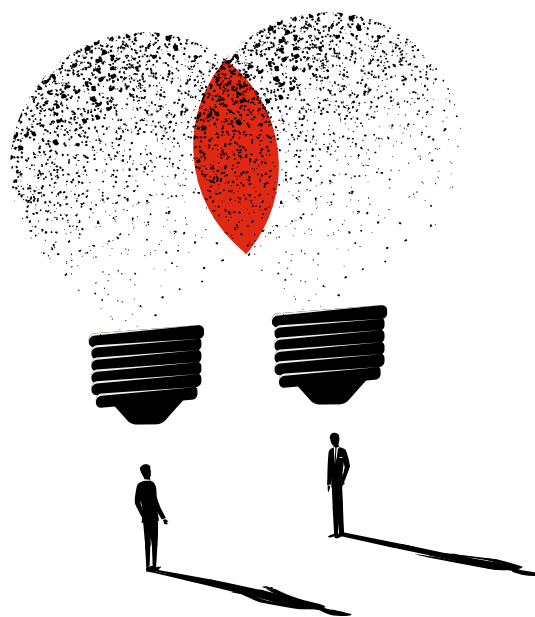


# PUBLI-DOSSIER

Publi-dossier réalisé par INTELLIGENCE MEDIA CONNECT - 8 Port St-Sauveur, 31000 TOULOUSE - Tél. 05 62 16 74 00



SPÉCIAL  
INNOVATION



## Entre opportunités et turbulences

**Il n'a peut-être jamais été aussi nécessaire d'innover : dépasser les paradigmes et les contraintes, se réinventer, voir plus loin... et durable. Renverser la table si besoin ? Dans la période d'incertitude (et d'anxiété) issue de la crise sanitaire mondiale ou du changement climatique, chacun interroge et revisite ses fondamentaux au service de sa survie et de sa singularité, de la création de valeur et de la conquête de nouveaux marchés.**

« **L**es challenges face à nous doivent nous pousser à innover dans notre façon d'innover. Il faut se frotter avec des gens avec lesquels nous n'avons pas l'habitude de travailler, issus d'autres secteurs. Et puis il faut aussi pousser les créatifs de nos équipes, leur laisser une place majeure » soulignait en octobre 2021 Erik Grab, Vice-Président Anticipation Stratégique & Innovation chez Michelin. Son intervention avait pour cadre une table-ronde réunissant des

industriels d'univers différents, autour de la question « *La digitalisation va-t-elle sauver l'industrie française ?* ».

Le responsable avait fait le déplacement à Toulouse pour l'inauguration du centre d'innovation Industrie 4.0 de CGI, qui propose un show-room organisé autour d'une maquette modulable, représentant une chaîne de production. Les scénarii de process de fabrication peuvent y être simulés... et challengés. Une salle de co-création est attenante. Ici, sous l'égide de CGI, les industriels se croisent, expérimentent...

et peuvent collaborer entre eux. Le rapport 2022 sur l'innovation à l'international diffusé par le cabinet spécialiste Ayming donne à voir une réalité particulière : la part des entreprises ayant privilégié les ressources R&D internes a bondi (de 58 à 67%), en raison de la fiabilité supposée que cela induit, tandis que celles recourant à de la ressource privée externe a chuté (47 à 29%). Les ressources publiques, comme les laboratoires de recherche et Universités, ont également vu leur sollicitation diminuer (de 42 à 35%).

# REPÈRE

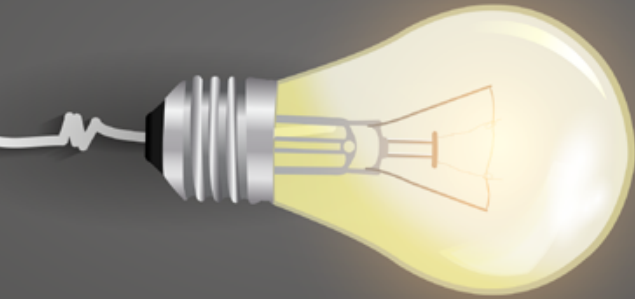
## V.U.C.A, DE QUOI ON PARLE ?

L'acronyme n'est pas tout à fait nouveau, mais a ressurgi depuis le début de la pandémie. Celle-ci est en effet considérée comme une situation V.U.C.A à part entière, à savoir : Volatilité – Incertitude (Uncertainty) – Complexité – Ambiguïté.

Très déstabilisant pour les cultures managériales établies, cet état d'instabilité sans contours clairs ni temporalité, peut aussi avoir de vrais bons côtés. Certains développent face à lui un nouveau modèle d'innovation managériale, notamment basé sur les pratiques dites « collaboratives ».

- Face à la volatilité, c'est l'agilité qui devra répondre.
- En réponse à l'incertitude, le côté proactif sera poussé.
- A la complexité, l'organisation pourra faire valoir l'intelligence collective.
- Pour réagir face à l'ambiguïté, la culture de l'organisation apprenante sera promue.

Les bénéficiaires seront peut-être plus nombreux que l'on imagine, qu'il s'agisse d'être à l'aise face au changement, de développer la transversalité, d'encourager l'expression d'idées ou encore apprendre des échecs.



### Collaborer... pour créer de la valeur !

Ce constat ne veut pas dire que l'innovation reste désormais circonscrite à l'entreprise : l'écosystème reste sollicité, voire plébiscité selon les secteurs d'activités, lorsque l'on parle de « collaboration avec d'autres organisations ».

Le rapport est même formel : « Une intelligence plus collective sera nécessaire [...] nous pouvons nous attendre à une approche plus ouverte de création d'écosystèmes innovants... »

