

Sur le site Internet de la DCNS, leader mondial du naval de défense, une page est entièrement dédiée à l'innovation collaborative à destination de ses fournisseurs. L'entreprise exprime ainsi sa volonté d'associer à son développement des PME avec lesquelles elle travaille. Signataire, comme la SNCF, Areva ou ENGIE de la « Charte des entreprises à participations publiques en faveur de l'émergence et du développement des PME innovantes », le groupe s'engage à accompagner des partenaires sur des projets communs d'innovation. Cette démarche n'est pas unique et tend à se développer. L'innovation collaborative permet notamment de mutualiser des compétences et des équipements dans un cadre défini afin de minimiser les risques liés à un projet d'innovation. Ces nouvelles pratiques sont déjà couramment développées dans les grands groupes, mais demeurent suspectes pour de nombreuses PME. Il s'agit, en effet, de dévoiler à un partenaire son savoir-faire, d'ouvrir les portes de son bureau d'études, se lier pour l'avenir à un donneur d'ordre. Cependant, passé ces appréhensions compréhensibles, l'innovation collaborative se révélera comme un accélérateur puissant de développement.

REPÈRES

Qu'est-ce que l'innovation collaborative ?

Le développement de programmes de recherche est vital pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Elles sont alors confrontées à deux problématiques : trouver le budget souvent conséquent pour de tels projets et disposer des compétences nécessaires. L'innovation collaborative ou open innovation vient des États-Unis où de grandes structures comme la NASA l'ont déjà expérimentée. On peut la trouver en externe ou en interne. Orientée vers l'extérieur, il s'agit alors de regrouper autour d'un projet des entités partageant des intérêts communs. Elle se développe dans différentes directions : au sein d'une même filière industrielle, entre une grande entreprise et ses fournisseurs, autour de pôles de compétitivité ou de structures de recherche. Orientée vers l'intérieur de l'entreprise, elle permet de capter les idées d'innovation provenant des salariés. On parle alors d'innovation participative.

Quels sont les atouts de l'innovation collaborative ?

Les atouts de l'innovation collaborative sont nombreux et dépendent de la nature du projet. Premièrement, il s'agit souvent de limiter les coûts pour chaque partie prenante en profitant d'économies d'échelles et en se répartissant les dépenses. Ensuite, et en complément de la synergie budgétaire, cela permet une mutualisation des équipements. Une PME peut ainsi utiliser dans un cadre défini les installations d'une grande entreprise. Les compétences sont aussi partagées. Une entreprise fait ainsi appel aux ressources humaines d'un laboratoire de recherche ou à des chercheurs d'une autre entreprise. Enfin, la mise en commun réduit mécaniquement les risques. Certains projets comme les projets entre fournisseurs et donneurs d'ordre permettent une vision partagée à long terme avec éventuellement la signature de contrats commerciaux à la clé.

 **L'innovation collaborative permet de mutualiser les équipements et les compétences dans un objectif de limitation des coûts et des risques.** 

Quels sont les intérêts pour une PME ?

Outre la mise en commun des équipements et des compétences, qui amène à réduire les risques, l'innovation collaborative permet aux PME d'ouvrir leur champ de vision. Travailler en partenariat engage à se structurer, autour d'un chef de projet par exemple. Cela oblige aussi à développer ses outils de communication : partage de fichiers en ligne, web conférences... La nature du partenaire est aussi importante. Développer un projet d'innovation avec son client, voire avec un de ses concurrents, permet d'avoir une nouvelle vision stratégique au sein de l'entreprise. L'entreprise n'est plus fermée sur elle-même. Elle s'intègre à un écosystème avec toujours cette ambivalence : la crainte de partager son savoir-faire contre l'assurance d'un développement sécurisé par ces partenariats.

Quels sont les écueils à éviter dans un partenariat d'innovation collaborative ?

La crainte majeure des entreprises avant de s'engager dans ce type de partenariat réside dans la gestion de la propriété industrielle. À qui appartiendront les résultats du projet ? L'essor de cette pratique ne peut se faire que si les différentes parties se font confiance. Pour cela, un contrat est généralement signé, mentionnant les éventuelles retombées du partenariat. Outre la propriété industrielle, les retombées commerciales sont alors prises en compte. Les questions à se poser avant d'entreprendre une collaboration sont les suivantes :

- Quel est le périmètre précis de la collaboration en termes de durée et de sujet?
- Quels sont les résultats attendus?
- À qui appartiendront ces résultats et comment seront-ils exploités en termes de durée et de zones géographiques?
- Quelles sont les ressources financières et humaines mises à disposition par chacune des parties prenantes ?
- Quels sont les risques liés à ce projet et comment sont-ils gérés ?



Daniel Lelaure, Directeur technique, Metra

Metra à Blangy-sur-Bresle est une société de 110 salariés qui, historiquement, est positionnée sur la fabrication des moules de verrerie. Cette industrie représente actuellement 70 % de son activité, mais la volonté de cette PME est de s'ouvrir vers d'autres secteurs tels que l'aéronautique (l'entreprise est certifiée EN9100), le ferroviaire, l'armement. Cette diversification est nécessaire d'une part, bien sûr, pour être moins dépendant de l'activité principale et, d'autre part, afin de développer l'entreprise. Dans le domaine verrier, le bureau d'études conçoit des moules de verrerie complexes et est capable d'accompagner des clients dans le monde entier avec de nouveaux produits. Environ 40 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international.

METRA

TÉMOIGNAGE

Comment Metra conçoit l'innovation collaborative ?

L'innovation collaborative est une composante essentielle de notre stratégie commerciale dans le domaine verrier. Elle se déploie soit en amont avec nos services techniques, soit en aval avec le client. En amont, cela nous permet de développer des innovations qui seront ensuite proposées aux clients. En aval, cela signifie que nous structurons ensemble avec nos clients des projets d'innovation répondant à une de leurs problématiques.

Pouvez-vous nous faire part de quelques exemples ?

Metra a un savoir-faire sur les rechargements de pièces d'usure de moule de verrerie avec des alliages réfractaires. Ce savoir-faire restait empirique, ce qui nous bridait dans le développement de nouvelles idées. Nous sommes entrés en contact avec un laboratoire indépendant compétent en sciences et mécaniques des matériaux. Dans ce cas précis, le laboratoire apporte ses capacités en termes de moyens de caractérisation et d'expertise souvent liés à la métallurgie des poudres métalliques. Cela permet une mutualisation des coûts ainsi que des échanges sur l'expertise dans ce domaine. Ce partenariat est consolidé par des contrats de prestation. Il y a une clause de confidentialité même si le projet n'est pas encore assez avancé pour déposer un

brevet ou une enveloppe Soleau. Nous avons d'autres exemples d'innovation collaborative avec cette fois-ci des clients. Nous sommes à l'écoute des remarques faites sur nos prestations et lorsque le sujet se présente, nous recherchons conjointement des solutions. Nous avons, par exemple, un client qui constatait une dépense importante sur une typologie particulière de moule soumis à de très fortes contraintes d'usure abrasive et corrosive. Nous avons travaillé ensemble pour être capables d'optimiser la réparation de l'empreinte usée. Le client nous a accompagnés dans les tests et cela a débouché sur une activité régulière de maintenance de moules.



Le processus d'innovation doit s'inscrire dans une démarche stratégique globale.



Quels avantages tirez-vous de ces collaborations ?

Les avantages ne sont effectivement pas toujours immédiats. Ce qui peut effrayer une PME comme la nôtre dans ces démarches d'innovation, c'est la peur de l'échec. Dans les activités de recherche et d'innovation, l'entreprise peut développer dix projets et



finalement n'en avoir qu'un seul de rentable. Une vision exclusivement comptable ne survit pas à ce constat. Le processus d'innovation doit s'inscrire dans une démarche stratégique globale. Les avantages collatéraux sont alors visibles. Par exemple, notre rapprochement avec un laboratoire nous a fait embaucher un doctorant

en thèse Cifre. Au contact de ces projets, l'ensemble des salariés, de l'opérateur à l'ingénieur, progresse en compétences. Cette culture de l'innovation permet de petites avancées qui se transforment en avantages commerciaux et vient compenser le temps et l'énergie dépensés dans ces projets de collaboration

TÉMOIGNAGE



Bertrand Guillemot, Directeur des programmes innovations, Dalkia
Philippe Haffner, Président, Haffner Energy



Haffner Energy est une PME spécialisée dans le secteur de la production d'énergie à partir de matière organique solide et renouvelable. Dalkia est une filiale du groupe EDF, spécialisée dans les services énergétiques. Près de 13 000 collaborateurs travaillent dans cette entreprise, en charge de la performance énergétique de 88 000 installations en France. Haffner Energy et Dalkia se sont engagées ensemble dans un projet d'innovation collaborative.



Quel est le secteur d'activité de Dalkia ?

Bertrand Guillemot : Dalkia est une entreprise spécialisée dans les services énergétiques dans trois secteurs d'activités complémentaires : les réseaux de chaleur et de froid, les services énergétiques aux bâtiments et les services énergétiques aux industriels. Dalkia s'engage à réduire les émissions de CO2 de ses clients d'une part, grâce à son expertise dans l'efficacité énergétique et, d'autre part, en développant les énergies renouvelables locales (biomasse, géothermie, biogaz...), les énergies de récupération (la valorisation de la chaleur de process industriels, data centers...), la cogénération...

Comment la stratégie de recherche et développement est-elle organisée chez Dalkia ?

Bertrand Guillemot : La recherche et développement chez Dalkia s'appuie en grande partie sur celle du groupe EDF. Cela nous donne accès à des outils, des méthodologies et bien sûr des compétences pour répondre à nos besoins d'innovation. Dalkia n'a pas de structure rigide en matière d'innovation. La direction innovation de l'entreprise est en fait constituée d'une petite équipe, nous nous appuyons beaucoup sur nos relais dans les régions. Il est donc nécessaire pour nous d'avoir une forte sélectivité des projets d'innovation.

Comment sont sélectionnés les projets ?

Bertrand Guillemot : Nous devons être agiles et répondre aux besoins détectés dans notre écosystème. Les projets sont financés en interne et le processus courant s'étale sur quelques mois.

Nous apportons donc une grande importance au business plan de l'innovation en y intégrant une notion de prix acceptable : combien le client sera-t-il prêt à payer en plus pour une innovation ?

Comment concevez-vous l'innovation collaborative ?

Bertrand Guillemot : Les besoins en innovation sont multiples et d'origines très diverses. Nous sommes constamment à l'écoute de nos partenaires, de nos clients, de nos fournisseurs afin de capter les évolutions futures. En cela, l'innovation collaborative est un mode de fonctionnement dans lequel nous croyons beaucoup. C'est une façon de détecter et d'anticiper les besoins et les mises en application de demain dans notre secteur d'activité. Grâce à cela nous pouvons aider, notamment les petites structures, à développer de nouveaux projets. De nombreuses idées proviennent de startups ou de PME. Une entreprise comme Dalkia peut les aider à les concrétiser et à les mettre en œuvre plus rapidement et dans une démarche structurée. Nous accompagnons le développement des innovations dans une logique de partenariat gagnant-gagnant.



La centrale de cogénération biomasse de Foggia, en Italie, d'une puissance de 43 MW et 13MWel. © Haffner Energy

En quoi cela est-elle une stratégie gagnant-gagnant ?

Bertrand Guillemot : L'innovation est une question cruciale pour toute entreprise, pour nous, comme pour nos fournisseurs. Or les PME sont très sensibles à leurs comptes d'exploitation et ont souvent un management opérationnel à court et moyen termes. L'innovation est un engagement sur le long terme. La collaboration permet de partager les risques. Cela rend possible la mise en commun d'équipements et de compétences qui n'est généralement pas le cas dans une petite structure, par exemple, des juristes ou des experts de bureaux d'études. Il y a aussi une réflexion sur les futures débouchées commerciales. Mais attention, partager le risque ne signifie pas le faire disparaître.



L'innovation est un engagement sur le long terme. La collaboration permet de partager les risques.



