personnes, sans produire d'innovation technique significative ni, le plus souvent, s'appuyer sur des technologies particulièrement avancées : fin 2013, Twitter ne possédait que... 2 brevets ;

(1) Source : *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Pascal Morand et Delphine Manceau, rapport (2009).

- Zara a connu la plus forte croissance mondiale des enseignes de mode en choisissant de renouveler sa gamme chaque mois : ni réapprovisionnement, ni différenciation selon les pays ;
- le covoiturage est en train de devenir un mode de transport collectif concurrent du train, en se fondant simplement sur des plateformes de mise en relation associées à des systèmes « de confiance » (évaluation des utilisateurs, gestion des échanges d'argent) ;
- le micro-crédit a permis à des millions de personnes dans le monde de développer leur activité en organisant autrement la distribution et le remboursement de crédit.

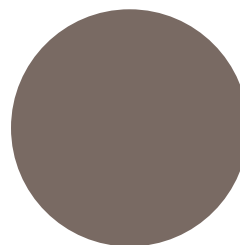
Aucune de ces innovations ne s'appuie sur la création ou l'amélioration pour créer de la valeur et se différencier de la concurrence.

Par contre, tous ces exemples, et bien d'autres, partagent un point commun : les systèmes nationaux et européens de soutien à l'innovation ne les auraient, jusqu'à présent, pas retenus, du moins pas sur le cœur de leur activité !



Ces formes d'innovations « agiles », « ouvertes », touchant au modèle d'affaires ou à l'organisation de l'entreprise, prennent aujourd'hui une importance croissante, voire dominante dans certains secteurs. C'est le résultat d'au moins 3 transformations récentes :

- **la numérisation** : toute idée, tout concept prend d'abord une forme numérique, ce qui le rend plus flexible et plus personnalisable, facilite la dématérialisation mais plus encore l'association entre produits et services, et contribue à l'accélération des cycles. Les données deviennent un actif-clé de l'économie ;
- **l'interconnexion** : les idées circulent plus vite sur tout le globe, ce qui invite à la collaboration comme à la copie. La différence entre professionnels et amateurs s'estompe. Les chaînes de valeur se restructurent en permanence, souvent autour de grandes « plateformes » ;
- **l'importance croissante des « externalités »** : la montée des enjeux énergétiques et climatiques, la prise de conscience des limites de l'action politique « classique » et l'accent croissant mis sur la « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises, invitent à prendre en compte les effets des innovations sur l'emploi, le bien-être collectif ou l'environnement, voire à en faire les objets centraux de « l'innovation sociale ».



1.3

L'innovation en mouvement

Nos systèmes d'analyse et de soutien de l'innovation ont été construits autour d'une innovation avant tout technologique:

jusqu'en 2005, le Manuel d'Oslo de l'OCDE⁽¹⁾, qui constitue la base de la plupart des dispositifs européens de soutien à l'innovation, délimitait son périmètre à « l'innovation technologique de produit et de procédé » qui couvre « les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplis. »

**L'INNOVATION
UNE AVANCÉE
TECHNOLOGIQUE
MAIS PAS QUE ...**

⁽¹⁾ Source : l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Changer de méthodes, c'est aussi innover !

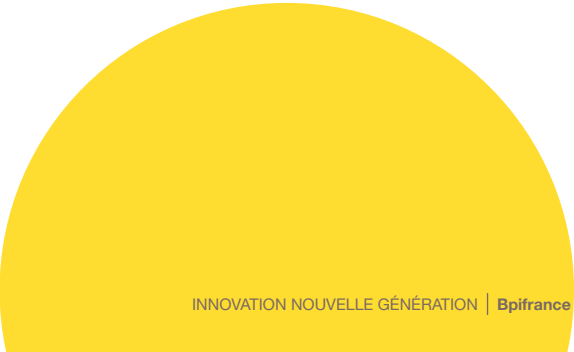
Dans sa dernière édition en date (2005), **le Manuel d'Oslo⁽¹⁾** étend singulièrement sa définition :

« une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

L'OCDE reconnaît aujourd'hui 2 formes majeures d'innovation « non technologique » :

- **l'innovation d'organisation**, qui « désigne la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise », concerne l'entreprise elle-même et la manière dont elle conçoit, produit et gère ses produits et services, à la fois en tant qu'organisation et dans ses relations avec ses fournisseurs et partenaires ;
- **l'innovation de commercialisation** qui « désigne la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »

⁽¹⁾ OCDE, Manuel d'Oslo : *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3^e édition (2005).



INNOVER

C'EST AUSSI

CHANGER D'ORGANISATION

Cas d'entreprise

Le groupe Poult

L'innovation managériale
pour se différencier
sur un marché encombré

Entamée en 2006, la réorganisation radicale du management de Poult, fabricant plus que centenaire de biscuits pour le compte d'autres marques, avait comme objectif d'impliquer, responsabiliser et mobiliser l'ensemble des salariés en matière d'innovation.

À titre d'exemple, 2 échelons de hiérarchie ont été supprimés, le *leadership* tournant est pratiqué dans plusieurs domaines, un incubateur de projets interne a été créé pour favoriser « l'intrapreneuriat » : la Poult Académie, l'université d'entreprise du groupe, en est la première réussite.

Grâce à cette innovation managériale, l'entreprise peut proposer un service à plus haute valeur ajoutée à ses clients :

- **co-conception** de produits pour certains clients dont l'entreprise était auparavant simple fournisseur (Auchan, Michel & Augustin...) ;
- **open innovation** avec des grandes entreprises *high tech* (aliments avec les laboratoires Pierre Fabre) et *start-up* internes permettant le développement de nouveaux produits tels qu'un « biscuit connectable » – un aliment complémentaire personnalisé destiné aux patients en traitement long, qui marie plaisir et diététique et qui, grâce à l'impression d'un code barre, produit des informations de suivi utiles aux professionnels de santé (observance, périodes et fréquence d'absorption, etc.).

Sur un marché difficile, Poult a ainsi presque quadruplé sa taille entre 2005 et 2012 et est redevenu le n°2 français du biscuit, ce qui a rendu possible son rachat en 2014 par Qualium Investissement (groupe Caisse des Dépôts).



INNOVATION DE COMMERCIALISATION

UN NOUVEAU MARKETING MIX

Cas d'entreprise **Sushi Daily**

Une valeur ajoutée au sein des hypermarchés

Lancé en 2010, Sushi Daily installe des *corners* de ventes de sushis à l'intérieur même des supermarchés. Les sushis sont confectionnés devant les clients. Le client règle les sushis en même temps que ses autres achats, l'enseigne qui héberge Sushi Daily prélevant sa commission à la source. Chaque point de vente *in-store* est indépendant, la maison mère en étant actionnaire. Sushi Daily compte en 2014 plus de 250 points de ventes dans 6 pays et emploie 1 500 personnes.

Oser de nouveaux modèles, c'est aussi innover

■ ■ Nous entrons dans l'ère de l'innovation intensive comme autrefois on parlait d'agriculture intensive. Une ère dans laquelle les compétiteurs innovants débarquent de façon surprenante. L'innovation intensive rend fausses les lois de l'économie « standard ». Elle permet de sortir des normes d'un marché et de surprendre avec des propositions de valeur inattendues. ■ ■

Armand Hatchuel,

Professeur à Mines ParisTech dans Les Echos

Selon *The Economist*⁽¹⁾, la majorité des dirigeants d'entreprise mondiaux « privilégient les nouveaux modèles d'affaires plutôt que les nouveaux produits et services comme sources d'avantages concurrentiels futurs ».

Selon le *Boston Consulting Group* (BCG), « les innovateurs de modèle d'affaires ont de meilleurs résultats économiques que les innovateurs de produits et de procédés⁽²⁾ ».

Il y aurait donc une nouvelle catégorie d'innovation, peut-être dominante : l'innovation de *business model*. Mais de quoi s'agit-il ?

⁽¹⁾ *Business 2010 : Embracing the Challenge of Change*, Economist Intelligence Unit (2005) – cité par Raphaël Amit et Christoph Zott, *Creating Value Through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review (2012).

⁽²⁾ *Business Model Innovation*, Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk et Michael S. Deimler, BCG (2009).

■ ■ Un modèle d'affaires décrit comment vous allez gagner de l'argent. ■ ■

Steve Blank

Serial-entrepreneur et leader d'opinion de la Silicon Valley

Il n'existe pas de définition officielle mais les analyses convergent : le modèle d'affaires (ou *business model*) décrit la manière dont l'entreprise gagne de l'argent dans la durée. Plus précisément, il représente la logique de développement de l'entreprise et ses choix stratégiques pour créer, capturer et partager la valeur.

- **Créer de la valeur** : la proposition de valeur faite aux clients et utilisateurs, et la manière dont l'entreprise mobilise ses compétences et celles de ses partenaires pour fournir cette valeur.
- **Capter la valeur** : les sources et la structure des revenus.
- **Partager la valeur** : la structure des coûts et la « scalabilité », c'est-à-dire la possibilité de croître de manière profitable ; et, au service de cette équation, la répartition de la valeur au sein d'un « réseau de valeur » complexe comprenant actionnaires, salariés, fournisseurs et de nombreux autres partenaires (distributeurs, prescripteurs, « sur-traitants » qui créent à leur tour de la valeur pour leurs propres clients, etc.).

**BUSINESS
MODEL**

**STRATÉGIE
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRISE**

• **Pourquoi cette forme d'innovation prend-elle autant d'importance ?**

- Un modèle d'affaires produit des interdépendances qui **élèvent les barrières à l'entrée pour les concurrents et à la sortie pour les clients** : un réseau social est gratuit pour ses utilisateurs mais s'approprie leurs données, Xerox loue ses photocopieurs et vend ses services et consommables, Microsoft valorise Windows à partir des programmes qui nécessitent son système d'exploitation et réciproquement...
- L'innovation de modèle d'affaires permet d'identifier de **nouvelles sources de valeur** dans les activités existantes de l'entreprise : Amazon vend des services informatiques (*cloud computing*), Apple s'appuie sur des millions de développeurs pour proposer des services qu'il ne pourrait jamais produire lui-même.
- **Les innovations les plus « disruptives »** (en rupture) selon l'expression de Clayton Christensen, celles qui transforment leur marché, proviennent souvent de nouveaux entrants qui proposent un autre modèle d'affaires, prenant souvent appui sur des produits au départ moins bons que ceux qu'ils concurrencent : la photo numérique contre l'argentique, le MP3 contre le CD, le *low cost* face au *high tech*... La différence avec les *leaders* installés sur le marché porte donc sur le modèle d'affaires : la structure des coûts, la relation avec les clients, le réseau de valeur qui permet d'élargir le marché, etc. Et, c'est précisément parce que leur modèle d'affaires est structurant pour toute leur activité que les acteurs installés ont de grandes difficultés à réagir (ex. disparition de Kodak).

Fabriquer des solutions sociales, c'est aussi innover !

■ ■ Pourquoi l'innovation sociale a-t-elle pris autant d'importance depuis une décennie ? En premier lieu, parce que les structures et les politiques existantes se sont montrées incapables de répondre à certains des principaux défis de notre époque, tels que le changement climatique, l'épidémie mondiale de maladies chroniques, et l'accroissement des inégalités. ■ ■

Robin Murray, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan,

The Open Book of Social Innovation,
Nesta / Young Foundation (2010)

La montée en puissance du microcrédit a mis en lumière une forme d'innovation ancienne, mais en profond renouvellement : l'innovation sociale. La Commission européenne la décrit comme « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales. » Elle ajoute que ces innovations « sont sociales à la fois dans leurs finalités et dans leurs moyens » : les moyens de produire de la valeur et la répartition de cette valeur sont également importants. Sur cette base, l'Union européenne prévoit désormais de soutenir l'innovation sociale au même titre que les innovations à vocation commerciale.

Cas d'entreprise

La Ruche Qui Dit Oui !

« Vous réunir pour acheter
directement aux producteurs
de votre région »

La Ruche Qui Dit Oui ! met en contact producteurs et consommateurs de produits alimentaires locaux de qualité. L'idée fondamentale est d'offrir aux circuits courts les outils adéquats pour changer d'échelle, pour passer à la vitesse supérieure.

Le système repose sur la création de ruches locales par un particulier, une association ou une entreprise. La ruche agit comme une plateforme et recrute à la fois des producteurs de proximité et des membres qui souhaitent acheter des produits locaux.

Si l'Union européenne, comme la France, soutient l'innovation sociale⁽¹⁾, c'est parce qu'on en attend des solutions nouvelles à des problèmes difficiles face auxquels l'action publique comme les marchés se montrent insuffisants, voire impuissants. Le réseau mondial Ashoka, qui fédère 3 000 entrepreneurs sociaux, décrit ainsi ces derniers comme des *changemakers*, des artisans du changement, et fixe à l'entrepreneuriat social une mission d'ampleur :

■ Inspirer, encourager, faciliter la co-crédation d'activités nouvelles à fort impact social, en faisant tomber les barrières entre les parties prenantes de la société, et équiper les jeunes générations avec les compétences indispensables pour changer le monde. ■



⁽¹⁾ Voir le *Guide to Social Innovation*, produit par la Commission européenne (2013).

Mais alors, à quoi ressemble l'innovation ?

Les innovations concrètes revêtent le plus souvent plusieurs formes à la fois : l'iPhone est un nouveau produit générateur de nouveaux usages qui s'appuie sur le modèle d'affaires innovant de l'iTunes Store ; BlaBlaCar améliore l'expérience du covoiturage et en invente le modèle d'affaires ; la Ruche Qui Dit Oui ! organise à grande échelle l'achat direct chez les producteurs (*process*) et favorise l'émergence de ruches autonomes qui constituent son réseau et sa source de revenus (modèle d'affaires) et soutient les petits producteurs agricoles (innovation sociale)...

La prise en compte de ces nouvelles dimensions de l'innovation – d'usage, de processus, d'organisation, commerciale, agile, ouverte, sociale... – ne doit donc pas conduire à les ranger dans autant de boîtes étanches, mais bien à les considérer toutes ensemble, au service de la cohérence d'un projet entrepreneurial.

• CATÉGORIES D'INNOVATION PROPOSÉES PAR LE RAPPORT POUR UNE NOUVELLE VISION DE L'INNOVATION

DE PASCAL MORAND ET DELPHINE MANCEAU (2009)



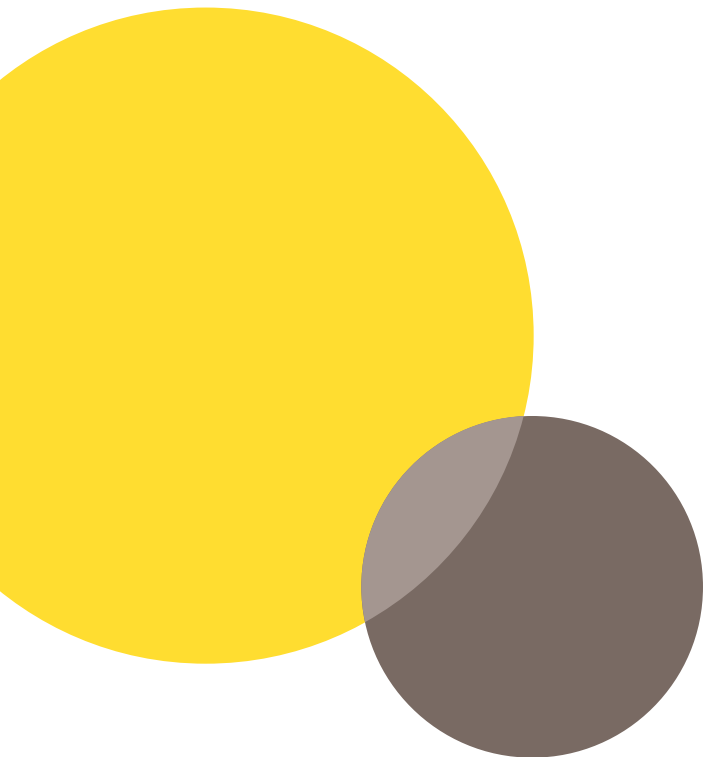
Notre défi : reconnaître et accompagner l'innovation sous toutes ses formes

À la suite de l'édition 2005 du Manuel d'Oslo de l'OCDE, l'innovation « non technologique » a lentement acquis sa légitimité dans les systèmes de soutien à l'innovation. Par exemple :

- **le programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation « Horizon 2020 »** intègre le financement de la recherche et celui de l'innovation, avec pour ambition de produire « un ensemble cohérent d'instruments couvrant l'ensemble de la « chaîne de l'innovation », depuis la recherche fondamentale jusqu'à la mise sur le marché de produits et services innovants, qui soutiendront aussi l'innovation non technologique, par exemple dans les domaines de la conception et de la commercialisation »⁽¹⁾;
- **en France, les rapports Morand-Manceau (2009) et Beylat-Tambourin (2013)** convergent pour affirmer que « l'innovation ne se réduit pas à l'invention et l'innovation n'est pas seulement technologique »;
- **le second Programme d'investissements d'avenir et la récente Bourse French Tech de Bpifrance**, ainsi que plusieurs programmes régionaux d'aide à l'innovation (tels PACAlabs ou bien encore le fonds Pays de la Loire Territoires d'Innovation) incluent de manière explicite l'innovation « non technologique » dans leur dispositif.



⁽¹⁾ Source : consultation sur le « Livre Vert » relatif au cadre stratégique commun de financement de la recherche et l'innovation, Horizon 2020 (2011).



Cependant, malgré ces évolutions, l'interprétation des règles européennes en matière de soutien à l'innovation, ainsi que les grilles d'analyse des systèmes publics de soutien à l'innovation, sont restées très fortement orientées vers l'innovation technologique. L'innovation marketing ou d'organisation est admise en complément d'une innovation produit technologique, mais rarement seule.

L'innovation a changé. Les systèmes et les acteurs du soutien à l'innovation doivent élargir leur regard pour appréhender l'innovation d'aujourd'hui dans toute sa diversité et sa complexité.



1.4

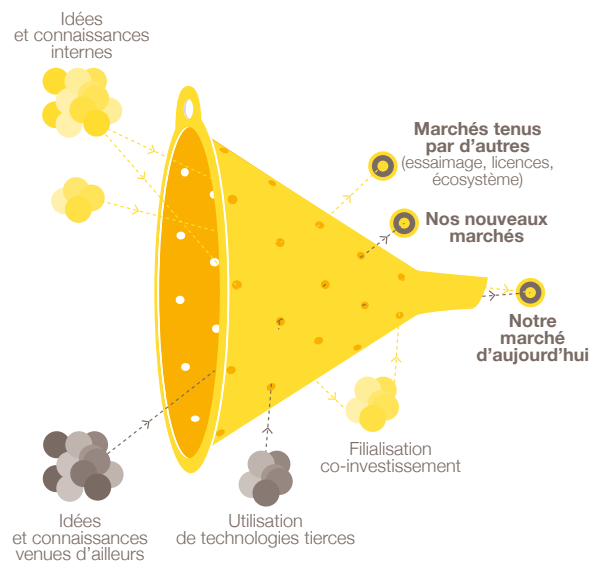
Innovation nouvelle génération : ouverte, agile, centrée-usager

Les innovations contemporaines se distinguent aussi par leur cheminement. Plusieurs formes d'innovation rompent avec la vision classique d'un processus « en entonnoir », depuis la recherche et la génération d'idées jusqu'à la mise en production.

