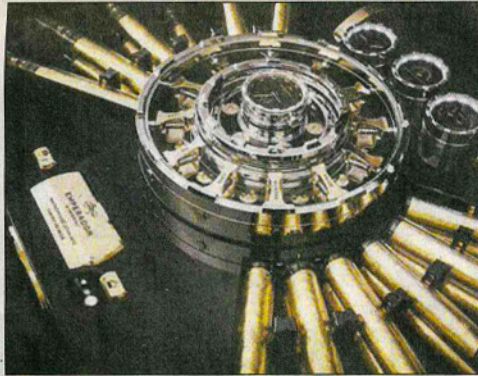


Mode d'emploi pour déléguer l'innovation



Comment innover lorsque l'on n'a pas la taille critique pour le faire soi-même ou pour se porter acquéreur d'une société amenant une vraie plus-value? Réponse avec Antoine Lorotte, CEO de FiveCo et concepteur de la cave à cigares Imperiali, présentée à Baselworld. **PAGE 2**

Comment déléguer l'innovation

Deux options se présentent: faire appel à des sociétés de «body-sharing» ou à des cabinets d'outsourcing.



ANTOINE LOROTTE
CEO de FiveCo

Aujourd'hui de plus en plus, une vérité voit le jour: lorsqu'il s'agit d'innover, les grands groupes et les grandes entreprises éprouvent une certaine difficulté. Le plus fréquemment, l'innovation a lieu dans des petites structures de type startup ou entreprise de taille moyenne. Les raisons sont connues, les grands groupes fonctionnent souvent avec un mode de hiérarchie en top down qui fait qu'elles finissent par ressembler davantage à des structures administratives qu'à des entreprises privées. Ainsi, dans l'étude Bain (mars 2016) sur l'alliance des grandes et des jeunes entreprises, Alain Evrard, directeur des acquisitions de L'Oréal affirme «Aujourd'hui l'alliance avec de nouveaux partenaires (jeunes entreprises et universités notamment) est une nécessité: les grandes entreprises n'ont plus le monopole du savoir et de la créativité. Au siècle de l'interaction et de la connectivité, le 'not invented here' n'est vraiment plus de mise.» Aussi, de ce fait, alors que bien souvent elles doivent leur gigantisme à une innovation en particulier, elles ont du mal à trouver le second souffle qui leur permettra de lancer sur le marché une innovation similaire. Les meilleurs exemples de cette thèse se trouve chez les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Ceux-ci ont connu leurs heures de gloires et atteint leurs tailles de mastodontes grâce aux innovations disruptives qu'ils ont lancées. Mais, bien qu'ils continuent d'innover en interne, ils ont également adopté comme stratégie le rachat systématique de toutes les innovations qui leur semblent pertinentes par rapport à leur cœur d'activité. Ainsi en 2016 Google, a racheté onze entreprises et Apple, sept. Par-

fois ces acquisitions sont des moyens d'absorber un concurrent potentiel. C'est la raison pour laquelle, par exemple, Facebook s'est emparé d'Instagram. Doit-on en conclure pour autant qu'aujourd'hui, la seule manière d'innover pour un grand groupe consiste à faire son marché en acquérant une pièce rapportée?

Tous les groupes qui veulent innover n'ont pas forcément la taille critique qui leur permet ce comportement et la plupart confient leur innovation à des tiers, dont c'est le métier. Ils ont alors le choix entre deux solutions: soit faire appel à des sociétés de «body-sharing», soit faire appel à des cabinets d'outsourcing. Alors que les premières mettent à disposition un catalogue de ressources qualifiées, les seconds, eux, proposent une équipe ayant un savoir-faire et une expérience dédiée. Si la première solution semble plus séduisante et moins contraignante de prime abord, il s'avère qu'elle peut générer par la suite un certain nombre d'obstacles pour l'entreprise qui souhaite innover.

Tout d'abord, force est de constater que l'allocation de compétences dédiées est contrainte par la disponibilité des ressources. En effet, quand une entreprise veut choisir un CV sur catalogue pour l'intégrer à une de ses équipes, il devra attendre que celui-ci soit dégagé de toute autre obligation. A contrario, un cabinet d'outsourcing sera plus rapidement à son service. A une époque où la vitesse d'exécution est déterminante, l'innovation on demand est une valeur ajoutée fondamentale.

Ensuite il est plus compliqué de vérifier l'aptitude d'un ingénieur qualifié en partant de son CV, que celle d'une

équipe qui aurait déjà à son actif tout un catalogue d'innovations. Un doute subsistera toujours sur le personnel alloué: va-t-il pouvoir s'intégrer à l'équipe? Saura-t-il se mettre dans le bain immédiatement et faire preuve de mêmes compétences? Tous ces impondérables augmentent la part d'incertitudes et diminuent les chances de trouver le partenaire idéal qui garantira à l'entreprise une véritable capacité d'innovation. Aussi, c'est là que l'on constate que cette dernière ne dépend pas seulement de la capacité à trouver un chaînon manquant, mais bien d'insuffler une véritable dynamique. Pour cela, on privilégiera une équipe réactive susceptible d'intervenir de manière efficace dans un délai court.

Enfin, une équipe multidisciplinaire, composée de ressources qui sont habituées à travailler de manière collective sur des typologies de sujets hétéroclites offrira une expérience sans commune mesure. La co-création et la force du collectif sont deux valeurs ajoutées des cabinets d'outsourcing et que les sociétés de body-sharing sont incapables de délivrer: des experts qui ont l'habitude de se confronter ensemble à la résolution de problèmes complexes. En conclusion, on remarquera qu'aujourd'hui l'innovation n'est pas forcément un processus interne à l'entreprise. Les sociétés qui n'innovent pas ou peu peuvent tout à fait rechercher en externe des partenaires ou des prestataires qui leur apporteront un appui pour mener à bien certains développements. Il n'y a sans doute pas de solution parfaite, mais le choix est là. Il ne leur reste plus qu'à décider la solution la plus appropriée au regard de leur stratégie d'ensemble. ■

LA CO-CRÉATION ET LA FORCE DU COLLECTIF SONT DEUX VALEURS AJOUTÉES DES CABINETS D'OUTSOURCING ET QUE LES SOCIÉTÉS DE BODY-SHARING SONT INCAPABLES DE DÉLIVRER: DES EXPERTS QUI ONT L'HABITUDE DE SE CONFRONTER ENSEMBLE À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES.