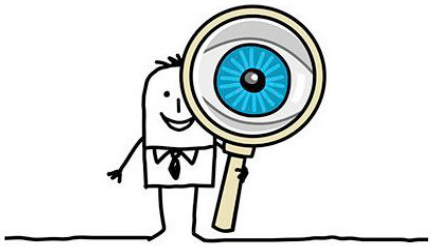
# La Newsletter du **Cercle**

**#2**

IMRI CERCLE DE L'INNOVATION
Fondation Paris-Dauphine

Cercle de l'innovation > Juillet 2014



Au sein de la **Fondation Dauphine** le Cercle de l'innovation est une plateforme collaborative Université - Entreprises dédiée à la recherche sur l'**innovation en management.**

## INNOVATION MANAGERIALE

### ///Edito

Innover en management est un art difficile. On connaît l'œuvre des pionniers : pour ne prendre l'histoire que depuis la fin du XIXème siècle, Taylor avec l'organisation scientifique du travail, Du Pont avec le systematic management, Fayol et ses principes d'administration industrielle et générale, Weber et sa théorie de l'organisation à direction administrative bureaucratique ont contribué à fonder les principes du management moderne. Des innovateurs ultérieurs, d'ailleurs, reconnaîtront la filiation : Peter Drucker, qui a inventé au début des années cinquante, avec Harold Smiddy, vice-président de General Electric, le management par objectifs et auto-contrôle, dit, dans son ouvrage de 1954 sur « The practice of management », que le MBO n'existerait pas sans le principe de séparation entre conception et exécution posé par Taylor. Mais il dit aussi qu'il y a un point aveugle chez Taylor : celui de ne pas faire de distinction entre un principe abstrait – la séparation entre conception et exécution – et un choix pratique – la séparation entre concepteurs et exécutants. Or on peut séparer conception et exécution sans séparer concepteurs et exécutants. Ces effets de fixation sont une constante dans les activités de conception. Ils expliquent à la fois les progrès de la pensée conceptrice (on n'est jamais dans l'inconnu total : certains paramètres de conception sont, consciemment ou non, fixés, on s'appuie sur eux pour progresser) et on est en rupture sur d'autres, ce qui produit les propositions innovantes.

Les grandes révolutions managériales, celles qui réinterrogent les fondamentaux du management, ne sont pas les seules références lorsqu'on cherche à innover en management. Des innovations à moyenne ou petite portée sont davantage le quotidien de la vie et de l'évolution de nos pratiques de management. *Six Sigma*, inventé chez Motorola dans les années quatre-vingts, le *Balanced Scorecard*, de Kaplan et Norton au début des années 90, sont des exemples de telles techniques de gestion, qui, sans remettre en cause les grands modèles de coordination et de contrôle, résolvent des problèmes de management plus spécifiques : la gestion de la qualité, pour le premier, et le caractère multidimensionnel des décisions, pour le second. Mais pour quelques dizaines d'innovations qui seront repérées, baptisées d'un nom et diffusées, combien de pratiques resteront « en contexte », non repérées et néanmoins innovantes et de valeur, faute peut-être d'un observateur avisé, qu'il soit manager, chercheur ou consultant ?

Le Cercle de l'Innovation a vocation à repérer des pratiques de management émergentes, à en proposer une mise en théorie et à en analyser les implications. Plusieurs des membres du Cercle sont d'ailleurs les inventeurs de méthodes et dispositifs originaux : la méthode *5 Steps* créée par MNM Consulting en association avec Valeo au milieu des années 2000, des outils de conceptualisation et d'aide au diagnostic sur des questions de gestion de l'absentéisme proposés par des chercheurs aujourd'hui membres du Cercle, en collaboration avec Sofaxis, le *Café Numérique* mis au point à partir de la fin de la même décennie par Orange, les *ateliers d'innovation DKCP* conçus par les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech et de DRM M-Lab à Dauphine en collaboration avec TAKT, STS Associés et un certain nombre d'entreprises pionnières, en sont quatre exemples importants.

Le Cercle est également dimensionné pour expérimenter des façons de s'organiser inédites : management de l'expertise et des experts, ateliers d'innovation sur réseau social d'entreprise, support aux start-up sur la conception de leur modèle d'affaires à certains stades de leur incubation sont trois domaines, parmi d'autres, sur lesquels le Cercle travaillera dans les mois qui viennent en mode « plateforme d'innovation ».

Albert David
Directeur scientifique du Cercle de l'innovation

RÉUNICA · SOFAXIS Groupe Sofaxis · GRTgaz Construisons le transport de demain · MERCK MILLIPORE · STS ASSOCIÉS · TAKT · Club Management & Marketing · mnmconsulting

**ORANGE**

Le Cercle de l'innovation s'enrichit d'un nouveau partenaire!

# ///Nos derniers événements

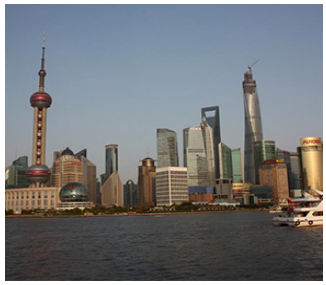
## ++ Les Managers Atypiques : 52 entretiens pour mieux les comprendre !

**Conscient que le management atypique est peu traité par les chercheurs universitaires et par les organisations elles-mêmes, le réseau Coévolution a souhaité s'associer à l'IMRI - Cercle de l'innovation (Fondation Dauphine) et l'Université Paris-Dauphine pour réaliser une recherche exploratoire sur ces managers qualifiés d'atypiques, aux carrières sinueuses, aux personnalités ou valeurs en décalage avec les profils stéréotypés. Cela a donné lieu à une étude inédite sur le sujet intitulée : « Les Managers atypiques : 52 entretiens pour mieux les comprendre».** Albert David, (Université Paris-Dauphine) Benjamin Le Pendeven, (SOFT CORNER, D-incubator Dauphine; Ancien étudiant du master « Management de la Technologie et de l'Innovation » et co-réalisateur de l'étude), Teiva Fourny, (Ancien étudiant du master « Management de la Technologie et de l'Innovation » et co-réalisateur de l'étude), Sylvaine Scheffer et Jean D'Artigues (Réseau Coévolution) sont intervenus pour la présentation de cette étude, le 8 avril 2014 à l'Université Paris Dauphine.

## ++ Le Cercle de l'Innovation soutient le Master Management de la Technologie et de l'Innovation (MTI)

**Dans le cadre de sa mission d'enseignement, le Cercle de l'innovation a apporté son soutien à deux initiatives du Master MTI**

### Le Voyage d'étude à Shanghai



Chaque année les étudiants du Master « Management de la technologie et de l'innovation » organisent un **voyage d'étude** autour d'une thématique liée à l'innovation. Construit de bout en bout par les étudiants, ce voyage reflète la curiosité, la créativité et le dynamisme de chaque promotion. Cette année, c'est à la découverte **des spécificités de l'innovation et de l'entreprenariat chinois** que la promotion a décidé de s'envoler.
Accomplissement d'une année de préparation, ce voyage a été animé par un questionnement permanent des pratiques innovantes chinoises dont les étudiants ont témoigné à travers une série d'articles retraçant leur séjour à Shanghai. http://mti-review.com/

### La Conférence annuelle

Chaque année, les étudiants du Master MTI préparent une conférence autour de problématiques liées à l'innovation. Cet événement est l'un des temps forts de la formation et participe de sa notoriété dans le monde de l'innovation. Il permet à la fois de faire connaître le Master MTI auprès des différentes parties prenantes et de mettre en relation les étudiants du Master avec les professionnels. Cette rencontre, intellectuellement enri- chissante, donne l'occasion à de nombreux participants, tels que des experts, professionnels, économistes et personnalités politiques de premier plan, d'échanger et de débattre autour du thème retenu.