Pour innover, faire preuve d'ouverture

L'*Open innovation* selon Henry Chesbrough.

Henry Chesbrough détourne l'image traditionnelle de « l'entonnoir » qui fait le tri des idées venues de la R&D des entreprises pour n'en laisser que quelques-unes aller jusqu'au marché. En « trouant » l'entonnoir, Henry Chesbrough exprime l'idée que l'entreprise a intérêt à chercher ailleurs les idées et connaissances dont elle a besoin pour innover (amont), et à permettre à d'autres acteurs de créer de la valeur économique à partir de ses innovations (aval).



Apple avec iTunes, Google avec Android, Microsoft avec Windows ou encore, les fabricants de consoles de jeux, doivent leur réussite aux applications qui s'appuient sur eux et font donc tous les efforts pour rendre la vie plus facile à ceux qui les créent.

Mais l'idée centrale de l'innovation ouverte, selon laquelle

les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes autant qu'internes, et des chemins internes et externes vers le marché,

trouve aujourd'hui des applications de toutes sortes : l'ouverture des « API » (interfaces de programmation) d'Amazon, de BlaBlaCar ou du Crédit Agricole (CAStore), les plateformes de *crowdsourcing* (Eyeka, ideXlab, KissKissBankBank, Ulule ...), ou encore l'*open source* et le « libre », qui sont loin de ne concerner que le logiciel (de la carte microcontrôleur Arduino à l'automobile *open hardware* Tabby...). Dans cette approche, l'avantage concurrentiel provient moins de la propriété intellectuelle que de l'emprise sur le marché.

Cas d'entreprise **LINAGORA**

Une plateforme de logiciels « *open source* » pour créer le bureau virtuel du futur !

La plateforme OpenPaaS de LINAGORA met à disposition un bureau virtuel visant à fournir une réponse industrielle aux nouveaux usages collaboratifs qui se développent au sein des administrations et des grands comptes privés.

Linagora a notamment travaillé à la modernisation de la messagerie du Ministère de l'Intérieur, et au déploiement d'un nouvel environnement logiciel des postes informatiques de l'Assemblée nationale.

Au-delà de la technologie informatique, OpenPaaS induit de nombreuses innovations tant en termes d'usages qu'en termes organisationnels.

Cette plateforme de logiciel libre dotée d'interfaces ouvertes favorise également l'émergence d'une communauté d'acteurs intéressés pour l'enrichir de nouveaux services. Ce mécanisme vertueux d'*Open Innovation* associé à une propagation virale est à la base d'un écosystème de nouvelle génération constitué d'individus et d'entreprises qui tirent bénéfice de l'effet de plateforme pour proposer très rapidement et à moindre coûts les outils collaboratifs du futur.

Pour innover, choisir l'agilité

En élargissant à tout le processus d'innovation les « méthodes agiles », ou *lean*, de développement informatique, l'objectif est de réduire les cycles de développement afin d'aider l'entreprise à minimiser ses risques et à réussir sans apport massif de capital, ni *business plan* élaboré, ni recherche de la perfection.

La méthode privilégie le déploiement continu de versions successives du produit ou service, accompagné d'une mesure et d'une prise en compte continue des retours du marché. Celle-ci peut même conduire l'entreprise à « pivoter », c'est-à-dire à tester de nouvelles hypothèses fondamentales sur le produit, le marché, la stratégie et les moteurs de croissance.

Par exemple, en 2005, Criteo était un service de recommandation de films, en 2006 un service de recommandation de produits en e-commerce et depuis 2008, une entreprise de publicité payée au clic.

Une telle démarche est radicalement incompatible avec la demande encore fréquente d'un cahier des charges ou d'un plan de développement sur plusieurs années.



Une *start-up* est une organisation formée pour chercher un modèle d'affaires récurrent et capable de croître exponentiellement.⁽¹⁾

Steve Blank,
*Serial-entrepreneur et leader d'opinion
de la Silicon Valley*

⁽¹⁾ Source : *What's A Startup? First Principles* (2010).

Pour innover, penser « avec » et « pour » les usagers

Le chercheur du MIT⁽¹⁾ Eric von Hippel⁽²⁾ a démontré que sur beaucoup de marchés (les équipements sportifs, les appareils médicaux...), les innovations les plus importantes provenaient au départ d'utilisateurs avancés, pour être ensuite, reprises et industrialisées par des entreprises nouvelles ou installées.

Si ce processus est ancien, il joue aujourd'hui un rôle croissant parce que le numérique, l'internet et les Fab Labs brouillent la frontière qui séparait amateurs et professionnels. Eric von Hippel invite ainsi les entreprises à collaborer avec leurs utilisateurs *leaders*, ainsi qu'à développer des méthodes de co-conception de leurs produits. Le processus habituel de « descente » de l'innovation depuis la R&D jusqu'au marché est tout simplement inversé...

■ ■ C'est un changement de paradigme qui gagne en puissance : les consommateurs produisent et utilisent les premiers prototypes, leurs pairs sélectionnent les innovations qui peuvent s'adresser à un marché plus large, les professionnels commercialisent les innovations les plus largement désirées. Le coût de l'innovation s'effondre grâce à des outils de conception meilleurs et moins coûteux, et des dispositifs de prototypages meilleurs et moins coûteux. ■ ■

Eric von Hippel, Jeroen P.J. De Jong
et Susumu Ogawa,

The Age of the Consumer-Innovator,
MIT Sloan Management Review (2011)

(1) MIT : *Massachusetts Institute of Technology*.

(2) *Eric von Hippel : le paradigme de l'innovation par l'utilisateur*, Hubert Guillaud, Internet Actu (2012).

1.5

Nouveaux innovateurs : projets et besoins

Traditionnellement, les acteurs de l'innovation – comme les structures de financement public – connaissent bien les besoins des innovateurs technologiques et disposent des outils pour y répondre. Mais les projets qui ne reposent pas sur une innovation technologique ne disposent pas des mêmes caractéristiques et n'ont pas les mêmes besoins au même moment.

" RÉPONDRE AUX BESOINS DES NOUVEAUX INNOVATEURS "



À nouveaux projets...

Trois caractéristiques distinguent fréquemment (mais pas toujours!) les projets d'innovation à faible teneur technologique des projets qui reposent sur une innovation technologique.

- Une innovation « non technologique » n'est pas nécessairement plus performante que ce qui existe sur le marché : elle peut l'être moins parce qu'elle cherche à ouvrir un espace au bas du marché (le *low cost*), elle peut choisir de répondre à des « niches », elle peut chercher le décalage (les packagings et la communication de Michel & Augustin)...

Autre conséquence : l'avantage concurrentiel peut rarement se protéger à l'aide de brevets.

- Partir de la compréhension des besoins et attentes des utilisateurs, plutôt que de la technologie.
- Travailler avec les utilisateurs potentiels, si possible dès la phase de conception.
- Intégrer des compétences en design dès le départ.
- Se confronter très tôt au marché, se mettre en position d'en écouter en permanence les retours.
- Chercher à avoir toujours quelques longueurs d'avance sur la concurrence.

- Les projets à faible teneur technologique n'ont le plus souvent pas besoin d'investissements lourds, que ce soit en matériel et logiciel ou en R&D. En revanche, comme les projets technologiques, leur besoin de financement persiste jusqu'au moment où ils atteignent l'équilibre.

Le premier besoin exprimé par les innovateurs « non technologiques » porte principalement sur le recrutement et le financement de leurs moyens humains, qu'il s'agisse de salariés ou de collaborateurs extérieurs : designers, développeurs, gestionnaires, juristes, recruteurs...

De nombreux entrepreneurs complètent leurs ressources durant les premières années en fournissant des prestations « à façon » (conseil, etc.) ; ce qui présente l'inconvénient de détourner en partie leur attention du projet initial et d'en ralentir la progression, alors qu'il est vraisemblable que d'autres projets du même genre émergent quelque part dans le monde.

- Trouver (et pouvoir financer) les bonnes personnes au bon moment.
- Trouver, au fur et à mesure, les ressources nécessaires au fonctionnement, souvent difficiles à évaluer au démarrage.

- **Un *time to market* court, des projets « agiles ».**

Dans la plupart des cas, ces projets ne passent pas par une longue phase d'étude et de planification, mais plutôt par des itérations courtes avec un contact aussi étroit que possible avec le marché : produire et tester rapidement un prototype, créer dès que possible une « traction » (une communauté croissante et « virale » d'utilisateurs), préférer des évolutions modestes, rapides et constamment améliorées à des « versions » lourdes et espacées dans le temps... Le projet se trouve ainsi constamment dans plusieurs états à la fois : conception, développement, test, lancement, exploitation, analyse.

.....

- **Quelles incidences sur les facteurs clés de succès d'un projet ?**

- Décomposer le projet en petits modules avec des temps de réalisation courts, de quelques semaines au maximum.
 - Donner la priorité à la rapidité d'exécution, ne pas hésiter à acheter des solutions qui fonctionnent plutôt que de les développer.
 - Expérimenter vite et tout le temps, par exemple en testant simultanément plusieurs versions d'un même produit (*A/B testing*).
 - Être capable de « pivoter » rapidement en réponse aux retours des utilisateurs.
-



... nouveaux besoins

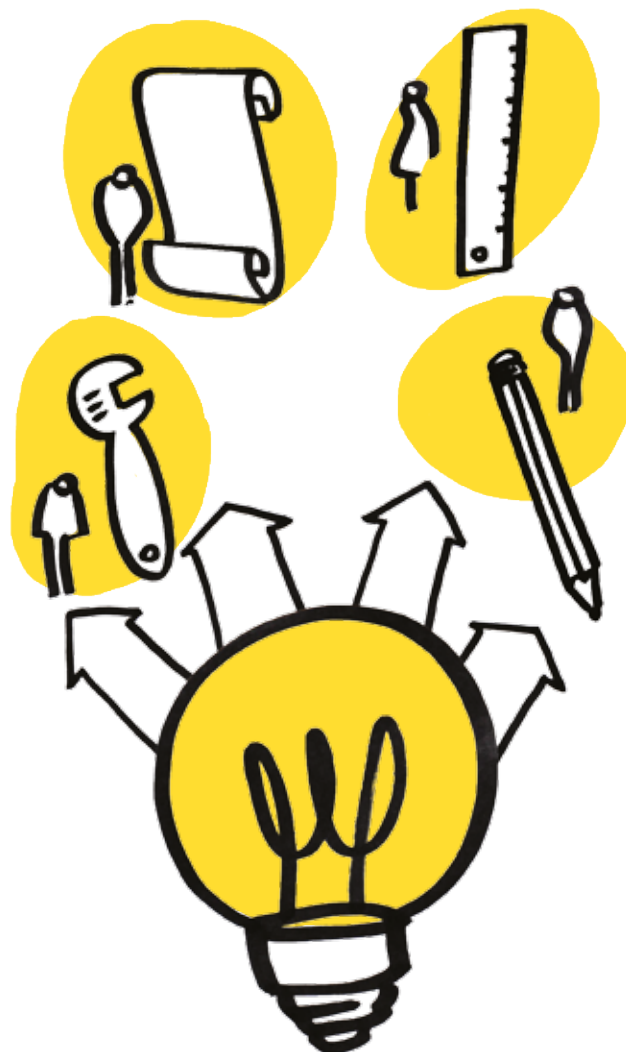
Pour mener à bien des projets plus itératifs, plus proches du marché, moins prévisibles dans leur développement, les entrepreneurs expriment des besoins pour partie différents de ceux dont les projets reposent plus fortement sur l'innovation technologique.

- **Le premier besoin : du temps-homme !**

Ce dont les entreprises ont d'abord besoin, c'est de compétences et de forces de travail. En termes de financement, c'est le besoin qu'expriment la plupart des innovateurs « non technologiques » (et aussi beaucoup d'innovateurs technologiques) en tout premier lieu :

- **recruter** (ou faire intervenir en sous-traitance) des gestionnaires, des marketeurs, des ingénieurs ou des techniciens, des développeurs web / mobiles... La rareté de plusieurs de ces compétences, notamment dans le domaine du web et du mobile, représente aujourd'hui à la fois un coût et un facteur de risque ;
- **financer** le recours à des compétences « pointues » en design, communication, web-marketing, droit, finance... et recrutement, généralement sous forme de prestations.

"S'ENTOURER DES BONNES COMPÉTENCES"



- **Financer la preuve de concept et les différentes phases du développement commercial.**

Les innovateurs ont ensuite besoin d'être soutenus dans les différentes étapes itératives du développement de leur projet, dont la commercialisation est généralement indissociable de la conception et du développement :

- le prototypage et les premiers tests utilisateurs, qui peuvent représenter des montants limités quoique difficilement accessibles à certains entrepreneurs ;
- la mise au point des premières versions et le recrutement des premiers utilisateurs et/ou clients, ce qui exige des dépenses de communication, marketing et commerce ;
- le développement commercial, français ou international.

- **Financer de manière itérative et souple des projets qui le sont tout autant.**

Tous les entrepreneurs préfèrent se consacrer à leur projet plutôt que de compléter des dossiers. S'agissant de projets « agiles », l'enjeu de la simplicité est d'autant plus grand que les besoins de financement émergent de manière progressive, et sont difficiles à mesurer au démarrage ; ce qui suppose un financement qui se définit étape par étape.

SOUTENIR LES INNOVATEURS ÉTAPE PAR ÉTAPE

Cas d'entreprise

Leetchi.com

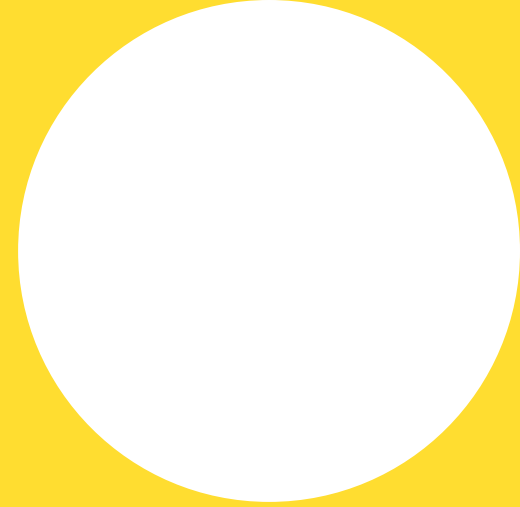
3 étapes, 3 besoins

Lancé en 2009, Leetchi est le 1^{er} site web qui permet de collecter et gérer facilement de l'argent à plusieurs (des cagnottes). Depuis 2013, son développement s'appuie également sur son système de paiement pour compte de tiers, MangoPay, adopté par des sites de *crowdfunding* et de consommation collaborative.

- Pendant la phase de création (6 mois), le besoin principal portait sur le salaire du développeur de la première version du service. Le recrutement d'un développeur supplémentaire aurait permis d'accélérer la mise en marché et la réponse aux premiers retours des utilisateurs.
- Pendant la phase de lancement (12 mois), le besoin reste centré sur les salaires (2 développeurs), les relations presse et le marketing en France. Là encore, les sous-effectifs limitent le potentiel de développement. **Bpifrance** finance le développement du paiement en ligne.
- Pendant la phase de développement accéléré et d'autonomisation de l'activité de paiement, le besoin se concentre sur les dépenses marketing et le support clients, tant en B2C (Leetchi) qu'en B2B (Mangopay).

Début 2014, Leetchi revendiquait plus de 1,5 million d'utilisateurs et visait un chiffre d'affaires de 100 M€ pour l'exercice. L'activité est rentable.

2. CRÉONS UN RÉFÉRENTIEL POUR L'INNOVATION NOUVELLE GÉNÉRATION !



2.1

Un nouveau point de vue au service des innovateurs d'aujourd'hui

L'innovation change et les besoins des innovateurs avec. Quelles conséquences cela peut-il avoir sur le soutien à l'innovation et aux innovateurs ? Tout simplement ceci : il faut changer de lunettes et adapter les dispositifs.

- Changer de lunettes, pour savoir repérer et analyser des projets très différents de ceux que les financeurs publics et privés avaient l'habitude de financer, au moins en Europe.
- Élargir les dispositifs, pour savoir soutenir des projets dont les cycles de développement, les besoins à chaque étape, le profil de risque ou les modes de valorisation diffèrent profondément de ceux des projets à dominante technologique.

En portant un nouveau regard sur l'innovation, les acteurs du soutien à l'innovation pourront se mettre en position d'accompagner des projets qui étaient jusqu'ici plus rarement considérés comme recevables : l'innovation marketing et commerciale, l'innovation de service, l'innovation de modèle d'affaires, l'innovation sociale.

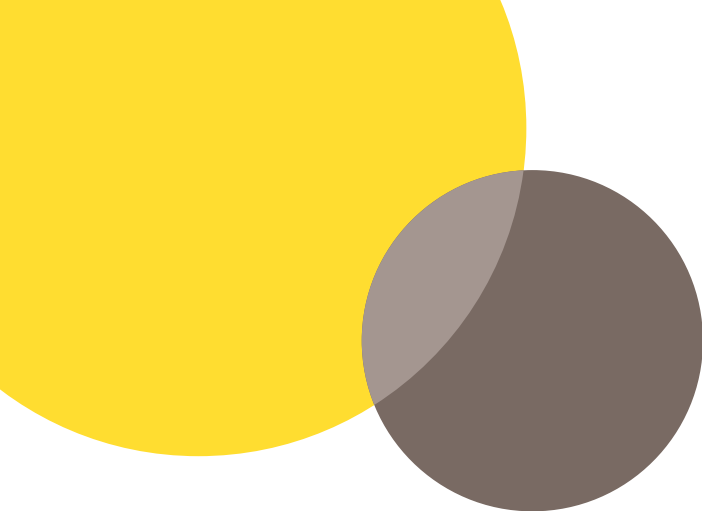
Que cherchons-nous à savoir ?

Nous proposons de considérer tous les projets innovants avec le même regard, autour de 2 questions centrales :

Qu'est-ce que le projet apporte de neuf à ses clients, utilisateurs et bénéficiaires ?

- Les clients, utilisateurs et/ou bénéficiaires sont-ils clairement identifiés ?
- S'agit-il de consommateurs finaux (marchés B2C), d'autres entreprises (marchés B2B), des collaborateurs de l'entreprise (innovation de procédé ou d'organisation...) ?
- Qu'est-ce que le projet change de leur point de vue : répond-il à un nouveau besoin, résout-il un nouveau problème ? Améliore-t-il de manière significative la manière de satisfaire un besoin ou de répondre à un problème connu ? Propose-t-il une expérience inédite, un nouvel usage ? Crée-t-il même une nouvelle catégorie de besoin, d'usage ou de marché ?





En quoi le projet peut-il différencier l'entreprise de sa concurrence ?

- Qui sont les concurrents (actuels et potentiels) de l'entreprise sur le projet considéré ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- L'innovation proposée est-elle de nature à faire la différence sur le marché :
 - en fournissant à l'entreprise un avantage concurrentiel significatif ? Si oui, sur quels facteurs (fonctions, prix, qualité, image, commodité, etc.) ?
 - en créant un espace de marché que personne n'occupe encore ?

Ces questions sont essentielles. S'il est difficile pour l'entrepreneur d'y répondre, cela peut signaler l'existence d'un problème : le projet est-il suffisamment formulé ? Relève-t-il plus d'une invention (la conception d'une nouvelle technique ou d'un nouveau procédé, sans vision entrepreneuriale) que d'une innovation (un nouveau produit introduit sur le marché, un nouveau procédé mis en pratique, avec des débouchés industriels et/ou commerciaux) ?



Précisons la nature et l'intensité de l'innovation

Le référentiel issu de nos travaux, présenté dans les pages qui suivent, a pour objectif de servir de support à la détection et l'analyse des projets pour répondre précisément aux 2 questions sus-citées. L'analyse à mener consiste à spécifier le caractère innovant du projet au regard de la nature de l'innovation et de son intensité.



L'intensité de l'innovation pourra ainsi être évaluée en la mesurant sous l'angle des différentes typologies décrites.



Exemple d'analyse de la nature et de l'intensité d'une innovation : Compte Nickel



Le Compte Nickel permet à chacun de disposer d'un compte de paiement, d'un relevé d'identité bancaire (RIB) et d'une carte de paiement (débit immédiat), sans condition ni dépôt minimum. Ce compte s'ouvre en 5 mn dans un bureau de tabac avec une simple pièce d'identité. Il permet de déposer et retirer de l'argent, faire des virements et des prélèvements, mais n'offre ni découvert, ni chéquier. Son fonctionnement, très peu coûteux, repose sur le web, le téléphone mobile et la capacité technique d'interroger le solde d'un compte en temps réel.

Ce compte sans banque (mais agréé par la Banque de France) s'adresse d'abord à ceux dont les banques ne veulent pas et même aux interdits bancaires. Facile à ouvrir et à clôturer, il peut aussi répondre à des besoins précis : gérer des dépenses communes, payer sur internet, payer à l'étranger sans frais, dédier un compte à ses achats ponctuels, etc.

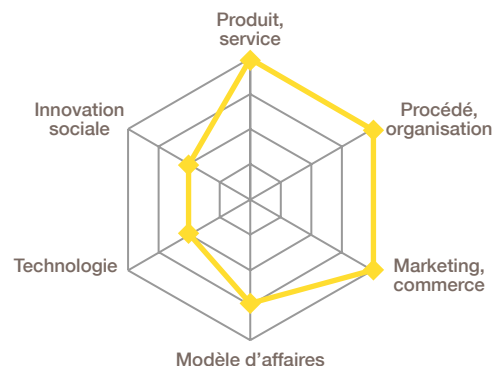
En quoi le projet innove-t-il ?

- **Produit/Service/Usage :**

Un compte de paiement sans banque, ouvert en 5 mn, sans condition, sans services additionnels.

- **Procédé, organisation :**

Ouverture en bureau de tabac avec une carte d'identité (scannée sur une « borne Nickel »). Délivrance immédiate d'une carte et d'un RIB. Dépôt d'argent en ligne ou via les bureaux de tabac. Le reste de la gestion est entièrement en ligne.



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

- **Marketing, commercialisation :**

Ouverture du compte et dépôt d'argent dans un réseau de bureaux de tabac partenaires. Un message marketing non stigmatisant pour attirer les exclus : « un compte pour tous » sans condition de revenu ni de patrimoine.

- **Innovation sociale :**

À l'origine du projet : la volonté des fondateurs de réparer l'injustice sociale que constitue une exclusion bancaire (un des fondateurs était lui-même un exclu bancaire). Le compte Nickel n'exige aucune condition de ressources. L'ouverture d'un compte ne comporte aucun renseignement intrusif sur le passé bancaire du client ou ses habitudes de dépenses.

- **Modèle d'affaires :**

Des tarifs très bas et standards (abonnement, facturation des dépôts et retraits), aucun produit complémentaire : ni découvert, ni crédit, ni utilisation de la trésorerie des clients. Frais annoncés < 50 €/an, mais cela dépend de l'usage. L'autre partie des revenus provient des commissions de paiement par carte.

- **Technologie :**

Deux procédés brevetés : la Borne Nickel, qui permet l'authentification des papiers d'identité avec un simple scanner, et la génération du RIB à partir de l'imprimante de factures du terminal de paiement électronique (TPE) du buraliste.

2.2

Les 6 typologies d'innovation

1. Innovation de produit, de service, d'usage

Le projet introduit-il un nouveau produit ou service, une amélioration significative dans la nature, les fonctions ou dans la manière d'utiliser un produit ou service existant ?

De quoi parle-t-on ?

Cette catégorie d'innovation s'intéresse d'abord au produit ou au service, du point de vue du client, de l'utilisateur ou de l'utilisateur :

- **un produit ou un service inédit**, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché ;
- **un produit ou un service transformé** en termes de fonctions, de performance, de facilité d'usage, de qualité, d'aspect... ;
- **un usage nouveau** d'un produit, d'un service ou d'une technologie existants, qui leur permettent de remplir de nouvelles fonctions, de répondre à d'autres besoins ou de fournir une autre « expérience » à leurs utilisateurs.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Modifie-t-il l'usage d'un produit-service existant ?
Change-t-il l'expérience vécue par le client ou l'utilisateur ?

● **Michel et Augustin***
Nouvelles saveurs en nouveaux conditionnements

● **Materne**
Compote en sachet

● **Steelcase**
Siège de bureau ergonomique adapté aux postures liées à l'usage des nouvelles technologies

● **Éditions volumiques**
Jeux mariant éléments physiques et numériques

● **Velov / Velib**
Vélos en libre service

● **GoPro**
Caméra ultra portable pour sportifs

● **Blablacar***
Service de covoiturage longue-distance

● **leboncoin.fr**
E-commerce entre particuliers

Répond-il à un besoin non satisfait ?

● **Neodemia**
Moocs (cours en ligne) d'entreprises

● **Urban Potager**
Potager d'intérieur automatisé

● **Numa, « Cantines »**
« Tiers-lieux », espaces de co-working

● **Ulule***
Finance participative

● **Compte Nickel***
Un compte de paiement sans banque ouvert en 5 minutes

● **Sculpteo***
(B2B) Service d'impression 3D en ligne

● **Le micro-crédit**

Résout-il un problème identifié par les clients, utilisateurs ou bénéficiaires ?

● **Dyson**
Aspirateur sans sac

● **Ecocup***
Gobelets personnalisés et consignés pour événements

● **Seb**
Friteuse « sans huile »

● **Dispositifs médicaux low cost**
(couveuse, stimulateur cardiaque, prothèses...)

● **Les thérapies géniques**
Personnalisées et ciblées

● **Ikea**
Meubles en kit

Fait-il potentiellement émerger un nouveau besoin ?

● **Withings**
Objets connectés Bien-Être / Santé pour la mesure de paramètres physiologiques

● **Arduino™**
Carte électronique « libre » pour faciliter le développement d'objets « intelligents »

● **Twitter**
Outil de « microblogage »

● **Le Smartphone et les Appstores**

● **Les réseaux sociaux**

* Fiche descriptive consultable sur le site internet.

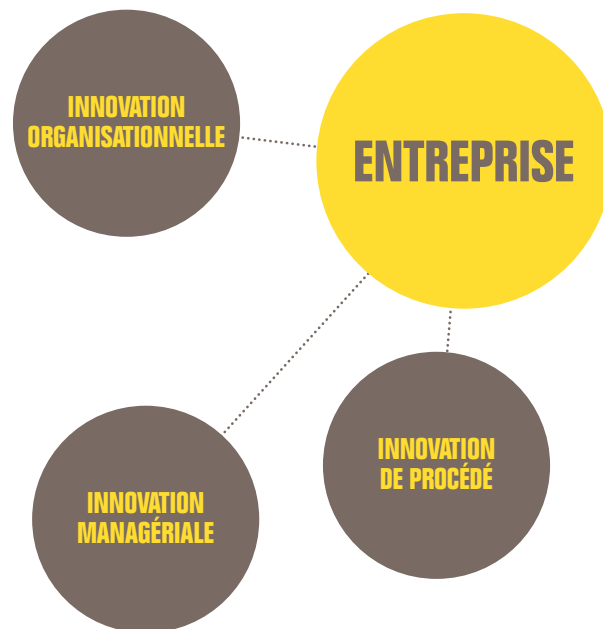
2. Innovation de procédé et d'organisation

L'innovation introduit-elle de nouveaux procédés de conception et/ou de production, ou bien des transformations inédites dans l'organisation et le management de l'entreprise, dans ses processus, dans sa logistique ou ses relations fournisseurs ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne l'entreprise elle-même et la manière dont elle conçoit, produit et gère ses produits et services, à la fois en tant qu'organisation et dans ses relations avec ses fournisseurs et partenaires :

- **l'innovation de procédé (ou de « process »)** s'appuie sur la mise en œuvre d'outils techniques (nouvelles machines, nouvelles technologies, informatique...) pour améliorer la productivité (réduction des coûts et des délais) et la qualité, rendre l'entreprise plus réactive et la production plus personnalisable, réduire la consommation de matières premières et les déchets... ;



- **l'innovation organisationnelle** concerne plutôt les systèmes de gestion (ex. flux tendus, 24/7, gestion des connaissances, de la qualité...), l'organisation du travail (méthodes de travail, organigramme, travail collaboratif, externalisation...) et les relations extérieures de l'entreprise (relations avec les fournisseurs, logisticiens, distributeurs et autres partenaires...). Elle complète souvent l'innovation de procédé (une nouvelle technique s'accompagne d'une réorganisation) mais peut également intervenir seule ;
- **l'innovation managériale** est une forme d'innovation organisationnelle qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein de l'entreprise.



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Introduit-il un nouveau procédé technique ?

Sineo
Nettoyage de voiture
100 % écologique

Suez Environnement
Utilisation de nouvelles techniques de filtration de l'eau

Téléchirurgie

Sculpteo*
Service de prototypage rapide à la demande en impression 3D

Chirurgie non-invasive

Usine flexible robotisée

Transforme-t-il un ou plusieurs processus de conception, production, logistique... ?

