cigref

Réseau de Grandes Entreprises

Open Innovation

Les Cahiers de l'Innovation

SYNTHESE

Avec la transformation des entreprises et le développement de la culture numérique, **l'innovation est devenue un élément essentiel de différenciation** dans la conquête de nouveaux marchés. Elle est **porteuse de création de valeur** pour les métiers de l'entreprise, à travers la découverte de nouvelles technologies particulièrement adaptées. Elle permet d'anticiper de nouvelles problématiques et d'apporter un avantage immédiat.

Dans ce contexte, le groupe Innovation du CIGREF a choisi de consacrer ce Cahier de l'Innovation au thème de **l'*Open Innovation* (ou innovation ouverte).**

Si l'*Open Innovation* peut se décliner sous différentes formes, il n'en est pas moins indispensable d'avoir un socle commun au sein de l'entreprise. Certes l'innovation ouverte permet d'aller piocher l'innovation à l'extérieur des limites habituelles, mais elle ne doit pas pour autant « aller dans tous les sens ». Elle appartient donc bien toujours au cadre de l'entreprise, qui doit mettre en œuvre les moyens pour la supporter et en retirer tous les bénéfices. Cela passe par plusieurs éléments clés à prendre en compte :

- **Une gouvernance de l'entreprise consciente des tenants et aboutissants** de la démarche ;
- **Une culture globale** dans l'entreprise favorisant les comportements innovants ;
- **Une organisation dédiée souple** qui puisse mener la démarche dans son ensemble ;
- **Des moyens** à mettre en place ;
- **Un marketing** de la démarche ;
- **Des freins** à identifier.

L'organisation à mettre en œuvre pour favoriser l'innovation ouverte peut être vue sous deux approches complémentaires : l'une est endogène et l'autre exogène. Ces deux approches apportent un grand nombre d'actions qui sont utilisables pour favoriser la démarche, parmi lesquelles figurent notamment :

- **La création de boîtes à idées, d'ateliers ;**
- **L'organisation de hackathons aussi bien en internes qu'ouverts à l'extérieur ;**
- **L'utilisation de plateformes d'idéation et de concours ;**
- **L'organisation d'équipes dédiées « labs », « *digital factories* » ou Direction Innovation ;**
- **L'intraprenariat et l'incubation de sociétés innovantes ;**
- **La création de fonds d'investissements ou la collaboration avec des fonds existants.**

Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : *OPEN INNOVATION*

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction
Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Flora FISCHER – Chargée de programme de recherche
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont à Patrick HERENG, DSI de TOTAL, et Jacques-Benoît LE BRIS, DSI de SOLVAY, qui ont piloté cette réflexion.

Nous remercions les personnes qui ont participé au groupe de travail CIGREF :

Nadine ALIBERT-FREGEAC – RENAULT
Patrick ANFOSSI – PLASTIC OMNIUM
Daniel ANSELLEM – MINISTERE DE L'INTERIEUR
Mickaël AVOLEDO – TOTAL
Pierre BLANC – CARREFOUR
Marie-Charlotte BOUCHERY – BONDUELLE
Jean-Louis CAZES – ARKEMA
Olivier CATELIN – GIP MDS
Damien DE BLOTEAU – AG2R REUNICA LA MONDIALE
Éric DEWILDE – CREDIT AGRICOLE S.A.
Stéphane DUPE – HEINEKEN
Bernard DUPRE – RATP
Jean-Luc DELCUVELLERIE – AREVA
Charbel EID – LA POSTE
Philippe FAURE – GEMALTO
Mathieu FEUILLADE – ESSILOR
Bruno GINOUX – EDF
Sidney GRUNBERG – LVMH
Frédéric GUILLOU – GRTGAZ
Pascal HERVIER – BOLLORE
Philippe LEBAS – ELIOR
Jean-Yves LEONNEC – ORANGE
Stéphane LERAY – GPT DES MOUSQUETAIRES
Philippe LUSSEAU – RTE
Pierre MAS – AXA
Augustin MUSTAFOVIC – AIR FRANCE KLM
Yvon PATTE – GRTGAZ
Jean-Philippe PEGAT-TOQUET – AIR LIQUIDE
Marc RICHARD – HARMONIE MUTUELLE
Christina RIBAULT – AIR FRANCE KLM
Vincent ROY – BOUYGUES
Natacha STEPHKOV – ESSILOR
Jean-Paul TARAVELLA – AREVA
Pierre TARIF – GDF SUEZ
Benoît THUILLIER – AXA
Carole VIAL - TOTAL

Ce document a été rédigé par Matthieu BOUTIN, CIGREF.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF AUX COORDONNEES CI-DESSOUS :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@cigref.fr

Sites internet :
http://www.cigref.fr/
http://www.entreprise2020.fr/
http://www.fondation-cigref.org/
http://www.histoire-cigref.org/
http://www.questionner-le-numerique.org
http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org

Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du CIGREF sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre, mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle.
Est autorisée la copie du titre et d'extraits de 500 caractères, suivis chacun de la mention « Source : » assortie de l'url de la publication CIGREF. Toute autre reprise doit faire l'objet d'une autorisation préalable auprès du CIGREF cigref@cigref.fr

SOMMAIRE

1. Préambule 1
2. Introduction 2
   2.1. La démarche d'innovation dans les grandes entreprises 2
   2.2. L'innovation ouverte : un processus autant externe qu'interne. 3
3. Ce qu'on entend par *Open Innovation* 4
   3.1. Définition 4
   3.2. L'innovation ouverte incontournable pour l'entreprise 4
   3.3. Les promesses de l'*Open Innovation* 5
   3.4. Les parties prenantes de l'innovation ouverte 6
   3.5. Terrains d'innovation 7
4. Un socle commun : gouvernance, culture et organisation 8
   4.1. Une culture de l'*Open Innovation* à instaurer 8
   4.2. Un *sponsorship* au plus haut niveau : rôle de la Direction Générale 9
   4.3. Une organisation nouvelle 9
      Favoriser l'innovation chez les collaborateurs 9
      Mettre en place des processus simplifiés 10
   4.4. Marketing de l'*Open Innovation* 11
   4.5. Outils 12
   4.6. Frein 13
5. Actions concrètes d'une démarche d'*Open Innovation* 14
   5.1. Structure et organisation 14
      Approches endogènes : ce qu'on peut faire en interne 14
      Approches exogènes : comment s'organiser avec le monde extérieur 14
   5.2. Plateformes d'innovation ouverte 15
      Les plateformes d'idéation font appel à l' « intelligence collective » 15
      Les plateformes de solutions recherchent l'expert rare 16
   5.3. Organisation de hackathons 16
6. Conclusion 18

1. PREAMBULE

Dans ce monde en pleine transformation numérique, les grandes entreprises sont souvent considérées comme des géants qui ont des difficultés à avancer. Pourtant l'accélération des échanges numériques et l'augmentation de la concurrence sur tous les marchés font de l'innovation numérique une problématique de premier ordre. En effet, c'est par l'innovation que l'entreprise va conserver son avantage concurrentiel, qu'elle soit réalisée en interne, ou en s'ouvrant à des partenariats.

Conscient de cet enjeu majeur, le groupe Innovation du CIGREF, créé en 2001 et constitué principalement de DSI et de directeurs de l'innovation numérique, poursuit aujourd'hui trois objectifs :

- La découverte et le partage d'expériences mettant en valeur des PME Innovantes par des grands groupes sur des projets de transformation numérique ;
- La compréhension et la promotion des démarches et de la culture d'innovation dans les grandes entreprises ;
- La découverte et l'étude prospective des nouvelles tendances technologiques qui vont impacter les grandes entreprises.

En 2015, le groupe s'est concentré sur les thématiques suivantes :

- **Innover avec l'écosystème**. Dans la recherche constante des grandes entreprises pour favoriser l'innovation, nous nous sommes concentrés sur le *crowd sourcing*, l'*Open Innovation*, l'idéation, et la rencontre d'acteurs de l'écosystème comme des fonds d'investissement et des pôles de compétitivité. Ces réflexions se placent dans la continuité du rapport de 2013 : « Contribution de l'IT à l'innovation : facteurs constitutifs des démarches d'innovation »[1].
- **L'industrie du futur : l'usine intelligente et connectée**. Ce thème nous a permis d'étudier un peu plus en profondeur les tenants et aboutissants de l'Usine 4.0. Nous avons notamment étudié dans ce cadre les éléments liés à l'impression 3D et à la modélisation 3D, aux machines industrielles connectées, aux opérateurs « augmentés », etc. Ces réflexions font suite au Cahier de l'Innovation publié en 2014 sur L'Internet des Objets[2].

Ce document regroupe l'ensemble des réflexions du groupe Innovation au sujet de l'*Open Innovation*, abordant ainsi l'ensemble des opportunités et enjeux liés.

[1] http://www.cigref.fr/contribution-it-innovation-2012-2013-facteur-demarche
[2] http://www.cigref.fr/rapport-cigref-internet-des-objets-cahier-de-linnovation

2. INTRODUCTION

2.1. La démarche d'innovation dans les grandes entreprises

Aujourd'hui, les cycles de transformation de l'entreprise ont changé. Si l'échelle de temps des projets stratégiques des grands groupes français était de l'ordre de quelques années il y a encore peu, nous sommes désormais dans un cadre où les évolutions se font en quelques mois, qu'elles soient technologiques, processuelles ou managériales. **Dans ce contexte de perpétuelle remise en cause**, l'entreprise ne peut pas se permettre de subir ce phénomène. Elle se doit donc d'anticiper, de **s'intéresser aux technologies de rupture**, encore non utilisées en son sein.

Sortant de la logique de projet classique, une démarche d'innovation est alors mise en place. Le numérique étant actuellement le moteur des transformations en entreprise, la DSI est alors un interlocuteur légitime, de par sa connaissance du domaine, pour porter cette démarche. Néanmoins, la transformation numérique concerne l'entreprise dans son ensemble et ne doit pas se cantonner au seul domaine des systèmes d'information. Bien au contraire, elle doit être ouverte et faire intervenir tous les métiers, ces derniers s'appropriant les innovations qui seront finalement mises en place et qui leur permettront de gagner en performance.

Une démarche d'innovation n'est pas un processus réactif mais prospectif qui nécessite de définir une cible à moyen ou long terme : 5, 10 ou 15 ans. Elle peut s'enclencher suite à un effet de mode ou une révolution des usages ou des technologies. Si elle ne rentre pas dans le fonctionnement classique de l'entreprise, et ne concerne pas les processus traditionnels qui font le *business* de l'entreprise, elle suit néanmoins l'évolution de l'espace temps dans lequel l'entreprise transforme sa stratégie.

L'innovation est donc porteuse de création de valeur pour les métiers de l'entreprise, à travers la découverte de nouvelles technologies particulièrement adaptées. Elle permet d'anticiper de nouvelles problématiques et d'apporter un avantage immédiat, pour un coût réduit.

La démarche d'innovation permet alors de susciter la rencontre entre les métiers de l'entreprise sur des thèmes inattendus, voire décalés par rapport à la vision classique des processus d'entreprise. Elle est portée par le partage d'enjeux entre métiers et DSI, chaque partie amenant son expertise et son savoir-faire.

Mais dans ce contexte, quelles sont les spécificités de l'*Open Innovation* en regard de l'innovation « classique » ?

2.2. L'innovation ouverte : un processus autant externe qu'interne.

L'innovation ouverte postule qu'il est plus efficace et rapide — dans un esprit de travail collaboratif — de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche pour innover.

De plus, les innovations internes qui ne sont pas utilisées par une entité (groupe, *think tank*, laboratoire, entreprise) peuvent être « sorties » de cette entité, par l'intermédiaire de publications, bases de données, brevets, entreprise commune, *spin-off*...

Plus largement, on peut inclure dans l'innovation ouverte la création de nouveaux modèles économiques construits sur la base d'idées empruntées à des domaines différents mais constituant finalement un tout cohérent.

Il peut aussi s'agir de diffuser de l'information sur les solutions qui ne marchent pas, afin que d'autres ne répètent pas les mêmes erreurs ou trouvent des causes d'échec non détectées par les premiers opérateurs.

3. CE QU'ON ENTEND PAR *OPEN INNOVATION*

3.1. Définition

L'*Open Innovation* regroupe des pratiques de l'innovation s'appuyant délibérément sur l'extérieur de l'entreprise, pour en améliorer l'efficacité ou pour mieux valoriser les efforts d'innovation fournis en interne. Globalement, l'*Open Innovation* promeut le développement de flux de connaissances et d'idées lors du processus d'innovation :

- entre l'entreprise et son environnement, afin de permettre un meilleur partage des risques et des gains avec des partenaires extérieurs,
- à l'intérieur même de l'entreprise, afin de permettre une plus grande mobilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise.

Les vraies nouveautés liées à l'*Open Innovation* n'étaient pas encore pleinement en action lorsque le terme a été inventé : il faut plutôt chercher dans le développement des technologies de l'information et de la communication, qui facilitent les flux d'information, pour trouver des outils et pratiques nouvelles. Ils s'appuient sur les réseaux sociaux, les outils du e-commerce, les technologies du web sémantique, les données mises en libre accès (*Open Access*, *Open Data*), etc.

Les infrastructures numériques, et notamment les plateformes collaboratives, facilitent la mise en place de démarches d'innovation ouverte par les entreprises. Celles-ci, habituées à des démarches traditionnelles d'innovation fermée, doivent désormais composer avec de nouveaux partenaires, effectuer des transformations culturelles (culture du risque, de l'expérimentation, …) pour que ces démarches d'innovation ouverte soient réellement source de performance.

3.2. L'innovation ouverte incontournable pour l'entreprise

Le numérique a apporté un grand changement de paradigme pour l'innovation de l'entreprise. Aujourd'hui, **la rue s'est emparée des usages numériques**, et ils ne sont donc plus l'apanage de l'entreprise. Cette dernière doit alors aller dans la rue, pour ne pas se retrouver « à la rue ». L'innovation, auparavant réservée à une population restreinte d'initiés en interne, doit alors s'ouvrir à **l'intelligence collective de son écosystème** : l'ensemble de ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs…

Nous sommes ainsi passés d'une société de savoir, où seuls les « sachants » étaient détenteurs de la faculté d'innover, à une société de doute, où l'innovation vient du questionnement et de la compréhension qu'on ne peut pas avancer seul dans un monde

complexe en perpétuelle évolution : ceux qui avancent sont ceux qui savent se remettre en question. C'est le cas notamment des entreprises BlaBlaCar et AirBNB, dont les modèles disruptifs viennent des attentes de la rue.

Qu'est-ce que faire de l'innovation ouverte alors ? Pour l'entreprise, il s'agit de s'ouvrir à l'extérieur, mais pas seulement. **L'ouverture commence au sein même de l'entreprise** par la suppression des silos en permettant une intelligence collective entre des collaborateurs qui jusqu'à présent ne discutaient pas entre eux. Il y a donc concrètement trois niveaux d'innovation ouverte : en interne, avec les clients, et avec l'écosystème.

