

S'OUVRIR

POUR

INNOVER

AUTREMENT

LA MÉTHODE INFALLIBLE

COORDONNÉ PAR FABRICE MARSELLA



S'OUVRIR

POUR

INNOVER

AUTREMENT



LA MÉTHODE INFALLIBLE



DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Ludivine Le Gall

Couverture : Nicolas Wiel

Fabrication : Marine Stephan

Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-086820-9

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier celles et ceux qui ont rendu ce projet possible.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement toute l'équipe du Village by CA Paris, sans qui cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour. Un merci tout particulier à Elen Bollache pour sa précieuse contribution, essentielle à l'orchestration et à la réalisation de ce projet. J'exprime ma profonde gratitude à Mary-Lou Cerisier, Adrien Dehelly, Joana Dias, Matthieu Fraigneau, Julie Hounsinou, Pierre-Emmanuel Jeudy, Sérena Lach, Marion Moliner, Léna Pastor et Audrey Vandersteen. Votre apport à la rédaction de cet ouvrage a été inestimable et ce livre est notre œuvre à tous !

Nos remerciements s'étendent également à Laurent Darmon, Simon Payet, Mathilde Zak, Olivier Penin, Eléa Hernandez et Lea Mesure de Caires pour leur contribution précieuse. Vos réponses à nos questions et vos interviews ont enrichi ce livre de perspectives diverses et essentielles.

Nous adressons une reconnaissance particulière aux cinq cents start-up accompagnées au Village by CA Paris depuis dix ans. Votre esprit entrepreneurial et vos méthodes innovantes ont été une source d'inspiration constante pour nous. Nos clients, ces grands groupes qui nous ont soutenus, méritent également notre gratitude la plus sincère. Ce livre est écrit grâce à votre confiance et à votre engagement envers l'innovation.

Nous remercions chaleureusement Irène Gallois pour son aide précieuse tout au long de ce projet.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements au groupe Crédit Agricole pour son soutien indéfectible au Village pendant une décennie. En particulier à Jean-François Dupouy, DGA à la Fédération nationale du Crédit Agricole, pour sa confiance et qui nous pousse à nous dépasser chaque jour.

Votre professionnalisme, votre passion et votre dévouement ont été le moteur de ce livre. C'est avec une grande fierté et un profond respect que nous partageons aujourd'hui ces pages avec vous.

Fabrice Marsella et l'équipe du Village by CA Paris

SOMMAIRE

Remerciements	5
Introduction	9
Chapitre 1 – Qu’est-ce que l’open innovation ?	17
Pourquoi open-innover ?	18
L’open innovation, un concept évolutif	21
L’open innovation, un état d’esprit	27
Chapitre 2 – Les parties prenantes de l’open innovation	33
Les grands groupes et les start-up	34
Les « freins » internes à l’open innovation	42
Les outils de l’open innovation	46
Chapitre 3 – La matrice de l’open innovation	69
Axe 1 : la volonté stratégique	70
Axe 2 : la maturité de la culture d’innovation	72
Axe 3 : les ressources dédiées à l’innovation	75
Axe 4 : l’organisation de l’entreprise	77
Axe 5 : les outils déployés	80
Réaliser votre propre diagnostic d’open innovation !	83

Chapitre 4 – Les profils types	
d’open-innovateurs.....	101
Les inno-volontaires	102
Les néo-novateurs	106
Les inno-communicants	109
Les super-novateurs	113
Chapitre 5 – La feuille de route	
de l’open innovation.....	119
Axe de la volonté stratégique	119
Axe de la maturité de la culture d’innovation.....	122
Axe des ressources dédiées à l’innovation	125
Axe de l’organisation de l’entreprise.....	127
Axe des outils déployés d’open innovation	129
Conclusion	135
Glossaire.....	137

INTRODUCTION

L'innovation : *harder, faster, stronger*¹

Cinquante ans. C'est la durée qu'il a fallu pour que le téléphone soit adopté par cinquante millions d'utilisateurs à partir de son invention en 1876. Un siècle plus tard, le téléphone mobile apparaissait à son tour. Il lui faudra alors douze ans pour conquérir cinquante millions d'utilisateurs. Et qu'en est-il pour les autres technologies et services innovants ? Combien de temps leur a-t-il fallu pour atteindre ce nombre ?

Internet ? Sept ans. Facebook ? Trois ans. La 5G ? Un an. Disney + ? Cinq mois. Les chiffres ont de quoi donner le tournis. Et quand on songe que ChatGPT comptait déjà un million d'utilisateurs... cinq jours après son lancement en novembre 2022 ! De toute évidence, l'accélération est exponentielle.

Avec la révolution digitale, on assiste donc à une accélération sans précédent du processus d'innovation et de son adoption. Rien que ces dernières années, l'IoT (Internet des objets), le big data, la blockchain, l'intelligence artificielle générative ou encore l'industrie 4.0 ouvrent chacun la porte à une infinité de champs d'application que les consommateurs sont de plus en plus prompts à assimiler et à adopter, aussi bien au travail que dans la sphère personnelle.

De plus en plus technophiles et alertes, ces consommateurs ont également accru leur niveau d'exigence. Les GAFAM, à commencer par Amazon, ont imposé de nouveaux standards en termes d'expérience client : un parcours d'achats lissé, des informations

1. COELLI F., MØKNES A., ULLTVEIT-MØE K. H., « Better, Faster, Stronger: Global Innovation and Trade Liberalization », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 104, n° 2, 2022.

d'une clarté inégalée, l'achat en un clic, des recommandations astucieuses, le tout avec une sécurisation des données personnelles... Autant de nouvelles pratiques qui infusent peu à peu dans tous les secteurs, du BtoB au BtoC : avant, pendant et après l'achat, on exige désormais transparence, fluidité et une rapidité qui confine à l'instantanéité !

Il va sans dire que l'ensemble de ces éléments entraîne de multiples évolutions pour les entreprises, notamment dans le rapport qu'elles entretiennent avec l'innovation.

Grands groupes : innover ou périr ?

Les grandes entreprises implantées sur un secteur ne peuvent donc plus se permettre de se concentrer uniquement sur leur cœur de métier. On peut notamment évoquer l'existence d'un « complexe GAFAM » : pour rester compétitives, elles doivent s'aligner sur les nouveaux standards imposés par les GAFAM, mais aussi être à l'affût de tous types d'innovation afin d'en déceler les potentielles applications sur leur secteur. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer une gamme de produits existante, c'est l'ensemble des procédés de vente ou même des modèles économiques qui doivent parfois être réinventés. On parle dans ce cas d'innovations disruptives.

Si l'accélération de l'innovation ouvre une infinité d'opportunités, elle permet aussi l'émergence de concurrents « surprises » : pour la première fois, les grands groupes sont amenés à se comparer à d'autres types d'entreprises que leurs concurrents traditionnels – les grands groupes opérant dans le même secteur d'activité. Cette nouvelle concurrence peut prendre plusieurs visages :

- celui de grands groupes issus d'autres secteurs : Sony par exemple, acteur majeur de l'électronique et de la téléphonie, a récemment fait une entrée tonitruante dans le secteur automobile en dévoilant en 2020 son prototype de véhicule électrique baptisé Vision-S ; deux ans plus tard, il annonçait

se lancer dans la fabrication de capteurs d'imagerie pour la fabrication de véhicules électriques. Son ambition : devenir le fournisseur numéro 1 dans le monde dès 2025 ! Comment expliquer une telle percée dans un secteur aussi verrouillé que l'automobile ? Tout simplement parce que les innovations ont modelé les attentes des consommateurs : on n'achète plus une voiture pour la puissance de son moteur, mais aussi pour sa technologie ;

- celui des start-up, ces entreprises à peine sorties de terre à la croissance fulgurante ! Dans les années 2010, une déferlante de start-up, poussées par l'écosystème French Tech, révolutionne l'ensemble du paysage économique français, les modèles mais aussi les méthodes de travail, les intitulés de postes, jusqu'au style vestimentaire que l'on attend d'un professionnel. Prenez le secteur bancaire, un monde jusqu'alors dominé par des acteurs historiques dont la fiabilité s'est forgée dans la durée et pourtant... En quelques années, des start-up comme N26, Revolut, Shine, Younited Credit ou encore Qonto ont révolutionné l'ensemble des usages. Leur avantage concurrentiel réside alors dans un savoir-faire inestimable qui tient en deux lettres : UX (*User Experience*), soit l'expérience utilisateur.

Ainsi, à l'heure où la digitalisation redessine tous les secteurs, ce qui fait la force des grands groupes – des process solidement établis, une organisation hiérarchique claire, un appareil juridique sophistiqué – est susceptible de se muer en faiblesse. Pour ces colosses aux pieds d'argile, l'innovation n'apparaît plus seulement comme un enjeu de croissance, mais bel et bien comme une condition de survie... Mais comment les grands groupes peuvent-ils espérer tirer leur épingle du jeu dans un tel contexte ? Comment mener à bien cette nécessité d'innover ? Comment rester compétitif quand la concurrence semble se démultiplier à la vitesse de la lumière ?

Alors certains d'entre eux ont fait un pari audacieux : faire entrer le loup dans la bergerie...

Pour mieux combattre ton ennemi, apprends à le connaître

Cela peut paraître caricatural mais, d'une certaine manière, c'est bien la conviction qui préside à l'essor de l'open innovation. Celle-ci consiste, pour une entreprise, à penser sa stratégie d'innovation non plus d'un point de vue fermé, mais en intégrant des collaborations extérieures, notamment avec ces fameuses start-up ou encore en insufflant un peu de l'esprit entrepreneurial directement en son sein.

Cependant, il serait réducteur de faire de l'open innovation une stratégie pour « mieux connaître son ennemi ». La démarche d'open innovation repose en réalité sur une conviction bien plus profonde et positive, celle que dans un monde de plus en plus complexe, les solutions sont à la croisée des disciplines, des secteurs, des acteurs !

Plus qu'une simple stratégie, l'open innovation signe l'avènement d'un nouveau paradigme d'innovation qui invite à s'ouvrir à des personnes qui ne nous ressemblent pas, à repousser les murs entre les services, les disciplines, à explorer plutôt qu'à exploiter. C'est dans cette optique que le Crédit Agricole a fondé Le Village by CA avec une devise : « coopérer pour innover » !

Le Village by CA Paris : qui sommes-nous ?

Le Village by CA Paris, fondé en 2014, est le premier maillon d'un réseau de quarante-quatre « Villages » disséminés dans toutes les régions de France, mais aussi en Italie et au Luxembourg. Notre mission : incarner ce vent nouveau d'innovation « ouverte », mais aussi être un catalyseur de projets concrets. Pour ce faire, elle s'articule autour de deux axes :

- nous boostons le développement de start-up à travers notre programme d'accélération. Durant deux ans, toute l'équipe du