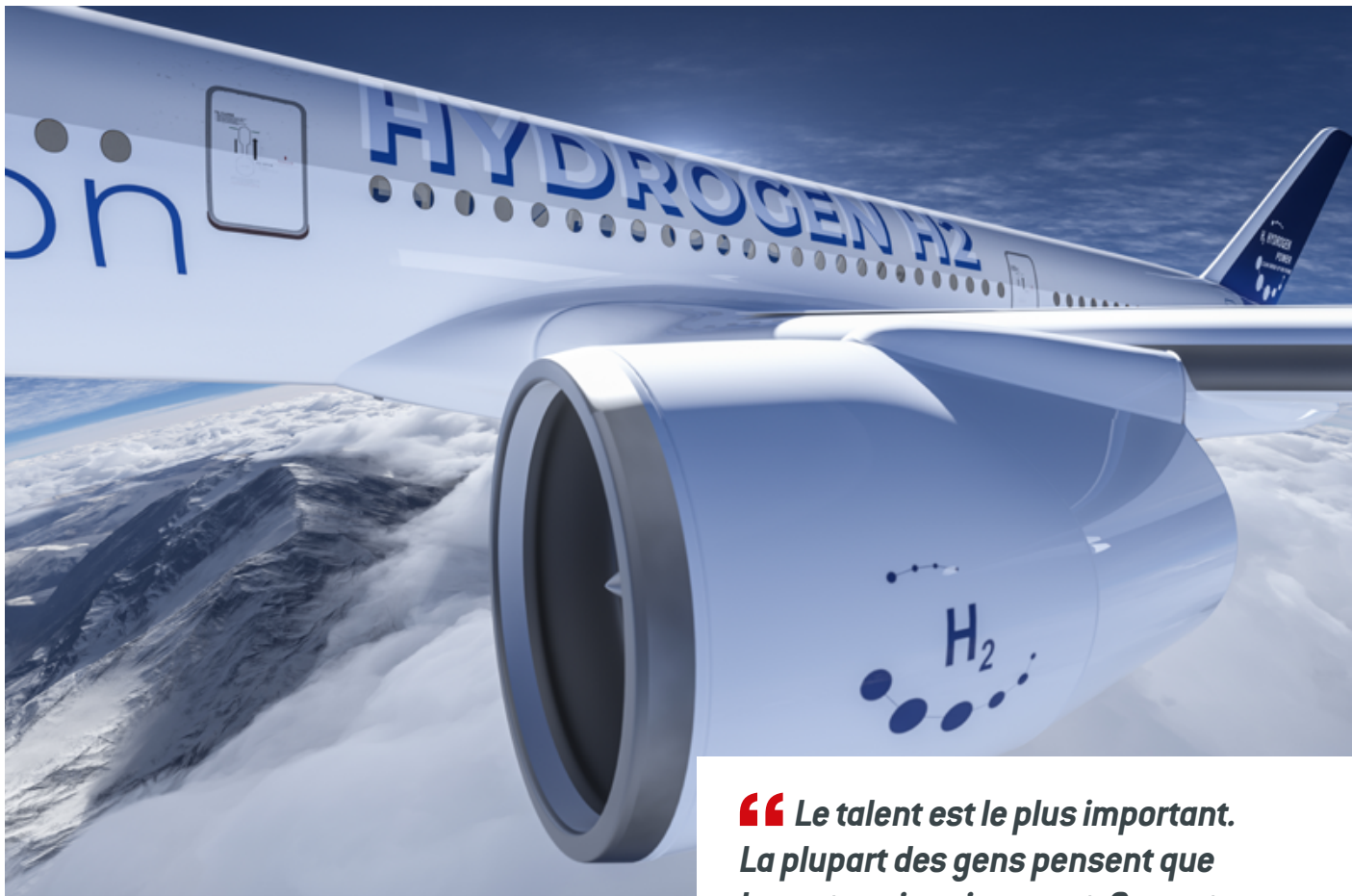
Grégory Blokkeel, directeur innovation au sein du cabinet Kepler Consulting, a notamment supervisé la cellule Innovation et le Business Lab du groupe Stellantis pour l'Asie. Il voit dans le « cross-secteur, la capacité humaine à

former un groupe et parler un même langage des impératifs clés. La contrainte est nécessaire pour faire éclore l'innovation, tout autant qu'une capacité de transformation pour transfigurer une opportunité en business ».

L'un des exemples marquants de renouvellement des politiques d'innovation au niveau industriel est le tournant pris en fin d'année par l'avionneur européen Airbus. En 2015, l'industriel avait lancé le BizLab pour accompagner des startups émergentes ou des projets corporate amont, avec locaux et moyens. À la place, l'avionneur vient de créer Airbus Scale, avec des attendus différents : « Airbus Scale recherchera et s'associera à des startups externes à un stade avancé pour mûrir et ►

**« Il faut démocratiser l'innovation. C'est l'affaire de tous. Il faut donc encourager la culture, le langage et les comportements pour que cela se produise, et fournir les bons outils pour renforcer et permettre la collaboration. Mais cela commence par le fait de s'entourer des bonnes personnes. »**

**Tina Carling**, Directrice de l'innovation chez Morgan Sindall Infrastructures & Innovation



**“ Le talent est le plus important. La plupart des gens pensent que les entreprises innovent. Ce sont les gens qui innovent. ”**

**Tina Carling**, Directrice de l'innovation chez Morgan Sindall Infrastructures & Innovation

développer des innovations technologiques et des produits, en couplant des concepts internes et une intelligence de startup externe pour des collaborations mutuellement bénéfiques.

Dans les deux cas, Airbus Scale facilite et permet un écosystème d'innovation plus efficace.

Priorité est donc donnée aux collaborations avec des starts-ups plus matures, mais pas que. « *Nous utiliserons nos connaissances et notre savoir-faire internes existants pour développer de nouvelles entreprises, à partir d'actifs sous-utilisés... Airbus Scale convergera et diversifiera l'intrapreneuriat et le partenariat de startup pour créer et développer des entreprises cofinancées, rentables à part entière, pour étendre davantage l'avantage concurrentiel d'Airbus* » a détaillé Sabine Klauke, Chief Technical Officer d'Airbus. Ou comment rentabiliser sous d'autres cieux des actifs sous-exploités...

### Impact COVID et résilience

Une majorité d'entreprises pense que la pandémie de COVID-19 - avec l'incertitude qu'elle a créé et la désorganisation qu'elle a induit - a accéléré l'innovation sur leur marché... À l'inverse, 15 % des entreprises considèrent, tout secteur confondu, que la crise a freiné l'innovation. Dans l'automobile et l'industrie, ce sont 25 % des entreprises qui le pensent : elles innovent le plus souvent avec un processus pratique et un développement d'outil à tester... impossible à faire lorsque les gens étaient confinés !

Cet axiome est d'autant plus vrai lorsque l'on sait que l'innovation résulte souvent de l'interaction humaine, spontanée en face-à-face, qui suscite la remontée d'idée et la créativité.

Pour beaucoup, la digitalisation et l'agilité ont agi comme des planches de salut afin de réagir et se retourner ! ▶



### LES TALENTS POUR INNOVER, ON EN PARLE ?

« *La meilleure façon d'avoir une bonne idée est d'avoir beaucoup d'idées, ce que l'on peut obtenir en sollicitant beaucoup de personnes [...] il vaut mieux avoir un système qui permet l'innovation ouverte [...], c'est l'avenir !* » souligne Tina Carling, du cabinet Morgan Sindall.

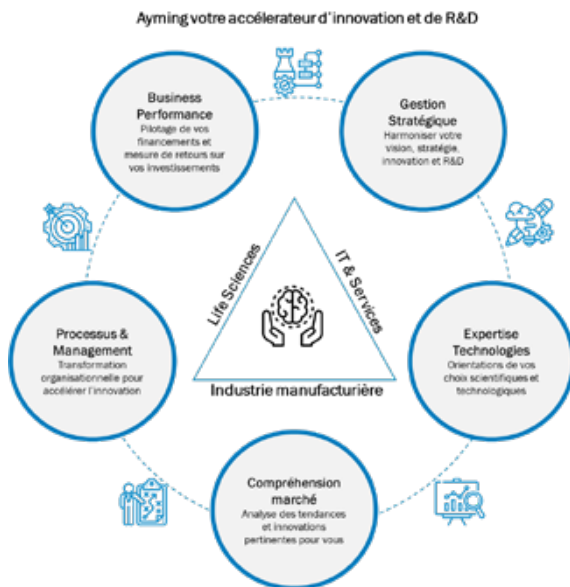
Le principal facteur influant sur la localisation de l'innovation commerciale est le talent, à 26 %. La demande de R&D a explosé, mais le personnel pour la réaliser est en baisse.



# AYMING

## Dénicher toute la valeur ajoutée possible, au service de votre performance

Le département conseil en stratégie, organisation et management de l'innovation du cabinet Ayming appuie sur une approche multi-dimension de l'entreprise et sa connaissance fine de l'écosystème technologique pour faire progresser les industriels en profondeur.



### REPÈRE

Faire appel à Ayming revient à s'appuyer sur l'un des acteurs les plus reconnus de son secteur : en 2021, le magazine Décideurs a classé le cabinet au niveau « Incontournable » en financement de l'innovation et au niveau « Excellence » en stratégie et management de l'innovation.

« L'innovation se trouve souvent au croisement de compétences périphériques à son domaine, qu'Ayming travaille à faire émerger au bénéfice de la performance client. »

Cécilia Tatu, consultante innovation chez Ayming

**P**ousser un avantage technologique pour s'imposer, transformer un business model face à une évolution réglementaire ou sociétale, modifier des processus d'innovation pour gagner en performance, se repositionner ou diversifier ses activités : les industriels doivent régulièrement trancher.

Chacun de ces enjeux nécessite de bien se connaître... et de se poser les bonnes questions, et de trancher. Encore plus aujourd'hui qu'hier, en situation de crise COVID : « Les entreprises sont en questionnement. La période qui vient de passer, avec le distanciel et l'absence de la partie informelle, n'a pas aidé la prise de décision sur les programmes d'innovation » constate Sylvain Poisson, responsable Stratégie et Management de l'innovation chez Ayming.

### Diagnostic expert

Dans ces circonstances incertaines, l'accompagnement reconnu d'Ayming, spécialiste du Manufacturing, de l'IT ou encore des Life Sciences, est exhaustif. Avec 200 experts, ingénieurs et chercheurs spécialisés, Ayming propose le meilleur de l'analyse sectorielle fine des signaux faibles et académiques mondiaux de leurs secteurs respectifs, scrupuleusement enrichie dans le temps.

« Que ce soit grâce à des « hommes » par des interviews, de la lecture de bases de données brevets, de publications, à l'analyse de la concurrence, des enquêtes marketing, etc., tout est décrypté afin de poser le diagnostic le plus pertinent possible sur un client, dans son rapport et sa pratique de l'innovation » détaille Sylvain Poisson.

Potentiel de développement, maturité pour y parvenir, mais aussi choix à opérer pour réussir : avec Ayming tout est cartographié, au lancement des projets ou des programmes d'innovation, en les confrontant à l'état de l'art. Ayming dispose ici de ses propres outils algorithmiques.

### Approche méthodique

Reste ensuite à déployer les projets et processus de pilotage et décision. Là aussi, le cabinet Ayming vous accompagne. Ses 32 ans d'expérience et son portefeuille de près de 2000 clients industriels à travers le monde en sont le socle. À chaque fois, une réponse sur-mesure est apportée au client, visant à :

- Accompagner sa définition de la bonne vision d'innovation,
- Générer la bonne décision,
- Engendrer la juste organisation.

Objectifs : fournir les clés d'une décision éclairée aux COMEX et permettre un pilotage performant de l'innovation.

### Financer

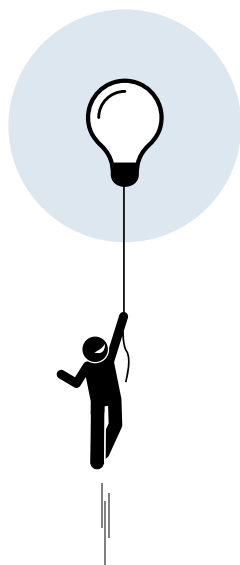
Le financement – direct comme indirect – est un enjeu majeur en matière d'innovation, comme sa valorisation. Ayming développe une ingénierie de conseil financier afin de « faire bénéficier chacun de nos clients de la meilleure proposition possible pour bénéficier d'aides, d'avances, etc. » insiste Cécilia Tatu. Cela peut s'obtenir au plan national comme européen.

Le crédit impôt recherche (CIR) - et les axes majeurs soutenus par les pouvoirs publics - est l'autre levier d'importance : Ayming travaille à faire en sorte que les axes soient priorisés par les entreprises, dans le cadre de leur stratégie.



ayming

Sylvain Poisson  
 Directeur Strategic Management  
 spoisson@ayming.com



“ La pandémie a créé un paradigme contradictoire dans lequel l'innovation est plus essentielle, mais aussi plus difficile. ”

Henri Amar, président d'Ayming

Rester dans la course et suivre les rythmes des changements de leur marché est la principale motivation qui encourage l'innovation.

Parmi les affirmations les mieux partagées par les entreprises interrogées par le Ayming Institute à l'occasion du baromètre 2022 de l'innovation, le fait d'innover en période de crise est une obligation partagée par 76 % des répondants, de même que le fait d'être capable d'identifier les opportunités et de les saisir rapidement.

Près de 70 % considèrent aussi que la pandémie a permis aux entreprises de prendre conscience de l'importance d'être ouverte à l'expérimentation.

Parmi les surprises de l'étude du Ayming Institute, l'une d'elles n'est pas banale, puisque certaines entreprises interrogées ne

considèrent pas comme important la création de feuilles de route pour l'innovation dans un tel contexte ! Etre en situation VUCA (cf. par ailleurs) ne signifie pas ne plus rien organiser ou planifier.

### Financer maintenant... l'après

Nerf central pour innover, les budgets R&D incluent des financements directs ou indirects. L'autofinancement et les subventions (nationales ou internationales) restent majoritairement utilisés, tandis que le crédit impôt recherche (CIR) a eu tendance à reculer la dernière année.

Une incertitude semble à l'oeuvre autour des budgets R&D. Le baromètre international de l'innovation d'Ayming en fait mention : « La part des entreprises ayant un budget ►

## Votre système de management de l'innovation bientôt certifié ?



Le Comité Technique International « ISO TC 279 – Innovation Management » de l'organisation internationale de normalisation (ISO), réunit 190 experts issus de 66 pays. Johan Claire, un français, préside ce comité qui rédige la première norme d'exigence dite ISO 56001- Système de Management de l'Innovation.

Sa petite sœur, l'ISO 56002, a été publiée en 2019, mais n'a depuis pas encore connu de véritable

diffusion, COVID oblige. Ces référentiels sont utiles pour définir, préciser et piloter le développement des pratiques d'innovation au sein d'une organisation : il ne s'agit donc pas de normaliser l'innovation, mais bien de structurer le système de management qui permettra son développement.

Jusqu'ici considérés comme des guides de bonnes pratiques, cela pourrait changer... Cette fois, l'ISO 56001 portera le même titre, mais sera une norme d'exigence pouvant donner lieu à certification. Pour le président du comité, la nouvelle période est propice : « le contexte COVID a plus que jamais montré que les entreprises avaient besoin de développer leur capacité à innover non pas uniquement pour développer de nouveaux produits, mais pour s'adapter, repenser leurs organisations et subsister ». Cette approche visant à penser l'innovation de façon plus systémique dans le quotidien des entreprises est donc fondamentale.

Actuellement, tout reste à jouer, car la norme s'écrit et chacun peut contribuer : « Certains pays en développement poussent beaucoup, car ils voient cela comme un vecteur de croissance, une manière de s'intégrer dans le jeu. En France, l'engagement est plus timide, car on a tendance à craindre les normes. Pourtant ces outils peuvent aussi aider à implanter des thèmes stratégiques, comme le développement durable par exemple. »

La publication de la norme Iso 56001 est attendue pour 2023-2024 et s'intégrera dans une famille qui englobera d'autres normes comme l'ISO 56007 (management des idées) ou l'ISO 56008 (mesure des opérations en innovation).

R&D défini est passé de 90 % à 71 %... celles dépensant entre 1 et 3 % de leurs recettes annuelles concernaient 46 % des répondants en 2020, et seulement 29 % en 2021. »

L'état du sujet inquiète les experts : « Ce n'est pas le moment de réduire les budgets consacrés à la R&D. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui dépensent plus en R&D. La croissance post-pandémique

impliquera d'investir et même de prendre certains risques », affirme Mark Smith, Partner R&D Incentives chez Ayming. Ces budgets reviendront-ils au cours des trois prochaines années ? 57 % des répondants affirment que le budget augmentera, mais la part de « ceux qui ne savent pas » augmente considérablement (10 %)... VUCA est bien là, sur le financement aussi ! ■

# Bengs

## Comment faire de l'innovation d'expérience votre nouveau levier commercial

**Le cabinet conseil en stratégie et en innovation Bengs fournit les clés de lecture et les instruments pratiques de retournement, au service de votre résilience business et de votre agilité marché.**



**L'engagement à distance s'est imposé**, y compris dans le B2B. Gagner un accès direct au client, désintermédiaire sa distribution, démultiplier sa force commerciale, réinventer ses stratégies de captation client en ligne ne sont plus des lubies...

Le marketing digital et l'expérience client concernent l'industrie, offrant l'opportunité d'adresser de nouveaux marchés. Pour autant, l'outil industriel et les processus en place ne sont pas toujours adaptés, face à un marché fragmenté.

### **Des clés UX pour basculer**

Les cycles d'innovation, d'industrialisation, de commercialisation avec le digital impliquent de repenser ses opérations, afin d'y intégrer l'innovation d'expérience.

grer l'innovation d'expérience.

Pour basculer, la première priorité est d'identifier les clients finaux à atteindre et les intermédiaires, tout en adoptant le **design du cycle d'expérience client dès les phases amont de sa R&D**.

Tout industriel devra aussi **fournir du service sur l'ensemble de sa chaîne de valeur**. En production, la standardisation produits se fera dans un **modèle de make to stock**. Enfin, la **commercialisation s'appuiera sur de l'acquisition directe de clients**, que ce soit en full digital (marketplaces), en mode hybride (digital + centre d'appel), ou avec des équipes terrain.

Dans ce schéma, le **développement de sa notoriété via un marketing de dialogue** s'impose pour garantir l'**acquisition de clients réussie**.

La pandémie de COVID-19 a tout bousculé. Chacun s'est adapté face à la désorganisation. Les entreprises ont évolué en se digitalisant. Et chaque industriel doit désormais intégrer des paramètres multiples et instables comme :

- les changements sociétaux,
- les aléas d'approvisionnement,
- les coûts de transports,
- les contraintes de distribution.

### **Business models au shaker**

L'évolution des comportements des consommateurs est générale, en BtoC comme en BtoB. Avec des attentes posées aux entreprises : il faut être plus responsable et protéger la santé, le bien-être. Penser durable et agir pour. Rester compétitif aussi, dans un univers aléatoire !

La soif **de facilité dans les échanges et les pratiques** ne se limite pas aux secteurs du retail ou des techs : ces tendances ont gagné les relations professionnelles, jusque dans **les manières d'interagir avec son écosystème... et vendre son produit ou ses services**.

L'impact sur votre activité et votre écosystème sont notoires, et vos business model doivent muter.

### **Rebondissez avec Bengs !**

Vous accompagner dans cette rupture est au cœur de l'approche de Bengs. L'ambition ? Faire basculer votre business dans les codes de la nouvelle économie et créer vos relais de croissance. Pour cela, un **cadre de lecture des ruptures stratégiques** est appliqué : il permet d'analyser la dynamique des forces en présence qui affectent l'écosystème et business model.

Ces **Six forces**® parmi lesquelles la transformation des modes de travail, le changement des règles de marché, l'évolution des modes de consommation, l'accroissement des contraintes réglementaires jusqu'à l'intégration des impacts environnementaux et sociaux, sont considérées comme **autant de moteurs pour disrupter son marché**. Sur ces sujets, les consultants Bengs disposent d'une expertise unique, nourrie d'années de **conseil auprès des leaders des secteurs et des références du CAC 40** et d'une veille prospective.

### **Time to market... « digital first »**

L'enjeu de **l'accélération de la mise en marché** est le point crucial pour tout industriel. La rapidité et la fluidité du parcours d'achat multi-canaux doivent être proposés et maîtrisés.

# bengs

16 rue de Vézelay, 75008 Paris  
 helloparis@bengs-lab.com  
 www.bengs-lab.com





©MissionH24/Th. Gromik

# Innover en « tout durable » : le défi multiforme de Michelin

**Q**uand la course auto devient... durable. Afin d'équiper le prototype à hydrogène Mission H24 de GreenGT, une voiture développée pour les courses d'endurance, Michelin a présenté au sommet Movin'2021 un pneumatique intégrant 46 % de matériaux durables. Parmi eux, le noir de carbone. Il est issu de pneus en fin de vie que la société suédoise Enviro, partenaire du groupe Michelin, réussit à extraire des pneus mis au rebut, grâce à la pyrolyse. Parmi les autres composants, on trouve par exemple de la résine de sapin, de l'huile de tournesol du caoutchouc naturel... et même des écorces d'orange et de citron.

Michelin utilise la compétition dans les sports mécaniques comme laboratoire technologique grandeur nature : ses équipes testent de nouvelles solutions durables dans les conditions les plus extrêmes afin d'accélérer leur application dans les gammes pneumatiques grand public.

Michelin a annoncé son ambition d'avoir 100 % de matériaux durables dans tous ses pneumatiques (renouvelables, recyclés ou bio-sourcés) à horizon 2050, et 40 % dès 2030.

Entre 2020 et 2030, pour produire ses pneumatiques, Michelin utilisera 13 millions de tonnes de matériaux durables ! « *Depuis l'accès aux matières premières*

*elles-mêmes, jusqu'à la gestion vertueuse de la fin de vie des produits, en passant par un usage minimisant l'impact environnemental : chacun de nos choix de conception est guidé par l'analyse complète du cycle de vie* » avait indiqué Eric Vinesse, directeur de la recherche et membre du comité exécutif du groupe Michelin, à l'occasion de la conférence de presse de rentrée, en septembre 2021. Afin de parvenir à ses fins, le groupe auvergnat s'investit aux côtés d'un riche écosystème de partenaires, à même de porter de nouvelles filières de matériaux. Quitte à créer des co-entreprises et à penser bien au-delà de son secteur d'activité historique, le pneumatique ! ■



# NOKIA

## L'accélérateur de transformation digitale dans l'industrie

La branche Entreprises de Nokia fournit des solutions 4.0 de connectivité intelligente, fiables et compétitives pour votre automatisation. Comment améliorer l'efficacité opérationnelle, la sécurité et l'agilité de votre organisation ? Explications avec Edouard Castellant, directeur de l'activité entreprises en France.



Edouard Castellant,  
directeur de l'activité entreprises  
en France

### Que propose Nokia en France pour accompagner les entreprises ?

**Edouard Castellant :** Avec près de 4 000 salariés, Nokia a une empreinte forte sur le territoire et dispose d'équipes avant-vente et projets dédiées à l'activité entreprises. Nous nous appuyons également sur un solide réseau de partenaires. Notre expertise couvre les besoins de réseaux télécoms critiques pour les applications métiers des industriels et nous disposons d'un portefeuille complet : backbone IP, solutions optiques d'interconnexion de datacenters, déploiement de réseaux mobiles privés, ...

### Pourquoi les entreprises doivent accélérer leur transformation digitale ?

**E. C. :** Les entreprises doivent pleinement se mobiliser sur cet enjeu, car c'est leur compétitivité qui est en jeu. C'est un levier très puissant pour améliorer leur efficacité opérationnelle, et cela passe par l'automatisation des processus. Cela permet à la fois d'avoir une très grande flexibilité dans la gestion de l'outil de production, mais également de limiter les tâches répétitives.

Les impératifs de sécurité terrain sont cruciaux dans un environnement industriel : nos solutions permettent d'effectuer de la maintenance prédictive en milieux contraints, de piloter à distance des drones ou des véhicules à guidage automatique, ou de superviser à distance des lignes de production. La cybersécurité est un autre enjeu majeur de la transformation digitale, car elle conduit à une



infrastructure distribuée entre un nombre important d'acteurs et de machines interconnectés offrant une surface d'attaque pour les hackers beaucoup plus importante. Pour accompagner les entreprises et opérateurs dans l'anticipation et la gestion de ces risques nous avons d'ailleurs ouvert à Lannion, un centre européen d'expertise en cybersécurité.

### Quels sont les freins à l'accélération de la digitalisation ?

**E. C. :** La volonté de réindustrialisation passe par un soutien clair de l'Etat à la digitalisation. La réglementation sur les réseaux mobiles exige l'attribution préalable de spectres de fréquences par l'Arcep. Il faut en disposer pour se lancer et il y a une vraie attention des acteurs publics en France sur ces sujets.

Il y a également un besoin de formation et de sensibilisation. Les ETI et PME restent légèrement en retrait sur les déploiements de solutions. Elles considèrent que ce n'est pas accessible en prix ou que la virtualisation des réseaux est trop complexe pour leurs ressources internes. Ce n'est pas vrai : nous démontrons aux responsables IT que leurs systèmes peuvent être modernisés, et qu'ils ont tout à y gagner.

### Témoignage client

« Notre plan de transformation numérique et de modernisation répond à des enjeux très stricts en matière de sécurité et de disponibilité. Grâce à Orange Business Services et Nokia, nous avons ouvert une nouvelle étape vers le développement de notre Usine du Futur en proposant à nos opérateurs une meilleure expérience sur site en toute sécurité pour accroître notre performance et compétitivité », déclare Stéphane Cazabonne, Directeur Projets et méthodes/ Responsable digitalisation, Butachimie.

### Qu'est-ce que la 5G va apporter à l'industrie 4.0 que la 4G ne peut pas offrir ?

**E. C. :** 80 à 85 % des besoins industriels peuvent être couverts aujourd'hui en 4G. La 5G va apporter des débits beaucoup plus élevés, une latence améliorée, une densité beaucoup plus importante d'objets connectés. Le slicing, qui permet de découper le réseau par types d'usages, va permettre en outre d'offrir une connectivité en fonction de besoins très différenciés.

# NOKIA

[www.nokia.com/networks/industries/](http://www.nokia.com/networks/industries/)



# Horizon Europe

## L'innovation en mode grand « € »

### À NOTER !

L'association des conseils en innovation (ACI) mène le projet de concertation citoyenne #JESUISEUCOLO, dans le cadre du programme Horizon Europe. L'idée est de placer le citoyen européen au cœur des programmes de R&I de Horizon Europe notamment dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe. L'opportunité est donnée à chacun de proposer, partager et débattre des sujets de recherche qui pourront être financés par l'Union Européenne. Leurs contributions viseront à accélérer la transition écologique en ayant un impact sur leur quotidien.

La Commission Européenne ainsi que les Régions françaises Auvergne Rhône-Alpes et Hauts-de-France et l'organisation Time For The Planet soutiennent la démarche. Une restitution publique est prévue fin avril à Bruxelles.

**S**uite du programme « Horizon 2020 », Horizon Europe est le programme d'investissement de l'Union européenne échauffé par la Commission, pour la recherche et l'innovation, couvrant la période 2021-2027. Il mobilise une enveloppe de 100 milliards d'euros, avec parmi ses objectifs clé de « stimuler la capacité d'innovation ». Entre la compétitivité industrielle (pilier 2) qui bénéficie de 52,7 Mds€ et la capacité d'innovation (pilier 3) qui affiche 13,5 Mds€, les entreprises françaises doivent être au fait des attendus, afin d'en tirer profit.

Sur l'ancien dispositif Instrument PME, la France se situe en deuxième position pour la part captée (8,6%), derrière l'Espagne (14,2%). Problème : le dispositif Instrument PME, qui se voulait un moyen de soutenir les projets d'innovation des petites structures européennes, a eu peu de succès. Il a mobilisé 1,6 milliard d'euros, soit 2,5% des aides accordées pour l'ensemble H2020.

Horizon Europe a, par sa structuration, la volonté de toucher davantage d'entreprises, en consacrant 55,2% de son budget aux problématiques de compétitivité industrielle (pilier 2), en y incluant aussi les citoyens (cf. par ailleurs).

Afin de « stimuler les percées créatrices de marché et les écosystèmes propices » pour la croissance sur l'innovation, trois bases sont initiées sur le pilier 3 :

- **Conseil européen de l'innovation** : soutenir les innovations radicales et disruptives,
- **Ecosystèmes d'innovation** : connecter les acteurs régionaux et nationaux de l'innovation,
- **Institut européen d'innovation et de technologie (EIT)** : rassembler les acteurs clés sur un objectif innovant commun.

À noter que deux volets composent le Conseil européen de l'innovation, compris comme un guichet unique :

- **Éclaireur** (ancien programme FET) : il permet un soutien des projets à un stade précoce, sous forme de subventions, en lien avec des technologies émergentes et des innovations de rupture,
- **Accelerator** (ancien dispositif instrument PME) : tout projet entre les derniers stades de recherche et la pénétration marché, en phase de développement/changement d'échelle, financé par subventions et/ou prise de participation au capital. ■

# KEPLER

## Partenaire de vos plans de transformation R&D, KEPLER maximise vos capacités d'innovation

**KEPLER, cabinet de conseil basé à Paris, Chicago, Shanghai et Chennai, compte parmi ses pratiques le management de l'Innovation et de l'efficacité de la fonction R&D. Il propose des offres adaptées à chaque problématique en mixant vision stratégique, réalité terrain, mais aussi nécessaire agilité et enjeu de retour sur investissement.**



**Mathieu Pailler**  
Directeur et leader  
de la Practice Innovation

Ingénieur diplômé de CentraleSupélec et titulaire d'un MS à l'Imperial College et à l'ESSEC, Mathieu débute sa carrière dans le secteur de la Défense avant de s'orienter vers le conseil.

Mathieu est spécialisé sur les enjeux d'innovation & de transformation des organisations R&D dans l'industrie automobile, aéronautique & défense, la chimie, la cosmétique et l'agroalimentaire.

### Digitalisation et impact environnemental au cœur de la R&D : vision 2030

À horizon 2030, la volonté de KEPLER est d'accompagner chaque industriel sur son plan de transformation R&D. Face à la massification de la data et l'enjeu d'en tirer le meilleur parti en matière d'innovation, KEPLER a comme première priorité d'aider à concevoir un plan de digitalisation des entités R&D. L'autre défi à relever est celui de l'innovation durable qui se traduit au niveau de la R&D par la mise en place de l'éco-conception ce qui va conduire à une véritable transformation de ces entités et de leurs choix technologiques dans les années à venir.

En savoir plus :

[kepler-consulting.com/fr/innovation](http://kepler-consulting.com/fr/innovation)

« L'innovation R&D, aujourd'hui plus qu'hier, est affaire de contradictions et de tensions, avec des enjeux d'accélération des lancements en maîtrisant les risques et d'anticipation de l'avenir avec des innovations de rupture » rappelle Mathieu Pailler, Directeur en charge de la practice Innovation. Le cabinet compte 85 consultants qui, pour la plupart, ont enrichi leur parcours chez un industriel de renom.

Le rachat de Sinnogen, cabinet expert en management de l'innovation en 2019, a renforcé le positionnement de KEPLER, pour des missions de conseil à fort impact auprès de directeurs de l'innovation ou de la R&D.

### Répondre aux enjeux clé

Les services R&D sont confrontés à 5 grands défis, cumulables selon les situations :

1. Inventer les business de demain en lien avec la Direction Générale et le business
2. Augmenter le retour sur investissement de la R&D
3. Accélérer le time to market et l'agilité globale des processus d'innovation
4. Créer une dynamique forte au sein de communautés R&D étendues et internationales
5. Innover durablement

Les changements issus de la pandémie COVID, notamment sur les modes d'organisation, rendent ces enjeux d'autant plus prégnants.

### Déconstruire la chaîne

« Il s'agit aussi bien d'agir sur l'organisation des entités contribuant à l'innovation et qui font face à l'augmentation du nombre de projets et au besoin de capter de nouvelles compétences, que de faire évoluer les process et modes de fonctionnement existants dans une logique Lean R&D ou afin de rationaliser les portefeuilles de projets d'innovation » détaille Mathieu Pailler.

Les équipes KEPLER s'appuient sur leur connaissance des benchmarks et meilleures pratiques sur la R&D et l'innovation pour établir un diagnostic et proposer une feuille de route ainsi que les recommandations à suivre pour se transformer.

Manière de concevoir les produits, temps passé, planning et portefeuille projets, gouvernance, outils et critères de priorisation, moyens financiers sont autant de points clés de la performance R&D qu'il convient d'analyser.

Même chose concernant la capacité à innover. Le modèle d'innovation mis en place est questionné et challengé au regard des meilleures pratiques : une bonne organisation sur l'innovation incrémentale peut ruiner tous les efforts en matière d'innovation de rupture, si celle-ci n'est pas adaptée à cette typologie de projets à la fois très spécifique et risquée.

### Générer des solutions

L'Open Innovation fait partie des sujets particulièrement accompagnés par KEPLER, car l'échange cross-secteurs et l'apport d'idées ou de talents issus de l'extérieur, peuvent être féconds !

Le cabinet dispose ainsi d'une offre End to End Open Innovation, afin que chaque organisation explore et développe son écosystème et puisse identifier de nouveaux concepts innovants à intégrer dans ses cycles d'innovation.

KEPLER dispose également d'une offre Quick Lean Engineering permettant, par une méthodologie concertée avec les équipes, de challenger et d'accélérer la mise en place d'un projet d'innovation et son exécution, afin d'optimiser le time to market et le retour sur investissement.

Enfin, s'agissant du financement de l'innovation, souvent sous-exploité, KEPLER a mis au point, en partenariat avec un leader du secteur, une approche originale, apte à décupler les capacités d'investissement au service de la création de valeur et des performances de l'entreprise.



32 Bd Haussmann, 75009 Paris  
Tél. +33 (0)1 44 75 05 35  
[kepler-consulting.com](http://kepler-consulting.com)

# Notre sélection d'acteurs de l'Innovation reconnus pour leur expertise

Du financement des projets à travers le Crédit Impôt Recherche au Conseil en Propriété Industrielle en passant par la mise en place d'un accompagnement global, voici notre sélection de sociétés expertes dans l'innovation.



## NOKIA

### Choisir le leader des réseaux mobiles privés

L'industrie 4.0 repose sur la numérisation et l'automatisation pour améliorer l'efficacité, la flexibilité et la sécurité, tout en réduisant l'empreinte carbone. Pour y parvenir, tous les actifs - employés, machines, capteurs - doivent être connectés afin d'obtenir des données en temps réel et pouvoir agir en fonction de ces informations.

La seule technologie capable de le faire est basée sur la technologie des réseaux mobiles privés aujourd'hui en 4.9G/LTE et demain en 5G, lorsque l'écosystème industriel sera mature. Selon le cabinet d'études ABL, le marché total adressable des réseaux privés passera de 3,2 milliards € en 2021 à plus de 96,4 milliards € en 2030.

Nokia est le leader incontesté du marché des réseaux mobiles privés avec + 2 200 clients pour les réseaux critiques et + 420 réseaux sans fil privés déployés à travers le monde entier.

[www.nokia.com/networks/industries/](http://www.nokia.com/networks/industries/)



## SHIFT

### Réussir ses transformations digitales et se mettre en situation d'innovation

Indépendant, le cabinet de conseil en transformation et innovation digitale lyonnais poursuit son développement via l'acquisition du cabinet parisien Alcée.

Confirmant son empreinte nationale et un rayonnement international porté par ses clients, Shift accompagne les projets de bout en bout, du conseil stratégique à l'amélioration continue en passant par le design de service et de déploiement opérationnel. Son expertise reconnue est valorisée par le label Industrie du Futur.

Pour que les transformations numériques apportent d'abord du positif aux femmes et aux hommes dans leurs métiers, Shift place l'humain au cœur de l'innovation digitale. En 2021, Shift a inscrit dans ses statuts ses missions d'ordre social et environnemental (Loi PACTE). Plus qu'une simple prestation, Shift promet à ses clients et salariés, une expérience collaborative inspirante pour devenir plus agiles et plus innovants, mais aussi plus responsables.

[www.shift.fr](http://www.shift.fr)



## AYMING

### Découvrez le dernier état de l'art de l'innovation !

Le cabinet conseil spécialiste en management de l'innovation propose des publications régulières via son service Ayming Institute. Objectif : informer les dirigeants sur cette thématique majeure, et aider les décideurs à faire les bons choix en matière de stratégie d'innovation.

Disponibles rapidement en téléchargement sur le site web [www.ayming.fr](http://www.ayming.fr), deux publications récentes sont à consulter d'urgence :

- Le baromètre International de l'innovation 2022
- The Benchmark 2022, Guide international des dispositifs d'aide à l'innovation

Chacune des compilations a fait l'objet d'un tour d'horizon et d'échanges avec les meilleures spécialistes du sujet, grâce aux implantations des consultants Ayming, installés partout dans le monde.

[Finance-innovation@ayming.com](mailto:Finance-innovation@ayming.com)



# TEEPTRAK

## L'ambition du leadership international sur le data-monitoring industriel

Ses solutions digitales tout-en-un dédiées à l'amélioration de la performance industrielle ont déjà convaincu beaucoup d'industriels en quête d'efficacité opérationnelle. Fort de ces succès, TEEPTRAK va s'implanter dans plusieurs nouveaux pays d'ici fin juin, afin de capter de nouvelles clientèles.

« **T**EEPTRAK n'a pas pu se projeter comme prévu en 2020-2021, à cause du COVID, mais ça va changer vite » annonce François Coulloudon, son CEO. Ce n'est en effet que partie remise, tant la start-up IoT spécialiste de l'efficacité opérationnelle a repris son rythme d'hypercroissance en 2021. Avec lui, le choix de changer d'échelle s'impose : « Nous allons ouvrir des bureaux de vente en Belgique et au Luxembourg et aux Pays-Bas en mars, puis en Espagne, en Allemagne et aux États-Unis d'ici fin juin ».

### Offre robuste

La société dispose aujourd'hui d'une offre complète de solutions pour optimiser le pilotage d'un outil industriel, qu'il s'agisse de suivi de qualité (QualTrak), de monitoring des performances machine (PerfTrak), d'analyse des data process à partir d'un algorithme d'intelligence artificielle (ProcessTrak) et de suivi en temps réel des tâches manuelles (PaceTrak).

Autonomes, adaptables partout et disponibles en 18 langues, les solutions TEEPTRAK font appel à des briques technologiques comprenant un module électronique de captation IoT à installer sur les équipements à suivre, une tablette tactile de saisie des causes d'anomalie-arrêt et un site web donnant accès aux data de performance.

### Adhésion et proximité

Un déploiement de ces solutions nécessite un changement des mentalités et des pratiques chez les clients industriels pour lesquels TEEPTRAK intervient : l'adhésion des managers et des opérateurs est cruciale pour que les solutions soient réellement efficaces et donnent leur pleine mesure. « Les différences culturelles impliquent d'être proche du terrain, que ce soit pour de la vente, du conseil ou du SAV » constate François Coulloudon. TEEPTRAK va systématiquement recruter les équipes de vente localement, afin de disposer des codes et des bons réflexes. L'effectif devrait tripler d'ici 2025, pour atteindre 100 personnes.

« Nous coûtions bien moins cher que toutes les autres solutions, qui ne sont que des agrégations



d'outils d'acteurs différents. À l'inverse nous proposons du tout-en-un. Mais il faut le temps de convaincre de nous choisir » plaide François Coulloudon. Si les implantations au Bénélux et en Espagne s'appuient sur une activité déjà entamée, l'Allemagne et les États-Unis seront des challenges forts pour l'entreprise, compte tenu des potentiels marchés.

### Technologie ouverte

Le portefeuille clients, issus de tous les secteurs, va aider à convaincre de l'agilité et de l'excellence des solutions TEEPTRAK, déjà déployées dans 150 usines : Hutchinson (polymères, thermo-plastiques...), Stellantis (automobile), Savencia (agroalimentaire) ou encore Alstom (Transports) y ont recours.

Contrairement à ses concurrents, TEEPTRAK laisse ouvert sa technologie, notamment pour la laisser s'interfacer facilement avec les autres outils digitaux. « Nous donnons également l'accès aux données générées, sans barrière » précise François Coulloudon.

### UNE 3<sup>E</sup> LEVÉE DE FONDS EN COURS

Le deuxième tour de table clôturé en plein confinement (mai 2020) auprès d'EDF Pulse et XAnge avait permis d'injecter 3 M€, sans donner lieu aux projets d'expansion territoriale planifiés. Un nouveau tour de table s'enclenche, avec l'ambition de lever cette fois 5 M€.

L'innovation est l'autre priorité de TEEPTRAK : les paramètres atelier déjà suivis afin d'affiner les réglages ou détecter les faiblesses-pannes vont s'enrichir de plusieurs programmes de machine learning, en cours, afin d'affiner encore l'analyse et l'usage intelligent des données. Au service de VOTRE performance !



[www.teepttrak.com/fr/](http://www.teepttrak.com/fr/)

# Notre sélection d'acteurs de l'Innovation reconnus pour leur expertise



## BENGs

### Intrapreneurs, donnez un coup de pouce à votre projet de rupture ! Appelez Bengs !

Le cabinet conseil en stratégie et en innovation Bengs énérgise les grandes entreprises et, parmi ses spécialités, les aide à accélérer des projets d'intrapreneuriat pour les passer à l'échelle. Dans une étude conduite auprès d'intrapreneurs du CAC40, Bengs a mis en lumière 11 défis auxquels ces derniers font face et qui peuvent mettre en péril leur projet, voire ruiner les espoirs de leur entreprise de prendre l'avantage sur sa concurrence. Dans le cadre de sa nouvelle saison du Bengs Lab, Bengs a décidé d'offrir à une équipe d'intrapreneurs d'un grand groupe un accompagnement de 6 mois en mode start-up studio pour accélérer un projet de rupture qui peine à émerger, afin d'éprouver le concept et de sécuriser un dossier d'investissement qui doit permettre à un Comex de prendre une décision d'investissement. Le projet et l'équipe feront l'objet d'une sélection en mars. Objectif : le remettre en selle en s'appuyant sur l'approche Radical Innovation Design for Business, issue d'une collaboration avec l'école CentraleSupélec. Rendez-vous à la rentrée de septembre pour le résultat !

[www.bengs-lab.com](http://www.bengs-lab.com)



## KEPLER

### cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle, end-to-end

Répondant à des enjeux de croissance, de compétitivité, d'agilité ou encore de mobilisation des équipes, la cabinet KEPLER propose une expertise end-to-end à ses clients. Son offre historiquement articulée autour des métiers de l'Innovation, des Achats, de la Supply Chain et de l'excellence Opérationnelle a été complétée d'une cinquième practice Vente et Marketing, suite au rachat du cabinet Leading en début d'année. Ses 85 collaborateurs, répartis sur quatre bureaux : en Europe, en Amérique et en Asie interviennent auprès d'une clientèle de grands groupes, ETI et acteurs publics, dans des secteurs à vocation industrielle – aéronautique, agroalimentaire, automobile, biens de consommation ou d'équipement, chimie et énergie, cosmétique, mais aussi dans la banque, l'assurance, la distribution, le retail, l'immobilier ou encore le luxe. Plaçant la Data et la RSE au cœur de ses enjeux de développement, le cabinet KEPLER a annoncé, janvier 2022, la création de KEPLER Advanced Analytics, sa filiale spécialisée en Data Science.

Plus d'infos : [kepler-consulting.com](http://kepler-consulting.com)



## TEEPTRAK

### La performance industrielle toujours mieux décryptée !

La société leader sur le suivi de la performance industrielle, TEEPTRAK, enrichit encore ses solutions digitales embarquées tout-en-un et facilement déployables sur les équipements des chaînes de production. Reconnue pour sa suite d'outils clés en main qui permet de suivre différentes dimensions de la performance (machine, process, qualité, tâches manuelles), TEEPTRAK travaille à monitorer des fonctionnalités complémentaires (telles que le courant et la consommation énergétique dans le temps) grâce à son investissement important dans la R&D produit. Celles-ci vont venir enrichir sa proposition de valeur, avec de l'analyse de données plus avancée et une captation des signaux plus fine encore.

[www.teeptrak.com/fr/](http://www.teeptrak.com/fr/)

# Shift

## Catalyseur de l'innovation digitale

**Cabinet de conseil labellisé Industrie du Futur, Shift met l'humain au cœur de l'innovation digitale et accompagne les projets de transformation selon un mode collaboratif inspirant. Retour d'expériences avec Christophe Odin, Directeur de l'offre Innovation.**

### Comment l'innovation et le design de service ont-ils transformé la proposition de valeur de LPG Systems ?

**Christophe Odin :** LPG est une pépite industrielle française leader mondial de la stimulation cellulaire et musculaire. Shift est intervenu sur la refonte du parcours de formation clients afin d'offrir aux utilisateurs une expérience digitalisée. Un levier stratégique pour LPG qui élargit sa vocation de manufacturier de machines, en enrichissant fortement les services associés. Nous avons co-construit avec les utilisateurs et testé de nouveaux parcours pour améliorer l'expérience. Le nouveau modèle économique structuré



Christophe Odin, Directeur de l'offre Innovation chez Shift

autour de 4 offres de service packagées a permis de différencier LPG sur le marché.

### Comment MICHELIN pilote-t-il l'innovation digitale par la valeur et l'expérience utilisateur ?

**C. O. :** Chez MICHELIN, leader international du pneu, la DSI développe avec le Business une approche Produit orientée client. Dans ce contexte de transformation culturelle, le Pôle UX [Expérience Utilisateur] occupe un rôle stratégique. Shift accompagne cette équipe pour généraliser et consolider les pratiques de l'UX Design. Objectifs : Impliquer les métiers, centraliser les données, mesurer les

usages et les résultats, déployer une culture du test et embarquer l'UX dans tous les projets. Shift guide les choix stratégiques et renforce les capacités opérationnelles afin de permettre cette transformation en moins d'un an avec une approche Lean et Agile.

### Le management de l'innovation et le Design UX sont-ils des facteurs qui paralysent les projets ?

**C. O. :** Bien au contraire ! Si 70 % des projets digitaux échouent faute d'adoption par les utilisateurs, le Management de l'Innovation entrepris en mode Lean UX permet de gagner entre 30 et 50 % de temps sur la durée globale d'un projet. Nous le démontrons en ce moment même chez un leader français de la chimie, que nous accompagnons dans le re-Design de son portail de demandes utilisateurs.

**shift** 

66, rue de la Villette - 69003 Lyon  
1, rue de Stockholm - 75008 Paris  
10, place de la Joliette - 13002 Marseille  
Christophe.odin@shift.fr  
Tél. +33 (0)6 60 36 48 22  
www.shift.fr

# Trescall : Parler technique, ce n'est pas automatique !

**Externaliser sa prospection en disposant des services d'un expert en la matière, c'est la vocation de Trescall qui accompagne depuis vingt ans les entreprises dans la recherche de profit, de leads identifiés et d'optimisation de temps des commerciaux.**

### Que propose Trescall ?

Trescall est un centre d'appels spécialisé dans les technologies à destination des industriels. L'équipe se compose de quinze commerciaux. La complexité est le cœur de leur métier. Tout d'abord, Trescall propose aux entreprises d'enrichir leur fichier clients ou prospects en le ciblant et en l'actualisant. Ensuite, la prospection commerciale, en visio ou en présentiel, par l'organisation de salons, séminaires ou webinaires, a pour but de créer du trafic autour des produits et des prestations de l'entreprise, afin de dynamiser son image. Enfin, une étude finale est réalisée sur la base du travail mené, sectorielle, qualité ou satisfaction client. Son objectif : comprendre, mesurer et anticiper les évolutions du marché concerné pour être plus réactif et connaître davantage ses concurrents.

### Quelle est la plus-value de cette externalisation pour une entreprise du secteur industriel ?

D'abord, l'optimisation du temps de travail des commerciaux. En réorganisant les tâches, le



temps de travail est plus productif. Pour cela, il est important que l'entreprise priorise et segmente son fichier pour plus d'efficacité. La qualité du travail de Trescall est ensuite évaluée via un CRM personnalisé. Un calcul du retour sur investissement est réalisé à J + 30 de la date fin de mission, et J + 60 sur le taux d'affaires détectées et signées.

### Quels sont vos principaux atouts ?

Nos experts sont formés à l'excellence de la relation commerciale : leur discours est précis, fruit de toute une préparation en amont de la mission. Le digital intervient dans nos process mais ne dénature jamais la relation commerciale : Ils se complètent pour augmenter la performance de l'entreprise qui fait appel à nous. Externaliser cette phase prospective permet de revenir aux fondamentaux de la relation commerciale, tout en ayant un regard nouveau face aux évolutions de son marché et de ses concurrents.

**TRES CALL**  
CENTRE D'APPELS D'EXPERTS

539 avenue Jean Prouvé  
30900 Nîmes  
Tél. +33 (0)6 36 10 43 16  
p.blachere@trescall.com  
https://trescall.com/ra