Egencia (filiale d'Expedia)
Optimisation des voyages d'affaires

OutilAcier
Négoce technique et distribution écoresponsable d'outillage et de fourniture industrielle

Zbis*
Micro-usine de proximité

Télémédecine

Cisco
Entreprise industrielle *fabless* (sans usines)

Zara
Renouvellement continu des collections grâce à une gestion de la chaîne logistique intégrée et flexible

Transforme-t-il la gestion du cycle de vie des produits, des matériaux, des déchets ?

Stimergy*
Plateforme de *cloud* qui rentabilise la chaleur produite par ses serveurs

Recommerce Solutions*
Reconditionnement d'appareils électroniques mobiles

« Cradle to cradle »
(« berceau au berceau »)
Économie circulaire, zéro déchet

Change-t-il l'organisation de l'entreprise, du travail, du temps ou des espaces ?

BlueKiwi
(racheté par Atos)
Réseaux sociaux d'entreprise, travail collaboratif

Convers
Centre d'appels où les salariés choisissent leurs horaires (« temps convenu »)

Happy.co.uk
Auto-organisation des équipes, qui élisent leurs managers

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, distributeurs et autres partenaires ?

Dassault
Ingénierie concourante avec ses fournisseurs sur le Falcon 7

Sushi Daily*
Corner de fabrication et vente de sushi en hypermarché

Bee Plane
Conception d'un avion en mode *open innovation*

OSVehicle
Conception et vente d'automobiles en kit (*open hardware*)

Transforme-t-il le management de l'entreprise ?

Seb
Fab Lab d'entreprise

Biscuits Poult*
Repositionnement de la biscuiterie en donnant de l'autonomie aux salariés

* Fiche descriptive consultable sur le site internet.

3. Innovation marketing et commerciale

L'innovation change-t-elle la manière dont le produit ou service est présenté, commercialisé, promu ou tarifé, ou encore la relation client autour du produit ou service ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse au marché et aux clients :

- **la marque, le positionnement** marketing et la promotion ;
- **le conditionnement**, le packaging et la présentation ;
- les méthodes, les canaux et les **formes de vente et de distribution** ;
- **le pricing** (niveaux de prix, modèle tarifaire, degré de personnalisation...) ;
- le contenu, les canaux et la qualité de la **relation client**.



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Formule-t-il une proposition nouvelle en terme d'image, de positionnement de l'entreprise ou du produit/service ?

Jolis Mômes
Boutique hygiène-beauté pour les 0-12 ans

Nailmatic
1^{er} distributeur automatique de vernis à ongles

Michel et Augustin*
Marque alimentaire *premium*, au marketing ludique et décalé, en lien avec les clients

Carrefour, Décathlon
Marques de distributeurs

Change-t-il la manière de faire connaître et de promouvoir le produit/service ?

Milka
« Le Dernier Carré » opération de marketing émotionnel

Ikea
Catalogue internet enrichi pour « voir » les meubles chez soi

Fitte
Cabine d'essayage virtuelle chez soi (avatar 3D)

Netflix, Amazon
Recommandations personnalisées en fonction des centres d'intérêt

Introduit-il un nouveau conditionnement, un nouveau packaging, une manière neuve de présenter le produit/service ?

Amazon Autorip
Téléchargement des versions MP3 des CD achetés

Auchan
Produits en vrac, zéro packaging

Daddy
Boîte de sucre rose qui « se met au vert » (éco-emballage)

ColaLife
Kit anti-diarrhéique s'insérant sans perte de place dans des caisses de cola livrées à des populations pauvres

OSVehicle
Automobile *open source* en kit

Change-t-il la manière dont le produit/service est vendu : canaux, réseaux, méthodes... ?

Darty
« Magasin connecté » équipé de bornes interactives et de tablettes

Sushi Daily*
Un bar à sushi en hypermarché

La Ruche Qui Dit Oui !*
Achats groupés auprès des producteurs

Voyages-sncf.com
« Petits voyages entre amis... » application de social commerce

Compte Nickel*
Ouverture d'un compte de paiement chez son buraliste

Vente en ligne
(année 1990)

Propose-t-il une nouvelle politique tarifaire : niveau de prix, modèle tarifaire, gamme, personnalisation... ?

Orchestra
Achat de vêtements à bas coût sur abonnement

Aviva, AXA
Assurance « *Pay as you drive* » avec boîtier GPS

Freemium
(jeux vidéo, réseaux sociaux professionnels, sites de news...)

Deezer
Option « musique » dans les forfaits mobiles

20 minutes
Média gratuit

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses clients : services, canaux, disponibilité, nature des interactions... ?

Crédit Agricole Centre-Est
Choisir et évaluer son conseiller bancaire

BandSquare*
Organiser la relation entre artistes et fans

« TrocHeures » Castorama
Inviter les clients à partager des heures de bricolage entre eux

Auchan
« *Drive* », *self scanning*...

* Fiche descriptive consultable sur le site internet.

4. Innovation de modèle d'affaires

L'innovation repose-t-elle sur une nouvelle structure des revenus et des coûts pour l'entreprise ?

De quoi parle-t-on ?

Le modèle d'affaires (ou *business model*) décrit la manière dont l'entreprise gagne de l'argent et s'organise en vue d'une croissance profitable. Il décrit la valeur apportée aux clients, la structure des revenus et des coûts, ainsi que la manière dont elle évolue avec la croissance. Il décrit également la manière dont l'entreprise travaille avec son « écosystème » de fournisseurs, partenaires, clients et autres parties prenantes.

L'innovation de modèle d'affaires prend de multiples formes, que l'on peut schématiquement classer ainsi :

- **se différencier de la concurrence** au travers de sa structure de coûts et de revenus (ex. : *low cost*) ;
- **valoriser de manières différentes les capacités de l'entreprise** (exemple : revendre la chaleur produite par un *data center*) ;
- **associer de manière originale les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs** et autres partenaires à la création de valeur.



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Différencie-t-il la structure des revenus ou des coûts de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

● **EcoCup***
Verres consignés personnalisés pour événements

● **Salesforce**
Progiciels de gestion en mode « service »

● **Vente-privée.com**
Promotions spéciales sur le web à durée limitée

● **Modèles low cost**
Compte Nickel, BIC, Easyjet ...

● « **Modèle Gillette** »
Brader l'équipement, vendre les consommables

Permet-il de valoriser des ressources de l'entreprise, d'identifier de nouvelles sources de revenus, de pénétrer de nouveaux marchés ?

● **Stimergy***
Valorisation de la chaleur dégagée par un *datacenter*

● **Amazon Web Services**
Valorisation du système d'information de l'entreprise

● **Open innovation**
« écosystèmes »

● **23andMe**
Tests ADN personnels financés en partie par la revente de données

Élève-t-il des barrières à l'entrée pour les concurrents, à la sortie pour les clients ?

● **Xerox**
Vendre des copies, pas des photocopieurs (en *leasing*)

● **Blablacar***
L'autopartage comme nouveau mode de transport collectif

● **Apple, iTunes, Apple Store**
Lier un appareil à une place de marché

Fait-il reposer la réussite de l'entreprise sur la contribution de ses clients et de tiers à la création de valeur ? S'agit-il d'une « plateforme » ?

● **Leetchi***
Commissions sur cagnottes et caisses communes

● **leboncoin.fr**
E-commerce entre particuliers

● **Ulule***
Financement participatif

● **Arduino™**
Carte micro-contrôleur *open source*

● **Apple et son Appstore**

● **Google, Facebook, etc.**
Services gratuits financés par la pub personnalisée

Permet-il à l'entreprise d'envisager une croissance rapide sans se heurter aux limites habituelles (recrutement, ressources financières...) ?

● **La Ruche Qui Dit Oui !***
Plate-forme d'échanges directs entre producteurs et « ruches » locales (communautés de consommateurs)

● **OSVehicle**
Automobile *open source* personnalisable assemblée par les utilisateurs finaux ou des petits garagistes

* Fiche descriptive consultable sur le site internet.

5. Innovation technologique

Le projet repose-t-il sur la mise au point et/ou l'intégration d'une technologie nouvelle, ou sur l'avancement significatif de technologies existantes ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation technologique crée, ou s'appuie sur, une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s) qui, en comparaison des technologies existantes apporte(nt) :

- soit **des performances supérieures** (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage...);
- soit **un meilleur rapport entre la performance et divers facteurs** de coût (investissement, utilisation, énergie...);
- soit **des possibilités entièrement nouvelles**.



Elle peut consister en :

- **la mise au point de technologies nouvelles;**
- **l'avancement de technologies existantes;**
- **un assemblage original de technologies** plus ou moins avancées (par exemple la bio-informatique).

L'innovation technologique est souvent issue de la recherche publique et/ou de la R&D d'entreprises. Cependant, la plupart des innovations fondées sur la technologie exigent, pour être adoptées efficacement par leurs clients ou utilisateurs et générer des succès commerciaux et organisationnels, un travail sur l'usage. L'innovation technologique doit donc se compléter d'une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de business model : une invention technique sans application n'est pas une innovation.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

L'innovation procure-t-elle une amélioration significative des performances par rapport à l'état de l'art ?

IRLynx* ✓

Systèmes optoélectroniques de détection et de caractérisation de l'activité des êtres vivants

Surgivisio •

Projet Surgimages-3D*, système d'imagerie 3D dédié au bloc opératoire et intégré à des technologies de navigation chirurgicale

Elvesys* ✓

« Laboratoires sur puce », détectant en moins de 10 minutes la présence d'agents pathogènes dans un échantillon de sang ou de salive

Rhenovia Pharma* •

Timbre transdermique intelligent pour administrer des médicaments

Améliore-t-elle le rapport performance / coût (d'investissement, d'utilisation) ?