Pouvez-vous nous présenter Haffner Energy ?

Philippe Haffner : Haffner Energy est une entreprise récente, créée dans le cadre d'un partenariat financier avec EUREFI, un fonds d'investissement partenaire Bpifrance. Par le biais de cette nouvelle structure, Haffner Energy est devenue la maison mère de SOTEN, dont mon frère et moi-même étions les actionnaires. SOTEN est un bureau d'études qui existe depuis 40 ans et qui dispose d'une forte notoriété dans son secteur d'activité : le domaine de la cogénération, notamment de la cogénération biomasse. C'est aussi un acteur majeur dans le domaine de la valorisation énergétique des déchets. Cette nouvelle organisation actionnariale nous a permis de structurer notre recherche et innovation puisque c'est Haffner Energy qui porte la

réflexion et le financement sur le développement du groupe avec notamment le dépôt de nombreux brevets et le développement de prototypes. Mais l'entreprise n'avait, en l'état, les ressources financières suffisantes pour développer des démonstrateurs industriels. Deux solutions se présentaient alors à l'entreprise : ouvrir le capital ou trouver un partenaire. C'est cette seconde option que nous avons choisi de développer, notamment avec Dalkia.

Comment ce projet d'innovation collaborative avec Dalkia est-il né ?

Philippe Haffner : Dalkia souhaitait développer un projet de cogénération pour lequel SOTEN a été consulté comme expert. Haffner Energy en tant que structure soutenant la recherche et développement a alors présenté une réponse.

En quoi consiste ce projet ?

Philippe Haffner : Dalkia est un exploitant et producteur leader en énergie décentralisée qui souhaite se différencier par de nouvelles technologies innovantes. Le projet consiste à développer une usine de cogénération de nouvelle génération, ce qui est notre domaine d'expertise. Nous sommes en train de concevoir un prototype qui, une fois validé, donnera lieu à un démonstrateur. Un démonstrateur est une construction en taille réelle, très proche de l'équipement qui sera mis en production. Ce démonstrateur a une vocation industrielle, montrable, extrapolable à la production en série. Le démonstrateur permet également une validation financière. Dalkia participera seulement à la validation de cette étape.

Comment est structuré ce partenariat ?

Philippe Haffner : Le financement de ce projet se fait en amont sur nos fonds propres, en partie avec l'aide de Bpifrance. Il n'y a pas d'apport en amont de Dalkia.



Même s'il n'y a pas d'engagement de production et d'exploitation, cet appui d'un grand groupe industriel sécurise et valorise notre projet.



L'innovation collaborative sécurise et renforce la crédibilité industrielle du projet.



Comment est gérée la propriété industrielle ?

Philippe Haffner : C'est un partenariat avec accord de confidentialité. Nous gardons les droits de propriété sur les innovations et nous envisageons un accord d'exclusivité territoriale et temporelle.

Que vous apporte l'engagement de Dalkia ?

Philippe Haffner : L'innovation collaborative sécurise. C'est un accélérateur de croissance très important. Tout d'abord, sur le plan financier, ce type de projet reste faisable pour notre structure sans partenaire, mais avec un endettement. Or, l'entreprise a pour politique de n'avoir aucune dette. Ensuite, sur le plan technique, Dalkia s'engage à un support en engineering ce qui nous amène une expertise industrielle que nous ne possédons pas. C'est un plus technologique. Au final, ce projet s'avère prometteur. Avec Dalkia, l'ADEME et le ministère de l'environnement, un benchmark a été fait en termes de veille concurrentielle sur une trentaine d'entreprises travaillant sur ces thématiques. Le projet Haffner Energy semble apporter des réponses performantes.