**Cette année, la conférence du Master MTI avait pour thème: *Concevoir l'innovation: les clés du succès !***

> (Ré)-écouter nos séminaires et conférences : http://www.imri.dauphine.fr *(podcasts)*

## ++ Les seminaires Innover en Management

**Dans le cadre du cycle 2013-2014 des séminaires Innover en management, trois séances ont eu lieu entre février et juillet 2014:**

> **Financer l'incertain : entre valeur et engagement**
*Sophie Hooge, CGS, Mines ParisTech et Michel Poix, Université Paris Dauphine*
> **De l'expertise à la méta-expertise: savoir mobiliser les meilleurs experts pour continuer à innover**
*Albert Meige, Directeur de PRESANS*
> **Innovation de rupture : organisation agile ?**
*Daniel Darbouret, Directeur R&D de Merck-Millipore*

## ++ Le Cercle a Cargese
Séminaire de recherche

**Du 25 au 28 juin dernier, c'est à l'Institut d'Etudes Scientifiques de Cargèse (IESC) que les partenaires entreprises et chercheurs membres du Cercle de l'innovation se sont réunis pour leur deuxième séminaire de réflexion scientifique et de prospective stratégique.**

« Considérez que nous formons un laboratoire ou une plateforme collaborative en management de l'innovation », ainsi Albert David donne-t-il le ton de ces rencontres. Les trois journées se sont organisées en plusieurs temps bien distincts : un temps consacré à de la "hauteur théorique", avec la présentation de 4 exposés; un autre temps à un observatoire des innovations en management à fort potentiel; un troisième au récit de deux femmes entrepreneurs; et enfin un dernier, à la définition de cas d'expérimentations innovantes ayant vocation a démarrer en 2014-2015.

Comme pour la précédente session, le séminaire a été unanimement apprécié par les participants et une nouvelle session est prévue en 2015.

# ///LA CHRONIQUE

## ++ L'INNOVATION FRUGALE, LE NUMERIQUE ET AU-DELA…

De plus en plus l'innovation frugale fait son chemin. Le formidable succès du livre de Navi Radjou et de ses collègues, Jugaad Innovation, est symptomatique de ces nouvelles approches de l'innovation en provenance des pays émergents. A partir du constat de leurs manques de ressources, d'infrastructure, des problématiques environnementales et de la faiblesse du pouvoir d'achat de la majorité de leur population, des pays comme l'Inde, la Chine, le Brésil, le Kenya ont fait de leurs contraintes une opportunité. S'appuyant souvent sur le numérique, leur mode d'innovation plus simple, plus flexible, satisfaisant d'abord les besoins de base du plus grand nombre avec un prix très faible adapté aux possibilités de leur population leur permet de développer de nouveaux produits et services. L'innovation frugale est d'abord une innovation connectée qui s'appuie sur le développement de plateformes numériques, sur des objets connectés. C'est notamment le cas en Inde dans le secteur de la santé, avec par exemple des systèmes de diagnostics télétransmis par satellite à des hôpitaux pour analyse. M-Pesa, développé au Kenya depuis 2007 permet le transfert, le paiement, la gestion de l'épargne sur des téléphones cellulaires pour des populations non bancarisées. Le rôle social de ces nouveaux services est une des clés. 15 millions de Kenyans utilisent aujourd'hui ce système.