✓ Ergosup*

Production et stockage d'hydrogène décarboné sous pression

FROV, filiale d'ACSA •

Projet Fibre*, sous-marin de profondeur léger, peu onéreux, facile à mettre en œuvre, télé-opéré depuis la surface

✓ Adionics*

Projet Desalao*, désalinisation d'eau peu coûteuse et peu énergivore pour l'industrie et pour les populations

Wandercraft* •

L'exosquelette qui révolutionnera le quotidien des personnes à mobilité réduite et des personnes âgées

• NawaTechnologies*

Stockage d'énergie (supercondensateurs) intégré à des éléments de structures de véhicules ou de systèmes énergétiques

Résout-elle un problème jusqu'ici insoluble, ouvre-t-elle des possibilités nouvelles ?

✓ Snips* ✓

Modélisation prédictive des comportements dans les villes

• Biométhodes*

« Bio-raffinage » de résidus agricoles et forestiers non-alimentaires pour la production de biocarburants et de composés chimiques

• PhageX*

Agents actifs innovants qui éradiquent de façon ciblée les bactéries pathogènes tout en laissant la flore intestinale intacte

• Multiposting

Projet SmartSearch* : intégration de bases de données et d'applications décisionnelles pour concevoir un moteur de recherche pour le recrutement



Technologies nouvelles ou améliorées



Intégration de technologies

* Projets sélectionnés parmi les lauréats de la 1^{ère} phase du Concours Mondial d'Innovation (Juillet 2014).

6. Innovation sociale

Le projet répond-il à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits ? Crée-t-il de nouvelles relations ou collaborations sociales ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du Manuel d'Oslo – elle doit apporter une innovation de produit/ service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de modèle d'affaires – mais elle doit y ajouter 2 dimensions :

- **avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale :**
 - **répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits**, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants... ;
 - **répondre à des enjeux sociétaux** en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales : mobilité, logement, cohésion sociale, énergie, recyclage... ;
 - **s'attaquer à des défis systémiques** pour introduire des transformations structurelles, qui impliquent un grand nombre de parties prenantes : développer une économie circulaire, par exemple.



- **être « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission. En particulier, l'innovation sociale :**
 - cherche à **impliquer ses utilisateurs**, bénéficiaires et parties prenantes à toutes les étapes du projet, depuis l'identification du besoin jusqu'aux solutions, en passant par l'évaluation des impacts ;
 - s'attache à **partager la valeur économique** produite avec toute la société plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs.

Une innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire (Scop, Scic...) ou d'une entreprise classique (SARL, SA...).

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Cherche-t-il à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits ?

- Solar Ear**
Appareils auditifs digitaux à batterie solaire fabriqués par des brésiliens malentendants
- Voisin-Age**
Mettre en relation des habitants d'un quartier avec les personnes âgées en privilégiant la réciprocité des échanges
- Compte Nickel***
Ouverture d'un compte de paiement sans condition de ressources

- Micro-crédit**

- Simplon.co**
Fabrique sociale de développeurs web / mobile à Montreuil

- La Tournée**
Livraison à domicile de commerçants locaux par des chômeurs de longue durée

Cherche-t-il à répondre à des enjeux sociétaux ?

- EasyLatrine**
Urinoirs publics faciles à fabriquer localement et produisant du compost
- Siel Bleu***
L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être

- Recommerce Solutions***
Remise à neuf de téléphones en ateliers d'insertion, revendus par les opérateurs

- Zbis***
Micro-usine de proximité et Fab Lab

- inControl (UK)**
Permettre aux bénéficiaires d'aides sociales de gérer eux-mêmes leur budget d'aide

S'attaque-t-il à des défis systémiques ?

- La Ruche Qui Dit Oui !***
Circuit court local, participatif et connecté
- From Waste to Wow!**
Objets de mode fabriqués à partir des rebuts des créateurs milanais

- Urban Farm Lease**
Développer l'agriculture urbaine à Bruxelles

- Sol Violette**
Monnaie complémentaire locale et solidaire

- Mozaïk RH**
Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires, issus de la diversité

- Commerce équitable**
- Économie circulaire**

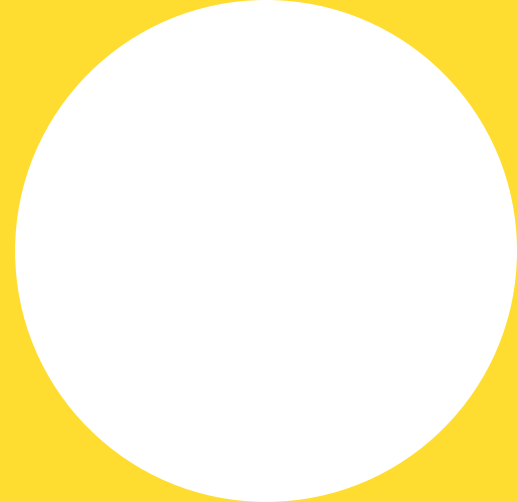
* Fiche descriptive consultable sur le site internet.

En outre, pour qualifier un projet d'innovation sociale, il est important de se poser quelques questions complémentaires.

- La mission sociale et sociétale fait-elle partie de la raison d'être du projet (inscription dans l'objet social, dans le *business plan* ; subordination d'autres objectifs purement économiques à cette mission...) ?
- La valeur économique produite est-elle captée par l'entreprise ou distribuée (réinvestissement des bénéfices, limitation des profits et des rémunérations, partage de la propriété intellectuelle...) ?
- Le projet implique-t-il ses utilisateurs, bénéficiaires et parties prenantes à plusieurs de ses étapes, depuis l'identification du besoin jusqu'à la production ?
- Le projet mesure-t-il de manière explicite et rigoureuse son impact social et sociétal ?

Pour en savoir plus sur les différentes typologies d'innovation, se référer aux définitions et sources listées dans l'annexe 2.

**ENSEMBLE, PARIONS
SUR L'AVENIR**



Qu'est-ce que le projet apporte de neuf et en quoi différencie-t-il l'entreprise de sa concurrence ?

Nous avons construit notre « référentiel » à partir de ces 2 questions, afin de permettre aux acteurs du soutien à l'innovation d'élargir leur focale pour repérer les projets innovants, mieux appréhender certains projets qui pouvaient auparavant leur échapper et mieux accompagner les innovateurs d'aujourd'hui.

Mais l'analyse d'un projet innovant – quel qu'il soit – ne s'arrête pas là, tant pour l'entrepreneur que pour les acteurs du soutien à l'innovation. La pertinence du projet d'innovation ne fait pas tout : la réussite du projet passe par la capacité des innovateurs et de leur entreprise à en saisir les opportunités et à en maîtriser les risques. Toute entreprise est d'abord une aventure humaine : la qualité et la complémentarité des équipes, l'organisation et le management, font la différence. Toute innovation est un pari sur l'avenir : il faut savoir évaluer aussi précisément que possible les chances et les conditions de réussite, tout en sachant repérer les imprévus pour réagir dans l'instant.

Enfin, une innovation n'existe qu'au travers de ses clients ou bénéficiaires, et l'entreprise doit s'organiser pour les entendre, voire les impliquer, le plus en amont possible et tout au long du cycle de vie de l'innovation.

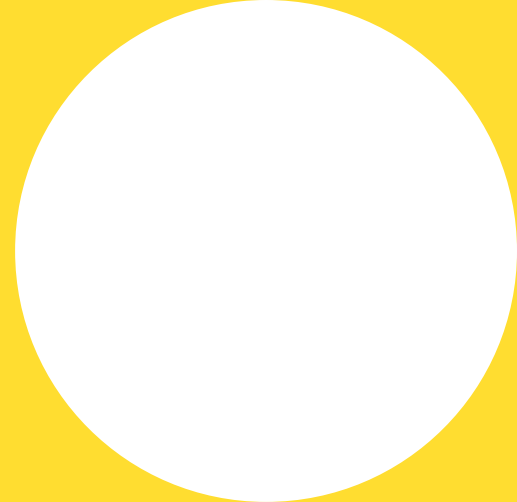
Ces questions, chaque entrepreneur, chaque investisseur, chaque acteur du soutien à l'innovation, doit se les poser. Elles relèvent à la fois de la mise en œuvre des conditions de réussite d'un projet, et de l'analyse des risques liés à ce projet.

Les acteurs publics du soutien de l'innovation ont pour mission d'inciter les entreprises à prendre « le risque d'innover », en les accompagnant au mieux vers le succès. En se donnant les moyens de mieux comprendre l'innovation d'aujourd'hui, ils jouent pleinement leur rôle au côté des entrepreneurs, des investisseurs privés et de l'ensemble des écosystèmes de l'innovation.

Encourager l'innovation sous toutes ses formes, c'est

SERVIR L'AVENIR

ANNEXES



1.

Exemples de projets analysés

18
PROJETS
ANALYSÉS



Retrouvez les analyses des projets suivants
sur notre site bpifrance.fr

Projet

Description

TYPES D'INNOVATION

		PRODUIT, SERVICE, USAGE	PROCÉDÉ, ORGANISATION	MARKETING, COMMERCIALE	MODÈLE D'AFFAIRES	TECHNOLOGIQUE	SOCIALE
Bandsquare	Faire rencontrer artistes et fans autour d'expériences « <i>live</i> » uniques	●			●		
Biscuits Poult	Innovation managériale basée sur l'autonomisation des salariés et l' <i>open innovation</i>	●	●	●			
BlaBlaCar	Service de covoiturage communautaire	●		●	●		
Compte Nickel	Le premier compte de paiement sans banque, disponible en bureaux de tabac	●	●	●	●	●	●
Cozy Cloud	Un « <i>cloud</i> personnel » pour enrichir l'expérience numérique, redonner le contrôle des données aux individus	●		●	●	●	
DMD Santé	Plateforme d'évaluation, recommandation et labellisation en santé mobile (applications et objets connectés)	●			●		
Ecocup	« Du jetable au durable » : des gobelets écologiques personnalisés et réutilisables pour les événements	●	●		●		●
Iota Element	Meubles d'ébénisterie intégrant de la haute technologie (son, internet, multimédia...)	●					
La Ruche Qui Dit Oui !	« Vous réunir pour acheter directement aux producteurs de votre région »	●		●	●		●
Leetchi	« Le service idéal pour collecter et gérer de l'argent à plusieurs »	●			●	●	
Michel et Augustin	Produits alimentaires <i>premium</i> et innovants, communication originale et fort lien avec les clients	●	●	●			
Recommerce	Opérateur de solutions de reprise et revente de mobiles d'occasion	●	●		●	●	
Sculpteo	Plateforme d'impression 3D : « Acheter, vendre et imprimer vos idées en 3D, sous forme d'objets »	●	●	●	●		
Siel Bleu	Des programmes utilisant l'Activité Physique Adaptée comme outil de prévention santé et de bien-être	●			●		●
Stimergy	Fournisseur de service de <i>cloud computing</i> valorisant la chaleur émise par les serveurs pour réduire ses coûts	●			●		
Sushi Daily	Points de ventes de sushis frais installés au sein des supermarchés	●	●	●	●		
Ulule	Plateforme de financement participatif (<i>crowdfunding</i>)	●			●		
Zhis	Micro-usine locale et partagée en Vendée	●	●				●

2.

Pour en savoir plus...

1. Innovation de produit, de service, d'usage

- **Définitions officielles :**

OCDE (Manuel d'Oslo) : « L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. »
« Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles. »

- **3 sources pour aller plus loin :**

- sur les catégories d'innovation de produits et de services : *Towards an innovation-type mapping tool*, J. Rowley, A. Baregheh et S. Sambrook, *Management Decision*, Vol. 49 N° 1 (2011) (accessible via *Google Scholar*);
- sur les processus d'innovation produit : *L'état de la conception de produits : Le rapport canadien 2010*, Industrie Canada (2010);
- sur l'innovation « tirée par le design » : *Design-driven innovation*, Roberto Verganti, *Harvard Business Press* (2009).

2. Innovation de procédé et d'organisation

- **Définitions officielles :**

OCDE (Manuel d'Oslo) :

Procédé : « La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. »

Organisation : « La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. »

- **Une source pour aller plus loin :**

- une distinction par l'exemple entre innovation « de produit » et « de procédé » : *Innovation: Process vs. Product*, Kirill Sheynkman (2011).

3. Innovation marketing et commerciale

- **Définitions officielles :**

OCDE (Manuel d'Oslo) : « Une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »

- **Quelques sources pour aller plus loin :**

- les trophées SCOPS (Université Paris Dauphine – Credoc) repèrent et distinguent chaque année les meilleures innovations commerciales.
Voir aussi l'analyse du Credoc : *Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?* (2012);
- les trophées annuels *Dupont Packaging Awards* ;
- un livre de référence : *Manager l'innovation par le service*, par Benoît Meyronin et Annie Munos (PUG, 2012).

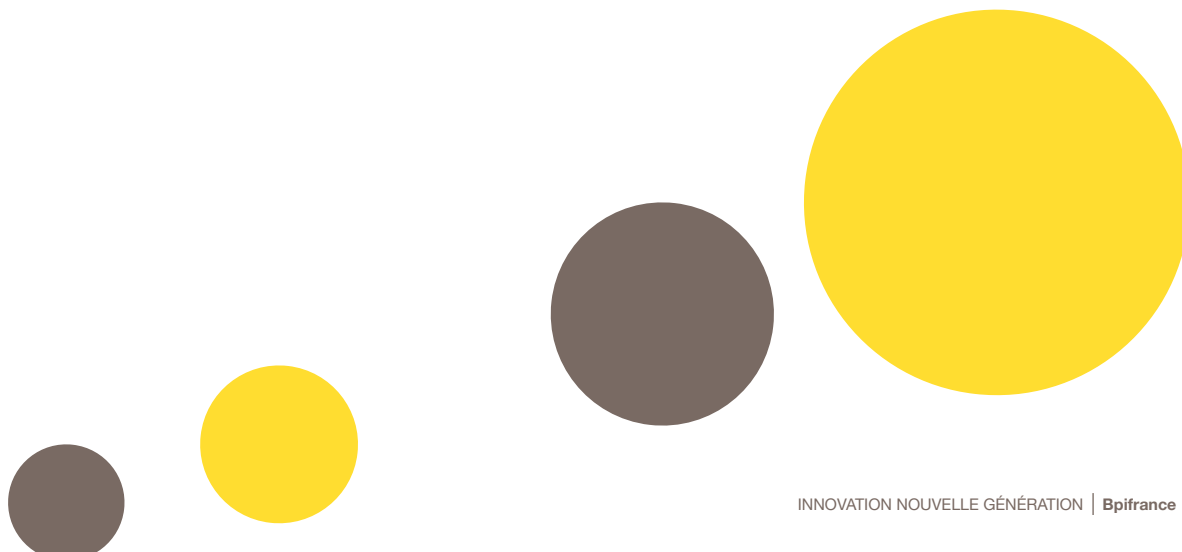
4. Innovation de modèle d'affaires

Il n'existe pas de définition officielle de l'innovation modèle d'affaires. Le « *Business Model Canvas* » est l'outil le plus utilisé pour décrire les composantes du modèle d'affaires :

- site de référence de son concepteur, Alexander Osterwalder : **www.businessmodelgeneration.com**
- description pédagogique en français sur le site de l'APCE
- **Quelques sources pour aller plus loin :**
 - *Réinventer son modèle d'affaires*, Raphael Amit et Christoph Zott, *MIT Sloan Management Review*, traduit dans le site canadien *Les Affaires* (2012) ;
 - *The Innovator's Dilemma*, Clayton Christensen (1997), *The Innovator's Solution*, Clayton Christensen (2003), et en français, *Le gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence*, Pearson (2013).

5. Innovation technologique

- **Les priorités gouvernementales en matière d'innovation technologique :**
 - les 34 Plans de la Nouvelle France industrielle : **www.economie.gouv.fr/nouvelle-france-industrielle**
 - les 7 Ambitions stratégiques de la Commission Innovation 2030 : **www.innovation-2030.entreprises.gouv.fr**
- **Quelques sources pour aller plus loin :**
 - *Patterns of Technological Innovation*, John Callahan (2007) ;
 - *PME et innovation technologique : pour une relation plus naturelle*, Regards sur les PME N° 10, OSEO-Caisse des Dépôts (2006).



6. Innovation sociale

• Définitions officielles :

- **Commission européenne** : « Le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales. » La Commission ajoute que ces innovations « sont sociales à la fois dans leurs finalités et dans leurs moyens » ;
- **Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)** : « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... » ;
- Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des 3 conditions suivantes ».

1. Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise.

2. Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale.

3. Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 2 premiers points.

• Quelques sources pour aller plus loin :

- *Guide de l'innovation sociale* de la Commission européenne : version complète en anglais, *Guide to Social Innovation* (2013) ou synthèse en français de l'Avisé;
- Concours européen sur l'innovation sociale : **www.socialinnovationcompetition.eu**
- *Rediscovering Social Innovation*, James Phills, Kriss Deiglmeier et Dale Miller, *Stanford Social Innovation Review* (2008) : un bon article de synthèse du point de vue américain, qui propose une définition de l'innovation sociale comme « une solution nouvelle à un problème social, qui est plus efficace, efficiente, durable, ou plus juste que les solutions existantes, et dont la création de valeur se destine plutôt à la société dans son ensemble qu'à des individus en particulier. »

3.

Informations pratiques et références

Documents officiels

OCDE, Manuel d'Oslo : *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3^e édition (2005).

Commission européenne, *Guide de l'innovation sociale* (2013) (en anglais ; synthèse en Français par l'Avisé).

Rapports publics

Innovation Union Scoreboard, Commission européenne (2014).

L'innovation, un enjeu majeur pour la France, Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin, ministères du Redressement productif et de la Recherche, La Documentation Française (2013).

Un principe et sept ambitions pour l'innovation, rapport de la Commission Innovation présidée par Anne Lauvergeon, La Documentation Française (2013).

Pour une nouvelle vision de l'innovation, Pascal Morand et Delphine Manceau, La Documentation Française (2009).

Quelques ouvrages de référence

The Innovator's Dilemma, Clayton Christensen, *Harper Business*, (1997), *The Innovator's Solution*, *Harvard Business Review Press*, Clayton Christensen, (2003) et en français, *Le gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence*, *Pearson*, (2013).

Stratégie Océan Bleu : *Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, W.Chan Kim et Renée Mauborgne, *Pearson*, (2013).

Democratizing Innovation, Eric von Hippel, *MIT Press* (2006).

The Open Book of Social Innovation, Robin Murray, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan, *Nesta/Young Foundation* (2010).

Sites essentiels

Bpifrance : **www.bpifrance.fr**

FING : **www.fing.org**

Innovation Union, le site dédié à l'innovation de la Commission européenne :

www.ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm

Rubrique « Innovation » du ministère du Redressement productif :

www.redressement-productif.gouv.fr/innovation

Les Pôles de compétitivité : **www.competitivite.gouv.fr**

Cet ouvrage est créé et publié par **Bpifrance**
avec la collaboration de la Fondation internet
nouvelle génération (FING).



Les illustrations de cet ouvrage ont été réalisées par
Guillaume Lagagne, facilitateur graphique.

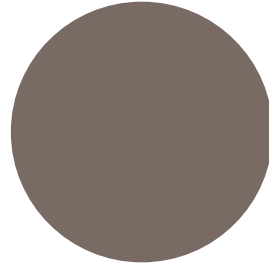
Pour contacter Bpifrance de votre région



bpifrance.fr

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



SERVIR
L'AVENIR

