



PLUG2PLAY INNOVATION

A FASTER PATH TO THE BEST
CUSTOMER EXPERIENCE

ÉDITO

Depuis près d'un an, on ne compte plus les articles, les parutions ou les événements qui ne traitent d'Innovation ! On pourrait penser qu'il s'agit du nouveau buzzword qui, comme tous ses prédécesseurs, sera appelé à disparaître, remplacé par le nouvel arrivant du moment, fruit de l'illumination fulgurante d'un marketeur éclairé.

Cependant, à la différence de ses fiers aïeux qui ne concernaient pour la plupart que des moyens de communication ou de marketing, celui-ci touche au sacré : le business des marques et leur modèle économique ! La fameuse « Ubérisation » dont s'est alarmé Maurice Lévy P-DG de Publicis est la parfaite illustration de cette réalité latente ; se réveiller un matin en découvrant que son activité historique a disparu, trustée par une start-up qui la veille encore n'occupait qu'un modeste bureau dans un incubateur mais qui aura su casser les codes traditionnels en réinventant une expérience client.

Car c'est bien de cela dont il s'agit, l'innovation n'est pas une fin en soi mais le moyen de créer une nouvelle relation avec ses consommateurs pour enrichir la proposition de valeur sur le parcours client.

En cela, l'innovation doit être considérée non pas comme un risque mais comme une opportunité !

Toutefois, elle peut effrayer tant elle peut sembler obscure et difficile à mettre en œuvre.

Ce livre blanc apporte une réponse à cette crainte en dressant un panorama simple des solutions existantes au travers de cas concrets mis en œuvre par de grands comptes et en proposant un éclairage sur une solution émergente, la Plug2Play Innovation.

Bonne lecture !

Tips tank

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

Quelque part dans un garage... 5

PREMIÈRE PARTIE

Comment les entreprises s'adaptent à la révolution digitale

CHAPITRE 1 : L'innovation centralisée

Quand l'entreprise se ré-invente de l'intérieur... 7

Le levier humain : Développer la culture de « l'intra- preunariat » 8

Le témoignage de Fabrice Marsella, maire du Village by Crédit Agricole..... 12

Le levier technique : Importer des expertises externes pour aller plus vite 14

Avis de start-up, Tap Value..... 16

Le levier financier : Se positionner comme investisseur de l'écosystème de l'innovation..... 17

Le témoignage de Vivek Badrinath Groupe Accor... 20

CHAPITRE 2 : L'innovation décentralisée

Capter des savoir-faire venant de l'extérieur ... 22

Le levier humain : Le monde regorge de talents..... 24

Le témoignage d'Antoine Pichot, Société Générale. 27

Le levier technique : Coopérer pour générer des nouveaux revenus et progresser plus vite..... 29

Le levier financier : Des alliances qui permettent le test & learn 33

Le témoignage de Frédéric Levaux, Groupe Pernod Ricard 35

Le témoignage de Fabien Monsallier, Groupe La Poste 37

BACK TO REALITY 39

DEUXIÈME PARTIE

Une nouvelle approche de l'innovation : l'Innovation Plug2Play

Aider les entreprises de toutes tailles à innover 42

L'INNOVATION PLUG2PLAY

Learn : comprendre pour déterminer le cadre stratégique de l'innovation..... 45

Design : concevoir l'idée de service et identifier le(s) meilleur(s) partenaire(s) 48

Build : faire, faire exister, mesurer et optimiser 50

« Ignition Day » : un atelier pour s'initier facilement à l'innovation 52

TÉMOIGNAGES DE START-UP

Snap'n See pour PSA 53

Sculpteo pour Orange 55

MyFeelBack pour ERDF 56

LE MOT DE LA FIN : TAKE A CHANCE ! 57

PRÉAMBULE

QUELQUE PART DANS UN GARAGE

« Quelque part, dans un garage, il y a un entrepreneur qui est en train de forger une balle avec le nom de votre entreprise dessus. Lorsque la balle quittera le canon, il sera trop tard pour esquiver ». Cette phrase de Gary Hamel (président-fondateur de Strategos et conférencier de réputation mondiale), a été écrite dans la Harvard Business Review en... 1999 !

Constatant alors la valeur incroyable générée par les start-up de la Silicon Valley (41 IPOs entre 98 et 99 représentant une capitalisation proche des 27 milliards de \$), Hamel lança ce pavé dans la marre pour exhorter ceux qu'il appelait les « costumes-cravates (« the Suits », les dirigeants des grandes entreprises) à s'inspirer des méthodes non-orthodoxes des start-up pour élaborer leurs stratégies d'innovation, voire même de les intégrer au sein de leurs propres équipes ([consulter l'article](#)).

15 ans après cet « appel », qu'en est-il de la mise en application du conseil de M. Hamel ?

Plus spécifiquement, comment les entreprises françaises ont-elles adopté la « start-up attitude », quelles approches ont-elles développé pour étreindre la « digitalisation du monde » et s'adapter

aux changements de comportements, aux nouvelles attentes de leurs clients ?

WELCOME TO THE JUNGLE !

Difficile de s'y retrouver tant les définitions, approches et méthodes d'innovation sont nombreuses voire, pour certaines... nébuleuses (nous vous défions de comprendre celle de l'Open Innovation sur Wikipedia). Et pour éviter toute querelle de clocher afférente au « bon usage du bon mot », nous avons préféré structurer ce panorama par ce qui les différencie fondamentalement : leur philosophie.

« There are 2 ways to extend a business. Make an inventory of what you are good at and extend from your skills out. Or determine what your customers need and work backwards, even if it requires learning new skills » - Jeff Besos.

2 dynamiques principales en matière d'innovation (centralisée ou décentralisée) qui reposent sur 3 leviers (les leviers humain, technique et financier).

1^{ère}
PARTIE



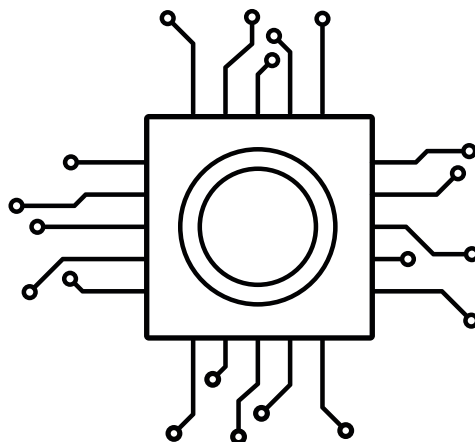
COMMENT
LES ENTREPRISES
S'ADAPTENT À
LA RÉVOLUTION
DIGITALE

CHAPITRE 1

L'INNOVATION CENTRALISÉE

QUAND L'ENTREPRISE SE RÉ-INVENTE DE L'INTÉRIEUR

Cette approche repose sur la conviction que c'est en s'appuyant sur ses ressources propres – financières, humaines et techniques – que l'entreprise peut innover. C'est ce que l'on appelle l'innovation « inside-out ». C'est la « Jobs' way of life », qui faisait dire au fondateur d'Apple *« A lot of times, people don't know what they want until you show it to them »* - *S. Jobs – comprendre : nous saurons identifier les axes d'innovation et les implémenter.*



En synthèse, l'entreprise peut jouer sur le levier humain (des concours d'innovation internes aux « labs »), le levier financier (des fonds d'investissement internes à des acquisitions directes, en passant par les accélérateurs et les incubateurs) et enfin le levier technique (en donnant accès à ses technologies à des tiers ou en mettant à disposition ses experts pour co-développer de nouvelles solutions).

01

LE LEVIER HUMAIN

DÉVELOPPER LA CULTURE DE « L'INTRA- PREUNARIAT »

Avant de reposer sur des brevets et des produits, l'expertise d'une entreprise repose sur ses équipes. Qu'ils soient ingénieurs, chercheurs, designers,... ce sont des hommes et des femmes que l'on va « sortir de leur silo » et des process de l'entreprise (et souvent même de leurs locaux) pour les affecter au projet d'innovation. C'est dans le monde « Before Google » que l'on trouve l'origine de cette approche : comprenant la nécessité de développer un avion radicalement nouveau pour contrer les redoutables aviations allemande et japonaise, l'avionneur Lockheed loua en 1943 une tente de cirque en-dehors de ses bureaux, où une équipe triée sur le volet conçut le premier avion de chasse à réaction, le P80. Cette approche révolutionnaire fut **normalisée par Lockheed** et baptisée « skunkwork » (la

tente étant située à proximité d'une usine de plastique dont les effluves empestaient l'air). Plus tard elle fut appliquée par IBM pour développer le PC, mais surtout par Steve Jobs dans les années 80 pour concevoir le McIntosh. C'est d'ailleurs lui qui dans une interview en 1985 **popularisa le terme « intrapreunariat »** (la paternité du mot étant attribuée à un chercheur du nom de Howard Edward Halle), dont l'itération la plus récente est le fameux laboratoire « secret » de Google, **Google X**.



L'APPEL À IDÉES

« Il y a bien longtemps que les dirigeants ont compris que le principe taylorien de la division entre conception et exécution était contre-productif » - Michel Weill,

responsable de la communication de l'Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Il n'est pas nécessaire de créer de suite de nouveaux bureaux rythmés par le bruit des babyfoots et sur lesquels flotte un **drapeau de pirate** pour activer la fibre entrepreneuriale des forces vives de l'entreprise et instiller une culture interne de l'innovation : il suffit de commencer par encourager ses équipes à réfléchir aux prochains « hits » de l'entreprise.

En leur donnant du temps : si le programme le plus connu est bien sûr celui de Google qui offre à ses employés de passer 20 % de leur temps à des projets d'innovation (Gmail est né ainsi), c'est chez 3M que cette approche avait été inventée avec la « **Bootlegging Policy** » qui encourage depuis 1987 ses équipes à allouer 15 % de leur temps à des projets de leur choix. Pour la petite histoire, c'est ainsi que naquirent les Post-its ! On trouve cette approche également chez Intuit qui impose à tous ses employés de passer 10% de leur temps à travailler sur de nouvelles idées.

En les stimulant : en leur donnant les moyens de s'exprimer (comme chez Michelin avec son réseau social interne **Bibspace**), mais le plus souvent en proposant à ses équipes de participer à des concours internes d'innovation. Une

approche que l'on trouve un peu partout : de la banque (avec le « **prix de l'innovation** » de BNP Paribas) au BTP (concours **Innorep** chez Bouygues Construction) en passant par la gestion de l'eau (**Trophées de l'innovation** chez Suez Environnement) jusqu'aux équipements sportifs (**les Innovation Awards** de Décathlon). Et sous toutes les formes : des concours internes de programmation intensive ou « **hackathon** » (SNCF Transilien, **le hackathon des Cheminots**), aux Serious Games des cabinets de conseil comme le « **PowerPitch** » lancé en novembre 2011 par PricewaterhouseCoopers et inspiré de l'émission américaine The Apprentice.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › L'aspect transversal de cette approche est un levier efficace de cohésion interne.
- › Agissant comme un puissant stimulant de la créativité interne et de l'apprentissage du travail en équipe, l'innovation concertée est également un levier de motivation.
- › En mobilisant ceux qui sont au plus proche des clients, on « raccourcit » la remontée de problématiques qui seraient restées « sous le radar ».



LE COACHING

« *teaching peers is one of the best ways to develop mastery* » - Jeff Atwood, co-fondateur de Stack Overflow

C'est bien connu : pour que l'entreprise change, il faut changer l'état d'esprit de ses équipes ! Nous parlons ici de la mise en place de programmes de formation internes. Les employés participent à des ateliers où ils se familiarisent avec le monde digital (comme chez Axa avec son **Digital Leader Program**) apprennent les techniques de brainstorming (ou encore du **Pain Storming**) et du « **design thinking** », la méthode du « **customer development** », les fondamentaux de la conception de business plan, ou encore du « **lean development** »,...