*" L'innovation frugale est d'abord une innovation connectée … "*

*" L'innovation est inversée : elle se développe d'abord dans les pays émergents avant de gagner les pays développés. "*

L'innovation est inversée : elle se développe d'abord dans les pays émergents avant de gagner les pays développés. De plus en plus de grands groupes se développent dans les pays émergents et exportent dans les pays développés en créant de nouvelles concurrences. En France Renault est l'un des grands promoteurs de cette approche. Le terme Ingéniérie Frugale a été inventé par Carlos Gohsn. Dès 99 Renault adoptait le principe de l'innnovation frugale avec la gamme Dacia. L'innovation frugale concerne toutes les entreprises de la start-up au grand groupe. Elle va se développer en complément à l'innovation structurée gourmande en ressources (capitaux, matières, services de R&D), mais productrice de ruptures technologiques et scientifiques. La notion de valeur suffisante est un des éléments clés de l'innovation frugale. Il ne s'agit pas d'une démarche low-cost mais de définir la qualité correspondant au réel besoin à satisfaire, sans artifices, avec les fonctionnalités juste nécessaires. La valeur est liée à la fois au produit et aux services apportés. L'adaptation nécessaire pour nos pays de l'innovation frugale est un levier concernant à la fois l'exportation de produits réellement adaptés aux besoins des pays émergents ainsi que le développement de nouveaux marchés dans les pays occidentaux en combinant de nouvelles démarches telles que l'Open Innovation, le Crowdsourcing et le Crowdfunding. Un produit développé pour des pays émergents peut être également réintégré dans un pays occidental. C'est le cas du Mac 400 de GE, électrocardiographe portable dont le coût est 1/20$^{ième}$ d'un ECG classique et utilisé aux USA par exemple pour des ambulances et autres usages mobiles.

Au-delà de l'innovation frugale, aucune approche ou méthode ne pouvant couvrir tous les champs de l'innovation, plus qu'à une concurrence on assiste aujourd'hui à la mise en synergie de différentes approches dans une structuration de type Lego. L'entreprise puise dans des briques méthodologiques complémentaires qu'elle assemble afin de piloter au mieux l'innovation.

Patrick Morin, STS Associés

# ///L'AGENDA

**SAVE THE DATE**
**Cycle 2014 – 2015**
**Séminaires Innover en Management**

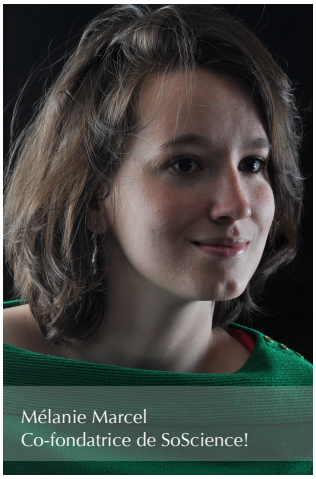
de 08:30 à 10:30 à l'Université Paris-Dauphine

> Mercredi 08 octobre 2014
> Mercredi 10 décembre 2014
> Mercredi 11 février 2015
> Mercredi 15 avril 2015
> Mercredi 17 juin 2015

**Inscriptions et informations sur**
**http://www.fondation.dauphine.fr**
*(événements)*

# 3 questions à… 2 jeunes entreprises innovantes !

**1 - Vous avez créé votre entreprise, il y a moins d'un an. Parlez-nous de votre projet ! Et comment est-il né ?**


Mélanie Marcel
Co-fondatrice de SoScience!

Mélanie Marcel : Je suis une jeune ingénieur - chercheur qui a pris conscience des défis sociétaux auxquels notre société doit faire face dans toute leur complexité. Je suis persuadée que la science a son rôle à jouer dans leur résolution. C'est avec cette conviction que j'ai décidé de créer SoScience ! (soscience.org)