ZOOM L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Solliciter les collaborateurs : un atout majeur

Lorsque la recherche de leviers d'innovation se tourne vers les membres d'une organisation, on parle alors d'innovation participative. Dans le monde de l'entreprise, c'est une démarche qui vise à solliciter l'émission d'idées de la part de l'ensemble des collaborateurs, partant du postulat que tout individu d'une structure peut être acteur d'idées d'améliorations. De nombreuses entreprises industrielles la pratiquent déjà notamment dans les industries automobiles et aéronautiques. Les performances des entreprises occidentales sont certes encore loin de certaines entreprises japonaises où cette pratique est très ancrée. Certaines entreprises nippones voient leurs salariés produire plus d'une centaine d'idées chaque année, très loin des standards français où le ratio se situe autour de quelques idées par collaborateurs. L'innovation participative a pour objet de faire progresser l'organisation selon le principe que toute amélioration est bonne à prendre. Mais les avantages ne s'arrêtent pas seulement à la mise en place d'une boîte à idées. Plusieurs études ont montré que cette pratique développe des avantages périphériques : émulation des collaborateurs, sensation d'être plus impliqué dans la vie d'entreprise, développement du sentiment d'appartenance.

Mettre en œuvre l'innovation participative, un véritable projet d'entreprise

L'innovation participative ne consiste pas uniquement à mettre une boîte à idées dans un coin. La démarche doit être structurée et accompagnée. La première étape est l'engagement volontaire de la direction de l'entreprise. Ensuite, la collecte des idées est organisée de façon cohérente et clairement définie : tout le monde participe-t-il ? Les idées de groupe sont-elles acceptées ? Quelles idées va-t-on accepter ? En début d'expérience, les collaborateurs expriment des idées dans leur environnement proche de travail. Si le système fonctionne, il a été constaté dans diverses études que le périmètre s'élargit et les améliorations concernent alors l'ensemble des processus de l'entreprise. Les premières idées émises concernent souvent la production, la maintenance ou la qualité, mais des idées sur la sécurité, la performance administrative, l'ergonomie font bien sûr partie des améliorations possibles. Ensuite, et c'est là le point crucial de la démarche, la structure doit être réactive. La sélection des idées étant réalisée, les améliorations choisies doivent être mises en œuvre rapidement. Enfin, le système de récompense doit aussi être clair et sans ambiguïté. Selon les entreprises, les améliorations suggérées et mises en place peuvent être récompensées sous forme de primes, sous forme de bons cadeaux. Les récompenses peuvent aussi être collectives.



CE QU'IL FAUT RETENIR

LES POINTS ESSENTIELS

- **L'innovation collaborative permet de regrouper autour d'intérêts communs différentes structures, notamment des grands groupes, des PME et des laboratoires de recherche.**
- **Les atouts principaux de l'innovation collaborative résident dans une mise en commun des ressources et une complémentarité des compétences dans une perspective de réduction des coûts.**
- **L'innovation participative consiste à solliciter en interne les collaborateurs de l'entreprise afin de recueillir leurs suggestions.**

L'innovation collaborative est le fait de regrouper différents acteurs (entreprises, structures institutionnelles, organismes de recherche...) autour de projets communs de développement. Définie dans le manuel d'Oslo de l'OCDE, l'innovation collaborative est reconnue comme un levier majeur dans le développement de l'innovation. Dans ce contexte incertain, voire hasardeux, c'est un moyen performant de réduction des risques. Concrètement, pour une PME, cela permet de faire appel à des ressources humaines et matérielles qu'elles ne possèdent pas en interne. Pour une grande structure, cela permet de s'associer à des acteurs plus agiles et de multiplier les possibilités d'innovations. S'allier dans cette recherche peut déboucher sur un avantage concurrentiel qui bénéficiera à toutes les parties. Un contrat de partenariat vient généralement sceller cette collaboration, notamment en ce qui concerne la propriété industrielle des résultats obtenus.



EN SAVOIR PLUS

-> Le site Internet de l'association Innov'Acteurs qui promeut le développement de l'innovation participative dans les organisations, notamment les entreprises : www.innovacteurs.asso.fr.
-> Le site Internet de l'INPI où trouver une étude de 2012 intitulée « Innovation collaborative et propriété intellectuelle : quelques bonnes pratiques » : www.inpi.fr.

-> Le site gouvernemental présentant la « charte des entreprises à participations publiques en faveur de l'émergence et du développement des PME innovantes » : www.economie.gouv.fr.