« **Cornaqués** » le plus souvent par des consultants externes, les participants forment des hypothèses, testent des concepts, conçoivent des produits et – pour les formules les plus avancées – vont jusqu'à produire des prototypes rebaptisés dans le jargon « start-upien » des « **MVP** » (Minimum Viable Product).

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Un message valorisant de la part de l'entreprise qui, en « investissant » dans ses collaborateurs, leur signifie leur importance et l'attention qu'elle porte à leur développement personnel.
- › Une dynamique positive qui engage les collaborateurs et les responsabilise en les désignant comme les « conducteurs » du changement.



LES « LABS »

« *Learn by doing. Theory is nice, but nothing replaces actual experience* » - Tony Hsieh, fondateur de Zappos.

Entre centres de veille technologique (comme **l'Atelier BNP Paribas de San Francisco**, le lab d'Axa dans la même ville ou en France, **la Fabrique digitale** de la SNCF) et nouvelle incarnation du

département R&D, les « labs » sont le 3^e étage de la « fusée intrapreneuriale ». On monte une équipe dédiée fonctionnant avec son propre budget, et (souvent) on l'isole dans un lieu spécifique (comme par exemple le Lab126 d'Amazon) et pourquoi pas au milieu de ceux qui feront l'Internet de demain (comme l'a fait Ford).

Ils se veulent plus collaboratifs que leur ancêtre (« Open Innovation » et partenariats y sont les nouveaux buzzwords), plus internationaux et multiculturels, et enfin plus agiles en adoptant des méthodes de développement produit issues des start-up (exemple : la méthodologie FastWorks chez G.E). En France le champion de l'approche « labs » est une nouvelle fois Orange, dont les 18 « Orange Labs » sont présents sur 4 continents où 5000 ingénieurs travaillent à « détecter les évolutions des usages locaux, saisir les ruptures technologiques, capter les innovations technologiques à la source ». Mais les « vieilles industries » ne sont pas en reste avec Air Liquide et son laboratoire de nouvelles idées, le « i-Lab » implanté sur 450 M² à Paris.

Enfin, les « labs » peuvent prendre la forme d'ateliers internes de « fabrication numérique » - nom de code : Fab Labs), tels qu'initiés par Renault, Seb ou encore Airbus.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Gain d'image, en RH (fidélisation / recrutement) et en business.
- › Pour les équipes, une manière de « vivre le rêve start-up » dans un environnement plus stable : l'idéal pour celles et ceux qui veulent tester l'entrepreneuriat sans en avoir nécessairement les moyens ou le tempérament.



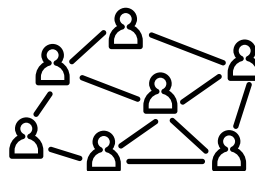
« NOUS VOULONS AIDER AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL D'ENTREPRISES INNOVANTES ».

QUI ?

Fabrice Marsella, maire du Village by CA, premier incubateur ouvert par le Crédit Agricole, en plein coeur de Paris.



TÉMOIGNAGE DE MARQUE



QUELS SONT LES OBJECTIFS DE VOTRE VILLAGE ?

Il s'agit d'identifier et faire émerger des projets innovants, à la fois en interne et en externe. On le fait en France, mais aussi, bientôt, à l'international. Ensuite, nous voulons aider au développement commercial d'entreprises innovantes. Le village cherche aussi à créer un réseau qui soit profitable pour le Crédit Agricole, les partenaires et les start-up.

LE CRÉDIT AGRICOLE N'EST PAS LA SEULE PARTIE PRENANTE DU PROJET : POURQUOI AVOIR FAIT APPEL À DES PARTENAIRES EXTERNES ?

Nous avons une vingtaine de partenaires, dont une dizaine « d'ambassadeurs ». IBM par exemple, ou BETC dans la communication, Sanofi dans la santé, GDF Suez pour l'énergie et l'environnement... Nous avons essayé de bien faire correspondre ces partenaires avec les domaines d'excellence du Crédit Agricole. Chaque partenaire dispose d'un droit de vote au sein du comité. C'est important pour nous, parce que nous n'avons pas la prétention, en tant que banquier, d'avoir une bonne

connaissance de l'ensemble des secteurs sur lesquels travaillent les entreprises du village et sur les innovations qu'elles tentent de développer. Croiser les regards nous permet d'avoir un oeil de spécialiste pour chacun des secteurs concernés.

QUELS AUTRES SERVICES APORTEZ-VOUS AUX START-UP QUI VOUS REJOignent ?

Nous jouons beaucoup sur cette notion d'échange, dès que c'est possible. Pour se développer, une start-up a besoin de se faire connaître, se faire des références... Bref, développer son réseau. Nous demandons donc à chacune de nos start-up de mettre leurs produits et services à disposition de tous les habitants du village qui participent à leur promotion en les utilisant. Le Village compte aussi des experts parmi ses habitants : un cabinet d'avocat, des comptables, une entreprise spécialiste dans les subventions publiques... Ils sont présents sur le site à jour fixe et offrent un premier niveau de conseil gratuit, puis, quand ça devient plus spécifique, font bénéficier les start-up du Village d'un prix préférentiel.

QUI VOUS A ACCOMPAGNÉ DANS LA MISE EN PLACE DU VILLAGE ?

Accompagner au quotidien des start-up, c'est un métier à part entière : la Pépinière 27 savait le faire, et nous, pas forcément. Nous avons quelques personnes de cette pépinière qui travaillent avec nous au quotidien, à la fois sur les sujets administratifs et pour l'animation du Village, notamment via des ateliers et des moments d'échanges entre chaque acteur. En plus, nous avons la chance d'avoir tous les partenaires, très proches des start-up. Ils peuvent faire le choix de devenir parrains de start-up, pour leur apporter leur expertise. Chaque partenaire s'est positionné sur plusieurs domaines (marketing, communication, comptabilité, etc.) pour donner du temps aux start-up confrontées à ces problématiques.

02

LE LEVIER TECHNIQUE

IMPORTER DES EXPERTISES EXTERNES POUR ALLER PLUS VITE



L'ACQUISITION DE LICENCES

« *Price is what you pay. Value is what you get* » -Warren Buffet.

Autrement appelé « in-licensing », c'est une forme de partenariat où l'entreprise

va intégrer des brevets – de plus en plus souvent issus de start-up – dont elle va se servir pour développer et/ou commercialiser de nouveaux produits en s'appuyant sur ses ressources.

Très répandu dans le milieu pharmaceutique, ou encore dans la cosmétique (plus de 50% de l'innovation de L'Oréal s'appuie sur l'extérieur – source : [conférence de Frédéric Caillaud](#), Director of Licensing and Business Development at L'Oréal) ce modèle est le plus souvent utilisé dans des secteurs d'activité qui nécessitent des investissements très lourds en R&D comme dans la santé (l'entreprise va donc chercher à réduire ses investissements et à gagner en Time to market), ou ont besoin d'un volume d'innovation conséquent (L'Oréal qui doit développer près de **4000 nouvelles formules chaque année pour renouveler un tiers de ses références**).

Un procédé qui repose avant tout sur la capacité à sourcer des innovations, puis à les qualifier (sont-elles véritablement nouvelles, sont-elles vraiment différenciantes ?). Si la tâche peut sembler herculéenne - chaque jour dans le monde, plus de 15 000 articles scientifiques sont publiés et près de **500 nouveaux brevets sont déposés** – la connectivité apportée par le Net facilite de plus en plus la tâche des directeurs du licensing, et a fait naître de nouvelles solutions de « détection et de tri » des licences disponibles comme celle de Thomson, **Thomson Innovation**.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Pour la mise à disposition des brevets, l'entreprise pourra compter garder une partie des droits d'exploitations (ou une exclusivité) des projets supportés, mais aussi bénéficier d'extensions de ses marchés.
- › Côté plateforme ouvertes et autres API, l'opportunité d'accéder à des pools de compétences non-existantes au sein de l'entreprise, mais aussi à une force de travail « démultipliée », capable de générer un volant de nouveaux produits/services plus conséquent, ou d'étendre le marché initial de l'entreprise.

TAPVALUE

« IBEACONS : CE N'EST PAS PARCE QUE LA TECHNOLOGIE EST LÀ QU'IL FAUT SE RUER SANS MÉTHODE NI ÉVALUATION DES ENJEUX »

Start-up créée en 2012, Tapvalue est éditeur de solutions logicielles de traitement de données dites « Big Data » au service de la distribution. Après deux ans de recherche et développement, Tapvalue a réalisé une levée de fonds de 1,6 million d'euros pour accompagner son lancement commercial, et a ouvert des bureaux à Paris et à Londres.

Le beacon est la plupart du temps présenté comme un outil de push marketing, permettant d'envoyer un message sur le mobile du client lorsque celui-ci se trouve à proximité de l'un de ces boîtiers. « Bonjour, bienvenue dans le magasin, voici nos offres du moment ». Quelle est la valeur d'un tel message ?

Si le beacon se transforme en canon à push, les consommateurs sauront se prémunir de ces messages intempestifs

en désactivant leur Bluetooth, ou pire en supprimant l'application.

Beacon signifie « balise » : dispositif destiné à guider, à délimiter un espace, ou le cas échéant à signaler un danger. Le beacon doit être avant tout un outil de tracking permettant de connaître avec plus de précision les parcours clients. Déployer des beacons en parallèle des autres canaux marketing (emailing, SMS, courriers papier), c'est nier « l'omnicanalité » des parcours clients.

Le beacon est une balise passive. C'est en étant intégré avec le reste de l'écosystème omnicanal de la marque ou de l'enseigne que sa puissance marketing pourra être exploitée. Le beacon doit permettre d'identifier en temps réel le client en magasin, et de connecter cette visite au reste du parcours, online et offline. C'est la condition indispensable pour que la pression marketing exercée par un push soit acceptable : le message est personnalisé et correspond à un besoin identifié du client. Rares sont les entreprises maîtrisant aujourd'hui les technologies Big Data permettant de collecter et traiter en temps réel les données client multi-sources des distributeurs. Encore plus rares sont celles qui travaillent sur des modèles d'analyse prédictive des parcours clients. C'est pourtant dans ce sens que va le marché.

03

LE LEVIER
FINANCIERSE POSITIONNER
COMME INVESTISSEUR
DE L'ÉCOSYSTÈME DE
L'INNOVATION

À la manière des Fonds d'investissements (publics ou privés), l'entreprise injecte des capitaux dans des structures en charge « d'héberger / opérer » l'innovation digitale ou encore prennent des participations dans des structures de financement / d'accompagnement existantes.



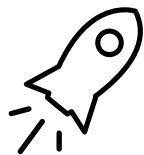
LE CORPORATE VENTURE

« if you can't invent the future, the next best thing is to fund it » - John Doerr, partner chez Kleiner Perkins Caufield & Byers.

La forme la plus « classique » d'activation du levier financier est l'investissement de fonds dans des sociétés innovantes, que ce soit en phase d'amorçage, de déploiement ou enfin de croissance. C'est l'internalisation du principe de « capital risk ». On distinguera les entités cherchant, comme les Venture Capitalists, à faire avant tout un profit financier (comme Google Ventures et son fonds de 100 M\$), de celles qui comptent sur ces investissements pour accéder plus rapidement à des innovations, explorer de nouveaux marchés et in-fine générer de nouvelles sources de revenus. Ce sont ces dernières qui nous intéressent, et l'on parle alors de « Corporate venture ».

Ces investissements peuvent se faire de manière directe sous la forme de prise de participation. Orange avec des participations dans Deezer et Dailymotion (devenues ensuite filiales à 100%), celui de SFR avec SFR Développement, Danone avec Danone Communities, ou encore Vivendi qui possède 47% de la plateforme de streaming vidéo Vevo, et 5% du capital de Spotify.

Ils peuvent aussi se faire de manière indirecte « via des fonds dans lesquels des entreprises investissent et donnent mandat à une équipe de gestion en charge des investissements et de l'accompagnement de la croissance et du développement des PME au sein desquelles elles ont pris des participations » (extrait du « [plan innovation](#) » du gouvernement). On peut citer le fonds [Ecomobilité Ventures](#) dédié aux solutions de mobilité innovantes et financé par Orange, Total et la SNCF (avec comme exemple d'investissement la plateforme de car-sharing [OuiCar](#)), Casino qui a investi dans le fonds Partech International VI (centré sur les technologies de l'information et de la communication, internet et e-business), ou encore Publicis et Orange qui [ont créé 3 fonds d'investissement commun de 150 M€](#) à destination d'entreprises créatrices de valeur dans l'économie numérique.



LES ACCÉLÉRATEURS

« A start-up is a company designed to grow fast [...]. The only essential thing is growth » - Paul Graham, co-fondateur de l'accélérateur Y Combinator.

Ce sont des programmes d'accueil qui, temporairement (de 3 à 12 mois), mettent à disposition de start-up en « démarrage » un hébergement, des services (secrétariat, salles de réunion) et surtout un accompagnement effectué par des entrepreneurs aguerris pour les « booster ». Les accélérateurs investissent également dans les start-up qui, en contre-partie, cèdent une petite portion de leur capital. Le site www.mon-incubateur.com liste en France 196 « lieux pour entreprendre » (ici).

C'est le cas de la Poste avec [Start'inPost](#) (24 start-up) ou le Credit Agricole avec [le Village](#) (une cinquantaine de start-up), régionaux pour le Crédit Mutuel Arkea avec [West Web Valley](#) en Bretagne, mais aussi « verticaux » comme [le programme Via](#) de Veolia et le [Orange Fab](#) d'Orange (7 start-up) dédié à l'Internet des objets. A noter que cette démarche n'est pas nécessairement réservée aux grands groupes : citons la SSII [Pentalog](#), PME Orléanaise de 700 employés qui héberge déjà 6 start-up au sein de son accélérateur [Pentalabbs](#).



LES INCUBATEURS CORPORATE

« Design a structure around your strengths, and balance that by hiring complementary skills » - Bill Gross, fondateur de l'incubateur Idealab.

Nés en France vers la fin des années 90 puis tombés en disgrâce lors de l'explosion de la bulle internet (qui se souvient de Republic Alley, Kangaroo Village ou encore Start-up Avenue ?), ces structures se différencient principalement des accélérateurs par la période d'accompagnement généralement plus longue (de 1 à 2 ans).

C'est en embrassant cette approche que de nombreuses entreprises françaises ont mis en place des structures internes d'accompagnement de projets de création d'entreprises, en dédiant des équipes et en dotant l'entité d'un budget d'investissement. Michelin via son incubateur a ainsi pris une participation dans une société spécialisée dans les piles à combustible.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Profiter du potentiel d'innovation des start-up et accéder à des projets qui répondent à un intérêt industriel direct.
- › Via les interactions permanentes générées par le programme de mentoring, bénéficiaire de cette « part d'impertinence qui nous fait avancer [...] et nous oblige à bousculer notre état d'esprit » (Patrick Ropert, SNCF).



« L'ÉCOSYSTÈME
PARISIEN SUR LE
TOURISME ET LE
VOYAGE NOUS A DÉJÀ
DONNÉ DE JOLIES
CHOSSES »

QUI ?



Vivek Badrinath, Dga
d'Accor, en charge du
marketing, du digital,
de la distribution et des
systèmes d'information
du groupe, dont il a
rejoint le comité exécutif
en mars 2014.



TÉMOIGNAGE DE MARQUE

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS AVEC LES START-UP ? EST-CE FACILE POUR UN GRAND GROUPE COMME ACCOR ?

À Paris, nous sommes présents à l'Innovation Factory depuis quelques années : c'est à la fois une école et un centre de gravité pour les start-up. Nous nous appuyons aussi sur Yves Lacheret (Senior Vice President Entrepreneurship d'Accor) qui nous aide à filtrer et accélérer. Un grand groupe, pour travailler avec les start-up, doit faire très attention : ça peut être difficile des deux côtés. La start-up n'est pas forcément équipée pour passer sous les fourches caudines des achats. Notre responsabilité est d'aiguiller assez vite les entrepreneurs vers les bonnes personnes en interne, pour savoir leur dire oui ou non rapidement et ne pas leur faire perdre du temps.

S'AGIT-IL D'UNE POLITIQUE DU GROUPE À L'ÉCHELLE MONDIALE OU SEULEMENT EN FRANCE ?

C'est au niveau français et mondial : nous identifions des start-up un peu partout. Mais honnêtement l'écosystème parisien sur le tourisme et le voyage nous a déjà donné

de jolies choses. Oui, la Californie est exceptionnelle, mais pour des innovations à grande échelle, qui ont besoin de capital pour se développer très vite. Dans notre cas, nous sommes plutôt à la recherche de solutions techniques. Dans la plupart des cas, nous n'avons pas besoin que l'entreprise soit capitalisée un milliard de dollars pour pouvoir travailler avec... De ce côté-là, l'écosystème français et européen nous suffit.

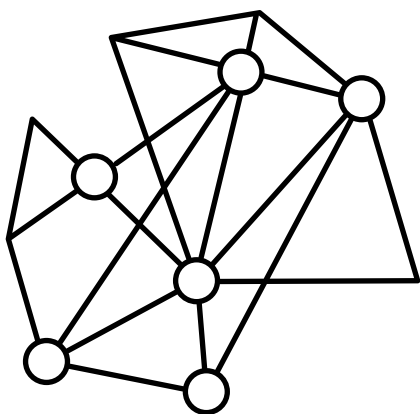
le seul levier : travailler avec des start-up en leur apportant un volume d'affaire conséquent grâce à nos 3 600 hôtels, c'est aussi notre rôle.

**VOUS AVEZ ACHETÉ
À L'AUTOMNE 2014
LA START-UP FRANÇAISE
WIPOLO, QUI ÉDITE
DES CARNETS DE VOYAGE.
D'AUTRES ACQUISITIONS
SONT-ELLES ENVISAGÉES ?**

On regarde. Surtout, avec cette acquisition, nous avons montré que nous ne nous interdisions rien. Mais ça ne veut pas dire que c'est le seul moyen de travailler avec des start-up. Wipolo ne propose pas des produits pour les hôtels, mais pour les voyageurs : c'est très cohérent avec notre démarche stratégique, car elle vient enrichir notre proposition de valeur sur le parcours client. L'acquisition n'est pas

CHAPITRE 2

L'INNOVATION DECENTRALISEE



CAPTER DES SAVOIR-FAIRE VENANT DE L'EXTÉRIEUR

Ce second chemin repose sur la conviction que c'est d'ailleurs que viendra « l'étincelle » car, comme le disait Albert Einstein, « *nous ne pouvons résoudre nos problèmes avec les habitudes de pensée qui les ont créés* ».

Si l'approche « centralisée » repose sur la confiance de l'entreprise en ses expertises pour être capable de s'adapter

à un changement de contexte, dans la démarche « décentralisée » le savoir-faire est cherché à l'extérieur de l'entreprise (des individus, des chercheurs, d'autres entreprises,...).

À la croisée du mouvement de l'Open Source (logiciels dans lesquels le code est à la disposition de tous pour être amélioré, modifié) et du concept de « sagesse populaire » (Wisdom of Crowds) qui avance que l'activité du plus grand nombre peut mieux répondre à une question qu'un

individu isolé (c'est d'ailleurs sur ce principe que repose le système de classement des résultats de Google, le Page Rank), l'innovation décentralisée peut s'exécuter de nombreuses façons : pour le levier humain on parle de « Co-création » et de « crowdsourcing », pour le levier technique « d'Out-licensing », de « Coopétition » mais aussi de plateformes d'échanges de données et, pour finir sur le levier financier, de partenariats avec les incubateurs et les accélérateurs.

01

LE LEVIER HUMAIN

LE MONDE REGORGE DE TALENTS QUI SONT AUTANT DE CONTRIBUTEURS POTENTIELS...

Constatant les limites du modèle de R&D centralisé appliqué depuis les années 80, le CEO du géant de la grande consommation A.G Lafley lança une mission d'analyse des sources externes d'innovation. Et il se rendit compte que pour chaque chercheur « maison » il y avait en moyenne 200 scientifiques ou ingénieurs ailleurs dans le monde. Avec 7500 chercheurs internes, ils calculèrent le potentiel des ressources externes à 1,5 million de personnes et Lafley donna alors

comme objectif à l'entreprise de générer 50% de ses innovations en externe. Ce fut l'acte de naissance en 2000 d'un modèle d'innovation baptisé « Connect and Develop » qui se concrétisa par la mise en ligne d'une **plateforme collaborative**.

Ce type d'innovation ouverte n'est pas une idée neuve, mais elle a été facilitée et accélérée depuis une dizaine d'années avec l'émergence de plateformes online spécialisées (comme **Eyeka** pour les créatifs, ou **Studyka** pour les étudiants) et de solutions techniques dédiées (comme **Innocentive**, **Nine Sigma** ou **CMNTY**). Elle recouvre 2 exécutions principales : les plateformes de co-création, et celles de crowdsourcing qui, si elles semblent très proches dans le principe, n'en sont pas moins différentes dans l'exécution.



LE CROWDSOURCING

« to have a great idea, have a lot of them » - Thomas Edison.

Tout comme pour la co-création, l'entreprise fait appel à une « foule » de contributeurs pour la réalisation d'une tâche spécifique, comme chercher de nouvelles idées de produit, choisir le design d'un packaging, créer une publicité,...etc.

Popularisé par Jeff Howe en 2006 dans un article de Wired magazine, une des premières expériences de crowdsourcing fut un concours (baptisé « Longitud Act ») lancé en 1714 par le parlement anglais pour calculer la longitude en mer. L  où le crowdsourcing est diff rent de la co-création, c'est que le process proposé est plus séquentiel et que ce qui est demandé aux participants est plus cadré en terme de demande et de durée dans le temps. Tantôt focus group (en solo pour l'Atelier SFR, ou en groupe avec Cvous qui regroupe Casino, Franprix, Monoprix et Spar), tantôt « boîte à idées » (comme Auchan qui utilise pour l'occasion la plateforme Quicky), le crowdsourcing sert plus à valider des idées ou améliorer l'expérience client qu'à aboutir à de véritables innovations de rupture.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Le volume et la diversité des contributions, utilisées en phase d'exploration et de validation de concepts.
- › La co-création, comme moyen de générer de nouveaux produits.
- › Le crowdsourcing, comme un instrument au service de l'image (visibilité et notoriété) et parfois, comme un levier de fidélisation par un canal de communication directe avec le consommateur.



LA CO-CRÉATION

« If we think of co-creation as not just « creating together », but « mutually expanding value together », then this takes us way beyond crowdsourcing » - Prof. Ramaswamy, co-auteur du livre « the power of co-creation ».

Orientée le plus souvent vers la création de nouveaux produits / services, elle nécessite une implication plus poussée dans la durée que le crowdsourcing, et des

interactions plus fréquentes de la part des participants et peut, selon le type d'input attendu, faire appel à 2 types d'acteurs : des « spécialistes », ou bien le « grand public ».

Les communautés spécialisées :

Qu'elles soient composées de chercheurs, de développeurs mais aussi de clients (B2B) ou de partenaires, ces communautés sont sollicitées pour travailler sur des axes d'innovation spécifiques : dans la même veine que la plateforme de P&G, le groupe Seb possède un **espace collaboratif** online qui s'adresse principalement à des fournisseurs.

La co-création avec des experts est de notre point de vue l'approche la plus efficace pour aboutir à des innovations de rupture. L'un des exemples les plus crédibles est celui du Crédit Agricole qui sollicite ses clients, via son site **CreditAgricoleStore**, pour créer de nouvelles applications mobiles bancaires qui, lorsqu'elles sont retenues, sont développées et offertes en téléchargement.

Les communautés grand public :

Du côté « co-création grand public », la plateforme la plus représentative (et probablement la plus prolifique avec 16 000 idées générées) est celle lancée par Dell en 2007, **Dell Idea Storm**. Le projet demandait (et demande toujours) à toutes les personnes intéressées par la marque de proposer de nouvelles idées de produit. Depuis, de nombreuses marques s'y sont

mises, et ont développé leurs propres plateformes réclamant aussi bien des contributions « allégées » (comprendre : principalement des suggestions ou encore des votes) comme chez Sosh, l'opérateur MVNO d'Orange qui fait de la co-création le fer de lance de son positionnement, que des projets beaucoup plus aboutis comme c'est le cas avec la nouvelle plateforme OpenOxylane de la maison mère de Décathlon, en passant par la plateforme communautaire de Leroy Merlin, « Selon Vous ». Enfin, l'expérience audacieuse d'Auchan qui, après une première expérience réussie de co-création interne en 2012 (1068 idées retenues dont 35 sont devenues une réalité), a lancé en 2013 une campagne d'innovation ouverte à tous en partenariat avec la plateforme américaine Quirky. Les idées retenues ont ensuite été développées puis vendues au sein d'un corner spécifique d'un de ses hypermarchés.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Permet une innovation « soft / incrémentale ».
- › Contribution indirecte à l'innovation « radicale » par la récolte d'insights et l'identification de nouveaux besoins et/ou comportements.

« UNE PETITE START-UP PEUT TRÈS BIEN NOUS APPORTER DES IDÉES INTELLIGENTES, CHALLENGER NOS ÉQUIPES IT, NOUS FAIRE DÉCOUVRIR DE NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT. LES START-UP SONT UN DRIVER PUISSANT DE CHANGEMENT »

QUI ?



Antoine Pichot, Directeur du Multicanal de la banque de détail de la Société Générale.



TÉMOIGNAGE DE MARQUE



VOUS AVEZ ORGANISÉ PLUSIEURS HACKATHONS, QUEL BILAN EN TIREZ-VOUS ?

Le dernier en date, à l'école 42 sur les objets connectés a été une très bonne surprise : nous avons accueilli plus de 240 personnes pendant tout un week-end, dans un esprit festif et très collaboratif. Les candidats étaient vraiment motivés par le fait d'utiliser des objets comme les Google Glass, Oculus Rift, les Beacons ou la montre Pebble. Les résultats ont été très fructueux, avec 30 projets présentés. Nous avons remis trois prix et pris la décision d'incuber un quatrième projet chez nous. Ce n'était pas un coup de communication : on ne peut pas réduire cet événement à cela. Nous avons une responsabilité vis-à-vis de ces équipes, nous nous engageons à les suivre ensuite.

COMMENT AVEZ-VOUS MOBILISÉ L'INTERNE AUTOUR DE CE PROJET D'OPEN INNOVATION ?

Les équipes candidates étaient accompagnées par une trentaine de mentors de la Société Générale. Notre directeur informatique était dans le jury et nous avons aussi des employés

parmi les candidats. L'un d'entre eux s'est même retrouvé à pitcher devant son patron direct, sur un sujet qui n'était pas le sien ! Cela rentre dans une réflexion plus globale sur notre démarche d'innovation en interne. Ce type d'événement est aussi un moyen d'accélérer nos processus internes. Quand la DSI accepte de jouer le jeu des hackathons, elle se met aussi en risque. C'est courageux.

**AVEC LE HACKATHON,
VOUS SUSCITEZ DES
VOCATIONS ET CONTRIBUEZ
À LA CRÉATION DE PROJETS
ENTREPRENEURIAUX, MAIS
TRAVAILLEZ-VOUS AUSSI
AVEC DES START-UP DÉJÀ
CONSTITUÉES ?**

C'est un vrai sujet. Il y a certes un effet de mode, mais cela va bien au-delà. Par définition, l'agilité est souvent un challenge dans un groupe de 150 000 personnes... donc tout ce qui peut concourir à se frotter à d'autres cultures ou modes de collaboration va dans ce sens. Aujourd'hui, il faut expérimenter et se réinventer, au

risque de se retrouver dépassé. Une petite start-up peut très bien nous apporter des idées intelligentes, challenger nos équipes IT, nous faire découvrir de nouveaux modes de fonctionnement. Les start-up sont un driver puissant de changement.

02

LE LEVIER
TECHNIQUE**COOPÉRER POUR
GÉNÉRER DES
NOUVEAUX REVENUS
ET PROGRESSER
PLUS VITE**

L'idée est de donner accès à ses technologies à des tiers ou de mettre à disposition ses experts pour co-développer de nouvelles solutions.

**LA CONCESSION
DE LICENCES
(OUT-LICENSING)**

« qui veut recevoir, donner doit savoir » - proverbe anglais.

Selon une étude de janvier 2008 d'Ernst and Young, 63% de la valeur des grandes entreprises européennes est désormais constituée d'actifs immatériels, un « capital innovation » qui peut être valorisé en permettant à d'autres acteurs d'exploiter commercialement des brevets. Une approche qui, au-delà de représenter une source de revenus complémentaire, permet également à l'entreprise d'investir de nouveaux marchés géographiques, d'étendre ses services, et d'augmenter la valeur de ses produits.

Comme pour le « in-licensing », de nombreux acteurs de la santé pratiquent l'out-licensing, en donnant accès à des partenaires à certaines de leurs molécules. Ainsi le laboratoire de bio-technologies Amgen a une politique d'out-licensing très active, avec près d'une centaine de licences accessibles. Mais cela peut également se faire avec un concurrent qui possède des atouts complémentaires des vôtres. Ainsi P&G, qui dans le cadre de sa R&D pour les couches de bébé avait inventé un nouvel emballage pour les déchets.

Mais n'étant pas présente sur ce marché, la multinationale s'est associée avec un concurrent direct déjà très actif sur ce secteur, Clorox, pour commercialiser ce nouveau produit.

Cette approche de «donner pour recevoir» vient de prendre un nouveau tournant avec l'annonce de juin 2014 d'Elon Musk (fondateur entre autres de PayPal, puis de SpaceX et de Tesla) qui a décidé de donner accès gratuitement aux brevets de sa marque d'automobiles électriques, Tesla.

Une démarche révolutionnaire dans l'industrie qu'il faudra suivre avec attention pour savoir si, après l'Open Source, « l'Open Brevet » deviendra une norme pour innover.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Pour ce qui est de la mise à disposition des brevets, l'entreprise pourra compter garder une partie des droits d'exploitations (ou une exclusivité) des projets supportés, mais aussi bénéficier d'extensions de ses marchés.



LA COOPÉTITION

« Si tu peux tuer ton ennemi, fais-le, sinon fais-t'en un ami. » - Machiavel.

Ce néologisme utilisé pour la première fois par le fondateur de Novell, Ray Noorda, et popularisé en 1996 par le livre éponyme, Co-opétition, décrit une doctrine stratégique récente prônant la collaboration opportuniste entre des acteurs économiques concurrents (et qui le restent). Il s'agit donc avant tout de conjuguer des savoir-faire pour donner naissance à de nouveaux produits / services.

Ce sont les « bricks and mortars » qui pour une fois ont été les pionniers de cette méthode : ainsi dans l'aviation, Airbus ou encore Ariane sont le fruit de la coopétition. De même, Sanofi s'est associé avec son concurrent Bristol-Myers Squibb pour lancer avec succès 2 médicaments (le Plavix et l'Aprovel), Renault a créé une architecture commune pour les voitures légères avec Daimler,...etc. Pour finir, l'exemple peut-être le plus rocambolesque de coopétition est celui d'Apple et Samsung, ce dernier venant d'investir

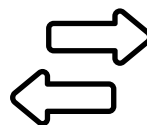
4 milliards de dollars pour fournir au premier les processeurs de ses appareils mobiles, alors que les 2 entreprises se mènent une guerre de brevet sans merci depuis des années (Apple étant allé jusqu'à faire condamner Samsung à lui verser 1 milliard de dollars !).

Une leçon apprise très tôt par... Internet : si des centaines de concurrents potentiels ne s'étaient pas associés pour partager leurs ressources et leur savoir, nous serions toujours en train de naviguer sur le Net via CompuServe !

Et dans un monde de réseau, cette tactique pourtant ancienne (l'Europe n'est-elle pas une forme de coopération ?), pourrait être la plus moderne. Et une fois de plus, c'est du côté des consommateurs qu'il faut regarder pour comprendre une nouvelle dynamique dont les entreprises pourraient s'inspirer : « l'économie du partage » (Sharing Economy), qui repose sur le constat que posséder quelque chose est moins important que d'y avoir accès. Et il en va de même avec l'innovation : ce dont les entreprises ont besoin avant tout c'est d'accéder à des ressources composites (humaines, techniques et technologiques) qu'elles n'ont pas, ou en quantité insuffisante, et rapidement compte-tenu de l'accélération des cycles de vie produit. Une agilité que la coopération facilite puisque les objectifs des partenaires sont les mêmes, et qu'ils ne sont pas en concurrence sur les ressources, mais sur les résultats.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › L'économie d'échelle par la mutualisation (connaissances, compétences, infrastructures, risques).
- › L'innovation... efficace : pour attaquer des problèmes de plus en plus complexes, dans un environnement de plus en plus dynamique, associer des personnes qui ont les mêmes problématiques peut être un formidable accélérateur.
- › Développer de nouveaux standards et agrandir le gâteau (Sony & Samsung qui créent ensemble les écrans LCD).



L'ÉCHANGE DE DONNÉES / D'APPLICATIONS

« *Software is eating the world, APIs are eating software* » - Dr. Steven Willmott, CEO du 3scale networks.

Cette méthode est particulièrement connue et pratiquée dans le monde du logiciel et des start-up digitales, s'appuyant sur la création d'Application Programming Interface, ou API (interface de programmation permettant à des tiers de se « brancher » sur des données de l'entreprise). Les APIs permettent à des développeurs « externes » de développer de nouveaux services à partir des données existantes d'une entreprise.

Figure presque « imposée » de nos jours pour toute start-up, les exemples sont pléthoriques - le site ProgrammableWeb en répertorie plus de 11 000 actuellement disponibles - et faciles à trouver. Si toutefois vous êtes un curieux insatiable et que le monde des développeurs ne vous effraie pas, vous pouvez toujours aller découvrir les APIs du spécialiste de l'impression 3D Sculpteo, du site de streaming musical Deezer, du fabricant de robots Aldebaran, ou encore du développeur de solutions de veille online Mention.

Ce que l'on sait moins en revanche, c'est que cela n'est plus réservé aux entreprises dites « digitales » : sous la forme de simple mise à disposition de jeux de données à la SNCF par exemple (SNCF Open Data) à la création d'APIs chez Total (avec Total Map Store, Total Gonflage, Total Lavage), Bouygues Telecom (BboxLab),... et même l'Etat (avec son Etalab) !

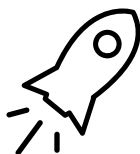
BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Donner accès à ses données / processus à des acteurs extérieurs, pour « ouvrir » son écosystème digital tout en en restant le centre de gravité (garder la main sur la « source »).
- › Bénéficier de ressources externes qui, sans les contraintes financières ou de gestion de projet interne, pourront explorer librement de nouvelles voies de création de valeur et « fertiliser » l'existant.
- › Une source d'innovation externe flexible et agile sans impact sur le fonctionnement interne de l'entreprise (RH / Process), limite l'impact financier (développer des APIs représente un coût mais celui de l'innovation est porté par des acteurs externes) et sur le business model (la création d'APIs reposant sur des données déjà existantes).

03

LE LEVIER FINANCIER

DES ALLIANCES QUI PERMETTENT LE TEST & LEARN.



LES PARTENARIATS AVEC DES ACCÉLÉRATEURS

*« Si vous ne pouvez pas faire de grandes choses, faites de petites choses de façon grandioses » -
Napoleon Hill, auteur américain.*

Si beaucoup de Grands Comptes ont lancé leurs propres accélérateurs (voir

le chapitre 1), certains préfèrent se lancer de manière plus « light » avec des programmes communs avec des structures existantes. A l'instar de Microsoft, Nike ou Sprint qui se sont associés avec l'accélérateur américain Techstars, la SNCF a par exemple lancé avec l'accélérateur parisien NUMA, un programme d'accélération de projets « data », Data Shaker.

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › En finançant ces lieux d'échanges et d'innovation, l'entreprise s'appuie sur l'expérience des équipes de l'accélérateur pour détecter les projets à fort potentiel, tout en se donnant la possibilité de recueillir de bonnes idées sur les tendances du marché, et d'accéder à des compétences hyperspécialisées.



LES PARTENARIATS AVEC DES INCUBATEURS

« Quand il nous faut six ans dans l'industrie automobile pour mener à bien un projet, une jeune pousse le fait en six mois. » - Nicolas Collet, directeur de la stratégie après-vente monde de Renault.

Comme pour l'approche précédente, des entreprises peuvent décider de s'appuyer sur l'expertise de spécialistes pour développer des programmes d'incubation sur-mesure. La différence avec le partenariat avec des accélérateurs repose dans le niveau d'implication de l'entreprise : elle définit une ligne directrice, participe à la sélection et à l'accompagnement des projets, et met à disposition des mentors issus de ses rangs ainsi que certaines de ses ressources techniques. C'est le choix de Renault qui a lancé « l'incubateur Mobilité Connectée » en partenariat avec Paris Incubateurs, avec qui travaillent également JC Decaux (Services Urbains et Connectés) ou encore la SNCF (Voyageur Connecté, qui porte actuellement 7 start-up).

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- › Aller au-delà de la R&D et de la simple identification de tendances.
- › Donner un cadre aux start-up incubées et en s'impliquant dans la durée, pour des débouchés commerciaux concrets.
- › Pour les grands groupes : un accès à l'écosystème des start-up à faible coût (dès 15 000€) et une capitalisation sur leur agilité tout en « contrôlant » la trajectoire des projets.



Pernod Ricard

« NOUS AVONS D'ABORD IDENTIFIÉ LES BESOINS BUSINESS DES DIFFÉRENTES FILIALES DU GROUPE À TRAVERS LE MONDE, AFIN DE DÉFINIR UN TOP 5 DES PROBLÉMATIQUES (...) NOUS IDENTIFIONS ENSUITE LES START-UP QUI ONT UNE PARTIE DE LA RÉPONSE »

QUI ?



Frédéric Levaux, Digital Practice Advisor, au sein de la cellule BIG (Breakthrough Innovation Group) mise en place par Pernod Ricard.



TÉMOIGNAGE DE MARQUE

COMMENT LE GROUPE PERNOD RICARD TRAVAILLE-T-IL AVEC LES START-UP ?

Nous pensons qu'il n'est pas utile de fournir de beaux locaux aux start-up : ce dont elles ont besoin, c'est avant tout de faire du business, en travaillant avec nous de façon simple et rapide. Nous avons donc pris le parti de créer un incubateur inversé, pour accélérer les projets digitaux. Cette « Digital Distillery » est lancée depuis janvier 2013. Nous avons d'abord identifié les besoins business des différentes filiales du groupe à travers le monde, afin de définir un top 5 des problématiques. Grâce à notre réseau, dans les incubateurs et auprès des investisseurs, nous identifions ensuite les start-up qui ont une partie de la réponse.

UNE FOIS LES START-UP IDENTIFIÉES, COMMENT LES PROJETS SE METTENT-ILS EN PLACE ?

C'est du donnant-donnant. Nous allons voir les filiales concernées, en leur proposant de financer un pilote et de dégager des ressources, en nommant un chef de projet. BIG peut aussi co-financer le dispositif et fournir des ressources. De son côté, la start-up s'engage pendant six mois avec nous. Bien sûr, nous ne pouvons pas retenir tous les projets : nous sélectionnons les plus intéressants et pérennes, ceux qui sont porteurs de transformation pour Pernod Ricard. Nous essayons au maximum de travailler en direct avec elles, afin de favoriser le contact entre ceux qui font et ceux qui commanditent :

c'est un moyen d'apprendre beaucoup plus, tout en transformant aussi la culture du groupe.

QUELS SONT LES PROBLÈMES QUE VOUS RENCONTREZ LE PLUS FRÉQUEMMENT AVEC LES START-UP ?

Il y a énormément de difficultés, c'est quelque chose que j'ai vécu auparavant, dans mon passé d'entrepreneur. Je vois trois obstacles importants : le facteur temporel, l'épuisement que le grand groupe génère et le fossé culturel. Pour cela, nous essayons de développer des cycles courts, sur six mois : trois pour concevoir le pilote et trois pour le tester. Chaque pilote a son chef de projet, ses objectifs et son budget : on ne prend pas des années à convaincre en interne et à décider.

AVEZ-VOUS UN EXEMPLE CONCRET À PARTAGER ?

Nous avons trois projets en cours, dont l'un en réponse à une problématique exprimée par la société Ricard en France. Celle-ci est partie du constat que ses clients, les patrons de bars, ne savaient pas exploiter leur présence digitale. Nous avons donc identifié deux start-up : Nixdo, installée à Lyon, qui simplifie le référencement des lieux sur les différents sites locaux (Yelp, Google Maps, Facebook, Twitter...) et Spotistic, à Berlin, qui facilite

le monitoring des réseaux sociaux. En combinant ces deux services, la société Ricard peut offrir un outil qui facilite la vie de ses clients, tout en leur suggérant du contenu à poster pour alimenter leur présence sur les réseaux sociaux. Nous l'avons déjà déployé dans une vingtaine de bars. En parallèle, nous avons aussi une réflexion sur les points de vente en duty free, avec des solutions de beacons et de géolocalisation in-store.



LA POSTE

« NOTRE DIRECTION JURIDIQUE A MIS EN PLACE UN GUIDE DES PARTENARIATS (...) C'EST L'ENRICHISSEMENT MUTUEL (WIN/WIN) QUI CONSTITUE LE VÉRITABLE ENJEU DE L'OPEN INNOVATION »

QUI ?



Fabien Monsallier,
Directeur de l'Innovation
et de la Transformation
Digitale de La Banque
Postale et du Réseau
La Poste.



TÉMOIGNAGE DE MARQUE

QUELLE EST VOTRE MISSION AU SEIN DU GROUPE LA POSTE ?

Je dirige une petite structure qui comportera à terme moins d'une dizaine de personnes, rattachée au Réseau et à La Banque Postale et mise en place à l'initiative de Didier Moaté qui est le Directeur de La Banque de Détail. Nous avons vocation à être agiles et frugaux, pour trouver de nouveaux leviers de croissance et identifier des sujets susceptibles d'optimiser l'efficacité de la branche. Nous avons aussi vocation à accompagner à leur demande les autres activités métier sur les sujets d'innovation. Nous ne nous substituons pas à ce qui existe déjà : l'innovation n'est pas un territoire : la direction de l'innovation a pour vocation de défricher des terrains inexplorés.

VOUS AVEZ RÉCEMMENT PRÉSENTÉ POSTACCESS, UN VERROU CONNECTÉ, CONÇU À PARTIR DE LA TECHNOLOGIE DE LA START-UP OPENWAYS. COMMENT AVEZ-VOUS IDENTIFIÉ CETTE START-UP ?

La rencontre avec OpenWays s'est faite un peu par hasard, il y a deux ans. J'avais moi-même monté une start-up il y a six ans et j'ai gardé des contacts avec l'écosystème. Je suis régulièrement sollicité par des start-up qui voient des opportunités de business avec La Poste : c'est ce qu'il s'est passé avec OpenWays, qui commercialisait à l'époque sa technologie seulement en BtoB, pour l'hôtellerie principalement. Nous sommes restés en contact de façon informelle, avant de nous revoir lorsqu'ils ont lancé leur offre aux Etats-Unis et en BtoC.

COMMENT S'EST MONTÉ LE PROJET ?

Les discussions opérationnelles ont débuté en janvier 2014, nous avons monté un dossier d'opportunité, pour convaincre en interne de l'intérêt de cette activité, qui peut paraître en rupture. L'offre a été présentée en décembre 2014, pour une commercialisation en test dans 50 bureaux de poste du Sud-Est en janvier 2015. C'est assez rapide, mais cela peut sembler un peu long à l'échelle d'une start-up : l'enjeu consiste notamment à concilier le temps de la grande entreprise (parfois long) et celui des entrepreneurs qui est lui au jour le jour.

S'IL N'Y AVAIT QU'UNE CONDITION DE SUCCÈS À RETENIR POUR RÉUSSIR SON PARTENARIAT ?

Je pense qu'il faut être modeste sur le sujet car il n'y a pas de recette idéale. Mais quand on signe un partenariat, c'est dans la perspective de travailler ensemble à long terme. Si le deal n'est pas équilibré et que tout le monde n'y trouve pas son compte, il ne durera pas longtemps... Notre direction juridique a mis en place un guide des partenariats sur lequel nous avons travaillé ensemble, pour définir les différents types de partenariats, leurs avantages et inconvénients, leurs éléments de risque et les sujets d'attention. En interne, le juridique est devenu un vrai partenaire, au même

titre que les achats qui ont installé un acheteur dédié pour répondre rapidement à nos demandes en faisant preuve parfois d'un peu de créativité.

EN GÉNÉRAL, QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORSQUE VOUS TRAVAILLEZ AVEC DES START-UP ?

Sur le même mode, nous avons mis en place un partenariat avec Sculpteo dans l'impression 3D il y a un an. De manière générale, le temps, les objectifs et la culture ne sont pas les mêmes. Le principal défi est donc de réussir à faire comprendre l'état d'esprit des uns aux autres et vice versa : c'est mon rôle. Il faut prendre le temps d'expliquer en interne, de convaincre la direction générale, qui est par ailleurs très moteur sur les questions d'innovation, le juridique, le marketing puis le réseau... tout en montrant aux start-up, impatientes, ce que ça implique. Il y a toujours des moments compliqués mais finalement, c'est l'enrichissement mutuel (win/win) qui constitue le véritable enjeu de l'open innovation.

BACK TO REALITY

« NOUS ARRIVONS À GÉNÉRER DES IDÉES MAIS IL FAUT ENSUITE INTÉGRER CES SOLUTIONS À NOS OFFRES, C'EST LÀ QUE ÇA DEVIENT UN PEU PLUS COMPLIQUÉ »

Nicolas Moreau, président d'AXA France



Les lignes budgétaires ont été ajoutées, des fonds conséquents y ont été affectés, des structures (internes ou externes) ont été mises en place, les formations ont été dispensées et les troupes ont été sensibilisées à l'intrapreneunariat. Tout semble donc aller dans le meilleur des mondes en France, chaque entreprise semblant avoir trouvé la meilleure manière de transformer la manière de cultiver son « jardin ».

Mais alors, pourquoi accouchent-elles si peu de réelles innovations ? Pourquoi, comme le dit le président d'AXA France, Nicolas Moreau, rencontrent-elles autant de problème à « rendre ces idées opérationnelles ». « Nous arrivons à

générer des idées » ajout-il, « mais il faut ensuite intégrer ces solutions à nos offres, c'est là que ça devient un peu plus compliqué ». C'est effectivement le vrai cœur du sujet qui n'est pas l'innovation, mais la capacité à transformer celle-ci en un vrai business.

Les initiatives listées dans le chapitre précédent le montrent, certaines grandes entreprises ont pris conscience qu'il fallait s'organiser pour "changer plus vite que le changement". Elles passent à l'acte et les idées fusent, manifestement. Mais des freins à l'innovation demeurent encore et quels sont les impacts positifs et avérés sur le business ?

C'est une question de structure : les silos organisés comme des « clans » et, comme tels, opèrent en vase clos. Difficile dans ces conditions de « faire prendre la greffe » d'une nouvelle activité censée avoir un impact à tous les niveaux sans avoir réussi à aligner transversalement les parties prenantes de l'entreprise. L'innovation digitale reste alors une initiative isolée, périphérique.

C'est une question de process : le mode de fonctionnement séquentiel (du concept au produit / service puis à la mise sur le marché) est incompatible avec la philosophie d'expérimentation qui est le moteur des start-up. Alors que l'on cherche une rapidité d'exécution, on aboutit à un plan quinquennal.

C'est une question de finances : le modèle actuel actionnarial exige un niveau

de rentabilité qui n'est tenable qu'en appliquant une orthodoxie opérationnelle imperméable à toute idée d'innovation, ou alors marginale.

C'est enfin une question de ressources humaines : le mot « intraprenariat » serait un oxymoron. Le rôle d'un employé et d'un entrepreneur s'opposant, le système du salariat ne permettant pas de motiver la prise de risque qui est l'essence de l'entreprenariat.

Nous pensons donc que c'est à l'extérieur qu'il faut se « sourcer ». Et, si les nombreuses approches que nous avons décrites dans le chapitre 1 sont des méthodes d'exploration valables, elles peuvent parfois ne pas répondre à ce que nous considérons comme les 5 clés de l'innovation digitale : désirabilité / cohérence / viabilité / faisabilité / facilité.

C'est proposer quelque chose que les clients veulent (qui répond à leurs besoins, et pas ceux de l'entreprise), qui est cohérent avec votre ADN, qui génère des profits (avec un équilibre investissement / revenus), et que vous pouvez délivrer rapidement.

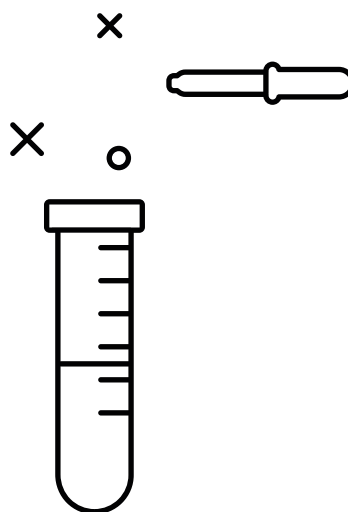
Cette approche, nous l'avons baptisée l'innovation Plug2Play.

2^{ème}
PARTIE

UNE NOUVELLE
APPROCHE DE
L'INNOVATION :
« L'INNOVATION
PLUG2PLAY »

PLUG2PLAY INNOVA- TION :

Pour aider les entreprises, de toutes tailles, à innover plus vite et plus simplement. Avec une finalité : renforcer l'expérience client et le business.



Parce que l'innovation ne peut être une fin en soi et parce que les marques sont en recherche permanente de différenciation, l'Innovation Plug2Play se fixe un objectif : l'innovation digitale pour enrichir la proposition de valeur sur le parcours client. Une expérience client renouvelée et renforcée, source de business pour les marques.

Le bouton Darty en est l'une des illustrations, développé en partenariat avec la start-up française Horizon Telecom. Si le Contrat de Confiance a été LE point de différenciation historique de l'enseigne, l'innovation technologique lui apporte ici un second souffle, améliorant encore l'expérience client après l'achat.

« Vous appuyez, on vous rappelle. 24h/24, 7 jours sur 7 ». Probablement la meilleure réponse du moment pour simplifier au maximum la vie du client, face à une panne ou en quête d'informations complémentaires suite à l'achat d'un nouvel équipement.

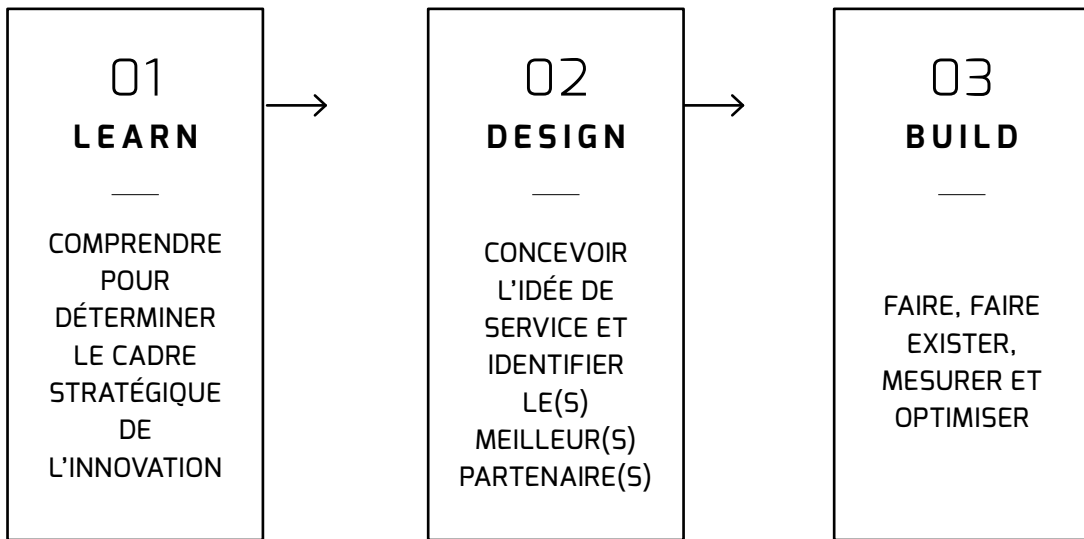
Quant aux bénéfices pour l'enseigne, ils sont évidents : matérialisation du service au travers d'un objet connecté garantissant par là même une présence à l'esprit quotidienne de l'enseigne dans les foyers, fluidification et meilleure productivité des flux entre l'enseigne et les clients, CA additionnel de l'offre d'abonnement au service et enfin, nouvel apport d'image pour l'enseigne.

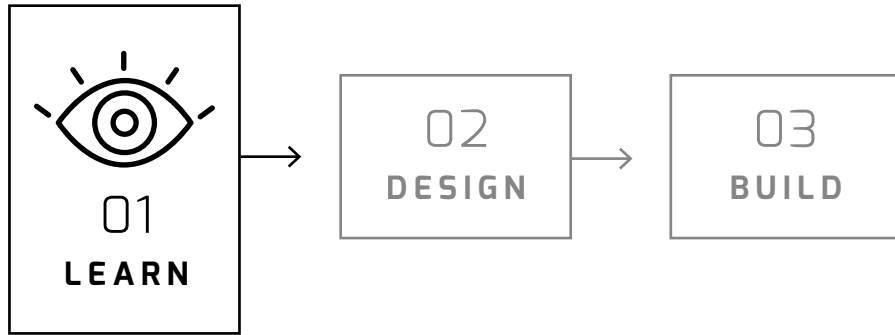
L'innovation Plug2Play peut donc se résumer ainsi : permettre aux marques d'innover plus vite et plus simplement en s'appuyant sur des technologies issues de start-up pour créer des services digitaux utiles et innovants.

À la rencontre de l'open innovation et du design thinking, l'innovation Plug2Play combine les avantages de ces 2 logiques précédentes pour ouvrir et faciliter l'innovation à plus d'entreprises :

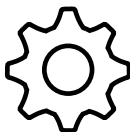
- › Un time to market plus rapide en s'appuyant sur des technologies déjà existantes.
- › La co-crédation d'un service de marque grâce à l'expérience des équipes internes et l'étude approfondie des attentes consommateurs.
- › La création rapide d'un prototype fonctionnel, que l'on va pouvoir tester et améliorer avant de le mettre sur le marché.

UNE MÉTHODOLOGIE SIMPLE, INSPIRÉE DU DESIGN THINKING.





COMPRENDRE POUR DÉTERMINER LE CADRE STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION

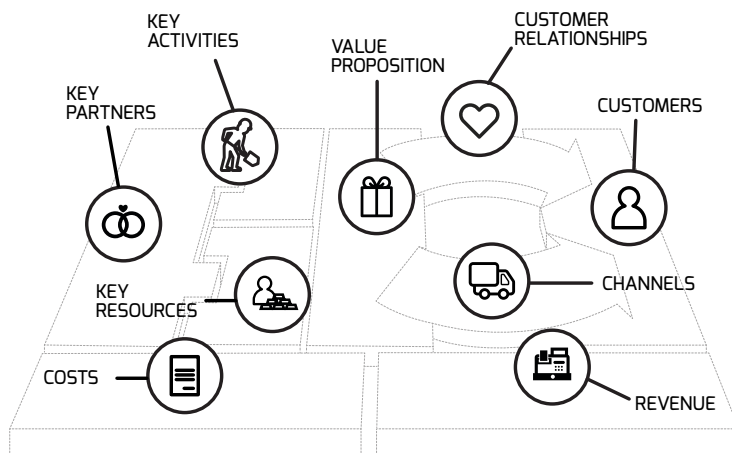


01

Le Business Canvas, pour une intégration amont du modèle de l'entreprise

Puisque l'innovation doit être mise au service d'enjeux de marque et de business additionnel, la compréhension intime de l'existant est la 1^{ère} étape clé pour définir un cadre de travail solide et ainsi orienter dans la bonne direction le travail d'innovation.

Le Business Canvas permet la modélisation simple, complète et synthétique de l'offre à date.



CUSTOMERS : compréhension et qualification des profils et typologies clients

VALUE PROPOSITION : la proposition de valeur unique de l'entreprise auprès de ses clients

CHANNELS : les circuits par lesquels on fournit le produit ou l'on apporte le service.

CUSTOMER RELATIONSHIP : le type et les valeurs de la relation entretenue avec chaque segment de clientèle

REVENUS : revenus qui découlent de la vente des produits/services aux clients

KEY RESSOURCES : les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires

KEY ACTIVITIES : les métiers intégrés (marketing, logistique, vente...) sans lesquels l'entreprise ne pourrait exercer son activité

KEY PARTNERS : les besoins en ressources externes, sous-traitance, fournisseurs, partenaires, sponsors ... servant le produit/service.

COSTS : ensemble des coûts générés par la mise en place du modèle décrit.



02

Cerner les attentes des populations en présence

Comment dépasser les idées reçues, ce que l'interne sait déjà ou croit déjà savoir ?

En allant sur le terrain, pour comprendre vraiment « la réalité de vie » des populations en présence :

- › les clients consommateurs, abordés par typologies, valeur et potentiel estimé
- › les collaborateurs, équipes internes et forces de vente... qui ont aussi leurs visions et intérêts propres
- › les partenaires, à commencer par les réseaux de distribution, en prise directe avec la réalité terrain.

LA FINALITÉ

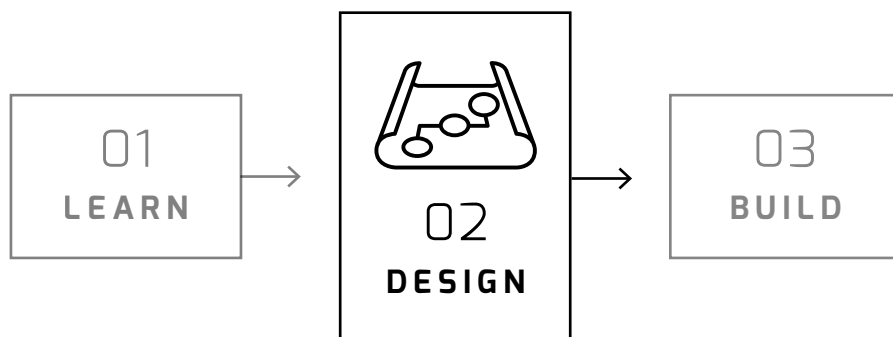
Identifier tout au long du cycle de vie, les points de blocage, les tensions et frustrations chez le client. Que ce soit dans le choix d'un produit / service, son usage quotidien, sa maintenance, sa relation à la marque et à ses représentants et, bien évidemment, son renouvellement.



Identifier et hiérarchiser les points de tension client aux moments clés et auxquels l'innovation devra répondre pour enrichir la proposition de valeur sur le parcours client.

LIVRABLE N°1 : **Inno' Brief**

SCÉNARISATION DES VOIES
D'INNOVATION PAR LA MISE EN
VIS À VIS DU BUSINESS CANVAS
ET DE LA RÉALITÉ DE VIE DES
POPULATIONS EN PRÉSENCE



CONCEVOIR L'IDÉE
DE SERVICE ET
IDENTIFIER LE(S)
MEILLEUR(S)
PARTENAIRE(S)



GÉNÉRER DES IDÉES DE SERVICES

Au travers d'un Atelier de co-création, privilégier la production maximale d'idées de services en réponse aux points de tension identifiés



EVALUER POUR ÉCRÉMER

Par la détermination de critères d'impacts potentiels

IMPACT CLIENT

- > Valeur d'Utilité
- > Apport Émotionnel
- > Simplicité d'Usage



IMPACT MARQUE

- > Impact marque
- > Organisation
- > Business additionnel
- > ROI



CHOISIR LA MEILLEURE START-UP PARTENAIRE

Identifier les start-up éligibles dans le Start-up tank®

Le Start-up tank® est une base de données unique recensant plusieurs milliers de start-up, prioritairement françaises : les start-up innovantes de la catégorie, ou par extension de l'écosystème ou offrant une technologie transverse conférant un avantage concurrentiel

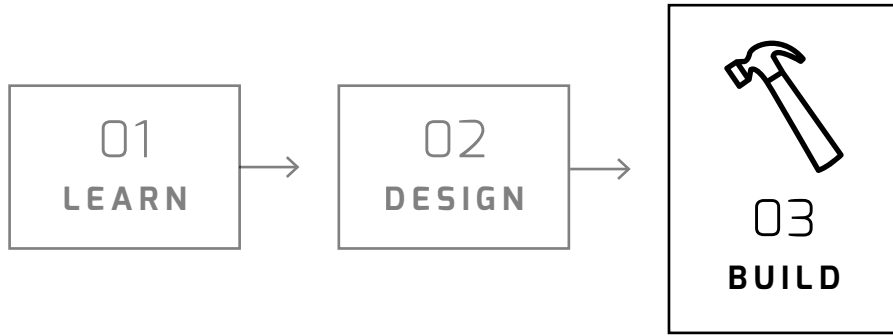
Evaluer leur pertinence sur la base de critères spécifiques

Solidité, équipes, maturité de la solution technologique

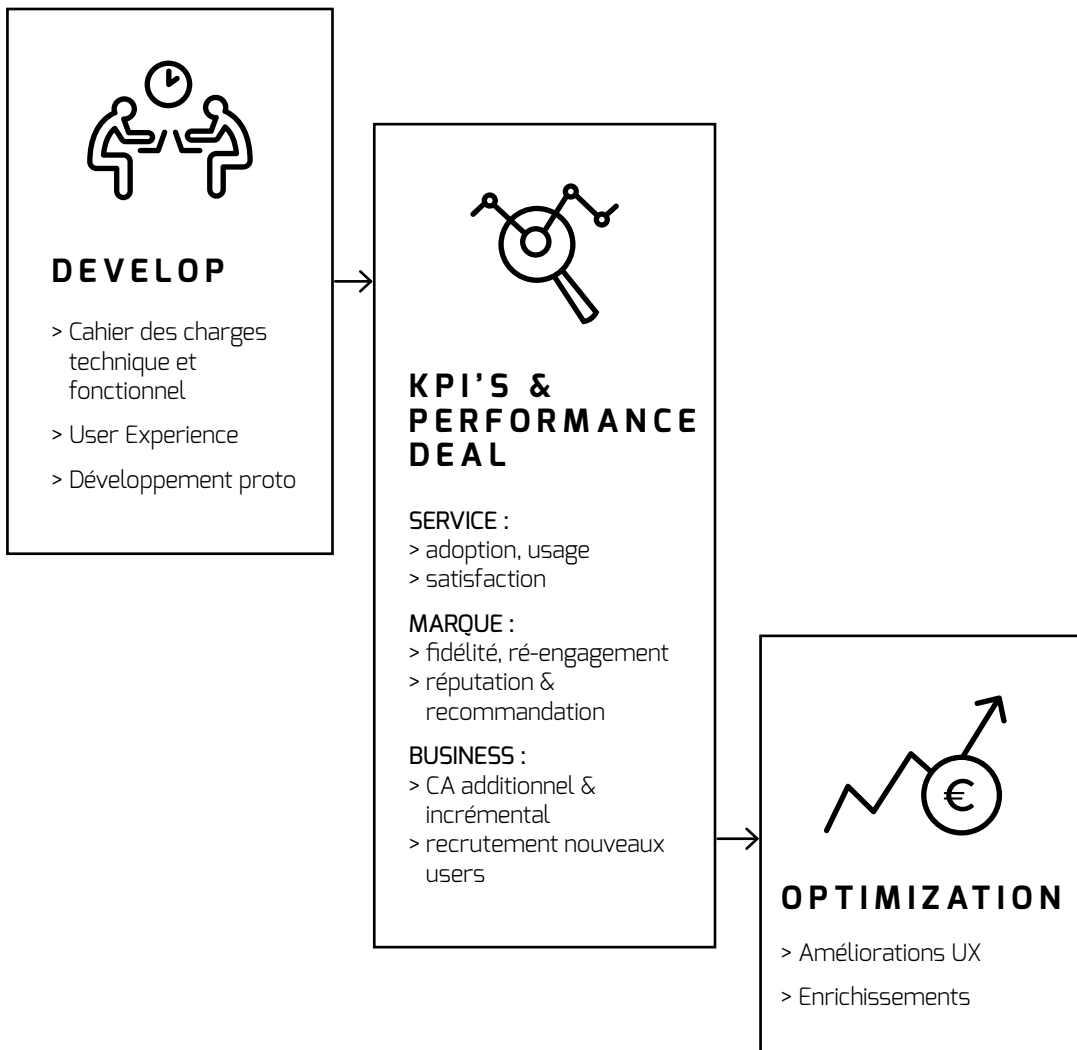
Définir les bases de la collaboration et contractualisation

Implication amont du juridique pour un cadrage précis de la collaboration
Charte des droits et devoirs respectifs

LIVRABLE N°2 :
Inno' Draft
SOLUTION(S) ET DISPOSITIF(S) DU PROJET D'INNOVATION



FAIRE,
FAIRE EXISTER,
MESURER ET
OPTIMISER

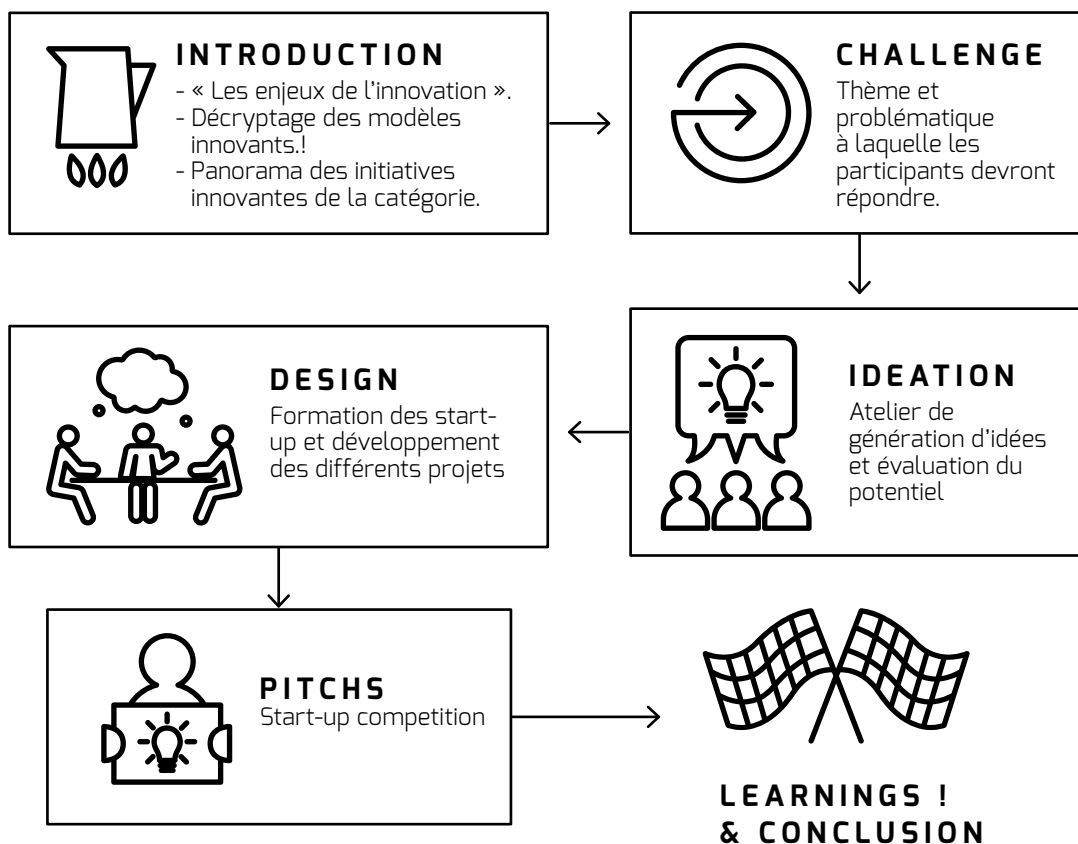


LIVRABLE N°3 :
Inno' Delivery
LANCEMENT, SUIVIS ET OPTIMISATIONS

UN MOYEN SIMPLE POUR S'INITIER À L'INNOVATION DIGITALE : " IGNITION DAY "



Sur la base d'un thème et d'une problématique préalablement déterminés les participants auront une journée pour créer la start-up qui pourrait attaquer l'entreprise ou au contraire stimuler sa croissance.



Pour plus d'informations n'hésitez pas à nous contacter : hello@tips-tank.com



« LA RECONNAISSANCE VISUELLE : UNE TECHNOLOGIE PLUG TO PLAY AU SERVICE D'UNE RÉDUCTION DES COÛTS ET D'UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT »

QUI ?

Chan Ton That
Co-fondateur de la start-up Snap'nSee.



TÉMOIGNAGE DE START-UP

LA START-UP

Snap'n See - start-up créée en 2012 - est un laboratoire de R&D sur les technologies mobiles, au service du marketing des entreprises. Son activité se divise en 2 parties. D'une part une activité de R&D et une activité de développement de technologies sur mesure, à partir des solutions technologiques proposées par Snap'n See. Les clients : des entreprises qui recherchent des partenaires spécialistes sur des domaines technologiques identifiés, tel que le « mobile scanning » c'est à dire, la reconnaissance visuelle, la réalité augmentée ainsi que la génération d'applications mobiles « pour les nuls », ergonomiques, intuitives et complètes.

LA MARQUE ET LA GENÈSE DU PROJET

PSA Peugeot Citroën.

Comment favoriser la prise en main et la connaissance des modèles auprès de tous les clients, au delà du traditionnel guide d'utilisation papier du véhicule ?

LE PROJET

Snap'n See a créée pour PSA Peugeot Citroën une application sur smartphone & tablette (iOS, Android), apportant une réelle valeur d'usage au « Guide d'utilisation » nouvelle génération grâce à un accès rapide et intuitif au mode d'emploi du véhicule :

- › en scannant avec son mobile un équipement sans en connaître le nom,
- › en favorisant l'apprentissage vs l'information brute, avec des vidéos ou des animations simples,
- › en personnalisant l'expérience utilisateur, avec des propositions de contenus contextuels et connexes.

Le caractère innovant et unique de ce projet repose sur 2 facteurs :

- › Etre user centric dans la conception de l'appli mobile.
- › Une technologie 100% embarquée dans l'application et utilisable hors connexion (une première) : disponibilité permanente.
- › Une appli qui n'embarque que le contenu du modèle possédé : légèreté de l'application.
- › L'intégration facilitée d'une nouvelle discipline (le mobile) au sein du PSA groupe : un besoin identifié au fil du projet et intégré de manière agile dans les process de travail.
- › Un branchement « plug & play » sur les processus et outils d'édition existants (création et gestion du contenu – 40 modèles par an, sur 27 langues) : éviter la rupture, chercher la continuité.
- › Avec la création d'outils spécifiques pour exploiter et adapter cet existant pour une application mobile.

LES BÉNÉFICES DU PROJET POUR LA START-UP SNAP'N SEE :

- › Une légitimité accrue du savoir faire technique.
- › Apporte la preuve par l'exemple de la robustesse de la reconnaissance visuelle, avec un service exigeant.
- › Une visibilité au sein du groupe PSA, par l'approche agile du projet.
- › Une valorisation de l'entreprise.

LES BÉNÉFICES DU PROJET POUR PSA GROUPE :

- › Un réel service client autour d'un contenu essentiel auparavant coûteux, sous valorisé et sous exploité.
- › Une expérience produit (voiture) améliorée : étendre l'expérience de marque.
- › Une facilité accrue de la prise en main du véhicule.
- › Une interconnexion avec d'autres canaux et services de la marque (SAV).
- › Une contribution à la conduite du changement vers le mobile.
- › Une nouvelle culture dans un métier historiquement papier.

TÉMOIGNAGE DE START-UP

SCULPTEO

Marine Coré Baillais,
directrice marketing de Sculpteo
<http://www.sculpteo.com>

Le français Sculpteo, un des leaders mondiaux de l'impression 3D propose une technologie qui permet à chacun de créer sa propre coque et de la faire imprimer à la demande en 3D à bas coût. Fort de son succès, la marque noue un partenariat avec Orange afin de proposer ce service à tous ses abonnés.

Qu'est ce qui a motivé la collaboration ?

Pour Orange : l'objectif était de montrer que la marque est capable d'avoir une offre réactive intégrant les dernières innovations existantes tout en soutenant l'écosystème des start-up. C'est d'ailleurs aujourd'hui un vrai acteur qui va dans ce sens avec de nombreux partenariats (Prizm, Smiiirl, ...).

Pour Sculpteo : nous souhaitions montrer que l'impression 3D n'est pas un produit élitiste et réservé à certains. Nous étions déjà engagés dans une démarche de collaboration afin de décrocher les premiers partenariats commerciaux avec de grands groupes.

Quelle a été la durée du projet ?

La mise en place de la solution a pris entre 6 mois et un an.

Quelles difficultés avez vous rencontré ?

Des questions de rythmes différents, de processus différents, et avant tout des difficultés pour Sculpteo, mais je pense que c'est la cas de beaucoup de start-up dans la même situation de gérer ses ressources entre développement propre et développement d'un produit commun.

Quels ont été les bénéfices pour les 2 parties, ainsi que les résultats ?

Travailler avec Orange sur ce projet nous a apporté beaucoup de bénéfices : image de marque, perception d'une entreprise solide en France et à l'international, et bien sûr chiffre d'affaires.

Quel est votre retour d'expérience ?

Globalement très bon et nous avons d'ailleurs noué d'autres partenariats avec de grands groupes (La poste, Amazon, Adobe, Autodesk, Dassault Systèmes). Le plus difficile pour une start-up en phase de croissance et de recherche de notoriété est d'identifier le simple partenariat de façade de celui qui apporte vraiment quelque chose : réputation, chiffre d'affaires et connaissances pour les équipes.



TÉMOIGNAGE DE START-UP

MYFEELBACK

Aurore Beugniez,
CEO MyFeelBack

<http://www.myfeelback.com>



MyFeelBack, start-up Toulousaine développe un logiciel SaaS qui permet aux entreprises de capter les feedbacks des clients, en temps réel, et sur tous supports mobiles. Les clients peuvent ainsi générer des questionnaires de satisfaction par exemple, et analyser en temps réel les feedbacks et commentaires des sondés. Depuis fin 2014, la start-up collabore avec ERDF pour déployer un dispositif de mesure de l'expérience client lors de la réalisation de travaux en milieu urbain.

Brève description de votre collaboration avec ERDF et chiffres clés ?

Pour la première fois en France, nous avons mis en place avec ERDF un dispositif sur chantier permettant aux riverains/citoyens de remonter directement et en temps réel à ERDF leurs remarques ou questions sur le chantier (propreté, nuisances, durée, sécurité...). La prise en charge est ainsi effective en moins de 24 heures par les équipes d'ERDF, qui mesurent aussi la satisfaction de ses clients à chaque étape du dispositif. C'est une première en France et suite à un pilote réalisé à Lourdes, de nouvelles opérations seront engagées en 2015 sur d'autres villes du Sud-ouest.

Qu'est ce qui a motivé cette collaboration ?

Notre collaboration part d'un besoin précis exprimé par ERDF : par habitude, les riverains s'adressent à la mairie pour en savoir plus sur les travaux en bas de chez eux : l'enjeu pour ERDF est de créer un lien renforcé et direct avec eux. Nous avons proposé à ERDF une solution performante et simple à mettre en oeuvre.

Quelle a été la durée du projet ?

La mise en place du projet pilote de Lourdes n'a pris que quelques semaines malgré un nombre important d'acteurs impliqués sur le terrain. La collaboration se poursuit aujourd'hui avec d'autres opérations programmées en Sud-ouest.

Quelles difficultés avez-vous rencontré ?

Nous avons dû jongler avec différentes contraintes, comme par exemple le nombre importants d'interlocuteurs différents sur une même opération, ou encore les mesures de sécurité ou confidentialités, renforcées. Dans l'univers start-up, nous ne sommes pas habitués à des processus d'envergure, et avons dû nous adapter.

Quels ont été les bénéfices pour les 2 parties, ainsi que les résultats ?

Nous avons apporté notre réactivité et notre innovation à une grande société comme ERDF. Résultats opérationnels : ERDF donne la parole aux citoyens et renforce la qualité de ses interventions aux côtés de ses prestataires. Quant à MyFeelBack, nous apprenons à travailler avec une grande société.

Quel est votre retour d'expérience ?

Travailler avec une grande entreprise est une expérience très enrichissante car nous nous complétons mutuellement : ERDF nous apporte son expérience et nous apportons notre fougue et notre agilité, ce qui fait une collaboration des plus fructueuses.

LE MOT DE LA FIN

« Innover c'est facile.
La vraie difficulté c'est de transformer
une innovation en vrai business. »

Michael Dell, fondateur de Dell

Nous espérons que vous aurez pris autant de plaisir à parcourir ce livre blanc que nous à l'écrire. Le temps de lire ce livre blanc plusieurs centaines, voire des milliers de sociétés se seront créées dans le monde avec potentiellement le prochain Google parmi elles. Nous vivons une époque formidable, fascinante pour les uns, effrayante pour les autres où des idées pleines d'énergie naissent et se développent comme jamais auparavant dans l'histoire de l'humanité. Et cette énergie pourrait se résumer en un mot : innovation.

L'INNOVATION EST UNE NÉCESSITÉ POUR TOUTES LES ENTREPRISES

L'innovation a longtemps été considérée comme un élément clé de la survie, de la croissance et du développement de quelques grandes entreprises ou des start-up. C'est désormais vrai pour toutes sans exception. Du chauffeur de

taxi indépendant aux grands groupes internationaux comme Accor, plus aucune entreprise n'est plus à l'abri de voir débarquer une jeune pousse sur son marché et de se faire Ubériser en un rien de temps. C'est le revers de l'innovation qui pousse devant elle la « destruction créatrice » de Schumpeter. Et c'est parce que l'innovation s'est transformée en une nécessité commune qu'elle se doit de répondre à des enjeux de business clairement identifiés. **La question pour vous ne devrait donc plus être « Dois-je innover ? » mais plutôt « Quelle doit être le rôle de l'innovation dans la croissance totale de l'entreprise ? ».**

PLUG2PLAY INNOVATION, UNE NOUVELLE APPROCHE POUR RENDRE L'INNOVATION ACCESSIBLE À TOUS

De nombreuses études ont tenté d'expliquer pourquoi certaines entreprises réussissent à innover plus que d'autres en

identifiant un grand nombre de facteurs critiques de succès ou de déterminants de l'innovation, tels que la stratégie, le capital social de l'entreprise, le type d'innovation, le secteur d'activités ou l'industrie. Jusqu'à maintenant s'engager dans une démarche d'innovation pouvait comme nous avons pu le constater dans ce livre blanc s'apparenter à un parcours du combattant tant il existe de manières différentes d'y parvenir, sans compter les moyens nécessaires qu'il fallait investir pour un résultat qui parfois ne serait visible que des années après.

A travers la Plug2Play Innovation nous avons voulu présenter une méthode simple et accessible à toutes les entreprises pour leur permettre d'innover et d'atteindre plusieurs objectifs :

- › Servir les enjeux business court terme des entreprises, en mettant l'innovation au service de l'expérience client.
- › Réduire les coûts de développement.
- › Accélérer le time to market en s'appuyant sur des technologies déjà existantes, issues de start-up.

Notre approche, la Plug2Play Innovation, ne s'adresse pas uniquement aux grandes entreprises qui disposent de millions d'euros à investir en R&D ou d'une armée d'ingénieurs dédiés à chercher mais bel et bien à n'importe quelle entreprise désireuse de capter une énergie, l'innovation pour la mettre au service d'enjeux business court

terme. C'est sur cette conviction forte que s'est créée Tips tank.

TAKE A CHANCE !

Le premier pas pour pouvoir innover, c'est de le vouloir. Au delà d'une méthodologie, il s'agit avant tout d'un état d'esprit. La volonté d'aller de l'avant et de faire le pari de l'innovation en plaçant celle-ci au cœur de son activité économique. Est-ce parce que les anglo-saxons sont plus optimistes que nous autres français, que lorsqu'ils parlent d'innovation ils emploient l'expression « Take a chance » là où en France, nous employons plutôt l'expression « prendre un risque »...

Si vous avez été séduit par les notions que nous vous avons présentées nous vous proposons pour conclure ce livre blanc de découvrir combien de start-up, c'est à dire d'opportunités de croissance, peuvent vous aider à innover dans votre secteur. (voir en dernière page).

Tips tank remercie Frédéric-Gérard Lévêque, Petit Web (co-auteurs) et FK agency / Polyvalence groupe pour leur contribution.
Tips tank est membre de la French Tech et Cap Digital.





A PROPOS DE TIPS TANK

Tips tank accompagne les marques dans la conception de services digitaux qui renforcent l'expérience client et le business en s'appuyant sur des technologies issues de start-up.

Cette approche, la Plug2Play Innovation[®], offre une solution simple et rapide à mettre en oeuvre à toute entreprise souhaitant concilier innovation et business court terme. Pour y arriver, Tips tank s'est doté d'un outil unique sur le marché, le Start-up Tank[®] qui recense des start-up et des technologies déjà opérantes.

www.tips-tank.com

**POUR DÉCOUVRIR LES
START-UP ET LES
OPPORTUNITÉS DE VOTRE
SECTEUR D'ACTIVITÉ :**

[http://tips-tank.com/livre_blanc/
inscription](http://tips-tank.com/livre_blanc/inscription)

ou