**SoScience !** est une start-up spécialisée en recherche responsable. Son objectif : permettre à des scientifiques d'excellence de collaborer pour trouver des solutions aux enjeux sociaux et environnementaux. Depuis septembre, nous engageons grandes écoles françaises, entreprises et laboratoires de recherche à rejoindre le mouvement de la recherche responsable en travaillant sur des projets de recherche scientifiques basés sur les problématiques d'acteurs sociétaux. L'idée est de réunir de manière ingénieuse de nombreux acteurs autour d'un projet, en faisant résonner leurs intérêts et leurs besoins dans une logique de coopération. Ainsi, ces projets, toujours à la pointe de leur domaine scientifique, permettent aux étudiants d'apprendre sur des cas concrets, aux laboratoires de développer de nouvelles idées, aux entreprises de booster leur innovation tout en trouvant des solutions concrètes aux problèmes d'aujourd'hui. Dans nos projets, des équipes d'étudiants s'attaquent déjà à l'autisme, la malaria ou la pollution des océans grâce aux objets connectés, à la micro - encapsulation ou encore aux drones marins.

Maéva Marchais : Créée en octobre 2013 et lancée en janvier 2014, www.teezily.com est une plate-forme e-commerce qui permet particulièrement à des professionnels du marketing en ligne de créer et de vendre sur Internet des tee shirts customisés en utilisant la viralité des réseaux sociaux.

**Teezily** prend en charge la fabrication, l'impression et la distribution de vos produits chez chacun de vos acheteurs finaux. Vous êtes quant à vous responsable de la commercialisation de votre vente et de l'acquisition client.
Notre business model s'inspire d'une start up américaine lancée il y a 3 ans à Providence et récemment financée par Andreessen Horowitz à hauteur de 20M$.

**2 - Comment pilote-t-on une équipe à ce stade de développement ?**

Mélanie Marcel : Notre équipe est encore constituée des deux co-fondatrices, la première embauche étant prévue pour septembre. Cela nous donne l'avantage de la vitesse des prises de décisions et nous permet d'être très agiles, et c'est très facile à piloter quand nos objectifs sont les mêmes !

Maéva Marchais : Nous sommes aujourd'hui 5 fondateurs aux compétences et expériences complémentaires : 2 développeurs de l'EPITECH et 3 diplômés de Dauphine.
Nous sommes actuellement assistés par des stagiaires européens qui contribuent notamment au développement de notre activité dans les pays dont ils sont responsables. Ils ont aujourd'hui des profils complets qui nous permettent de nous concentrer sur le développement à plus long terme de la société.

**3 - Vous avez participé au Séminaire du Cercle de l'innovation à Cargèse. Quels bénéfices avez-vous retiré de ces échanges ?**

Mélanie Marcel : Tout d'abord c'était une occasion parfaite pour remettre l'entreprise en perspective, confronter les idées, réfléchir sur son modèle. Bref, se poser, discuter et avancer. Il est primordial pour un entrepreneur de pouvoir prendre du recul de temps en temps et le séminaire était parfait pour cela ! D'un point de vue plus concret, nous avons aussi commencé à mettre en place une expérimentation avec des chercheurs présents: réaliser un « arbre d'offres dynamique » pour aider SoScience ! (mais aussi d'autres start-ups) à adopter facilement des méthodes de conception réglée - conception innovante. J'espère que nous pourrons avancer cette année sur cet outil et qu'il nous aidera dans notre gestion au quotidien !

Maéva Marchais
Co-fondatrice de Teezily

Maéva Marchais : Pour ma première fois en Corse, j'ai été agréablement surprise par le soleil (je suis bretonne) ! Plus sérieusement, j'ai beaucoup apprécié d'échanger avec tous les participants sur des problématiques que nous rencontrons au quotidien, et je suis rentrée avec de nouvelles idées pour Teezily. Cargèse a été l'occasion pour moi d'apprendre plein de choses intéressantes et de prendre un certain recul sur ces 6 derniers mois en rattachant des moments vécus à des concepts plus théoriques.

*Direction scientifique #Albert David*
*Coordination #Stéphanie Pitoun*
IMRI - Cercle de l'innovation, Fondation Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16
Tel : 01 44 05 42 92 – e-mail: stephanie.pitoun@dauphine.fr
**www.imri.dauphine.fr & www.fondation.dauphine.fr**