Faire de l'*Open Innovation*, c'est accepter que l'entreprise ne peut pas maîtriser tous les tenants et aboutissants de l'innovation numérique, car elle n'est pas la seule qui a l'initiative. C'est d'ailleurs le concept même de l'*Open data*, où la mise à disposition des données au grand public va amener des innovations d'usage qui ne seront finalement pas la propriété de l'entreprise.

Plusieurs problématiques se posent alors naturellement. Sur quoi innover ? Comment s'y prendre ? Si l'innovation est dans la rue, comment l'entreprise s'y rend ? Qui a en charge l'innovation ?

3.3. Les promesses de l'*Open Innovation*

L'*Open Innovation* apparaît comme une réponse potentielle à un certain nombre de problématiques posées par la transformation numérique des entreprises.

La première promesse de l'innovation ouverte est la conquête de nouveaux mondes. Avec l'ouverture à de nouvelles personnes, on ne peut pas prédire quelles seront les avancées qui seront proposées. Ainsi, en écoutant les idées les plus variées, on est capable de trouver des éléments encore inimaginables.

La seconde promesse est l'opportunité de développer une R&D externe. Les actions de l'entreprise intègrent désormais tout son écosystème. Sa R&D s'étend donc naturellement à l'extérieur, mais pas nécessairement pour davantage de coûts.

La troisième promesse concerne la vitesse de résolution des problèmes. A l'image de l'informatique parallèle, mettre en parallèle les esprits des personnes travaillant sur un même sujet augmente la vitesse de résolution, voire même la possibilité de trouver des solutions inédites.

Enfin, la quatrième promesse identifiée concerne la possibilité de faire de l'*Open Innovation* un vecteur de communication pour l'entreprise, en gagnant une image forte d'ouverture vers l'extérieur, d'écoute et d'entreprise innovante dans ses modes de fonctionnement.

Ces promesses ayant un impact fort dans les modèles d'affaires des entreprises, il est primordial que cette démarche s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise.

3.4. Les parties prenantes de l'innovation ouverte

Les principes de l'innovation ouverte sont utilisables aussi bien en interne qu'en externe de l'entreprise. Ils impliquent donc un grand nombre de parties prenantes, que nous listons ci-dessous :

Une organisation peut ainsi innover :

- Grâce à ses employés appartenant à d'autres services que ceux traditionnellement dédiés à l'innovation ;
- En échangeant avec le grand public (démarche de « *crowdsourcing* »), c'est-à-dire en faisant appel à la créativité, à l'intelligence et au savoir-faire du grand public, notamment sur Internet ;
- Avec le soutien des pouvoirs publics (par des appels d'offres, des politiques ou des normes incitant à innover ou posant de nouvelles bases) ;
- En collaboration avec des universités ou des laboratoires de recherche ;
- Grâce à des consultants de toute nature (experts techniques, consultants en créativité et innovation, prospectivistes...) ;
- Par l'intermédiaire de fonds d'investissements ou d'incubateurs de PME innovantes ;
- Ou en liaison avec ses fournisseurs, ses sous-traitants ou ses clients.

3.5. Terrains d'innovation

Pour l'entreprise, il y a **trois grands terrains d'innovation** numérique :

- **son offre de produits et services**, *i.e.* tout ce qu'elle vend à ses clients, sa raison d'exister,
- **la relation client**, depuis la communication sur la marque jusqu'à la fidélisation,
- **le fonctionnement interne** des entreprises.

On remarque alors qu'il y a une certaine correspondance entre les modèles d'affaires des entreprises, et le terrain d'innovation privilégié. Ainsi, une entreprise très orientée *BtoC* aura tendance à privilégier en priorité l'innovation dans la relation client. De la même manière, au sein des entreprises très industrielles, l'innovation sera tirée par les processus organisationnels. Enfin, c'est le produit lui-même qui sera le moteur de l'innovation de sociétés technologiques.

Dans ce contexte, certaines entreprises voient leurs modèles d'affaires radicalement changer. C'est le cas notamment de sociétés industrielles qui se lancent dans des modèles de fournisseurs de service. Dans le secteur de l'automobile, le consommateur n'achètera bientôt plus une voiture, mais adhérera à une offre de service véhiculée, plateforme ouverte à d'autres fournisseurs de services complémentaires. Si ce modèle est innovant, il est également une menace à contrôler pour l'entreprise car il ouvre le marché à de potentiels nouveaux concurrents, *pure players* des services.

4. UN SOCLE COMMUN : GOUVERNANCE, CULTURE ET ORGANISATION

Si l'*Open Innovation* peut se décliner sous différentes formes, il n'en est pas moins indispensable pour en développer la démarche d'avoir un socle commun au sein de l'entreprise. Certes l'innovation ouverte permet d'aller piocher l'innovation à l'extérieur des limites habituelles, mais elle ne doit pas pour autant « aller dans tous les sens ». Elle appartient donc bien toujours au cadre de l'entreprise, qui doit mettre en œuvre les moyens pour la supporter et en retirer tous les bénéfices. Cela passe par plusieurs éléments clés à prendre en compte :

- Une gouvernance de l'entreprise consciente des tenants et aboutissants de la démarche ;
- Une culture globale dans l'entreprise favorisant les comportements innovants ;
- Une organisation dédiée souple qui puisse mener la démarche dans son ensemble ;
- Des moyens à mettre en place ;
- Un marketing de la démarche ;
- Des freins à identifier.

4.1. Une culture de l'*Open Innovation* à instaurer

La démarche d'innovation ouverte n'est pas intégrée de base dans la vie de l'entreprise. Il faut donc développer cette culture d'ouverture au sein de l'entreprise, et cela implique tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par le COMEX.

Cela passe dans un premier temps par la suppression des rigidités qui peuvent paralyser l'entreprise dans sa démarche innovante. Plusieurs valeurs sont mises en avant dans ce cas : l'autonomie, le droit à l'erreur, l'ouverture (à l'extérieur de l'entité, du département, de l'entreprise), la confiance et la collaboration. Il s'agit alors de travailler sur l'état d'esprit, les valeurs et le comportemental autant que sur la technologie.

La question se pose alors de savoir qui doit incarner la fonction d'innovation dans l'entreprise. Concrètement, l'innovation n'est pas souvent tirée par la DSI, même si elle est mise à contribution. L'innovation numérique pouvant être portée par tous dans l'entreprise, les budgets qui la concernent vont de moins en moins être maîtrisés par la DSI, notamment avec les offres *Cloud* et le développement du *Shadow IT*.

Mais en pratique, il faut incarner l'animation, plus que la fonction innovation. Le rôle de *Chief Digital Officer*, par exemple, va offrir la possibilité d'animer et de créer une culture de l'innovation numérique au sein de l'entreprise. Mais cette culture ayant vocation à se diluer dans la globalité de l'entreprise, cette fonction est potentiellement transitoire.

4.2. Un *sponsorship* au plus haut niveau : rôle de la Direction Générale

Parce que l'innovation est une problématique transverse impactante sur le modèle de l'entreprise, elle doit être portée et motivée au plus haut niveau : la Direction Générale. Mais insuffler un esprit d'innovation à l'ensemble de l'entreprise n'est pas chose aisée, et le directeur général doit avoir un certain nombre de qualités pour y parvenir :

- Le DG doit être ouvert à l'extérieur, ayant compris que l'innovation concernant son entreprise ne pourra plus être réalisée uniquement en interne.
- Il doit accepter les dirigeants innovants autour de lui, qui sauront lui proposer des éléments parfois disruptifs.
- Il doit insuffler un état d'esprit collectif au sein de l'équipe dirigeante, car l'innovation ouverte commence par la suppression des silos au sein même de l'entreprise.
- Il doit être capable de prendre des paris, et sortir de la logique de retour sur investissement. Il ne faut pas se voiler la face, l'innovation n'apporte pas toujours des résultats, mais quand elle le fait, les résultats en valent la peine !
- Il doit mettre en place des managers qui savent gérer le changement.
- Il doit utiliser l'intelligence collective comme source d'aide à la décision (mise en réseau des collaborateurs, participation collective à des thématiques globales).
- Il doit cultiver l'esprit d'initiative dans l'entreprise. Cela peut passer par l'opportunité de créer des petites équipes avec des budgets sur des sujets innovants.
- Il doit fa**voriser le développement personnel** pour aider les esprits à s'ouvrir.

Au-delà d'être un « *team leader* », le DG doit **être un « *team player* »** et montrer l'exemple.

4.3. Une organisation nouvelle

Favoriser l'innovation chez les collaborateurs

L'innovation dans l'entreprise peut être portée par tous, d'autant que les collaborateurs appartiennent également à la rue et souhaitent une continuité de leurs usages numériques entre leur sphère privée et celle de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, de conseil notamment, l'innovation peut venir de l'intégration de jeunes employés ayant déjà une culture numérique marquée. En effet, la jeune génération est déjà habituée au mode de collaboration par communauté et est particulièrement habile sur les outils sociaux.

Cinq grands thèmes sont identifiés comme favorisant l'innovation chez les collaborateurs :

- **Créer des conditions d'innovation et proposer un cadre.** Pour faire émerger de nouvelles idées, il faut créer une culture de l'innovation. Cela peut passer par l'organisation et l'animation de foires à projets, « hackathons » et autres manifestations du même ordre. Cela peut d'ailleurs imposer un cadre un peu différent sur le plan RH, notamment en termes de conditions de travail. L'entreprise peut également mettre en place une politique de formation favorisant l'innovation, au travers d'universités internes.
- **Ouvrir les frontières de l'entreprise**, ou au moins les déplacer. L'innovation ouverte, c'est aussi intéresser les collaborateurs aux initiatives menées par des start-ups, ou par les entreprises innovantes au sens large. Cela peut passer par du *coaching* de start-ups par les employés, ou du *mentoring* inter-entreprises de talents (*mentoring* de jeunes talents d'un client par des managers de fournisseurs, ou inversement). L'objectif est alors de créer un cadre qui permet de lier différentes entreprises sur un but commun.
- **Créer des modèles culturels de reconnaissance.** L'entreprise doit être capable de reconnaître les talents et compétences de ses employés, d'encourager leur sens de l'innovation. Cela peut passer notamment par l'attribution officielle de titres honorifiques.
- **Développer la diversité.** La diversité dans le cadre de l'innovation est source d'une grande richesse, et doit donc être cultivée, que ce soit une diversité de genre, générationnelle, internationale, ou encore de métiers.
- **Insérer l'*Open Innovation* dans l'activité quotidienne.** L'*Open Innovation* est une démarche qui prend du temps. Il s'agit donc d'offrir aux collaborateurs les aménagements qui permettront de la favoriser et de les accompagner dans cette démarche.

Il est également nécessaire que les collaborateurs de l'entreprise partagent une culture de l'innovation ouverte, ce qui implique un changement de mentalité sur deux aspects : apprendre à prendre des risques et accepter le droit à l'erreur. Il faut en effet comprendre que dans le domaine de l'innovation, les employés peuvent travailler sur des projets qui ne mèneront pas toujours à des résultats tangibles.

Mettre en place des processus simplifiés

L'*Open Innovation* a beau inclure l'ensemble de l'entreprise et son écosystème, il ne faut pas moins cadrer la démarche et lui appliquer des processus simplifiés pour la favoriser.

Il s'agit donc dans un premier temps de définir les axes stratégiques et les sujets spécifiques qui seront à traiter par l'*Open Innovation*. Le risque en se lançant dans une démarche

d'innovation ouverte est de vouloir changer radicalement. Se concentrer sur certains produits ou services de l'entreprise pour débuter est donc une bonne pratique pour éviter de se perdre.

Il faut alors profiter de ce périmètre réduit pour simplifier le processus, voire le raccourcir. Parmi les éléments remis en cause se trouvent les aspects juridiques et financiers. La démarche d'innovation implique une acceptation du risque. En effet, un retour sur investissement financier ne sera pas toujours au bout de la démarche. Pourtant l'expérimentation peut en ressortir bénéfique pour l'entreprise sur d'autres domaines (retour d'expérience, gain en image…).

L'ouverture implique forcément le travail avec des acteurs qui initialement ne faisaient pas nécessairement partie des partenaires privilégiés de l'entreprise. Il faut donc revoir les processus d'achats dans le domaine de l'innovation, en établissant de nouvelles règles qui facilitent l'accès de ces acteurs à l'entreprise. Le but est notamment de créer un processus adapté pour travailler avec les start-ups.

La mise en place d'un tout nouveau processus nécessite alors une organisation spécifique qui comprendra un responsable bien identifié, des relais dans l'entreprise, des compétences orientées sur la gestion de processus, et des talents qui constitueront une équipe « commando » pluridisciplinaire.

Enfin, il est nécessaire de donner les moyens pour financer et accompagner l'innovation, notamment en définissant des règles d'investissement et en allouant du temps et du budget aux employés demandeurs.

4.4. Marketing de l'*Open Innovation*

Comme tout changement important dans l'entreprise, l'adhésion de tous au projet est primordiale. Une démarche marketing autour de l'*Open Innovation* permettra donc de mieux la mettre en valeur et d'en montrer les tenants et aboutissants à tous.

Parmi les bonnes pratiques identifiées dans ce contexte, nous pouvons noter :

- L'organisation de rencontres avec des start-ups,
- La mise en place de fiches de cas en entreprise,
- La mise en avant de *success stories* pour convaincre,
- La mise en avant de retours d'expérience d'échecs,
- L'évangélisation autour des principes de l'*Open Innovation*, notamment par la mise à disposition de kits de communication.

Afin de faciliter l'acculturation des collaborateurs autour de l'*Open Innovation* dans l'ensemble de l'entreprise, un réseau de personnes-relais pourra être mis en place.

4.5. Outils

Les outils qui favorisent l'innovation ouverte sont :

- **Les réseaux sociaux d'entreprise**. Les RSE apportent une approche pour favoriser la collaboration de l'entreprise avec son écosystème. Ils permettent :
  - Le « *on-boarding* » (accueil) des nouveaux salariés
  - Le développement de la culture d'entreprise
  - L'horizontalité des échanges (prise de décision plus rapide, meilleure collaboration)
  - L'ouverture vers l'écosystème (créer des communautés de partenaires et de clients)
- **Des plateformes d'échange dans le *Cloud* (type *PaaS*) qui :**
  - Favorisent le développement agile d'applications,
  - Réduisent le *Time to Market*,
  - Réduisent les coûts de production,
  - Permettent la création d'une plateforme de marché.
- **Les écoutes et les engagements sur les réseaux sociaux qui permettent :**
  - D'analyser l'image de l'entreprise par rapport à ses compétiteurs,
  - De suivre l'engagement vis-à-vis de la relation client, la relation à l'usager,
  - D'offrir le multicanal pour le lien avec le client.
- **Les objets connectés :** qui apportent une nouvelle approche dans le fonctionnement entre l'entreprise et le client. Le client va être partenaire du produit, avec une approche *Crowdsourcing* qui va apporter une vraie valeur au client et à l'entreprise, notamment par l'augmentation des volumes de données échangées.
- **La mobilité qui offre :**
  - Une extension de la capacité d'interaction,
  - Une amélioration de la productivité,
  - Une évolution de l'expérience client et l'entrée dans l'intimité client.
- **Des espaces de travail dédiés offrant** collaboration, confrontation de l'intelligence collective, rupture des silos et proximité.
- **L'analyse des données de l'entreprise, structurées et non structurées**.

Enfin, il est à noter que l'innovation ouverte passe aussi par un investissement dans l'interopérabilité et la standardisation. Il est en effet impossible de faire dialoguer tous les acteurs impliqués si tous ne partagent pas un langage commun.

4.6. Frein

Enfin, le socle commun de l'*Open Innovation* passe par l'identification des freins qui peuvent être mis en avant pour ralentir la mise en place de la démarche.

Le principal frein identifié concerne la propriété intellectuelle. Si beaucoup d'entreprises restent très attachées à cet aspect de la protection de leur patrimoine immatériel, l'*Open Innovation* doit passer par un nécessaire partage de ces éléments. Il s'agit donc pour l'entreprise d'oser ouvrir ses brevets et ses données à l'extérieur de ses murs afin que start-ups et PME innovantes puissent en tirer de la valeur. L'entreprise comme son écosystème y trouveront ainsi leur compte par cette co-création de valeur.

5. ACTIONS CONCRETES D'UNE DEMARCHE D'*OPEN INNOVATION*

5.1. Structure et organisation

L'organisation à mettre en œuvre pour favoriser l'innovation ouverte peut être vue sous deux approches complémentaires : l'une est endogène et l'autre exogène. Ces deux approches apportent un grand nombre d'actions qui sont utilisables pour favoriser la démarche.

Approches endogènes : ce qu'on peut faire en interne

- L'approche managériale doit favoriser l'émergence d'idées. Cela passe par des petites mesures comme la **création de boites à idées, de challenges, d'ateliers**. L'objectif est de déployer un état d'esprit et d'encourager les collaborateurs à contribuer.
- Des initiatives transverses plus structurées peuvent également être mises en œuvre auprès du management de l'entreprise (COMEX), avec des **« *learning expeditions* »** (voyages de découverte d'entreprises innovantes), et auprès de l'ensemble des collaborateurs avec l'organisation de **challenges de l'innovation, de « hackathons », ou « d'*innovation days* »**.
- Enfin, il est intéressant d'avoir une organisation dédiée avec des équipes dédiées : **« *labs* », « *digital factory* », ou encore direction innovation**. Ces structures ne doivent pas être trop petites, et doivent être constituées de personnes aux talents variés, des « couteaux suisses » qui seront capables d'aller de l'idéation à la mise en production d'une innovation. Ces structures essayent alors de capter les tendances métiers et de les croiser avec les nouvelles technologies.

Approches exogènes : comment s'organiser avec le monde extérieur

- L'innovation ouverte passe déjà par l'écoute du réseau. **Mener une veille externe et entretenir des liens avec le monde académique** sont deux premières pistes à suivre. L'entreprise peut également ouvrir des **plateformes d'idéation**, ouvertes à ses clients pour des évolutions de produits et services existants, ou bien à destination de communautés de spécialistes dans l'objectif d'imaginer de nouvelles opportunités business.
- L'entreprise doit également mettre en place des opportunités de **co-innovation, avec les fournisseurs, les éditeurs**.
- **L'intraprenariat et l'essaimage** offrent aussi un moyen à l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur. Cela permet notamment le lancement de nouveaux produits voire même

la création de nouvelles filiales basées sur ces derniers. C'est ce qui a été réalisé dans les cas de Nespresso et Voyages-sncf.com.

- Un moyen d'améliorer les relations avec les entreprises innovantes est de s'intéresser à l'univers du ***capital investment***. Il peut s'agir simplement de suivre certains fonds d'investissement, d'investir dans ces structures existantes ou bien encore de créer son propre fonds. Il est également possible de créer un **incubateur** pour faciliter le développement des entreprises innovantes tout en créant un lien privilégié avec celles-ci.
- Enfin, le dernier modèle d'innovation extérieure est celui du **rachat d'entreprises**. Cela peut même dans certains cas amener des changements radicaux sur le modèle d'affaires de l'entreprise qui effectue ce rachat.

5.2. Plateformes d'innovation ouverte

Les plateformes d'innovation ouverte permettent de répondre rapidement et efficacement à un problème ou de générer de nouvelles idées grâce à l'utilisation de connaissances ou d'idées externes. Le gain de temps et les nouvelles opportunités permis par cette approche attirent de plus en plus d'entreprises.

Les services qu'elles offrent facilitent la recherche et la mise en relation entre des demandeurs et des fournisseurs, organisées autour d'un sujet précis de manière similaire à d'autres places de marché. Il peut d'ailleurs s'agir de sujets traditionnellement issus de la R&D de l'entreprise (et donc traitant du cœur de métier), celle-ci souhaitant découvrir une approche alternative sur des problématiques épineuses.

Le plus souvent il s'agit d'une mise en relation entre une société et des particuliers (*crowdsourcing* d'idées), ou des individus engagés dans des recherches scientifiques ou ayant une expertise particulière (recherche de solutions). Il existe des variantes du modèle impliquant des étudiants (studyka.com par exemple) ou des start-ups (clubopeninnovation.fr par exemple).

Les plateformes d'innovation ouverte peuvent être regroupées en deux grandes familles : les plateformes d'idéation et les plateformes de solutions.

Les plateformes d'idéation font appel à l' « intelligence collective »

L'intelligence collective ciblée par ces plateformes fait appel soit au public le plus large possible, on parle alors de *crowdsourcing* d'idées (comme les plateformes Spigit, Studyka etc…), soit vers un ensemble défini de personnes comme les employés d'une société (utilisation des réseaux sociaux d'entreprise).

Des plateformes d'innovation ouverte particulières permettent de définir le public visé, comme par exemple les consommateurs d'une marque. Un grand nombre de grandes entreprises les utilisent alors pour organiser des concours d'idées pour l'amélioration de leurs produits, de leurs campagnes publicitaires etc… L'idée retenue aboutira à la création d'un projet et son inventeur sera récompensé.

Les plateformes de solutions recherchent l'expert rare

Les plateformes de solutions ont pour objectif de résoudre un problème donné. A la différence de l'idéation ces plateformes d'innovation ouverte proposent de soumettre un problème précis à un ensemble de personnes ciblées et potentiellement capables de trouver une solution. Elles occupent une fonction d'intermédiation dans la recherche de solutions ou d'experts. Elles offrent à la fois une base d'experts, une gestion des projets et la possibilité de rendre le demandeur anonyme.

On distingue deux types de plateformes de solutions:

- Les places de marché qui proposent aux experts de s'inscrire sur le site et les informent lors de challenges correspondant à leur domaine d'expertise. Pour les entreprises, il s'agira alors d'être attentif au contenu des projets confiés afin de conserver toute la confidentialité requise sur les informations internes.
- La recherche d'experts : celles-ci proposent d'identifier les experts du domaine recherché et de leur soumettre la question. Ces plateformes permettent de mieux gérer la confidentialité puisqu'une question confidentielle peut-être envoyée de manière sélective aux experts choisis par le demandeur sans avoir à divulguer d'information sur un forum ouvert.

5.3. Organisation de hackathons

Un hackathon, terme créé par la concaténation des mots « hack » et « marathon », est à l'origine un rassemblement de développeurs organisés par équipe autour de porteurs de projet avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures. Sous forme de concours chronométré, l'équipe gagnante est généralement désignée par un jury à l'issue du temps imparti, et le vainqueur est récompensé soit par une somme d'argent, soit par l'intégration de son projet dans l'entreprise organisatrice. La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

Cette démarche est de plus en plus appréciée par les grandes entreprises qui y trouvent à la fois un moyen de trouver des solutions à des problèmes complexes, et un vecteur de

communication auprès des communautés de spécialistes. Néanmoins, si un tel évènement est porteur de promesses, plusieurs pièges sont à éviter :

- **Ne pas avoir peur d'être surpris.** Certaines équipes peuvent apporter des solutions très originales qui peuvent être différentes des attentes initiales de l'organisateur. Il faut donc être en mesure de se remettre en cause pour les accueillir.
- **Incuber les meilleurs projets après l'évènement.** Les solutions apportées au cours des quelques jours de l'évènement ne peuvent pas être parfaites et ne sont pas strictement adaptées aux conditions techniques et organisationnelles de l'entreprise. Il est donc nécessaire de les incuber afin de pouvoir les mettre en pratique, et de prendre le temps pour le faire.
- **Statut juridique du projet**. Lors de hackathons, l'ensemble des projets menés appartiennent aux participants, et non pas à l'entreprise organisatrice. C'est après que se crée une relation client-fournisseur, avec des notions d'exclusivité.
- **Attention à la gestion multi-sites.** Il est extrêmement difficile d'avoir des interactions entre plusieurs sites. Parce qu'il s'agit d'un évènement humain, les participants préfèrent largement privilégier le contact direct. De plus, ayant besoin d'une grande concentration pour le travail, l'interaction à distance est vue comme une distraction.

Enfin, il est tout à fait possible d'organiser des hackathons strictement réservés à des équipes internes à l'entreprise. Pour cela, il est courant de consacrer deux jours en semaine sur le temps de travail des collaborateurs. La problématique principale est alors la disponibilité simultanée des employés souhaitant participer.

6. CONCLUSION

L'*Open Innovation* est clairement multifacette, si bien que beaucoup de pratiques peuvent être déjà intégrées dans les fonctionnements de l'entreprise.

Pourtant, les grandes entreprises conservent une image d'immobilisme. La transformation numérique qu'elles vivent aujourd'hui est l'occasion rêvée pour changer cela. A travers l'ouverture de leurs frontières, aussi bien celles qui sont érigées en interne que celles qui la séparent de son écosystème, les entreprises vont pouvoir innover dans leurs modèles d'affaires et dans leur fonctionnement interne.

Enfin, l'entreprise doit prendre en compte le fait que la démarche d'innovation ouverte n'est pas une science exacte. Si les promesses qu'elle annonce sont nombreuses, il n'empêche pas moins que beaucoup de projets innovants n'apporteront pas de résultats concluants, ou pas de retour sur investissement financier. Il est donc primordial de faire évoluer les mentalités par des changements culturels autour du droit à l'erreur. Ce n'est qu'en considérant les retours sur investissement non financiers que la démarche d'*Open Innovation* prendra tout son sens !

CIGREF

21 avenue de Messine

75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr