



LIVRE BLANC

**BONNES PRATIQUES
& EXPÉRIENCES CONCRÈTES
DE L'INNOVATION DIGITALE
& TECHNOLOGIQUE
EN ENTREPRISE**

Stratégie & Sponsoring
Processus & Gouvernance
Culture
Open Innovation



**Innovation
Makers
Alliance**

DIGITAL & TECHNOLOGY



“L’imagination
est plus importante
que le savoir.”

Albert EINSTEIN

SOM -MAIRE

4	Executive Summary	
5	Introduction	
7	Contexte Global	
9	Contributeurs du livre blanc et remerciements	
10	Bonnes pratiques	
	1. STRATÉGIE ET SPONSORING	
	1.1 Rôle du sponsor	
	1.2 Lien entre innovation I.T. et les lignes métier	
13	2. PROCESSUS ET GOUVERNANCE	
	2.1 Mise en place d'une cellule innovation dans la DSI	
	2.2 Concours et Boîtes à idées	
	2.3 Évaluation des idées	
	2.4 Expérimentation	
	2.5 Gouvernance	
32	3. CULTURE	
	3.1 Animation créative	
	3.2 Valorisation des contributeurs à l'innovation	
36	4. OPEN INNOVATION	
	4.1 Hackthon	
	4.2 Liens avec les startups	
41	Conclusion	
42	Annexes	
	Résultats détaillés du Benchmark	
	Glossaire	
	Références	
52	À propos de l'IMA	

EXECUTIVE SUMMARY

Ce livre blanc est la première étape du modèle de maturité de l'innovation en cours de réalisation par l'Innovation Makers Alliance. Il regroupe des bonnes pratiques effectivement mises en places dans les entreprises, associées à un retour d'expérience circonstancié.

Il montre que les entreprises partagent certaines caractéristiques communes et une homogénéité de maturité sur quelques pratiques. Par exemple, ces entreprises du panel sont très majoritairement conscientes de l'importance de l'innovation dans leurs enjeux métier (88% des entreprises du CAC 40 ont un sponsor de l'innovation IT, 64% pour le SBF 120 et proches), ont intégré l'innovation dans leurs valeurs ou leurs objectifs et se sont donné les moyens d'innover.

Cependant, même s'il y a des fortes similitudes dans les parcours de maturité de l'innovation des entreprises, il y a aussi des disparités, liées soit au contexte culturel de

l'entreprise, soit à des stratégies différentes. L'exemple le plus visible est la priorité donnée entre l'innovation participative (tournée vers l'intérieur) et l'open innovation (tournée vers l'extérieur).

Les responsables innovation IT insufflent des pratiques en rupture avec les habitudes de leur entreprise. En s'associant au sein de l'Innovation Makers Alliance, ils seront donc des partenaires pivots pour définir un nouveau mode de collaboration entre entreprises et de s'unir pour réussir ensemble leur transformation digitale.



INTRO -DUCTION

AMBITION

Dans un contexte de compétition accrue et de profonde transformation de notre écosystème tant technologique qu'humain, il est aujourd'hui encore plus vital de relever les défis économiques pour les entreprises, qu'elles soient ou non dans un secteur digital. Notre conviction est que les DSI et en particulier les responsables innovations de ces DSI ont un rôle capital dans cette transformation.

Au fil du temps, la fonction innovation a beaucoup voyagé au sein des organisations. Considérée selon le cas comme une fonction communication, RH, liée aux cercles de qualité ou à l'architecture, l'innovation a souvent été traitée comme une priorité annexe aux enjeux métier, parfois même improvisée. Cette vision est aujourd'hui obsolète. Selon le benchmark que nous avons réalisé, 88% du panel des entreprises du CAC 40 a un sponsor pour l'innovation IT (64% pour le SBF 120 et proches), situé principalement au niveau du Comex ou du DSI. De plus, 69% du panel répondant des entreprises du CAC 40 dispose d'une cellule Innovation dans la DSI (46% pour le SBF120 et proches). Pour la majorité, cette cellule est composée de moins de 5 personnes.

Les responsables innovation vont notamment construire et développer le lien entre les métiers (en particulier les fonctions de CDO en émergence dans ces métiers) et les Responsables IT (CTOs, DSI, etc.). Ils vont de plus être des acteurs proactifs dans la mise en relation entre les besoins des métiers de l'entreprise, les technologies de pointe et les acteurs innovants au sein de l'entreprise

et en dehors (partenaires, startups, clients, fournisseurs, universités, etc.), ainsi que dans l'accompagnement culturel nécessaire.

L'innovation devient désormais un métier à part entière, qui nécessite des méthodologies, des outils et des compétences comportementales. Mais c'est un métier jeune, qui a besoin de murer, de se structurer, bref, de se professionnaliser.

OBJECTIF

L'innovation digitale et technologique en entreprise doit donc encore s'inventer. Ce métier va être construit par les responsables actuels opérationnels et stratégiques de l'innovation en entreprise. Qu'ils s'appellent innovateurs, directeurs de l'innovation, intrapreneurs, ou simples acteurs du changement; ce sont les pionniers de l'innovation digitale qui se sont lancés dans le territoire de l'innovation souvent sans formation, ont appris des succès et des échecs et ont montré leur persévérance lorsque leur rôle était parfois dans l'ombre.

LIVRE BLANC

Ce livre blanc est la première étape du modèle de maturité de l'innovation en cours de réalisation par l'association «Innovation Makers Alliance». Il regroupe des bonnes pratiques effectivement mises en place dans les entreprises, associées à un retour d'expérience circonstancié.

VERSION DIGITALE SOUS FORME DE MOOC

Ce livre blanc se devait d'avoir une version digitale. Il s'agit d'un MOOC qui permettra aux responsables opérationnels et stratégiques de l'innovation de se former aux meilleures méthodes effectivement constatées en entreprise. A partir de ce premier Livre Blanc sur les bonnes pratiques Innovation, le MOOC sera régulièrement enrichi avec les nouvelles pratiques et les nouveaux témoignages.

Pour ce faire, l'Innovation Makers Alliance et UpGraduate s'associent pour créer la première plateforme dédiée aux partages d'expériences des pratiques d'innovation !

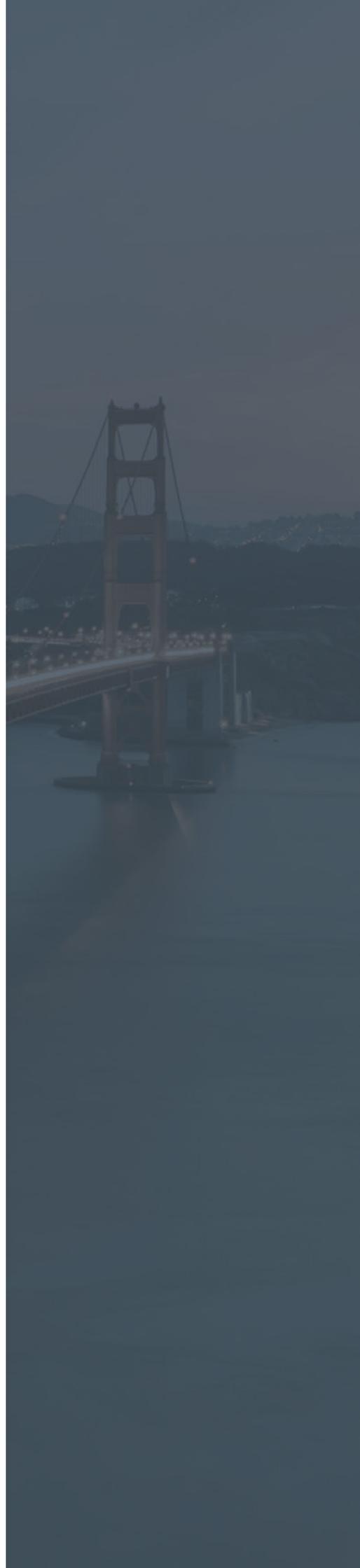
Grâce au travail des membres de l'association et la plateforme de formation UpGraduate, vous avez maintenant la possibilité de découvrir sous forme de courte formation en ligne et interactive des retours d'expérience sur la gestion de l'innovation au sein des grands groupes. Bonnes pratiques, conseils, études de cas, tout cela accessible en ligne avec vos terminaux web & mobile.

Partagez, Commentez, Confrontez vos points de vue avec des experts en charge de l'innovation et utilisez ces informations pour vous aussi passer à l'action.

COMMENT ?

Il vous suffit de créer un compte sur <https://ima.upgraduate.com>.

En quelques clics, vous pourrez ainsi accéder au contenu du MOOC online et ainsi faire vos retours et commentaires en direct

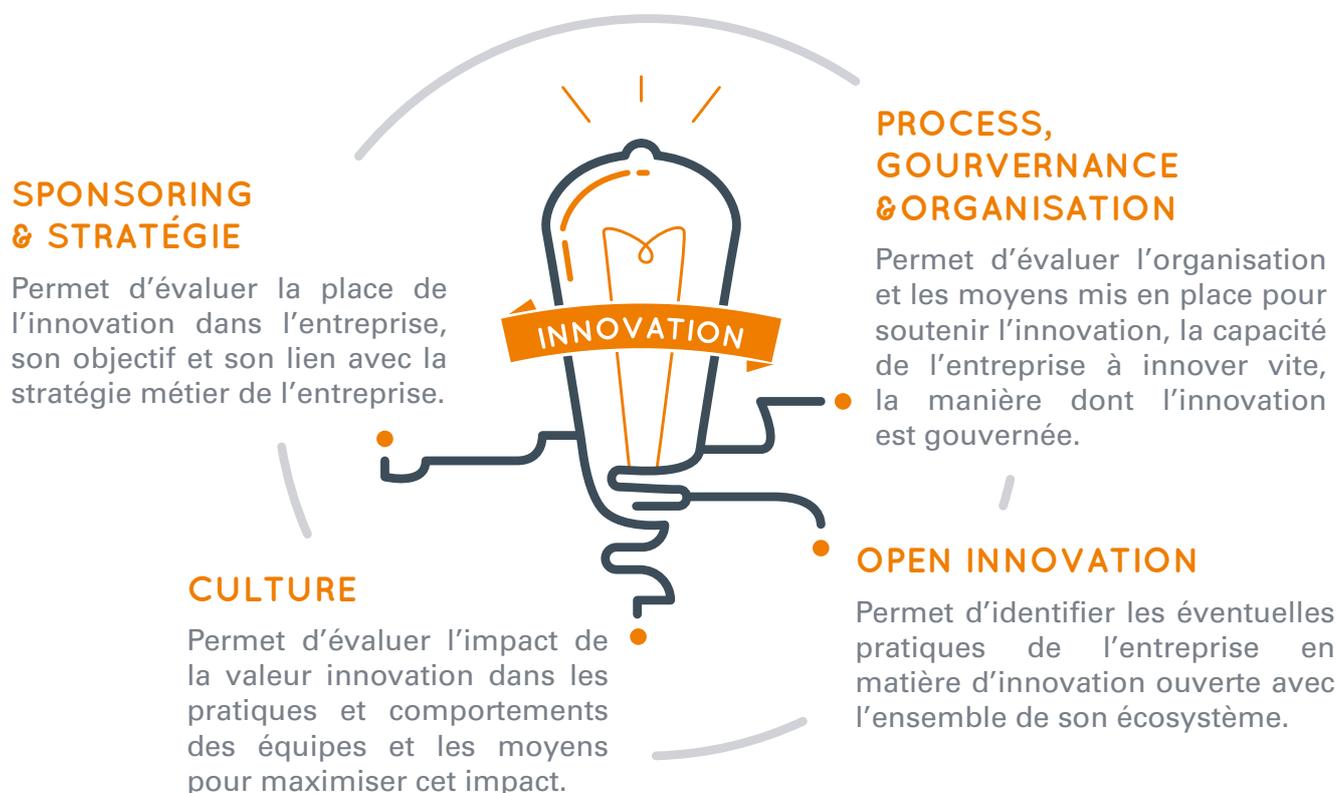


CONTEXTE GLOBAL

Chaque entreprise a son propre processus d'innovation, issue de l'expérience. Pour pouvoir assurer la compréhension des fiches, nous avons homogénéisé un macro-processus générique, permettant à chaque entreprise de ce processus. De plus, nous avons regroupé les pratiques en catégories, liées à ce macro processus.

CATÉGORIES

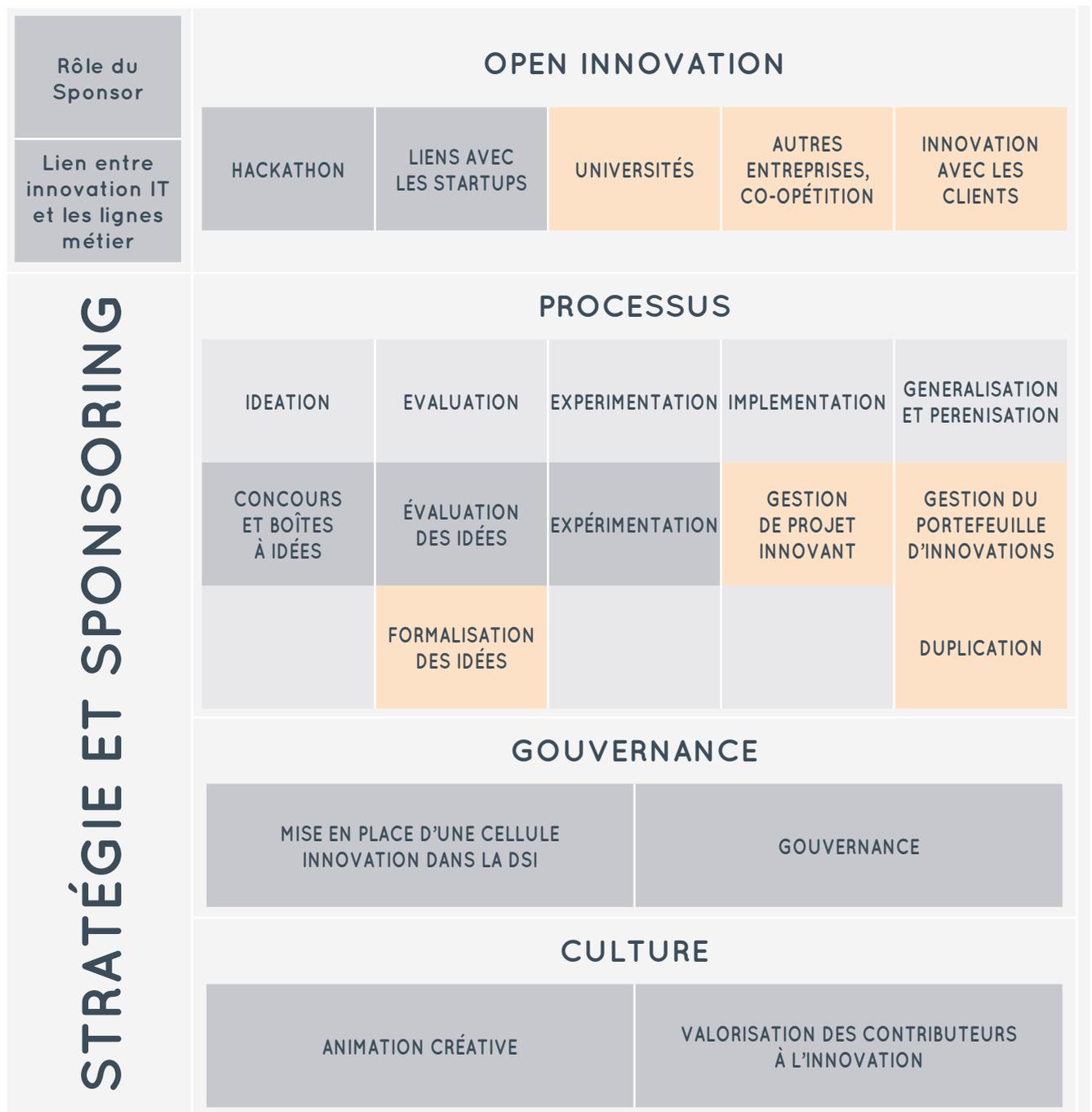
Les bonnes pratiques sont regroupées en catégories, décrites dans le graphe ci-dessous.



Les catégories seront la base du modèle de maturité.

PROCESSUS GLOBAL

Les pratiques s'inscrivent dans un macro processus global de l'innovation, décrit ainsi ci-dessous :



LÉGENDE :



CONTRIBUTEURS ET REMERCIEMENTS

Ce livre blanc, pour l'essentiel, a été rédigé par le leader et les contributeurs du groupe de travail « Modèle de maturité de l'innovation », intégré dans la démarche de constitution de l' « Innovation Makers Alliance », il nous convient de remercier notamment :

LEADER DU GROUPE DE TRAVAIL :



Yann BARTHELEMY
Société Générale

CONTRIBUTEURS :



Herminia ALEMANY
IT-CE



Pascal LE FAILLER
Crédit Agricole SA



François BECHET
Crédit Agricole SILCA



Augustin MUSTAFOVIC
AIR FRANCE-KLM



Emmanuel COX
SNCF



Yvon PATTE
GRTGAZ



David HUGUET
SNCF



Hervé PERRICHOT
IT-CE



Bruno GARCON
COVEA (Le groupe Covéa réunit les assurances MAAF, MMA, GMF)



Marc RICHARD
SIHM



Jean-Philippe LABILLE
Aviation civile



Patrick VAUR
Crédit Agricole SILCA



Stéphane LEFEBVRE
IMA
(Innovation Makers Alliance)



Carole VIAL
TOTAL

BONNES PRATIQUES

1. STRATÉGIE ET SPONSORING

1.1 RÔLE DU SPONSOR

Les démarches d'innovation nécessitent des ruptures fortes dans les cultures d'entreprise, notamment sur la prise de risque, le droit à l'erreur et la possibilité d'adapter les processus existants. De plus, ces démarches nécessitent que l'organisation puisse prendre rapidement les décisions pour accélérer les expérimentations.

Trop souvent, la veille technologique a été ajoutée aux missions des équipes opérationnelles de la DSI, sans être formalisée en objectif. Dans cette approche, les collaborateurs concernés gèrent en priorité l'opérationnel et n'ont pas suffisamment de temps ni de recul pour travailler sur l'innovation numérique.

Dans ce cadre, il est nécessaire que la démarche soit soutenue par un membre du top management qui :

- Est convaincu globalement de la démarche (même s'il peut douter de certains détails de son implémentation)
- Est disponible pour prendre les décisions
- Est capable d'interagir avec les principaux partenaires (lignes métiers, RH, Communication, Finance) en direct ou en escalade pour débloquer les situations.

Les sponsors peuvent être définis à plusieurs niveaux :

- Sponsor global de la démarche d'innovation
- Sponsor d'une initiative ou d'une problématique traitée par l'innovation
- Sponsor d'une expérimentation ou d'un projet

Ce rôle doit se fonder sur le rôle de sponsor déjà en place dans l'entreprise (par exemple pour les autres projets stratégiques), mais il faut selon le cas l'adapter au contexte de l'innovation. En particulier, il est souvent demandé à ce sponsor de jouer un double rôle de sponsor et de coach :

- **Sponsor** : Il est le co-responsable du projet. A ce titre, il doit s'assurer régulièrement de l'avancée de ce dernier, mettre à la disposition du chef de projet les ressources nécessaires ainsi que donner les grandes lignes directrices du déroulement du projet.
- **Coach** : Il vient en aide au chef de projet et répond à ses besoins sur ses difficultés propres et maximise ses chances de succès.



TÉMOIGNAGE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dans le cadre de la démarche « **Challenge intrapreneur** » à la DSI de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs de Société Générale, la démarche innovation est portée par le DSI, avec des sponsors délégués qui appartiennent au comité exécutif de la DSI sur les différentes actions :

- Sponsors délégués sur la **démarche globale** d'innovation : ils définissent les grandes lignes de la feuille de route, les moyens, l'équilibre entre les actions (concours, open innovation, communication, etc.)
- Concernant le challenge intrapreneur, les appels à projets sont organisés selon plusieurs **catégories**, alignées sur les axes stratégiques de l'entreprise. Pour chaque catégorie, il y a un sponsor SI, parfois associé à un sponsor métier. Ces sponsors définissent le contour de la catégorie, leurs critères de sélection, évaluent les idées et valident les expérimentations à lancer.

- Pour chaque **expérimentation**, il y a un sponsor (habituellement le sponsor de la catégorie concernée). Ces sponsors sont co-responsables du projet, ils prennent les décisions majeures, aident et « coachent » le chef de projet

De plus, les sponsors délégués de la démarche globale servent de sponsors « par défaut » pour traiter une expérimentation orpheline. Par exemple, dans le challenge intrapreneur, il est possible de proposer des idées qui ne correspondent pas directement aux catégories identifiées et sont alors traitées par les sponsors globaux.

Pour les sponsors d'expérimentations, nous avons réalisé une charte d'engagement entre l'intrapreneur et son sponsor, qui résume :

- Les engagements de chacun
- Le cadre et la durée de l'engagement

Cette charte sert de point d'entrée au premier entretien entre l'intrapreneur et son sponsor, durant lequel ils définissent leurs attentes réciproques et sont encouragés à écrire en quelques lignes un « contrat de succès de l'expérimentation », basé sur les questions suivantes :

- Quels sont les critères de succès de l'expérimentation ? Sur quelle durée cette expérimentation se déroule-t-elle ? Quels en sont les principaux jalons ?
- Quel est l'objectif du projet qui pourrait découler de l'expérimentation ?
- Quelles sont les attentes mutuelles entre le sponsor et l'intrapreneur ? Ces attentes sont-elles compatibles avec ce que chaque partie peut fournir ?
- Quel est le cadre pratique du sponsoring ? Quelles sont les limites de l'intervention du sponsor ?
- Quels sont les besoins (budget, matériel...) de l'expérimentation ?
- Combien de temps l'intrapreneur va-t-il investir ?

Ce contrat de succès (habituellement un compte rendu de réunion), même s'il n'est pas fait systématiquement a plusieurs avantages :

- Il permet de rappeler l'importance de l'expérimentation dans un cadre de « best effort » où ni l'intrapreneur, ni le sponsor ne sont à

temps plein sur le sujet.

- Il permet d'éviter des incompréhensions sur le rôle du sponsor et de définir clairement les attentes de chacun.
- Il permet d'initier une réelle relation entre l'intrapreneur et son sponsor, ce qui favorise la possibilité d'un réel coaching.

Avec le recul

Ce fonctionnement permet un support des sponsors sur l'ensemble de la démarche car rien ne leur est imposé. Cependant, la réussite des expérimentations est encore très dépendante de l'implication du sponsor. Le choix de restreindre ce rôle à des membres du top management limite le nombre de projets que l'on peut traiter et exclut de fait les innovations incrémentales.



TÉMOIGNAGE DGAC

Le rôle du « porteur stratégique » sur DGAC :

- Apporte un appui à la comitologie stratégique en support des Directeurs de projets, contribue à la circulation de l'information auprès des décideurs stratégiques
- Porte, prépare et modifie le Cas d'affaire/OFR (Opportunité, Faisabilité, Risques) avec l'aide des Directeurs de Projets et autres experts (Organisation, Urbanistes, Architectes, Juristes, RH, etc.)
- En relation avec les Directeurs de Projets il oriente les objectifs projets d'innovation (coûts, délais, périmètre) pour évaluer et maximiser les bénéfices potentiels aux métiers
- Valide le contrat de projet dès que ceux-ci sont retenus dans les portefeuilles opérationnels
- Conduit la préparation du Comité de Pilotage portefeuille innovation avec l'aide des DP
- Préside le Comité de Pilotage
- Décide des contrats de sous-traitance à partir des cotations établies par les DP dans le cadre des réalisations de pré production (maquettes, POC).
- Décide des changements et réorientations (selon l'impact sur le périmètre et les marges)
- Attribue aux Directeurs de Projet les tolérances sur objectifs (budget, délais, périmètre)

- Arbitre entre les tolérances (budget, délais, périmètre) en cas d'exception avec remise en cause du Cas d'affaire
- Demande un plan d'exception lorsque le Cas d'affaire est impacté puis valide ce plan
- Décide de la clôture anticipée
- Porte le bilan du projet
- Porte la transition du projet d'innovation vers les phases d'industrialisation
- Porte la réalisation des bénéfices du projet et des conditions de succès.

1.2 LIEN ENTRE INNOVATION IT ET LES LIGNES MÉTIER

Un contexte technologique riche

Face à un environnement de plus en plus technologique, des innovations de plus en plus nombreuses et variées, comment l'Entreprise concilie-t-elle Business et Innovation ? Il est aujourd'hui admis que tous les business sont impactés par le mouvement de digitalisation (ou plutôt numérisation) de l'économie.

L'innovation au service du business

L'innovation en entreprise doit être au service du business : elle améliore la performance de la chaîne de valeur (par exemple meilleure qualité perçue ou diminution des coûts) et dans certains cas elle peut même amener à modifier cette chaîne de valeur (développement d'un nouveau marché).

Pourquoi établir ce lien ?

Eviter l'effet buzz

La seule innovation technologique ne peut suffire. L'innovation « hors-sol » risquant de n'avoir qu'un effet buzz (qui peut dans certains cas être recherché pour des motifs de communication).

Le développement d'applications Google Glass pour les particuliers en est un bon exemple : développer des usages pour les clients finaux avec un objet peu disponible et pas encore entré dans les mœurs et n'a pas apporté de nouvelle opportunité métier pour les entreprises.

Être en phase avec la stratégie business

L'innovation accompagne et/ou renforce les orientations stratégiques de l'entreprise.

Deux approches sont possibles et se complètent :

- La stratégie définit où et comment l'Entreprise souhaite se développer sur les années à venir : souhait de croissance par marché ou gamme de produit, mode de distribution, etc.

L'Innovation prend ces données comme input pour cadrer ses travaux et déterminer s'il est nécessaire de travailler sur tel ou tel sujet.

- La stratégie peut considérer qu'une technologie est majeure pour le développement futur et qu'il convient d'en étudier toutes les applications pour le Métier concerné. C'est par exemple le cas du Big Data pour l'Assurance.

La DSI peut créer ce lien IT/Métier de manière proactive, si possible avec des correspondants innovation dans les lignes métier, grâce auxquels ils pourront identifier :

- Leurs attentes vis-à-vis de l'informatique
- Leurs nouveaux besoins
- Les nouvelles activités ou métiers à prendre en compte dans les 3/5 ans à venir

Efficiences de moyens

Lier Innovation et Business précise la ligne de conduite sur l'allocation de ressources : décider où l'entreprise souhaite porter ses efforts. Cela vise aussi à développer une innovation « appliquée » et non pas « théorique ».

Les aspects usages sont majeurs, et l'application au business permet de valider le bien-fondé de l'innovation. C'est aussi la confrontation avec la réalité de l'activité qui permet à une idée de « pivoter » (processus qui amène à faire évoluer une « bonne idée » vers quelque chose apportant une réelle valeur aux clients et à l'entreprise) ou d'être rapidement abandonnée

Le « Fail Fast » (échouer rapidement pour limiter les coûts et délais et apprendre de ses échecs) doit faire partie du modèle.

Des résultats tangibles

La valeur des innovations se mesure également à la proportion d'entre-elles qui aboutissent à une vraie généralisation. Construire des maquettes ou des prototypes n'est pas un but en soi. Les démarches d'expérimentation doivent donc être exécutées en prenant en compte l'objectif de

déploiement métier à chaque étape. Cela permet ainsi de mieux arbitrer les efforts et de savoir arrêter au bon moment.

Comment établir ce lien ?

La démarche d'innovation doit se décliner de la stratégie de l'entreprise. Cette déclinaison pouvant être facilitée si la stratégie elle-même prend en compte les transformations des métiers du fait de leur numérisation (ou digitalisation).



TÉMOIGNAGE COVEA

Dans le cas de Covea, la stratégie est construite à l'occasion du PSBF (Plan Stratégique Business et Finances).

C'est un plan sur plusieurs années glissantes, actualisé tous les ans, qui à partir du contexte du marché (économie, concurrence...), des attentes des clients, du contexte Covea (par exemple analyse de type SWOT) détermine où porter les efforts pour assurer à l'entreprise une croissance rentable qui prenne en compte l'intérêt Client (valorisation de l'expérience client).

Les orientations posées par le PSBF sont ensuite déclinées pour cadrer les travaux relatifs à l'innovation ou bien comme critère de sélection des idées à incuber, faire pivoter, lancer en projet.

2. PROCESSUS ET GOUVERNANCE

2.1 MISE EN PLACE D'UNE CELLULE INNOVATION DANS LA DSI

De plus en plus d'entreprises font le choix de mettre en place une cellule innovation au sein de leur Direction des Systèmes d'Information.

Cette tendance s'amplifie avec la révolution numérique en marche, qui constitue une opportunité pour l'IT de se positionner au plus près de ses métiers, en apportant son expertise sur les nouvelles technologies en cohérence avec les enjeux métiers.

Une cellule innovation au sein de la DSI permet d'instaurer un interlocuteur identifié, reconnu et fiable pour accompagner les besoins d'innovation des lignes métiers, et permet d'éviter que les métiers réalisent seules des développements innovants («shadow IT»).

Positionnement et organisation

Dans les DSI, la cellule innovation numérique est généralement rattachée directement au CIO, ou au Département Stratégie et Innovation. Ce positionnement visible dans l'organisation est souhaitable, afin d'appuyer le rôle et la mission de la cellule et de montrer l'engagement du CIO dans la démarche.

Les effectifs de la cellule sont à mettre en cohérence avec le périmètre métier à suivre et la feuille de route validée avec le CIO et les métiers. Disposer d'une enveloppe budgétaire est un atout. Les moyens financiers sont notamment utiles pour la veille externe (participation à des colloques, à des associations d'entreprise), la conduite d'expérimentations, la mise en place de partenariats externes.

Les missions

Les enjeux portés par le CIO déterminent les missions prioritaires pour la cellule innovation numérique. Voici les missions clés que nous identifions, avec les activités possibles qui en découlent :



- **Anticiper et évaluer les innovations numériques** à valeur ajoutée métier aux travers d'études d'opportunité

- Veille technologique et états de l'art en lien avec les cas d'usage métiers potentiels
- Réalisation de Proofs Of Concept ou de démonstrateurs sur les cas d'usages validés avec les métiers

- **Promouvoir les apports du numérique et accompagner** les Métiers dans la compréhension des nouveaux usages numériques

- Communication sur les réalisations, la veille technologique (via un showroom, des expositions, une newsletter)
- Organisation d'événements tels que des rencontres avec des sociétés externes (start-ups, témoignages d'entreprises, learning trips)

- **Capitaliser sur la créativité** interne et externe

- Animation de sessions de créativité avec les Métiers
- Animation d'un concours d'idéation sur les apports du numérique (interne, externe)
- Développement un fablab, un incubateur interne
- Mise en œuvre d'échanges et de partenariats externes (entreprises, universités, crowdsourcing)

L'écosystème de la Cellule

La cellule innovation est en interaction avec différents acteurs en interne et en externe.



- Les interlocuteurs internes

- Les équipes DSI opérationnelles des métiers (coordination et anticipation des déploiements)
- Les métiers (identification des cas d'usages, connaissance des enjeux métiers)
- Les RH (anticipation des profils à recruter)
- La formation (anticipation des formations)
- La R&D (synergies possibles sur certains sujets d'étude)
- Si des structures existent, les équipes du fond d'investissement (partage sur l'identification de start-ups, les technologies à privilégier)

- Les interlocuteurs externes (veille technologique, opportunités de partenariat)

- Les start-ups et PME innovantes
- Les fournisseurs
- Les universités et Grandes Ecoles
- Les autres entreprises (via des associations, des colloques, des « clubs » formels ou informels)

Les compétences clés

L'équipe Innovation numérique regroupe différents profils qui permettent de conjuguer les compétences complémentaires suivantes :



- Maîtrise des nouvelles technologies
- Veille technologique
- Management de l'innovation
- Connaissance métier de l'entreprise
- Connaissance de la DSI de l'entreprise
- Communication
- Design Thinking

Les compétences comportementales ciblées sont les suivantes :

- Curiosité
- Créativité
- Force de proposition et de conviction
- Ecoute
- Prise de recul.

Et demain ?

Une autre forme d'organisation autour de l'innovation numérique se met en place dans différentes entreprises. Il s'agit d'une Direction Innovation Digitale rattachée et pilotée par les Métiers mais qui s'appuie sur les ressources IT de l'entreprise pour conduire la transformation digitale. Le métier porte le sujet, et l'IT intervient en support.



TÉMOIGNAGE TOTAL

Du Département E-novation en 2006 à un réseau Transverse Groupe en 2015

Le Groupe Total est organisé en plusieurs Branches (Exploration Production, Gas and Power, Trading Shipping, Raffinage Chimie, Marketing & Services, Holding). Chaque Branche est dotée de sa propre DSI, au plus proche de ses métiers. Au niveau de la Holding, la DSI Corporate est la DSIT – Direction des Systèmes d'Information et Télécommunication.

Sous l'impulsion du CIO du Groupe, le Département e-novation a été créé en 2006 au sein de la DSIT avec la mission de promouvoir les innovations numériques à valeur ajoutée pour les métiers de Total.

Quelques mois ont été nécessaires à l'organisation de l'équipe, et les premières actions ont pu démarrer dès 2007, avec la volonté d'apporter des gains tangibles aux Métiers et faire ainsi la preuve de l'intérêt d'une telle cellule innovation.

Des succès phares, notamment autour du concours d'idéation et de la réalité virtuelle, ont permis d'asseoir la légitimité du Département au sein du Groupe.

Convaincues de l'intérêt d'une telle cellule innovation numérique, les DSI des Branches se sont progressivement dotées de leurs propres cellules pour être au plus proche des besoins de leurs métiers et contribuer au développement des apports du numérique sur leur périmètre.

La cohabitation des équipes dans les DSI des lignes métier et de l'équipe en transverse DSIT a plusieurs avantages :

- Les cellules DSI métiers ont une connaissance et un accès privilégiés aux Métiers, ce qui permet d'être au plus proche de leurs enjeux. Parmi leurs missions :
 - Cibler les actions de veille et de prototypages par rapport aux cas d'usage métiers prioritaires.
 - Développer les innovations numériques à valeur ajoutée métier disponibles à court terme / proches de la maturité sur le marché.
 - Promouvoir l'innovation numérique auprès de leur métier (événements).

- La cellule en transverse se positionne comme animateur du réseau innovation du Groupe en transverse. Elle a notamment les missions suivantes :

- Alimenter les autres cellules sur la veille, et contribuer à la stratégie digitale du Groupe.
- Accompagner le réseau dans le partage des retours d'expérience et dans la conduite d'études ou d'expérimentations aux bénéfices transverses pour le Groupe
- Promouvoir l'innovation numérique en transverse Groupe (showroom, concours interne, événements)
- Assurer la coordination des relations avec l'externe

Cette organisation impose une bonne coordination entre cellules et un positionnement partagé sur les missions des uns et des autres. Cela passe par des points de synchronisation réguliers et une communauté en ligne (Réseau Social d'Entreprise).



TÉMOIGNAGE GRTGAZ

- Création d'une cellule Innovation IT en Octobre 2013
 - Réflexion sur la mission
 - Création d'une feuille de route
 - Mise en place d'une gouvernance avec le fonctionnement avec la Mission Innovation
- Création d'une mission Innovation en Janvier 2014

2.2 CONCOURS ET BOITES À IDÉES

Principes

De nombreuses entreprises se plaignent de ne pas générer suffisamment de nouvelles idées, de ne pas être assez compétitives, de ne pas faire assez bouger les lignes. L'innovation participative est une démarche qui permet d'associer l'ensemble du personnel sur les objectifs d'innovation.

Lors du déploiement d'une démarche d'innovation participative au sein d'une organisation, la première étape est souvent la mise en place

d'un concours d'idées ou d'une boîte à idées. Les deux pratiques sont assez proches et les termes sont parfois utilisés de manière interchangeable. Nous proposons de les distinguer ainsi :

- Un concours d'idées désigne un processus récurrent, avec des appels à candidatures limités dans le temps
- Une boîte à idées désigne un processus continu d'appel à candidatures, traitées au fil de l'eau

Usuellement, le concours d'idées est plus efficace pour démarrer la démarche car il permet de concentrer les efforts de communication et de motivation sur une courte période et donne plus de temps pour calibrer les efforts nécessaires à traiter le volume d'idées. La boîte à idée fonctionne lorsque la démarche d'innovation participative est fermement ancrée dans la culture d'entreprise.

Les objectifs sont variés : il peut s'agir de motiver et fédérer les collaborateurs, ou bien de réaliser des gains économiques et identifier de nouvelles opportunités commerciales, ou même de transformer la culture d'entreprise.

La boîte à idées est une pratique ancienne et l'image de la vieille boîte à idées en carton donne une image faussement simple du processus. En effet, la pratique de l'idéation est relativement mature et il existe des techniques de communication et d'animation créative permettant d'assurer un volume minimal d'idées. Mais nous avons constaté que de nombreuses entreprises se concentrent uniquement sur la communication et l'idéation sans prévoir les étapes suivantes. Or, une telle démarche génère de facto une forte attente de la part des collaborateurs et nous sommes souvent surpris du volume à traiter, même lorsqu'une faible partie des collaborateurs participent.

Quels sont les principes à respecter pour que la collecte d'idées ne se transforme pas en collecte de problèmes et de déversoir des insatisfactions ? Comment concrétiser les meilleures idées et s'assurer de leur mise en application concrète ?

Modalités de réalisation

Cadrer le concours

La première étape consiste à identifier le sponsor du concours d'idées (cf. bonne pratique rôle du sponsor) et cadrer avec lui les modalités du concours.

En particulier:

- Le concours est-il associé à une ou plusieurs thématiques ? Ces thématiques seront décrites sous forme d'objectifs, auxquels pouvons y associer des exemples de succès passés (dans l'organisation ou en dehors), les critères de choix du sponsor, les mesures de succès de l'opération.
- Quel type d'innovation il attend (innovation de rupture, incrémentale, technique, organisationnelle, etc.)
- Quelles sont ses attentes vis à vis du concours et ses critères de succès ?

D'autres choix sont à faire à ce moment:

- Le concours est-il anonyme ? Un concours anonyme peut encourager les plus timides à émettre des propositions, mais nécessite alors un dispositif adapté.
- Il faut estimer le volume de soumissions attendu, car il permet de dimensionner le dispositif de traitement des idées (présentations, évaluations, mobilisation des experts, etc.).
- Il faut définir le dispositif du concours (modes de communication, outillage, etc.) et les moyens associés.
- Il faut avoir une vision au moins macro de la suite qui sera donnée à l'issue de la phase d'idéation: évaluation, expérimentation, etc. (cf. bonne pratique évaluation des idées)
- Dans le cas d'un concours d'idées, le calendrier des différentes phases.
- Récompenses éventuelles pour les meilleures idées : selon la culture d'entreprise on peut envisager de donner des récompenses (chèques-cadeau, smartphone, voyage, etc.) aux porteurs des meilleures idées, et d'organiser une remise des prix officielle pour renforcer le message.

Prévoir un dispositif et un outillage adapté

Une annonce sera adressée à tous les collaborateurs via les canaux de communication utilisés et connus (affichage, messagerie, site intranet, réseau social d'entreprise...). Tout d'abord, le message doit décrire les éléments de cadrage définis par le sponsor: thématiques éventuelles, type d'innovation, suite qui sera donnée aux meilleures idées etc.

Il faut aussi communiquer sur le rôle du porteur d'idées, en particulier, s'il sera sollicité (voire responsable) de l'approfondissement de l'idée et de sa réalisation.

Eventuellement, l'entreprise peut se faire assister par des spécialistes du brainstorming, des philosophes, des sociologues, des designers... pour animer des groupes de créativité afin d'enrichir la collecte.

Organiser le séquençage de l'évènement

Pour les entreprises déjà expérimentées et organisées pour traiter en continu les suggestions, la collecte peut se faire de façon permanente via un intranet dédié par exemple (boîte à idées). Pour les autres, on privilégiera plutôt un évènement ponctuel avec un dispositif exceptionnel de traitement (concours d'idées).

4 grandes étapes peuvent être identifiées :

- La phase de lancement
- La phase de collecte des idées
- La phase de dépouillement et d'évaluation
- La sélection finale et la remise des prix
- La phase de suivi

On peut prévoir des évènements (stands, conférences, ateliers créatifs...) autour de la collecte d'idées pour promouvoir et animer l'évènement et amplifier l'impact auprès des collaborateurs. Une équipe chargée du dépouillement et de la sélection des meilleures idées doit être constituée, idéalement dotée d'une grille d'évaluation commune et partagée.

Communiquer et suivre la mise en œuvre

Il s'agit maintenant de suivre la mise en œuvre du résultat de la collecte, à savoir :

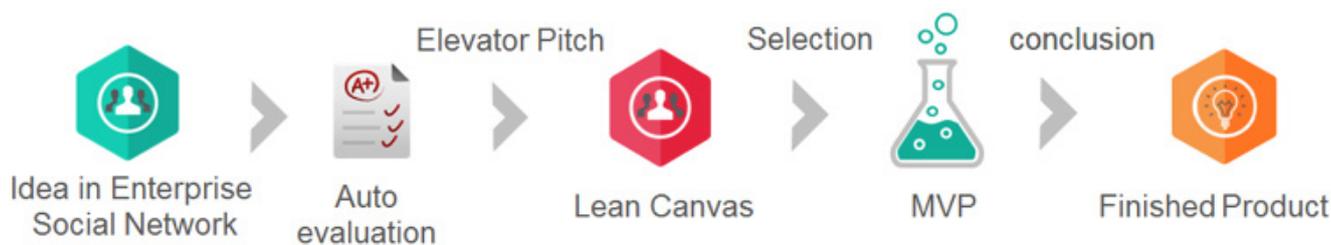
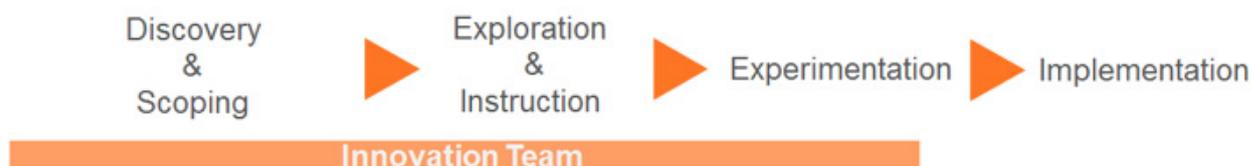
- Communiquer une restitution chiffrée à l'ensemble de l'entreprise sur les résultats de la collecte.
- Apporter une réponse formelle à chacun des apporteurs d'idée.
- Mesurer régulièrement l'impact (bénéfice et coût) des idées retenues et les conditions de mise en œuvre.
- Faire un bilan régulier.
- Faire un bilan final du dispositif et le reconduire en l'améliorant et l'élargissant



TÉMOIGNAGE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dans le cadre de la démarche innovation de la DSI de la Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs de Société Générale, nous avons mis en place depuis 2012 le « Challenge intrapreneur » qui permet à des collaborateurs de la DSI de mener à bien eux-mêmes leurs projets innovants,

avec le soutien du top management. Ce challenge couvre le traitement des idées sur les phases, d'idéation, d'évaluation et d'expérimentation. L'implémentation est traitée comme un projet standard.



Cadrage

Le challenge est aligné avec la stratégie métier de la DSI et de nos partenaires métiers. Chaque axe majeur de la stratégie IT est devenu une catégorie du concours. Chaque catégorie est sponsorisée par un membre du top management de la DSI, qui évalue les idées dès la phase initiale de pitch.

Une description précise de chaque catégorie est fournie à tous les collaborateurs, avec les éléments suivants :

- Description détaillée de la stratégie, avec des exemples de réalisations passées (issues du challenge intrapreneur ou non)
- Le sponsor de l'axe stratégique a résumé sa stratégie en 3 questions (fermées) maximum, qui sont les questions principales qu'il se posera lorsqu'il évaluera une idée

Nous leur donnons aussi la fiche d'évaluation des idées qui sera utilisée lors du pitch et l'encourageons à la remplir en auto-évaluation.

Outillage

Pour l'édition 2015, nous avons décidé d'utiliser le réseau social interne comme outil unique de soumission des idées. Toutes les idées soumises sont visibles de l'ensemble des collaborateurs. Cela a eu un impact significatif sur la rapidité de soumission (les premières idées sont arrivées 20 minutes après l'email de lancement) et sur la multiplication des échanges et des commentaires pour les idées.

Processus

Comme il s'agit de la quatrième édition du challenge intrapreneur, le dispositif de communication n'avait pas pour objectif d'expliquer le concours, mais d'insister sur les nouveautés et d'encourager une participation massive. Nous avons donc travaillé en profondeur la communication pour avoir des visuels et des messages à fort impact.

Durant la phase d'idéation, les innovateurs (responsables d'animer la démarche d'innovation au plus proche des équipes) ont organisé des brainstormings pour assurer un engagement massif des équipes.

Lors de la phase de soumission (appelée « Discovery & Scoping »), le collaborateur est encouragé à remplir l'auto-évaluation de son idée et peut échanger sur le réseau social autour de son idée avec la cellule innovation et avec ses collègues. Fort de ces informations, il évalue si son idée est en ligne avec les objectifs du challenge et décide s'il maintient ou non sa participation au pitch. Il peut suivre, s'il le souhaite une formation sur les bonnes pratiques d'Elevator Pitch.

Avec le recul

Nous avons identifié quelques facteurs clés de succès de la démarche :

- Le top management supporte fortement la démarche et s'implique personnellement

- Le réseau des innovateurs motivés complet (50 personnes) pour animer la démarche au plus proche des équipes
- L'environnement culturel de la DSI est favorable à l'innovation

De plus cette année, la qualité de la communication et l'utilisation du réseau social d'entreprise ont permis d'augmenter significativement le volume de soumissions : nous avons eu 147 soumissions en 2014 et 450 en 2015. Enfin, l'utilisation du réseau social permet de faciliter la participation des implantations internationales et donc rétabli l'équilibre entre le siège et l'international.



TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Présentation de la démarche SI'imaginer.

Pourquoi une Boîte à idées ?

L'humain doit être au centre de ce dispositif pour retrouver le plaisir de créer au quotidien. Des solutions multiples et surprenantes dans l'ensemble de l'organisation, l'ensemble des collaborateurs plutôt que quelques uns une démarche « Bottom-up » plus que top-down.

Quelles idées dans la boîte ?

Une première question à se poser que recherchons-nous à travers cette démarche, certes des solutions plutôt que des problèmes, mais sur quels thèmes ? Particulier ou open créativité. Au Crédit Agricole S.A, c'est sans limitation de thème, sous l'égide de la bienveillance.

Stimuler la créativité

Comment favoriser et inciter le collaborateur à prendre du recul et proposer ses idées ?



1. Légitimer la démarche : Celle-ci doit être initiée par le top management afin de limiter au maximum les résistances potentielles de managers intermédiaires.
2. Communiquer, communiquer et communiquer, par tous les moyens à disposition et surtout par « le réseau » de connaissance proche et le bouche à oreille. Les managers intermédiaires sont l'axe de promotion privilégié ou aussi une résistance majeure potentielle. Il faut trouver le bon levier pour obtenir l'adhésion. Problématique pas évidente à résoudre !
3. Laisser l'opportunité aux collaborateurs « les plus en retrait » de pouvoir proposer leurs idées de manière anonyme.
4. Nous n'avons pas sur cette première édition 2015, challengé la créativité. C'est-à-dire que nous n'avons pas mis en place de remise de prix a priori, de peur de ne pas embarquer les collaborateurs n'ayant pas l'esprit de compétition. Nous ne voulions pas perdre ce potentiel de créativité. En revanche nous avons privilégié la reconnaissance et la mise en avant des collaborateurs auprès de tous.

Laisser une part à l'intuitif

Dans nos formations particulièrement formatées d'ingénieurs, comment laisser une part à l'ingéniosité au risque de ne distinguer que les idées très stéréotypées si nous passons systématiquement au travers nos filtres analytiques ? Chaque idée est présentée à ses pairs dans un moment convivial pour recueillir leurs avis dans des séances « Convaincu / pas convaincu ». A tour de rôle chaque idéateur change de perspective passant du rôle de pitcher à celui de guide, qui constitue alors un premier indicateur d'engouement, le 2nd est le nombre de « like » obtenu, car chaque idée est disponible sur le réseau social.

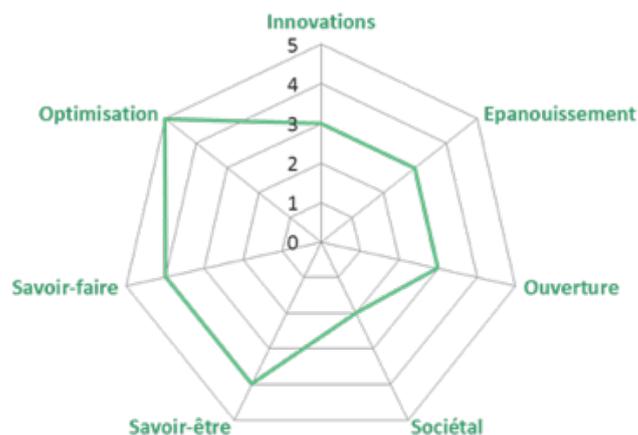
Décision

Un jury ultime transdisciplinaire de sélection validera le passage à la pratique en donnant son feu vert pour la mise à disposition de moyens.

Les participants disposent de 3 minutes pour convaincre en mettant en avant les valeurs générées par la mise en œuvre de son idée.

Et la concrétisation ?

Il s'agit de la première édition de ce concours et nous ne sommes pas à ce jour à cette étape.





TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE SILCA

Courant décembre 2014, la «**semaine de l'innovation SILCA**» a permis en une semaine de collecter des idées pour alimenter en propositions le dispositif Innovation démarré mi-2014.

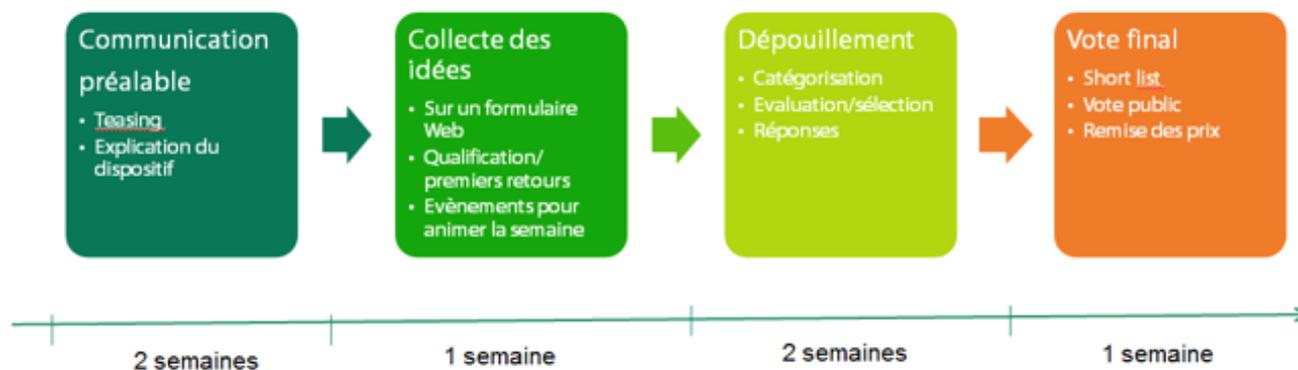
Au final, 97 idées ont été collectées :

- dont 27 concernant l'innovation, et qui ont été intégrées dans la feuille de route du dispositif
- dont 42 autres idées concernant les RH, l'amélioration continue, la relation client, les processus et la qualité ; qui ont été transmises aux responsables de services pour prise en compte

- dont 25 idées ont été jugées « sans suite » (projets déjà engagés, doublon, pas dans la stratégie, etc.)

Chaque idée a fait l'objet d'une réponse formelle. Les 10 meilleures idées sélectionnées par le comité Innovation et le comité de direction ont fait l'objet d'un vote auprès de tous les salariés. Les 3 lauréats ont chacun gagné un iPhone 6, du temps et des moyens pris sur le budget Innovation pour la réalisation de leur idée, avec un support managérial pour les épauler dans leur démarche. Leur avancement est suivi tous les 15 jours par le responsable Innovation.

Le séquençement



Organisation d'évènements dans l'entreprise durant la semaine de l'innovation





TÉMOIGNAGE TOTAL

Depuis 2006, la Direction des Systèmes d'Information et Télécommunication du groupe TOTAL organise un concours, «InnovIT», dédié à l'innovation numérique. Historiquement les éditions avaient lieu tous les 2 ans. Le rythme passe à 18 mois à compter de 2014. Le concours est **ouvert à l'ensemble des collaborateurs** du Groupe (métiers et IT).

Le concours InnovIT a 3 objectifs majeurs :

- Identifier et mettre en œuvre **les idées** génératrices de valeur
- Détecter, valoriser et répliquer les **réalisations** innovantes
- Contribuer à développer **une culture de l'innovation numérique**

L'édition 2014 s'est organisée autour des **innov'it 2014** catégories suivantes :

- **Catégorie Réalisations - Soumission libre :** toute réalisation liée à l'innovation numérique
- **Catégorie Idées - Soumission thématique :**
 - **Thème 1 :** sécurité
 - **Thème 2 :** maîtrise des coûts
 - **Thème 3 :** performance business

Le planning et le processus de sélection des lauréats

Le processus d'évaluation et de sélection des dossiers s'est basé sur la présélection de 30 dossiers, 15 par catégorie, par un pré-jury constitué d'une quarantaine d'experts dans le Groupe (experts métiers et IT).

Les critères d'évaluation étaient les suivants :

- Forme / clarté du dossier
- Transversalité
- Innovation, audace, originalité
- Apports / bénéfices (réalisations)
- Réponse à la problématique posée (idées)
- Caractère quick-win
- Commentaire libre du jury

Le jury, composé des DSI et des Responsables Innovation Numérique du Groupe a ensuite déterminé les lauréats.

Un vote du public, avec un prix associé dans la catégorie Idées, a par ailleurs été instauré.

Les dotations pour les lauréats 2014 étaient les suivantes :

Tous lauréats	Un objet connecté orienté « e-santé » (bracelet connecté, balance connectée, ...)
1er prix réalisations	Participation à un salon de référence sur l'innovation numérique
Tous prix réalisations (hors 1er prix)	Un iPad mini WiFi
Tous prix idées	Charge et budget d'amorçage projet (POC, étude complémentaire)

Le concours s'est déroulé sur une période de 6 mois :

- 30 juin : lancement du concours
- 30 juin – 26 sept : dépôt des dossiers
- octobre – décembre 2014 : présélections et sélections
- janvier 2015 : remise des prix

La campagne de communication

En 2014, des efforts spécifiques ont été mis en œuvre sur la campagne de communication. Un travail sur la marque et l'identité d'InnovIT a été mené, et a abouti notamment à la création de la marque et de l'identité d'InnovIT.

Ces investissements en communication ont pour but de :

- Rendre le numérique accessible à tous
- Montrer et « désacraliser » la transformation digitale en marche
- Instaurer un message fort à reprendre sur plusieurs années

Ainsi, l'univers visuel retenu pour la campagne de communication se base sur l'utilisation d'objets du quotidien en les mettant en scène « avant/ après le numérique »

Quelques exemples de visuels :



Le slogan :

think
digital

La promotion du concours, au niveau international, s'est appuyée à la fois sur l'équipe projet InnovIT mais aussi sur les correspondants innovation et les correspondants communication des différentes business units du Groupe.

Les différents moyens de communication retenus se sont appuyés aussi bien sur les sites intranet (news, articles, vidéos), des opérations d'emails, des animations sur sites, des applications ou outils digitaux (site pc& mobile, application mobile de réalité augmentée).

Le dépôt des dossiers par les candidats

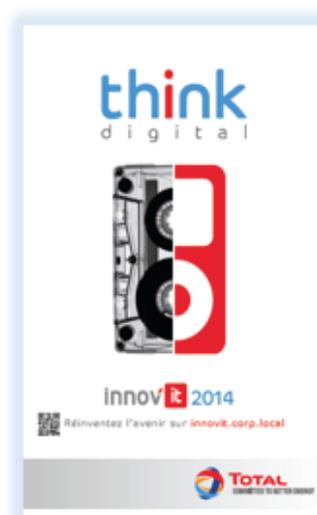
Dès le mois de juin le site du concours a été lancé avec un compte à rebours (phase de teasing)

Les dossiers lauréats des précédentes éditions étaient par ailleurs accessibles sur le site du concours.

A partir du 30 juin les candidats ont pu s'inscrire et déposer leur dossier sur la plateforme de dépôt, avec un accès sécurisé réservé aux collaborateurs du Groupe.

La consultation de l'ensemble des dossiers et les commentaires étaient ouverts à tous les collaborateurs sur la plateforme.

Le vote du public s'est organisé à partir des 15 dossiers idées présélectionnés et présentés en



Affiches



Stickers en réalité augmentée

vidéos sur le site du concours. Les collaborateurs ont donc pu voter en ligne pour leur dossier favori.

Remise des prix

Une cérémonie de remise des prix a été organisée en janvier 2015, sur une matinée.

Au programme :

- Interventions de personnalités externes sur le digital
- Présentation en vidéo des dossiers lauréats
- Remise des trophées par les DSI du Groupe (DSI de chaque Branche du Groupe)

Quelques chiffres et résultat clés pour InnovIT 2014

- ~ 1000 dossiers déposés
- ~ 4000 commentaires déposés sur le site,
- 70% des dossiers déposés hors France
- Forte participation des métiers (58% des dossiers déposés)

Le suivi post concours

Les idées primées se sont vues allouer un budget et/ou des ressources pour accompagner un premier POC, voire un premier déploiement. L'avancement des projets est réalisé en Comité Informatique Groupe (qui rassemble les DSI du Groupe) et en Comité Innovation Groupe (qui rassemble les Responsables Innovation Numérique / Correspondants Innovations Numérique du Groupe).

Face à la richesse des dossiers collectés, les DSI du Groupe ont par ailleurs souhaité que les équipes innovation se coordonnent pour capitaliser sur cette forte contribution des collaborateurs, au-delà des idées primées. Le suivi est en cours d'organisation.

La prochaine édition InnovIT aura lieu début 2016.

2.3 EVALUATION DES IDÉES

Comme indiqué dans la fiche «Concours et Boîtes à idées», nous avons constaté que de nombreuses entreprises lancent leur premier concours d'idée sans prévoir les étapes suivantes, en particulier la formalisation et l'évaluation des idées. Or, il est indispensable de pouvoir donner à chaque porteur d'idée une réponse rapide. Dans le monde des réseaux sociaux, un consommateur exige de la part des marques une immédiateté de la réponse, il en est de même pour les collaborateurs face à l'innovation.

Si le contexte de l'entreprise est favorable, un concours va permettre de remonter un nombre significatif d'idées dont finalement très peu seront implémentées. Selon le panel que nous avons réalisé, pour 47% du panel répondant des entreprises du CAC 40 (et pour 38% du panel répondant des entreprises SBF 120 et proches), moins de 5% des idées internes reçues ont été mises en production et transformées.

Critères

Les grandes lignes de la gouvernance, le processus et les critères d'évaluation doivent impérativement être définis très tôt dans le processus. Voici une sélection de critères possibles:

- **Faisabilité** : nous pouvons évaluer la faisabilité technique, politique et organisationnelle de la solution, mais aussi la capacité de l'équipe en charge de l'expérimentation à mener à bien ce projet
- **Validité** : que l'idée profite à un client ou un collaborateur, il est important de valider qu'elle réponde à un besoin ou à un problème réel. Nous avons souvent tendance à vérifier que la solution répond au besoin, mais nous oublions parfois de vérifier que le besoin/problem est réel, que les clients n'ont pas trouvé une alternative ou un contournement acceptable à ce problème et qu'ils seraient prêts à payer pour une solution. Certaines méthodologies, comme le «product-market fit» permettent de pallier cet oubli.
- **Coût** : le coût est à estimer avec les méthodologies en place dans l'entreprise mais en prenant en compte que les projets innovants sont par nature plus risqué. C'est pour cela qu'il faut séparer le coût d'expérimentation du coût de réalisation final
- **Valeur** : il existe plusieurs types de valeur apportée par une idée. Pour le client, la valeur peut être dans des nouveaux usages, une réponse à ses besoins ou à un problème qu'il rencontre. Pour l'entreprise, il peut s'agir de nouveaux revenus, d'économies, mais aussi de gains plus difficiles à monétiser comme la prévention des risques, la sécurité, l'image ou la motivation des collaborateurs.
- **Degré d'innovation** : Le dispositif de gestion des idées innovantes et habituellement un dispositif dédié pour traiter les idées d'innovation (incrémentales ou de rupture) en dehors de standards de gestion de projet. Si, selon vos critères, l'idée n'est pas innovante, il faut la traiter comme un projet «standard». Non seulement cela vous permet de vous concentrer sur les innovations, mais de plus cela maximise les chances de réussite de l'idée.
- **Adéquation avec les axes stratégiques** : la valeur d'une idée est aussi contextuelle à la situation de l'entreprise et à ses ambitions. Des idées à fort potentiel mais non liées aux

axes de l'entreprise peuvent par exemple être traitées en spin off.

Pour chaque critère, vous déciderez d'avoir soit une mesure précise et objective, soit une simple «appréciation» (par exemple sur une échelle de 1 à 5). L'appréciation étant subjective nous vous encourageons dans ce cas la faire à plusieurs et de moyenner les résultats, par exemple avec la technique du «planning poker ».

Les critères doivent être communiqués de manière transparente à l'ensemble des acteurs du processus (animateurs, jury, participants): c'est une condition indispensable pour assurer la confiance dans le dispositif.

Les critères d'évaluation doivent être les mêmes tout au long du processus pour assurer la cohérence.

Réponse au collaborateur

Un collaborateur qui propose une idée sort de sa mission officielle et fait donc un effort supplémentaire pour l'entreprise, qui doit être apprécié en retour. Nous devons donc lui communiquer une réponse:

- Individuelle : si possible en face à face. Selon l'organisation, la réponse est faite par le responsable innovation, le jury, le manager ou le RH.
- Claire: elle doit permettre au collaborateur de comprendre ce qui n'a pas fonctionné pour soumettre des meilleures idées par la suite
- Argumentée: nous pouvons communiquer l'évaluation du jury sur chaque critère et une appréciation sur les points forts et axes de progrès de l'idée.
- Positive: il faut encourager le collaborateur à tenter sa chance la prochaine fois.
- Rapide: il est recommandé de faire la réponse en séance si c'est possible.



TÉMOIGNAGE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dans le cadre du « Challenge intrapreneur » décrit au paragraphe 2.2, après la phase d'idéation (décrite dans la fiche « Concours et Boîte à Idées »), il y a deux étapes d'évaluation:

- Tout d'abord l'Elevator Pitch (juste après la phase de soumission). Le projet sélectionné passe en phase « Exploration & Instruction ».
- À l'issue de cette phase, le porteur de projet passe une étape de sélection.

Dans les deux cas:

- Le jury est composé du sponsor de la catégorie (Top Manager IT), de 2 innovateurs et potentiellement d'un partenaire métier selon le besoin.
- Les critères d'évaluation sont les mêmes mais leur importance peut varier. De plus, le niveau d'exigence sera plus élevé lors de la seconde étape.
- Une réponse sera faite au collaborateur par email (sous quelques jours) avec l'évaluation selon les critères, l'adéquation aux axes stratégiques (basée sur les 3 questions définies par le sponsor) et la décision.

Le challenge intrapreneur est plus un examen qu'un concours : les idées sont évaluées non pas en compétition les unes avec les autres, mais indépendamment. C'est pour cela qu'il n'y a pas de quotas d'idées à chaque étape.

De plus, afin de maintenir la motivation des collaborateurs, nous utilisons une technique simplifiée de l'avocat de l'ange (cf. glossaire). Lors de chaque séance de sélection, un innovateur est chargé de jouer le rôle de l'avocat de l'ange. Il trouvera pour chaque idée, l'aspect le plus positif (selon lui) de cette idée. Cet aspect sera intégré systématiquement dans la réponse écrite.

Elevator Pitch

En préparation de l'Elevator Pitch, le porteur de projet a décrit son idée en quelques lignes lors de la soumission et éventuellement rempli son auto évaluation en utilisant la feuille d'évaluation qui sera utilisée par le jury. Il présente alors son idée en une minute, suivie d'une minute de

questions/réponses. Le timing est volontairement court car nous nous intéressons à ce moment essentiellement au potentiel des idées et non pas aux détails d'implémentation.

Environ 25% des idées sont maintenues à l'issue des Elevator Pitches et passent à la phase d'évaluation des idées (appelée « Exploration & Instruction »).

Exploration & Instruction

Les collaborateurs sélectionnés après l'Elevator Pitch ont l'opportunité de participer à la phase « Exploration & Instruction » durant laquelle ils vont être coachés individuellement par un innovateur et seront formés à la méthodologie « Lean Startup ».

Durant cette phase, le porteur de projet va :

- Identifier des collègues qui pourraient l'aider dans cette phase
- Identifier des clients/utilisateurs potentiels et réaliser des interviews « Customer Development »
- Produire un document de présentation de son idée de 2 pages, essentiellement axé sur le « Lean Canvas »
- Préparer le prochain pitch

Il arrive régulièrement que l'idée « pivote » durant cette phase grâce à la multiplicité des informations reçues lors des interviews.

Sélection

A l'issue de cette phase, le porteur de projet passe une étape de sélection. Il présentera son idée lors d'un pitch de 5 minutes (et 5 minutes de questions).

A l'issue de la sélection, les idées sélectionnées deviennent des projets d'expérimentation qui seront exécutés avec la méthodologie Lean Canvas. Le porteur de l'idée devient un « intrapreneur » et dispose de temps, de moyens et du soutien d'un sponsor pour réaliser son expérimentation.

Avec le recul

Nous avons identifié quelques facteurs clés de succès de la démarche :

- Les critères de sélection sont stricts
- Le porteur de projet dispose de formations et d'un coaching personnalisé

Ce processus nécessite un fort investissement de la cellule innovation et des innovateurs. Il est de plus, très dépendant du volume de soumissions qui est difficile à estimer. Par exemple en 2015, nous avons dimensionné le dispositif pour traiter 200 à 300 idées et nous en avons reçu 450. Cela nécessite d'être très agiles dans notre propre organisation afin de traiter ce type de (bonnes) surprises.

2.4 EXPÉRIMENTATION

Dans un processus innovation, la phase d'incubation des idées peut donner lieu à une phase d'expérimentation. Durant cette phase, nous réaliserons un objet intermédiaire, pouvant être construit rapidement et à un faible coût et permettant de décider ou non du développement effectif de la solution innovante.

Nous parlerons par exemple de maquette, de Proof Of Concept (POC), de prototype ou de Minimum Viable Product (MVP). Les définitions peuvent varier, mais nous retiendrons les suivantes:

- Une **Maquette** est une représentation partielle d'un produit afin d'en valider certains aspects et le fonctionnement.
- Un **POC** est une solution informatique temporaire et partielle qui pour objet de confirmer la pertinence fonctionnelle de la solution envisagée, sa faisabilité technique et d'en éclairer les hypothèses économiques et le business case. Usuellement, le POC ne respecte pas le référentiel et les contraintes de l'entreprise.
- Un **prototype** est une version rudimentaire du produit.

La maquette est généralement moins avancée qu'un POC, lui même moins avancé qu'un prototype qui est généralement réalisé en phase de Développement.

- Un MVP est une stratégie de développement de produit, utilisée pour de rapides et quantitatifs tests de mise sur le marché d'un produit. Il est donc concentré essentiellement sur la validation du besoin des utilisateurs (et de l'adéquation de la solution à ce besoin) et non à la validation technique de la solution. Le MVP est une des techniques de la méthodologie Lean Startup introduite par Eric Ries.

Droit à l'erreur

Selon le benchmark que nous avons réalisé, 87% des responsables innovation dans le panel des entreprises du CAC 40 considèrent que leur entreprise donne peu ou pas le droit à l'erreur (65% pour le SBF 120 et proches).

L'expérimentation est un moment important de la démarche d'innovation durant laquelle l'entreprise a l'opportunité montrer qu'elle donne le droit à l'erreur. Cette démonstration ne se fera pas tant dans le processus d'expérimentation que dans les comportements du management.



TÉMOIGNAGE COVEA

Illustration dans le cas de la réalisation d'un POC Big Data Vision 360° Client.

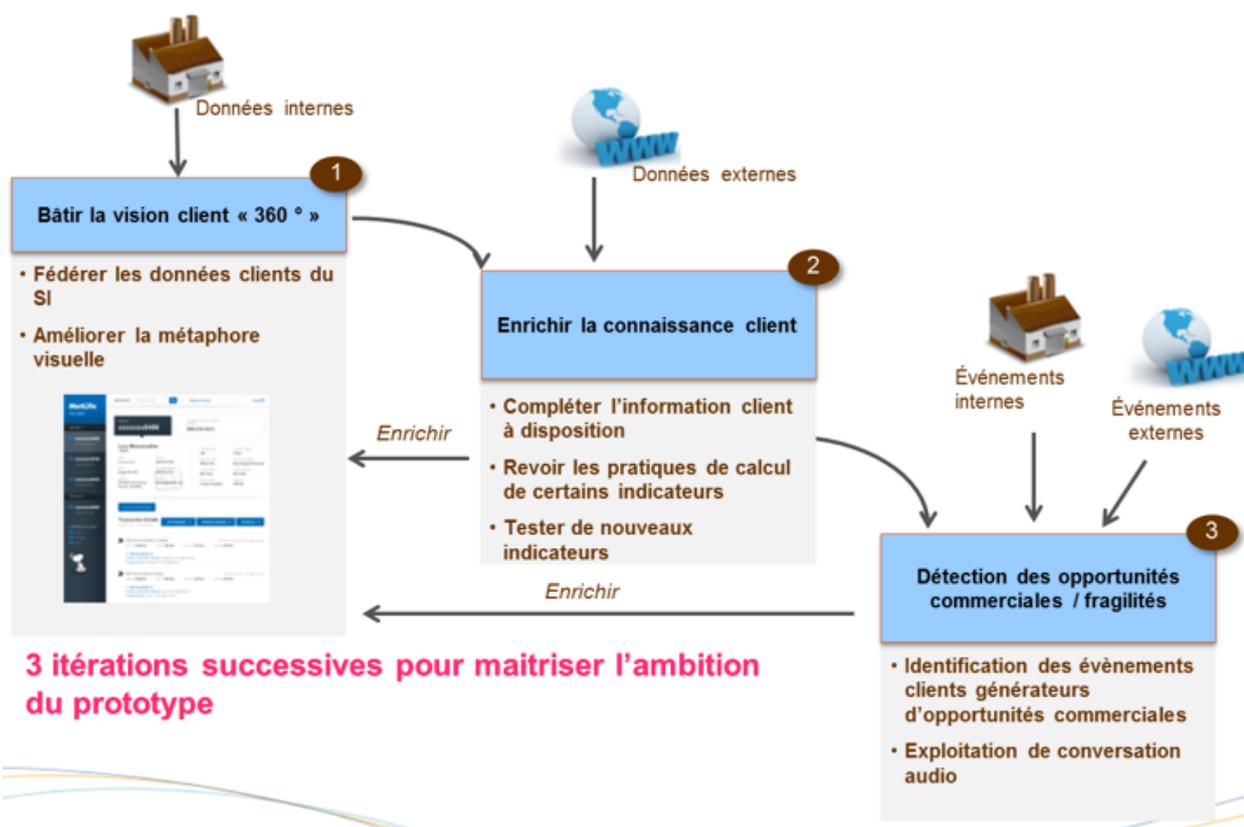
		Cas d'usage métier		
		Vision 360° client	Enrichir la connaissance client	Détecter de nouvelles opportunités
Cas d'usage technique	1. Égaler, faire évoluer la synthèse client IAC	<ul style="list-style-type: none">User Experience, Datalake sans contraintes, Moteur de recherche 1	<ul style="list-style-type: none">Intégration d'indicateurs existants non exploités 4	<ul style="list-style-type: none">Enrichir la vision avec les opportunités détectées 8
	2. Gagner en agilité de construction sur la vision 360°	<ul style="list-style-type: none">Approche « Schema Less » 2	<ul style="list-style-type: none">Enrichissement de la vision client avec de nouveaux indicateurs 5	
	3. Enrichir par croisement de données hétérogènes		<ul style="list-style-type: none">Import et croisement avec des données du marketing, pap.fr, Facebook... 6	<ul style="list-style-type: none">Analyse sémantique sur les mails, NetApps 9
	4. Démontrer le potentiel en terme d'analytique temps réel		<ul style="list-style-type: none">Construction de nouveaux indicateurs rafraichis au fil des alimentations 7	
	5. Accéder en temps réel au lac de données	<ul style="list-style-type: none">Accéder au contrat du client depuis la vue 360° 3		

Des cas usages identifiés et priorisés

Les principaux cas d'usages Métier et Technique sont définis et priorisés.

Une mise en œuvre itérative

Le POC est découpé en itérations, chacune portant un certain nombre de cas métier ou techniques. Ce « lotissement » est revu au fur et à mesure de l'avancée du POC. Une des contraintes est notamment le respect de la durée du POC (ici environ 3 mois) et du budget associé.



Une équipe mixte Métier Informatique

Les intervenants sur le POC sont à la fois Métier et Informatique, idéalement sur un même plateau et en nombre restreint (privilégier des intervenants « multi-casquettes »).

Par exemple :

- pour l'informatique le mode DevOps est encouragé,
- Pour les Métiers, la Direction Marketing peut décider sur des points qui en mode projet relèvent de la Direction Commerciale.

Soigner le « look »

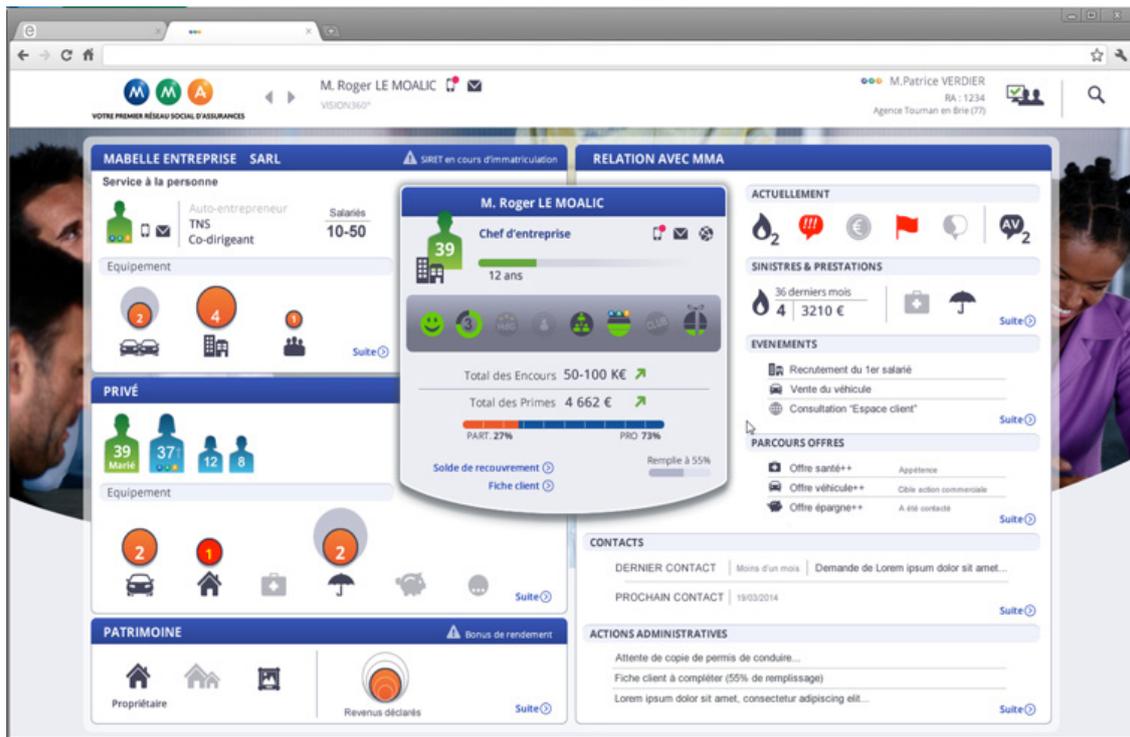
Bien que l'essentiel de la plus-value du POC soit dans ce qu'il démontre de possible et/ou utile à poursuivre en mode projet, il ne faut pas négliger le design qui constituera un élément majeur pour de nombreux interlocuteurs/décideurs avec idéalement un « effet Wahou ! ». Faire appel à un Web Designer permet non seulement de valoriser le résultat mais fait gagner du temps.

Un retour d'expérience

En fin de POC un document retour d'expérience est indispensable, il vise à synthétiser différents éléments :

- Une matrice des objectifs atteints au travers des différentes itérations
- Une synthèse des différents problèmes relevés pendant la réalisation du prototype en précisant le cas échéant les options prises pour les résoudre

Ce document a vocation à servir de support au futur projet. Il convient donc en fin de POC de préparer les étapes suivantes.



2.5 GOUVERNANCE

L'innovation n'est pas considérée comme une fin en soi mais comme un moyen d'atteindre les objectifs métiers de l'entreprise.

La notion d'innovation est tellement vaste que nous constatons régulièrement qu'au sein d'une même entreprise, plusieurs réflexions existent en parallèle sur ce sujet.

- Dans les différentes directions (métier, IT, fonctions corporates)
- Au sein même de la DSI, dans plusieurs initiatives (responsables innovation, IT, responsable transformation digitale, équipes études et développements, architectes, veille, etc.)

Cette multiplicité est essentiellement positive dans le cadre de l'innovation, mais il est nécessaire de fédérer la vision commune de l'innovation dans l'entreprise.

Nous pouvons par exemple créer une instance dans laquelle nous retrouvons ces différentes composantes : métier, marketing, digital et système d'information. Cette instance porte deux missions essentielles :

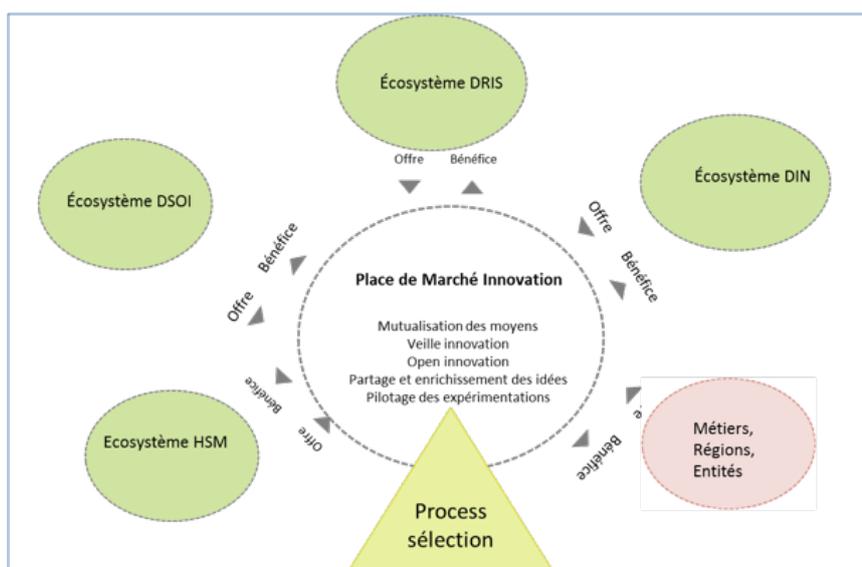
- Définir la stratégie de l'innovation du Groupe de manière transverse, à partir de la stratégie de l'entreprise et des processus d'innovation participative.
- Piloter la vitalité de l'écosystème d'innovation pour en optimiser la force dans toute l'Entreprise. Par exemple, le suivi du processus et les décisions de lancement des initiatives en évaluation, expérimentation ou industrialisation.



TÉMOIGNAGE SIHM

Chez Harmonie, nous avons créé une gouvernance globale Groupe « Place de marché de l'innovation ». Cette instance se réunit une fois par mois afin de stimuler, capitaliser et connecter les gisements d'innovations. Elle est composée de membres

de la Direction Responsabilité et Innovation Sociétale, de la Direction Stratégie Offre et Innovation, de la Direction Innovation Numérique, de la Direction Harmonie Service Médicale et des Directions Métier.



Nous nous sommes dotés d'un outil d'idéation (TILT), ainsi que d'un réseau social permettant de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de

l'innovation. « C'est une invitation permanente à oser ».

Ci-dessous la charte de la Direction de l'innovation numérique rattachée à la DSI.



Le schéma ci-dessous présente les missions des différents acteurs de l'innovation, car bien que la gouvernance soit unique, chaque ensemble travaille ses sujets.



Avec le recul

Depuis maintenant un an, nous avons réussi à essaimer l'innovation auprès des collaborateurs. Notre défi sur 2015 sera clairement d'assoir cette

gouvernance transverse en démontrant l'avantage de cette coordination entre les équipes.

3. CULTURE

3.1 ANIMATION CRÉATIVE

Innover et créer sont deux verbes d'action intimement liés. Il s'agit de créer de la valeur, un service qui a du sens pour le client. Alors se pose la question « Comment favoriser l'esprit créatif, l'énergie et l'intelligence collective au sein des équipes pour être force de proposition/d'idées/de valeur » ?

L'animation créative est l'une des bases de l'innovation participative dite spontanée (cf. glossaire). Elle repose sur un ensemble de pratiques, à choisir selon vos besoins.

Méthodologie

L'animation créative regroupe un ensemble de pratiques, souvent basées sur le jeu, favorisant :

- La définition et le partage d'une vision commune
- L'émergence d'idées au sein de l'entreprise, la sélection de celles à fort potentiel et la définition des prochaines étapes pour leur mise en œuvre concrète.

Elle regroupe généralement :

- Le brainstorming et ses dérivés, par exemple : brainwriting 6-3-5, reverse brainstorming, la fleur de lotus, la méthode Disney, etc.
- Des pratiques autour du jeu, par exemple : innovation games tels que la product box, remember the future, prune the product tree, etc.
- D'autres méthodes, par exemple : les 6 chapeaux de Bono, Lego Serious Play, Visual thinking, Speed Boat, etc.

Elles font la part belle à la prise d'initiatives, à la pensée hors du cadre, à l'énergie et à l'esprit d'équipe dont font preuve les individus au sein d'un groupe.

Ressources humaines

L'animation créative est une compétence comportementale. Il faut identifier ou former les experts et coachs en charge de cette animation, leur allouer du temps.

Ressources et outils

Différents outils peuvent être utilisés en animation créative :

- Equipement: post-its, tableaux blancs ou tableaux blancs interactifs, kits d'animation
- Outils d'idéation numériques, habituellement basés sur des réseaux sociaux d'entreprise
- Locaux ad hoc favorisant la créativité par leurs équipements ou aménagements, soit dans l'entreprise soit à l'extérieur



TÉMOIGNAGE AIR FRANCE-KLM

Le nouveau plan stratégique d'AIR FRANCE-KLM « Perform 2020 » devrait être basé pour partie sur une démarche participative de type « bottom-up » pour mobiliser toute la connaissance et l'intelligence collective. Chaque secteur de l'entreprise va mener une réflexion, en tenant compte de son contexte propre, et en faisant appel à la créativité collective.

Dans ce contexte, et dans le cadre du Programme de Transformation des équipes de développement de l'IT, la demande de création d'une formation sur la « Créativité » a été formulée.

L'objectif de cette formation - déjà dispensée à l'équipe IT Innovation qui est convaincue de son utilité - sera de donner les leviers nécessaires aux équipes de la Direction Informatique (DGSI) qui sont confrontées régulièrement à l'animation d'atelier de réflexion/brainstorming.

Cependant cette formation pourra éventuellement être déployée au niveau Corporate et être proposée à d'autres entités et équipes et ouvrir des perspectives sur des formations complémentaires.

Aujourd'hui le constat est que, sans ces notions de base, l'animation de tels ateliers n'est pas optimisée et que la « matière » récoltée en séance n'est pas à la hauteur des attentes et peu exploitable.

Nous pouvons dire que 2015 constituera un « galop d'essai » de ce type de méthodologie et que de son succès dépendra sa « diffusion ».

3.2 VALORISATION DES CONTRIBUTEURS À L'INNOVATION

L'innovation doit être inscrite dans la dynamique managériale de l'entreprise car elle contribue à créer de la valeur ajoutée pour le collaborateur et l'entreprise et à faire progresser l'organisation.

Nous pouvons distinguer plusieurs types de contributeurs à la démarche d'innovation : certains ont une responsabilité effective autour de l'innovation dans leur poste et disposent des moyens associés (sponsors, responsables innovations, membre de la cellule innovation, etc.). D'autres sont sollicités en supplément de leur rôle opérationnel (« best effort »), qu'ils soient contributeurs (porteurs d'idées, experts sollicités pour une évaluation, contributeurs à la réalisation des innovations, etc.) ou animateurs (en charge de porter et d'animer la démarche au plus proche des équipes). Pour assurer une contribution régulière et fournie de ces collaborateurs, il est très important de faire du renforcement positif de ceux qui ont contribué.

	ANIMATEUR	CONTRIBUTEUR
PROFIL	- Position dans le middle management avec des capacités d'animation, de réflexion en réseau	- Tout salarié motivé pour proposer une idée
MISSIONS	- Concevoir la politique d'Innovation IT - Animer la gouvernance - Proposer des axes d'application et des expérimentations - Imaginer des partenariats	- La fonction d'Innov'acteur intervient en plus des missions habituelles - Il s'agit souvent d'une initiative personnelle en réponse à un appel à projets ou challenge lancés par l'entreprise
RÉSULTATS ATTENDUS	- Mise en œuvre des différents chantiers d'un programme d'Innovation IT - Reporting au comité de direction des SI	Pas d'obligation de résultat
MODE DE FONCTIONNEMENT	- Fonctionnement en mode collaboratif - Déploiement du réseau dans les différentes entités IT - Un animateur du groupe assure l'organisation des travaux collectifs et le community management adossé éventuellement sur un réseau social d'entreprise - Format possible en cascade avec des Innov'acteurs de rang 1 qui démultiplient dans leurs entités vers des Innov'acteurs de rang 2 etc....	- Les Innov'acteurs s'inscrivent dans la démarche de d'innovation participative de l'entreprise - Propositions via des boîtes à idées ou des outils web 2.0 avec évaluation et mode de sélection par un jury qualifié
LEVIERS DE MOTIVATION	- La mission d'Innov'acteurs s'ajoute en général à d'autres fonctions de management - Un des enjeux est de faire en sorte que chacun des membres du collectif trouve son intérêt soit par du partage de pratiques, soit par des réflexions enrichissantes, soit par la possibilité de mutualiser des ressources ou des choix technologiques	- Reconnaissance des idées et propositions par la ligne managériale directe - Récompense des idées sélectionnées sous la forme soit d'un trophée symbolique soit d'une prime - Retours indispensables vers tous les collaborateurs qui ont fait l'effort de proposer une idée

Voici des exemples de ces valorisations possibles:

- Primes
- Chèques cadeaux
- Prix lors de concours internes
- Communication large sur leur contribution (annonces, articles)
- Informer le manager direct des contributions du collaborateur



TÉMOIGNAGE SNCF

Un réseau d'Innov'acteurs chargé de déployer la politique d'Innovation IT est en place depuis 9 mois. Il est composé de 12 personnes, qui consacrent environ 10% de leur temps de travail à ces missions.

L'animation du réseau est assurée par un binôme. Le principal levier de motivation réside dans l'efficacité du fonctionnement en réseau et la valeur ajoutée trouvée à participer aux travaux du groupe. Parmi les principales actions à ce stade : mettre en place les éléments de gouvernance

de l'Innovation IT, construire un plan de communication destiné à valoriser les initiatives, piloter des expérimentations, etc.

Par ailleurs une démarche d'Innovation participative nommée LEONARD est structurée à l'échelle de toute l'entreprise (et ne concerne pas uniquement l'IT). Celle-ci engage la ligne managériale qui doit valider les idées proposées. Des primes sont attribuées en fonction de l'intérêt et de l'application de l'idée sélectionnée sur décision du management direct du collaborateur.



TÉMOIGNAGE SIHM

Chez Harmonie, nous sommes dotés depuis plus d'un an d'un réseau social d'entreprise et de l'outil d'idéation MFInnov de la société Motivation Factory. Ces deux outils sont exclusivement accessibles aux salariés.

En parallèle, nous avons organisé sur fin 2014 deux journées d'innovation pour les collaborateurs de la Direction Informatique afin de travailler les axes « innovation des métiers de l'assurance de personnes » et « inventer de nouveaux outils, modes de travail et d'interaction ». Les retours ont été fructueux puisque nous avons récolté 52 concepts dont 8 coups de cœur (trois sont en cours de déploiement) et 5 idées à retravailler.

Depuis le mois de Mars, nous organisons chaque mois un évènement « Innov'Déj » à destination des collaborateurs volontaires de la DSI. Ces évènements rassemblent plus de 60 innov'acteurs.

L'objectif est multiple :

- Créer une dynamique de l'innovation,
- Faire intervenir les collaborateurs internes métier ou des start-up externes pour présenter des solutions innovantes,
- Faire intervenir des collaborateurs émetteurs d'idées afin qu'ils présentent leurs « pitch ». Cet objectif n'a pas encore été atteint, mais nous devrions organiser les premières présentations en Septembre.

Enfin, nous allons communiquer très prochainement sur l'organisation en fin d'année des « trophées de l'innovation » avec remise de prix.

4. OPEN INNOVATION

4.1 HACKATHON

Qu'est-ce qu'un hackathon ?

Un hackathon est un événement durant lequel développeurs, designers d'interface, graphistes, responsables métiers et futurs utilisateurs s'associent pour développer en temps contraint, généralement 10 à 72h, une application ou un logiciel. Attention, ici « hack » est à interpréter au sens de l'exploration des données, des usages et non au sens plus courant du piratage. Un hackathon peut avoir pour thème un langage de programmation, un système d'exploitation, une application, une API, un jeu de données, un usage ou, dans des cas plus rares, être complètement libres.

Le hackathon est souvent considéré comme une première entrée en matière relativement simple en termes d'open innovation. Selon le benchmark que nous avons réalisé, 67% du panel des entreprises CAC 40 a déjà lancé un hackathon (52% pour le SBF120 et proche).

Des sociétés proposent d'organiser des hackathons clefs en mains, ce qui simplifie la mise en place. Cependant, même avec un partenaire, il est important que l'entreprise s'implique réellement dans son hackathon et en particulier définisse clairement l'objectif du hackathon afin de prévoir le dispositif adéquat.

Pourquoi organiser un hackathon ?

Un hackathon peut répondre à différents enjeux pour une entreprise et intervenir à différents stades du cycle de développement d'un produit/service ou du cycle d'innovation.

- **Favoriser l'innovation ouverte** : Un hackathon peut être l'opportunité de sourcer des idées venues de l'extérieur de l'entreprise. C'est alors l'occasion d'obtenir un nouveau point de vue, une autre vision de l'état de l'art ou de l'évolution d'un marché et de révéler de nouvelles opportunités. En effet, des personnes extérieures à l'entreprise sont invitées à réfléchir à un produit ou un service et aux problématiques qui y sont associées et elles le font par construction avec un regard neuf. Ce nouvel angle de vision peut concerner aussi bien la façon d'approcher et d'analyser les données et le marché que les méthodologies et pratiques de développement informatique.

- **Accélérer l'innovation interne** : La méthodologie appliquée lors d'un hackathon permet d'accélérer le processus d'innovation ou de développement d'un produit aussi bien en phase d'idéation que de prototypage. Il est possible de récolter de nouvelles idées, de nouveaux axes de travail en analysant les projets proposés. Ensuite, un hackathon permet de livrer au moins un prototype voire une application, un produit quasi-fini utilisable et d'en faire une démonstration. Les hackathons sont aussi susceptibles de donner à l'entreprise une image innovante et ouverte sur son écosystème.

- **Recruter** : Les hackathons peuvent être un véritable vivier de talents. Certaines entreprises se servent de ces marathons comme étape de recrutement. C'est le cas de Facebook qui lance des défis à ses participants afin de recruter les meilleurs développeurs. L'Ecole 42, cofondée par Xavier Niel, le fondateur de Free, organise chaque année un hackathon adapté au recrutement de ses élèves.

- **Renforcer la cohésion d'équipe** : Le temps imparti et la méthodologie utilisée lors des hackathons permettent d'apprendre à des collaborateurs à travailler mieux et d'une autre façon ensemble tout en se focalisant sur un objectif précis.

Les bénéfices attendus d'un hackathon

Vu du sponsor ou de l'organisateur, les bénéfices d'un hackathon peuvent être mesurés en termes de mobilisation et de motivation des ressources humaines, d'image et de visibilité de l'entreprise ou encore d'implication de l'écosystème (existant ou potentiel) de l'entreprise dans le cycle d'innovation qu'elle met en œuvre.

Un hackathon peut aussi être une occasion d'optimiser l'utilisation faite de certaines technologies comme par exemple les API, façades par lesquelles un logiciel propose ses services et fonctionnalités à d'autres logiciels. En les mettant à disposition des acteurs d'un hackathon il est possible de découvrir des nouvelles fonctionnalités pour un produit et peut-être un nouveau contexte d'utilisation.

Enfin, ce peut être une opportunité pour les salariés de l'entreprise organisatrice de travailler dans un nouvel environnement, d'être pleinement créatifs et d'échanger avec des sachants et experts externes à l'entreprise.

Pour Facebook, les hackathons font partie intégrante de la culture d'entreprise. Outre la fameuse étape de recrutement vue dans le film *The Social Network*, des hackathons sont régulièrement organisés pour créer un esprit d'équipe plus transverse et intéresser chaque collaborateur au développement et à la création de nouvelles fonctionnalités, dans une ambiance informelle.

Quelques règles à respecter

Aujourd'hui les hackathons sont principalement orientés vers le développement d'applications web ciblant la mobilité. Cependant, même si les 48 heures généralement allouées sont dédiées au développement rapide d'un prototype, la réalité du terrain montre que seuls des livrables relativement simples pourront faire l'objet d'une démonstration finale à l'issue de l'évènement lui-même. Il est d'ailleurs souvent recommandé aux équipes de se concentrer sur la ou les fonctionnalités clés, celle(s) qui apporte(nt) une valeur ajoutée importante à l'application. Il se peut donc que l'interface graphique ne soit pas aboutie et que l'équipe présente en parallèle une feuille de route de développement complémentaire comprenant toutes les fonctionnalités qui restent à intégrer. Afin qu'un hackathon soit le plus réussi, efficace et stimulant possible, voici quelques les règles qui en conditionnent le succès :

- **Construire une communauté** : apprendre ce qu'est vraiment un hackathon en se rendant à ceux déjà organisés et profiter des rencontres (meetups) régulières de communautés pour recruter des participants,
- **Définir une mission, des limites et des règles claires** : le thème doit être suffisamment précis pour inspirer les participants et les pousser dans la direction de l'objectif retenu. Si le thème est très ouvert, il conviendra de placer des limites de réflexion en donnant accès aux jeux de données qu'il est d'ores et déjà possible d'ouvrir au grand public. Le thème retenu doit laisser un peu d'espace à l'interprétation pour libérer la créativité et générer des idées. Plus un thème est étroit, moins il permettra d'attirer des participants. Par ailleurs la popularité et la fréquentation d'un hackathon peut dépendre du langage de programmation utilisé ou de l'usage sur lequel l'évènement est focalisé.

- **Penser à ce que chacun des acteurs mobilisés va apporter au hackathon et ce qu'ils vont en retirer** qu'il s'agisse des participants, des membres du jury, des volontaires et éventuellement des sponsors.

Après le hackathon

A l'issue d'un hackathon, on ne dispose pas de produits finis mais plutôt de prototypes et de squelettes d'applications. Plusieurs options sont ouvertes auxquelles il faut réfléchir au préalable. La première étape est néanmoins toujours la même : lister l'intégralité des projets proposés pour les analyser à froid. Même si certains livrables n'apparaissent pas immédiatement pertinents, ils peuvent refléter une nouvelle tendance technologique ou sociétale et révéler tout leur intérêt à moyen terme. Par ailleurs, il n'est pas possible de développer en parallèle tous les projets qui apparaissent intéressants et il faut les prioriser. La deuxième étape consiste donc à sélectionner les projets sur lesquels il est souhaitable de travailler à court terme.

La première option est de continuer à travailler avec l'équipe projet du hackathon. Le premier avantage est que cela renforce la motivation pour cette équipe. Le second intérêt est que l'équipe a prouvé une capacité de développement et de réflexion plus rapides et agiles que l'existant constaté dans les processus classiques d'une entreprise. Un inconvénient à ne pas sous-estimer : le processus prolongeant le hackathon est en forte dépendance de la volonté et du temps libre d'acteurs externes, sauf si ceux-ci sont rémunérés pour les développements réalisés après le hackathon.

Une autre option est de reprendre la main sur le projet et de le réintégrer dans le processus de l'entreprise. Naturellement, l'évolution se fera alors dans un environnement plus familier et maîtrisé mais le temps de réalisation et le Time To Market pourraient être grandement allongés.

En toute hypothèse, il est essentiel de partager les succès et actualités avec la communauté réunie pour le hackathon.



TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Pourquoi avoir lancé ce hackathon « Game The Bank »? Quel était le constat de départ ?

Plusieurs initiatives ont été lancées en 2014 par la ligne métier Systèmes d'Information du groupe Crédit Agricole S.A. concernant des démarches d'open innovation ; le hackathon est apparu comme une évidence lorsque j'ai proposé de rapprocher l'univers de la Banque de celui du jeu vidéo, l'univers des Digital Natives.

Quoi de mieux qu'un hackathon pour faire en sorte que des étudiants, startups, spécialistes du jeu vidéo et spécialistes de la Banque se mettent ensemble et créent l'inattendu ?

Comment l'avez-vous présenté aux étudiants? Comme les avez-vous intéressés ?

Le hackathon est un format de concours qui plait beaucoup aux étudiants. Travailler avec Bemyapp.com, le leader dans ce domaine, a permis d'accéder tout de suite aux écoles et startups en pointe sur l'innovation et les jeux vidéo, et nous avons pu ainsi avoir plus de 270 inscrits en 3 semaines.

L'intérêt pour un participant se situe à plusieurs niveaux ; il est attiré en premier lieu par le prix proposé ; le voyage d'une semaine à San Francisco et le pass pour la GDC (Game Developer Conference) a été un attrait indéniable. Ensuite, le hackathon est un moment de partage d'expérience, de savoir technique entre participants et coachs ; ils viennent aussi pour apprendre. Les workshops organisés sur les techniques de création de jeu vidéo ont eu également un franc succès. Enfin, les échanges entre les collaborateurs coachs de Crédit Agricole S.A. et les participants ont été aussi très appréciés, et ont fait du week-end du hackathon un événement inoubliable pour chacun. Au final, une note de satisfaction de 18 sur 20, ça fait plaisir !

Comment le groupe Crédit Agricole S.A. a-t-il été impliqué dans cet événement ?

La ligne métier Systèmes d'Information dirigée par Jean-Paul MAZOYER, DSI groupe, est à l'initiative de cet événement. Toutes les sociétés du groupe ont été associées, et étaient représentées lors du week-end par un ou plusieurs collaborateurs coach. Une remise des prix a également eu lieu le 18 mars dans le campus technologique de Saint Quentin en Yvelines, SQYPARK, pour permettre

aux autres collaborateurs de découvrir les 6 équipes gagnantes et de tester leurs jeux.

Quelles seront les suites pour les projets lauréats ?

Trois projets sont en cours d'incubation avec Bemyapp, et déboucheront fin avril sur un test avec des clients ban caïres. L'un d'eux, HOUSE ANGEL, est un jeu de sensibilisation aux accidents domestiques réalisé par une équipe mixte collaborateurs du groupe et une étudiante. Un bel exemple d'open innovation, que nous souhaitons porter jusqu'à sa commercialisation.

D'autres projets ont continué à évoluer, ce qui est le cas de LUDIKAST, le projet gagnant, qui permet de « gamifier » les salles d'attente ou lieux de détente, et me semble promis à un bel avenir. Nous allons le tester dans nos campus à ST Quentin en Yvelines et Montrouge.

Quels sont les apports attendus de cet événement pour le groupe Crédit Agricole S.A.?

Ce hackathon a permis aux collaborateurs qui ont participé à l'évènement de « sortir du cadre », de vivre très concrètement une expérience de développement agile avec des équipes mixant des compétences différentes, centrées sur l'expérience utilisateur, la créativité et le résultat. De ce point de vue, l'écosystème et les standards IT du jeu vidéo sont une source d'inspiration à ne pas manquer pour leur productivité et leur efficacité, et je ne doute pas que ce retour d'expérience sera source d'évolution dans nos méthodes de travail.

L'évènement a permis aussi de nouer des liens avec différentes écoles de développement informatique ; l'ESGI qui nous a accueilli, l'ICAN, l'ISART, l'école 42 ... et de nous faire connaître de leurs étudiants.

Que changerez-vous dans l'organisation de votre prochain Hackathon ?

Il sera situé au cœur de notre campus technologique SQYPARK à St Quentin en Yvelines, et permettra aux collaborateurs de concevoir et prototyper des innovations de rupture pour nos applications professionnelles ou métier. Les projets gagnants seront mis en œuvre dans l'année qui suivra.

4.2 LIENS AVEC LES STARTUPS

Contexte

Pour un grand groupe, travailler avec une startup est porteur de nombreuses promesses. Souvent le point de départ est la volonté de communiquer sur une image innovante. Mais ce n'est qu'un maigre bénéfice. Travailler avec des startups permet d'acquérir des compétences sur des technologies émergentes, de créer un avantage compétitif par des produits novateurs voire même à anticiper les ruptures de chaînes de valeur.

La startup propose un produit sur étagère, certes peu fini ou industrialisé, mais qui permet un Time To Market réduit et d'externaliser le risque lié à l'innovation.

Les modes de travail de la startup sont également plus portés vers le design et l'UX (User eXperience) qui font souvent défaut dans nos applications SI classiques.

Enfin le fait que des collaborateurs du SI se rapprochent de startups permet de développer l'esprit d'initiative (et d'entreprendre), de voir et de présenter leurs métiers/projets différemment, par exemple apprendre à pitcher, à gérer son temps différemment, à aller vite, à se concentrer sur la valeur.

Modes de collaboration

Différents modes de collaboration coexistent et permettent à chacun plus ou moins d'immersion, mais également plus ou moins de bénéfices.

Le modèle le plus immersif est de créer une pépinière ou Lab qui héberge dans les murs du groupe ou fournis par le groupe, une ou plusieurs startups. Certains vont jusqu'à installer ces labs au plus proches des villes innovantes (San Francisco, Boston, Seattle). A moindre échelle, il est possible de monter un plateau projet sur un sujet précis, incluant acteur startup et collaborateurs SI. Le grand groupe peut également investir ou co-investir dans un incubateur de startups. Ce modèle permet un investissement financier identique mais préserve l'esprit startup. Une simple collaboration par achat de licences ou de service permet également de créer ce lien. A minima, par des journées de découvertes croisées, on peut faire découvrir aux métiers et SI l'esprit startup mais cette rencontre peut aussi avoir de la valeur pour la startup de découvrir les

contraintes d'un grand groupe. A partir de ces modèles de collaboration, des modèles hybrides peuvent être imaginés.

Le premier pas pour travailler avec une/des startups est de découvrir l'écosystème des startups de son domaine. De nombreux lieux organisent des événements à Paris (NUMA, OpenInnovationDatings, Boucicaut, ..), en province (le TUBA à Lyon, la Cantine Atlantic a Nantes) et hébergent des startups. Un deuxième pas peut-être d'organiser un hackathon puis un programme d'open innovation, puis enfin envisager investissement/hébergement.

L'investissement d'un grand groupe dans une startup ne se fait pas sans contreparties : entrée au capital, siège au CA, exclusivité sur les produits de la startup, etc. De nombreux écueils sont toutefois à éviter. Pour un simple achat de licence, les processus des grands groupes sont longs et parfois antinomiques avec les règles qu'on pu se fixer les startups : envoi du livrable au paiement alors que les grands sociétés sont à 60 jours. Même si une simple signature de devis peut faire l'affaire, cela peut créer des problèmes de trésorerie pour la startup ou les mettre en situation d'inconfort face à leurs financeurs/garants/hébergeurs. Pour faciliter les relations, Bercy a mis au point un «Label relations fournisseurs responsables».

Intérêt pour la startup

Vu de la startup, travailler avec un grand groupe, c'est d'abord profiter de l'image du groupe (y compris d'avoir passé les étapes de sélection du groupe). Ensuite cela permet souvent à la startup de se développer plus vite en ayant accès à des «vraies» ressources terrain en ayant un haut niveau d'exigence (sécurité, disponibilité, résilience,...) souvent porté par les grands groupes. En cas d'hébergement c'est enfin de profiter d'endroits prestigieux (ce qui peut décider d'éventuels autres investisseurs, bien équipés à des tarifs compétitifs). Certains groupes organisent également des masterclass comptabilité, gestion, droit, finance pour les startups avec lesquelles elles collaborent.



TÉMOIGNAGE AIR FRANCE-KLM

Partenariat d'incubateurs

Air France est devenue membre fondateur du Welcome City Lab en mars 2014 et de Starburst Accelerator en mars 2015.

En tant que membre fondateur, Air France participe à la sélection, avec les autres partenaires, des start-ups et à leur mentoring.

Air France souhaite faire vivre et croître un écosystème de jeunes entreprises innovantes dans des domaines en lien avec ses activités. L'open innovation avec les incubateurs offre de nouvelles opportunités de coopération dans la perspective du propre développement de la compagnie et de celui de ses partenaires.

Ci-dessous quelques exemples d'initiatives en cours :

- Depuis l'automne 2014, les clients d'Air France peuvent bénéficier de produits inédits, fruits de la collaboration d'Air France avec trois entreprises du Welcome City Lab. Les offres de Théâtre in Paris, Parisianist et Family Twist enrichissent ainsi le guide des destinations de la Compagnie, Travel by Air France. Des services originaux, qui permettent de partir à la découverte de Paris de façon insolite !
- Dans le cadre de son projet Lab'Line for the future, vitrine de l'innovation au service d'un voyage responsable, Air France a lancé un appel à projets d'expérimentation. Tout au long de l'année seront proposées aux passagers des innovations sur les thèmes «clés» du Développement Durable (les déchets, les réductions des émissions, le voyage vertueux, ...), au cours de «Rendez-vous de l'innovation» qui auront lieu tous les 2 mois, environ. Ces rendez-vous seront notamment l'occasion pour des start-ups et PME de tester et présenter leurs innovations relatives au voyage. Le projet Lab'line permettra ainsi à des start-ups de se faire connaître auprès du grand public et en particulier auprès des clients d'Air France de la ligne Toulouse-Orly.
- Le 18 mai 2015, Air France organise en interne un événement pour promouvoir l'Open Innovation et particulièrement la collaboration avec les start-ups. Cet événement implique un grand

nombre de directeurs des différents métiers de la compagnie, des experts de cet écosystème et pas moins de 15 start-ups.

Un retour d'expérience

Objectif de progrès : Les grands groupes ne sont pas suffisamment réactifs pour contractualiser avec une start-up (ordre d'idée moyen dans les grands groupes : 8 mois ; Air France ne dérogeant pas à la règle !). Ces délais sont incompatibles avec les cycles de vie et de développement d'une start-up.

Il est nécessaire de revoir la chaîne de traitement et de raccourcir les processus.

Notes

Le **Welcome City Lab** est un programme de stimulation de l'innovation dans le tourisme intégrant le premier incubateur au monde dédié à ce secteur. Il est créé par Paris Region Lab, avec le soutien de la Ville de Paris, de BpiFrance et de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris. Ses membres fondateurs sont Aéroports de Paris, Air France, Amadeus, Carlson Wagonlit Travel, Galeries Lafayette, Skyboard, Sodexo Prestige, et Viparis.

Premier incubateur mondial dédié aux entreprises de l'aéronautique, **Starburst accelerator** a inauguré ses locaux parisiens le 23 mars 2015. Créé par le cabinet Impulse Partners, il est soutenu par les principales entreprises du secteur, comme Airbus, Thales, Zodiac Aerospace et Air France. 25 entreprises l'ont déjà rejoint.



CONCLU -SION

Au delà des ces bonnes pratiques, le benchmark et les échanges entre les contributeurs de ce livre blanc ont permis d'identifier plusieurs conclusions.

D'une part, les entreprises partagent certaines caractéristiques communes et une homogénéité de maturité sur quelques pratiques. Par exemple, ces entreprises du panel sont très majoritairement conscientes de l'importance de l'innovation dans leurs enjeux métier, ont intégré l'innovation dans leurs valeurs ou leurs objectifs et se sont donné les moyens d'innover. De plus, il y a un «parcours typique» de la maturité de l'innovation, commun à de nombreuses entreprises. Par exemple, sur l'innovation participative :

- Elles se dotent d'abord d'un rôle innovation dans une de leurs fonctions transversales
- Elles commencent par des actions de communication ou de sensibilisation
- Elles mettent en avant l'innovation déjà existante par des concours des meilleures innovations réalisées («innovation washing»)
- Elles lancent un concours d'idées et font de l'animation créative
- Elles apprennent à exécuter des projets innovants

D'autre part, on retrouve aussi de nombreux écueils communs : lancer un concours d'idées sans avoir prévu comment réaliser les meilleures d'entre elles; ne pas associer à la démarche un sponsor suffisamment élevé. La problématique est d'identifier ce type d'écueils comme une cause d'une démarche défailante pour ainsi y remédier.

Grâce à ce livre blanc et aux échanges entre responsables d'innovation IT, les entreprises se lançant dans la démarche d'innovation n'auront plus besoin de tomber dans ces écueils avant de corriger, ils pourront les contourner de manière proactive.

Même s'il y a des fortes similitudes dans les parcours de maturité de l'innovation des entreprises, il y a aussi des disparités, liées soit au contexte culturel de l'entreprise, soit à des stratégies différentes. L'exemple le plus visible est la priorité donnée entre l'innovation participative (tournée vers l'intérieur) et l'open innovation (tournée vers l'extérieur).

Cette situation amène deux constats:

- Il est naturel de faire des choix de priorité entre innovation participative et open innovation. Cependant, il est important de ne pas opposer ces deux approches. L'innovation la plus efficace est une démarche intégrée qui ne sépare pas les efforts vers l'intérieur et les efforts vers l'extérieur mais au contraire influe sur la porosité des limites de l'entreprise entre la créativité interne et l'écosystème de l'innovation.
- Les responsables innovations considérés comme les plus avancés trouvent eux aussi une valeur à participer à ce type d'échange entre pairs car ils peuvent trouver des entreprises qui de part leurs choix stratégiques sont plus expérimentées sur une pratique qu'ils souhaitent développer.

Les responsables innovation insufflent des pratiques en rupture avec les habitudes de leur entreprise. En conséquence, ils n'ont pas toujours la possibilité d'échanger au sein de l'entreprise pour confronter leurs convictions et valider leurs intuitions.

Ce livre blanc est le fruit des compétences, de l'énergie et de la confiance partagée de quelques responsables innovation de grandes entreprises. Sa réalisation nous a permis d'acquérir la certitude qu'il est nécessaire de créer un cercle de confiance entre responsables innovation IT leur permettant de progresser dans leur pratique par cet échange entre pairs en synergie.

C'est l'ambition de l'association «Innovation Makers Alliance» qui va permettre aux entreprises de définir un nouveau mode de collaboration entre entreprises et de s'unir pour réussir ensemble leur transformation digitale.

ANNEXES

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DU BENCHMARK

- * Début 2015, un sondage permettant d'évaluer la maturité de la démarche Innovation a été lancé dans les grands comptes et administrations françaises.
- * Dans sa globalité, le sondage contient 51 questions répondants aux 4 grandes thématiques choisies.
- * Pour obtenir tous les résultats de ce benchmark, contactez : stephane.lefebvre@ima-dt.org
- * Dans ce Livre Blanc, nous avons fait une sélection des résultats d'une quinzaine de questions, liées aux 4 grandes thématiques choisies.

Le panel des répondants de ce Benchmark est composé de :

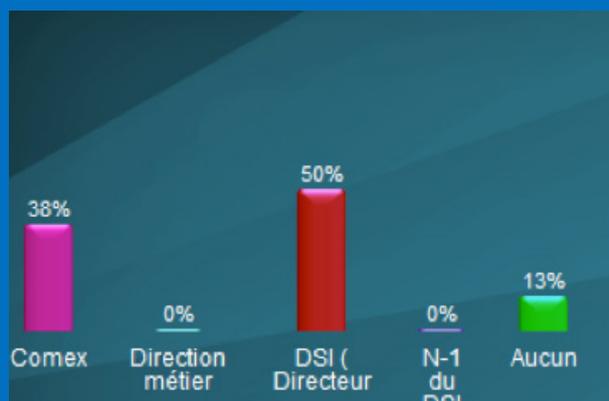
- Les répondants CAC 40 :
Airbus, Axa, Cap Gemini, EDF, GDF Suez, Gemalto, Michelin, Orange, L'Oréal, PSA Citroën, Sanofi, Société Générale, Unibail-Rodamco, Total.
- Les répondants SBF 120 et proches, administrations françaises :
AFD, Aéroport de Paris, Alpa, AIR FRANCE KLM, Areva, Artelia, Arval, BNF, Bonduelle, CNAM, Cdiscount, Cofidis, Conforama, Covea, Chanel, CNES, Daher, Darva, Etam, EuropeAirpost, Invivo, Kiabi, I-BP, GRTGaz, Lactalis, La Poste, Macif, MaiF, Matmut, Ministère de l'Economie et des Finances, Norauto, Plastic Omnium, Servier, SNCF, Saretec, UGC, Virbac.

a) Thématique « Stratégie & Sponsoring »

Y-a-t'il un sponsor dédié de l'innovation IT dans votre entreprise ?

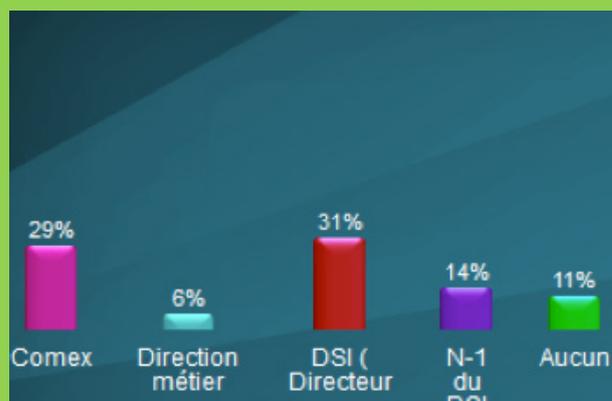
CAC 40:

- 88% du panel a un sponsor
- Pour ces 88%, le sponsor est situé:



SBF 120 et proches:

- 64% du panel a un sponsor
- Pour ces 64%, le sponsor est situé:



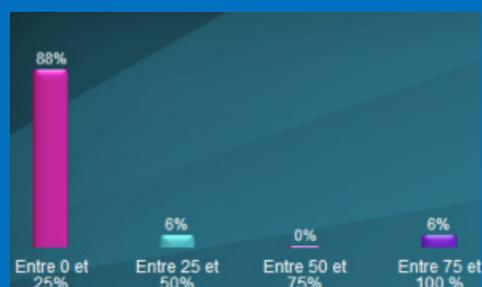
Quelle est la proportion de managers et des collaborateurs de la DSI ayant des objectifs opérationnels en rapport avec l'innovation ?

CAC 40:

▪ Pour les managers:



▪ Pour les collaborateurs:

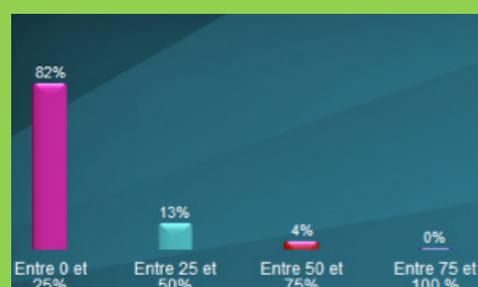


SBF 120 et proches:

▪ Pour les managers:



▪ Pour les collaborateurs:

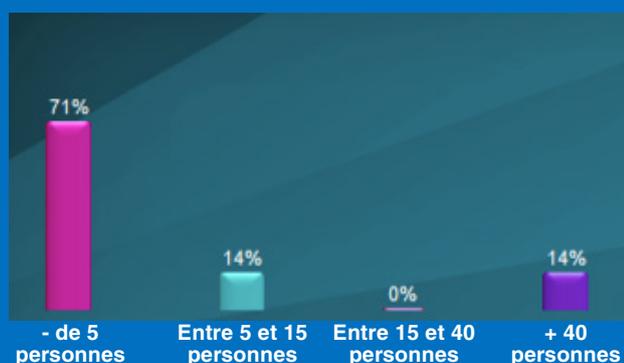


b) Thématique « Processus, Gouvernance & Organisation »

Est-ce qu'il y a une cellule spécialement dédiée à l'innovation au sein de la DSI ?
Si oui, quelle est sa taille ?

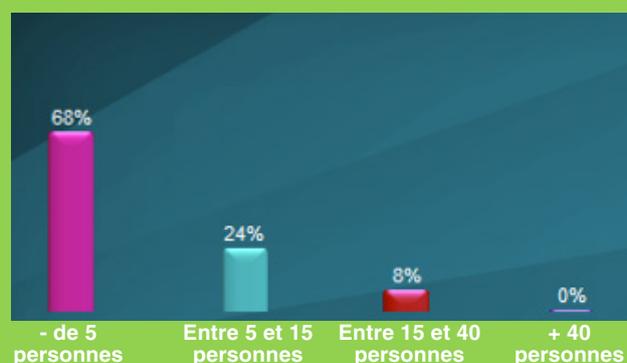
CAC 40:

- 69% du panel a une cellule Innovation dédiée
- Pour ces 69%, sa taille est de:

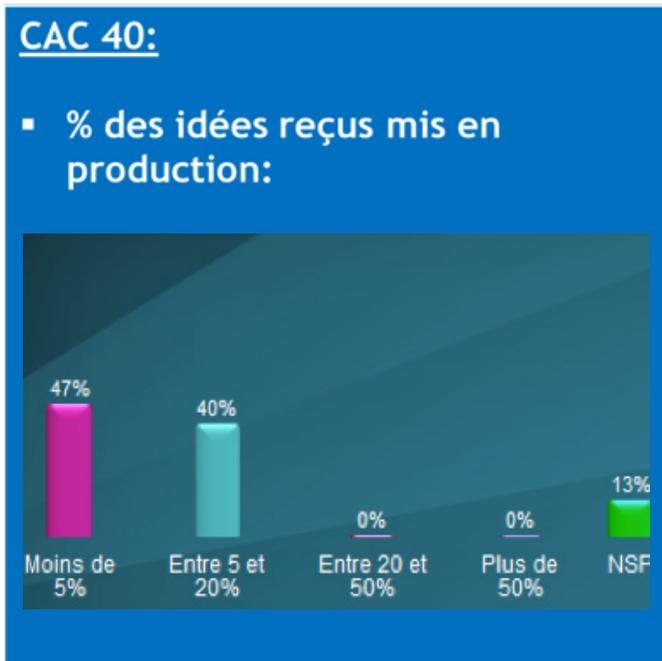


SBF 120 et proches:

- 46% du panel a une cellule Innovation dédiée (+ 4 % en cours de formation)
- Pour ces 46%, sa taille est de:



Parmi les idées reçues au sein de vos concours d'idées et boîtes à idées internes, quel pourcentage est mis en production ou transformé depuis le démarrage de la démarche d'innovation ?



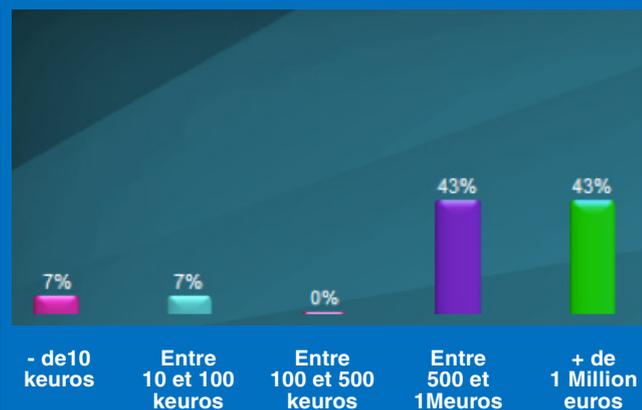
Les collaborateurs qui ont un projet innovant ont-ils du temps dédié pour travailler sur ce projet ?



Quel est le budget IT dédié à l'innovation (en Keuros) ?

CAC 40:

▪ Budget IT dédié à l'innovation:



SBF 120 et proches:

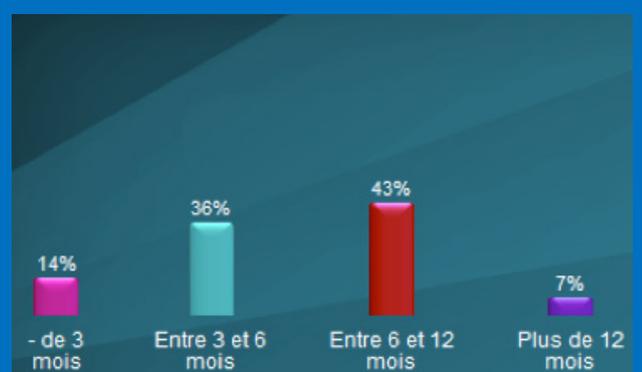
▪ Budget IT dédié à l'innovation:



En moyenne, en combien de temps votre entreprise expérimente t'elle une nouvelle idée (A savoir: Décision de l'expérimentation, Mise en place d'un POC, Expérimentation, puis Bilan) ?

CAC 40:

▪ Temps d'expérimentation moyen

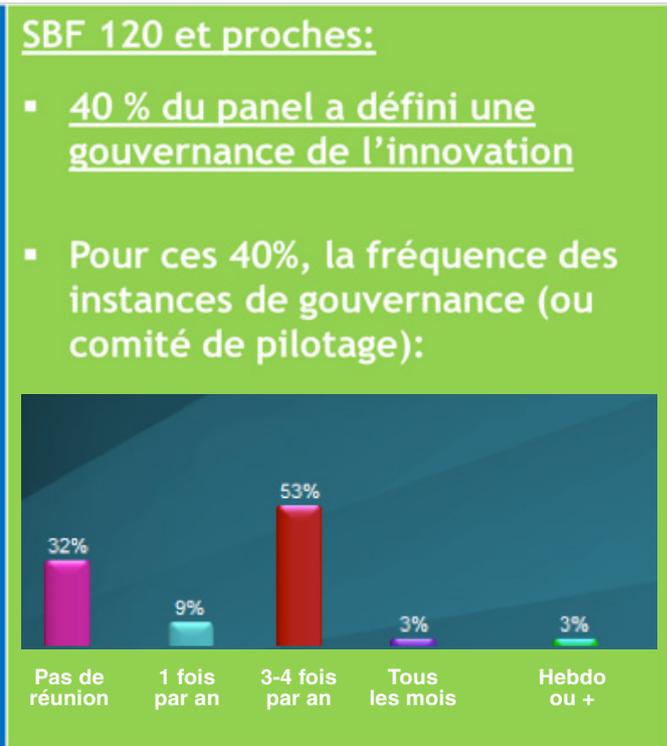
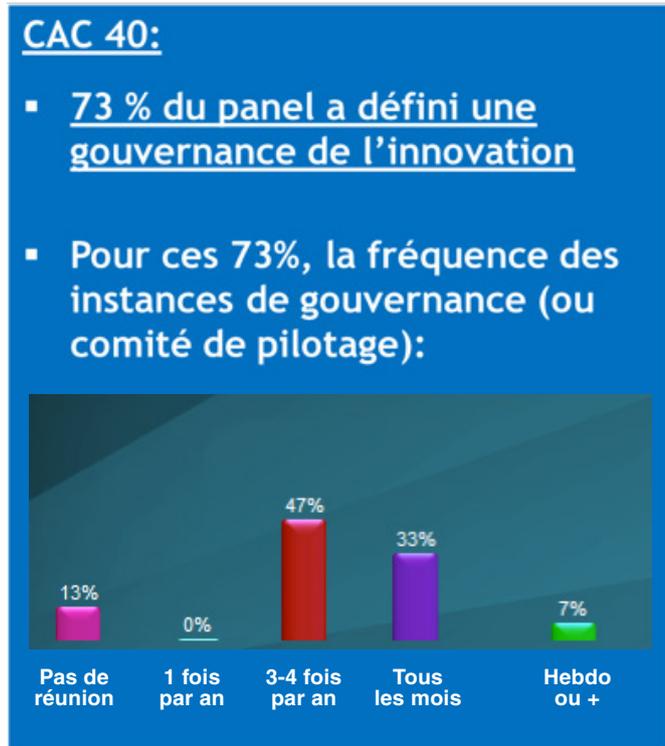


SBF 120 et proches:

▪ Temps d'expérimentation moyen

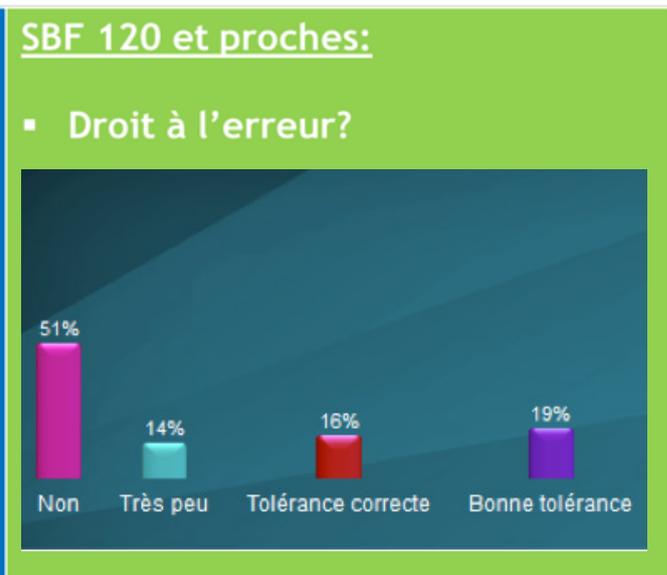
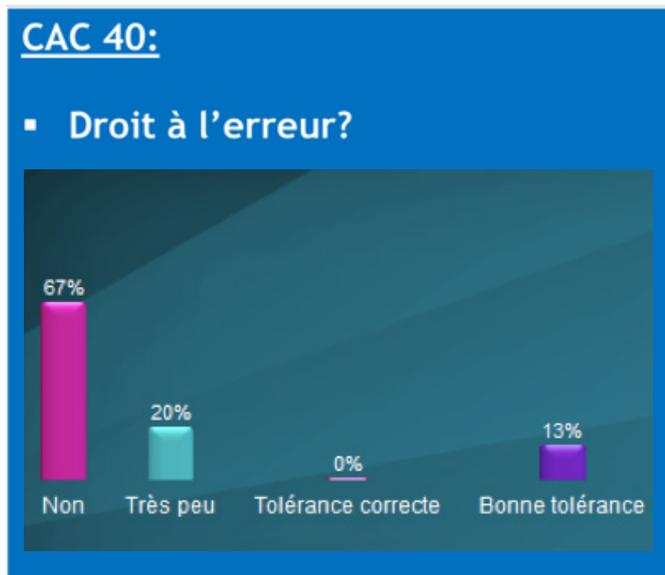


Une gouvernance de l'innovation a t'elle été définie et partagée ? Quelle est la fréquence des comités de pilotage ou réunion d'instance de gouvernance ?



c) Thématique Culture

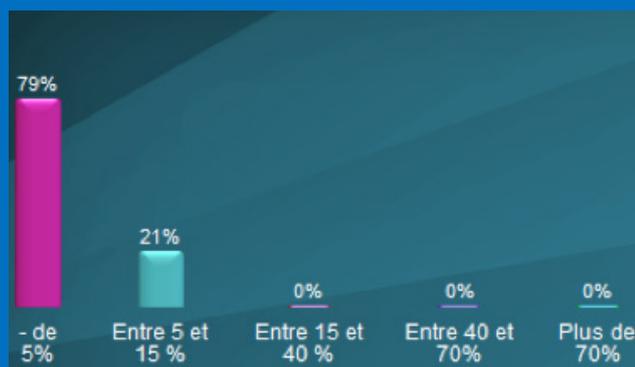
Est-ce que vous considérez que l'on donne le droit à l'erreur dans votre entreprise ?



Quel est le pourcentage des collaborateurs/ innovateurs qui participent activement aux concours d'innovation ?

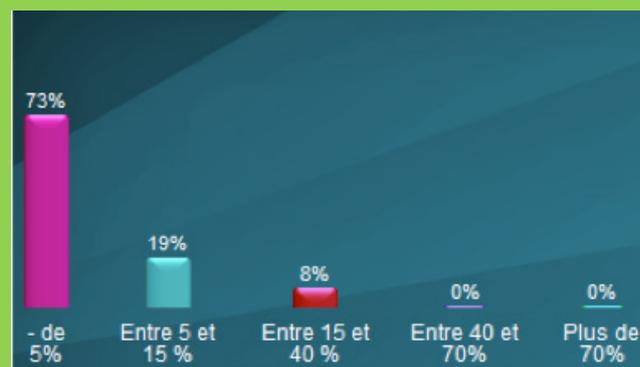
CAC 40:

- % des collaborateurs/Innovateurs participant activement aux concours d'innovation?



SBF 120 et proches:

- % des collaborateurs/Innovateurs participant activement aux concours d'innovation?

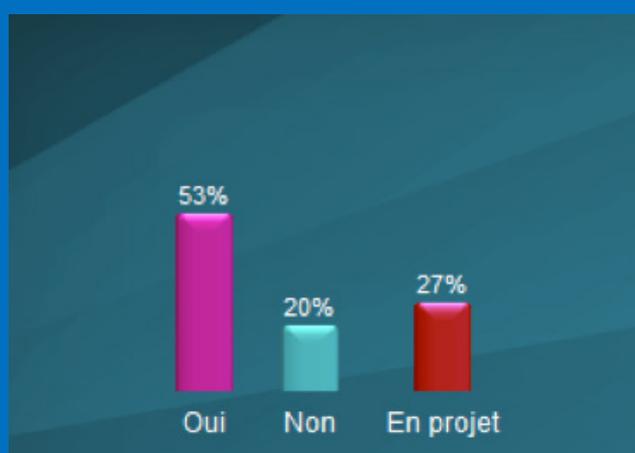


d) Open Innovation

Avez-vous entrepris une démarche d'open innovation ?

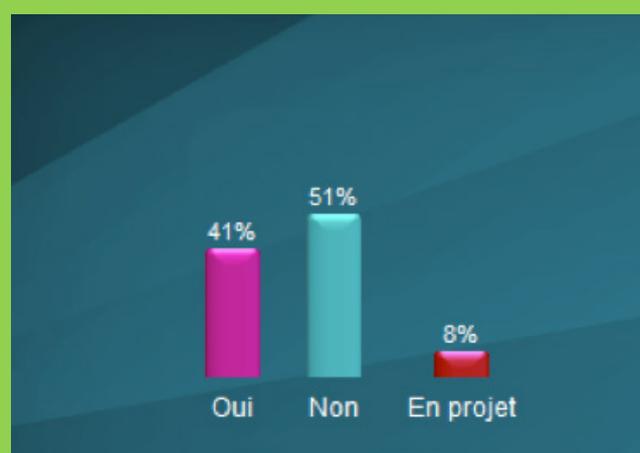
CAC 40:

- Démarche Open Innovation?

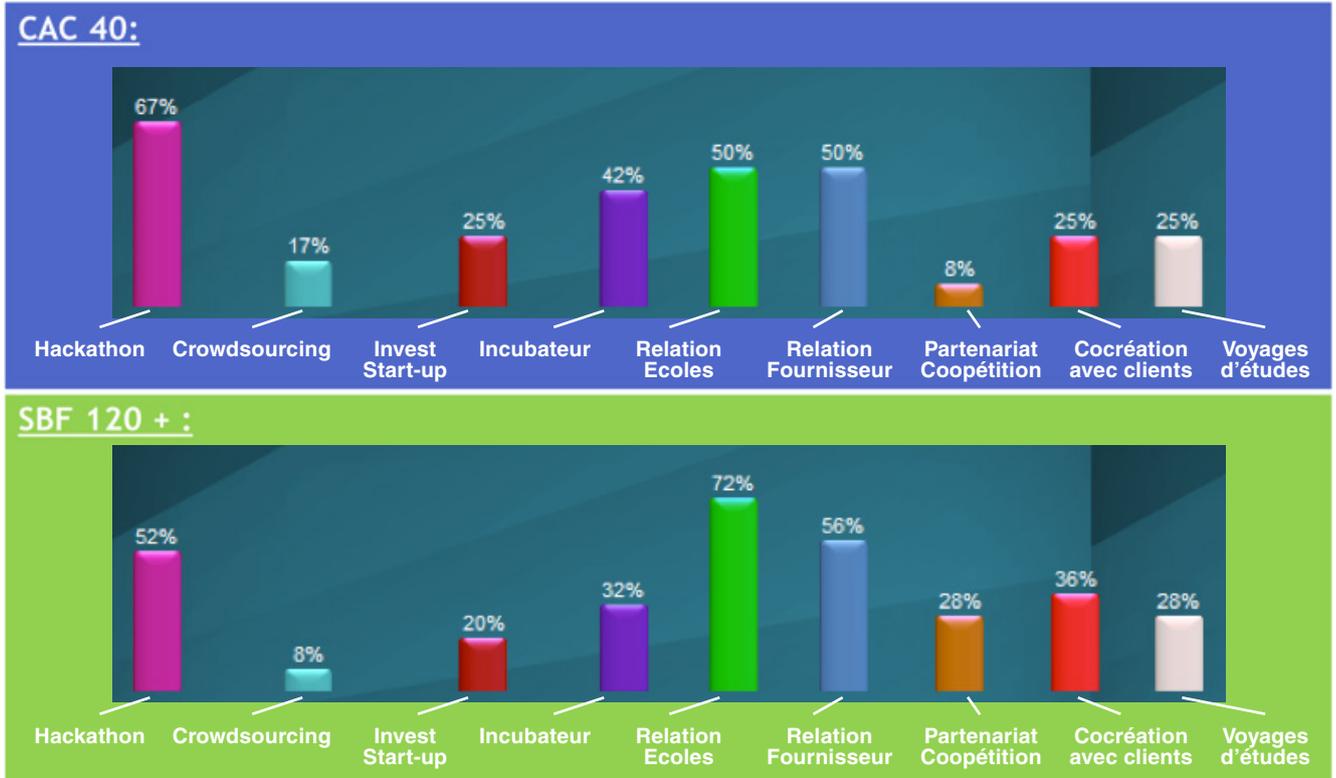


SBF 120 et proches:

- Démarche Open Innovation?



Quelles sont les démarches d'Open Innovation que vous avez lancées ?



GLOSSAIRE

API - Application Programming Interface

Architecture logicielle permettant l'interopérabilité des logiciels. Une approche en API ou en services (SOA pour Service Oriented Architecture) est indispensable pour ouvrir nos Systèmes d'Information et favoriser l'open innovation.

AVOCAT DE L'ANGE

La technique de l'avocat de l'ange s'utilise en animation créative pour évaluer et enrichir une idée. Elle consiste à demander à un participant de défendre une idée en insistant sur ses points positifs. Le principe est que même lorsque l'on pense qu'une idée n'est pas bonne, on est toujours capables d'identifier une partie de l'idée qui nous paraît sincèrement utile, cette partie n'est parfois pas un avantage auquel le porteur d'idée avait pensé.

CONCOURS OU BOITE À IDÉES

Il s'agit de deux pratiques d'idéation

- Un concours d'idées désigne un processus récurrent, avec des appels à candidatures limités dans le temps
- Une boîte à idée désigne un processus continu d'appel à candidatures, traitées au fil de l'eau

FRUGALITÉ

Se dit d'actions, de travaux réalisés avec des moyens réduits, de manière sobre et simple. Les principaux exemples d'innovations frugales nous viennent de pays en voie de développement (exemple du paiement via mobile par SMS au Kenya – Système M-Pesa)

INNOVACTEUR

La notion d'Innov'acteur recouvre deux acceptations dans les entreprises :

- Soit il s'agit de membres d'un réseau bien identifié composé d'experts ayant légitimité à diffuser, animer un programme d'Innovation
- Soit le terme désigne tout contributeur à une démarche d'Innovation participative, et qui s'est porté volontaire pour déposer une idée dans un processus de consultation promu par l'entreprise

INNOVATION PARTICIPATIVE SPONTANÉE

Possibilité donnée à chacun de proposer des idées sur tous sujets (source association innovacteurs)

INNOVATION PARTICIPATIVE PROVOQUÉE

Stimulation des idées de chacun sur un sujet ou un thème précis (source association innovacteurs)

INNOVATION WASHING

À l'instar du greenwashing, l'innovation washing consiste à promouvoir l'innovation non pas en lançant des actions innovantes, mais en mettant en avant les réalisations innovantes qui sont déjà en place sans l'aide d'une démarche structurée.

INTRAPRENEUR

Au sein d'une grande organisation, un intrapreneur est un collaborateur qui prend une responsabilité directe dans la transformation d'une idée en produit fini, grâce à son énergie, son leadership, son innovation et sa capacité d'entreprendre et de prendre des risques.

PITCHER

Savoir présenter un projet, un métier en temps contraint. Par exemple, Elevator pitch (30", le temps d'un trajet en ascenseur, Startup pitch (5' le temps d'une présentation d'une startup qui cherche des partenaires financiers ou industriels)

PLANNING POKER

Issue des méthodes agiles, le planning poker est une méthodologie d'estimation des coûts de développements informatiques. Ses caractéristiques sont qu'elle se fait en groupe et en consensus, et qu'elle utilise une mesure intermédiaire, l'unité d'œuvre plutôt que de s'exprimer directement en journée réelle de travail. Cette méthodologie peut aussi s'utiliser en innovation pour évaluer un gain.

PRODUCT-MARKET FIT

Terme attribué à Marc Andreessen et repris par le « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder, il s'agit d'une recommandation pour les startups de bien identifier que les clients du segment visé ont bien un problème, qui les impacte, qu'ils n'ont pas réussi à contourner et pour lesquels ils seraient prêts à payer pour une solution.

SÉRENDIPITÉ

La sérendipité est le fait de trouver autre chose que ce que l'on cherche. L'idée, la trouvaille intervient de façon inattendue, au travers d'échanges, de pratiques d'univers différents. La découverte de la pénicilline par Alexander Fleming en est un exemple.

SWOT

Outil permettant d'évaluer une situation et de définir des actions. Le terme SWOT est issu de l'anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

TIME TO MARKET

Temps entre la naissance du concept et sa mise en place sur le marché

UX OU USER EXPERIENCE

Méthodologie de design centrée sur l'utilisateur et l'expérience qu'il ressent dans un processus.

Lean Startup, Customer Development, Lean Canvas

RÉFÉRENCES

Muriel Garcia et Nadège de Peganow,
«Innovation participative : remettre l'humain au cœur de l'entreprise»,
Editions Scrineo (2011)

Association Innov'Acteurs
(<http://www.innovacteurs.asso.fr/>)

Alexander Osterwalder et Yves Pignol
«Business Model - Nouvelle Génération»,
Editions Pearson

Eric Ries,
«Lean Startup»,
Editions Pearson

Véronique Bouchard,
«Intrapreneuriat - Innovation et Croissance»,
Editions Dunod



NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

A PROPOS D'ITIFORUMS

WWW.ITIFORUMS.COM

Accélérateur de Business

L'IMA s'est créée à l'initiative d'ITIFORUMS www.itiforums.com qui anime 3 autres associations loi 1901 indépendantes des offreurs. Ces 3 associations : CRIP www.crip-asso.fr, (IT Infrastructure & Production), CRAI www.crai-asso.fr (Achats IT) et CDO Alliance-Digital Officers www.cdoalliance.org ont mis la relation avec l'écosystème des Startups au cœur de leurs préoccupations et c'est donc naturellement que ITIFORUMS (IT Innovation Forum) a proposé de fonder le groupe de travail Innovation du CRiP dans un groupe beaucoup plus large rassemblant tous les Responsables Stratégiques et Opérationnels de l'Innovation Technologique et Numérique.

ITIFORUMS se veut un accélérateur de business

en mettant en relation des porteurs de solutions innovantes avec les structures des Entreprises friandes de s'engager avec des startups (Responsables Innovation, Digital Officers, Chief Technical Officers, Responsables Achats qui sont les membres des 4 associations qu'elle anime).

ITIFORUMS se veut un réducteur de risques

pour les Entreprises acheteuses en favorisant le co engagement d'Entreprises auprès de porteurs de Solutions innovantes et aidant à l'augmentation des fonds propres des Startups à travers ses partenariats avec les fonds de capital risque.

Rappelons que le CRiP, le CRAi et CDO Alliance rassemblent ensemble plus de 400 Entreprises Adhérentes et plus de 5000 membres.

A PROPOS DE L'IMA

L'ASSOCIATION DES RESPONSABLES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE

ASSOCIATION LOI 1901

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Yann BARTHELEMY
Société Générale
Président



Emmanuel COX
SNCF
Vice-Président



François BECHET
Crédit Agricole SILCA
Secrétaire



Sylvie ROCHE
CRIP
Trésorier

La mission

**Rendre ses membres plus performants
dans leur métier et les aider à être :**

- Force de propositions d'innovation digitale vis-à-vis des métiers et des acteurs externes de leur entreprise
- Acteurs proactifs entre les besoins des métiers de leur entreprise, et les acteurs innovants

La feuille de route :

- Actions collectives dans l'écosystème des acteurs innovants pour **diminuer les risques d'engagement** (Co-engagement, Fonds propres).
- Réalisation d'**expérimentations en co-création pour les intérêts communs**, afin de partager les risques, augmenter les chances de réussite et le time-to-market.
- **Partage et benchmark des expériences** et visions pour permettre une accélération de l'adoption des meilleures pratiques d'innovation.
- **Mutualisation de veilles** technologiques et d'usages.
- **Référencement et comparaison** des meilleures pratiques d'innovations (stratégiques, organisationnelles, méthodologiques et de processus) et des **acteurs innovants**.
- Mise en place de **plateformes d'entraide**, de groupes de réflexions et d'apprentissages collectifs.
- **Promotion de la fonction** de Responsable Innovation au sein des Entreprises et de l'écosystème.
- **Réseau de communication rapide** et efficace dans un **cercle de confiance** entre Responsables d'Innovation.

L'AMBITION de l'association **INNOVATION MAKERS ALLIANCE – Digital & Technology** est de permettre aux Responsables Stratégiques et Opérationnels de l'Innovation Digitale & Technologique d'être force de propositions d'innovation digitale vis à vis des métiers de l'Entreprise et des acteurs externes à l'entreprise (partenaires, clients, fournisseurs, universités, ...) et ainsi être des acteurs proactifs dans la mise en relation entre les besoins des métiers de l'entreprise, les technologies de pointe et les acteurs innovants.

Les objets connectés, La réalité augmentée, la mobilité, le big data, les réseaux sociaux et toutes les nouvelles technologies ouvrent des champs d'innovation nouveaux qui peuvent permettre à nos entreprises de redéfinir leurs relations clients, collaborateurs, de trouver de nouveaux espaces d'opportunités business et d'améliorer leur performance opérationnelle.

Cependant, la transformation digitale liée à ces technologies entraîne un besoin impérieux pour nos entreprises de réformer en profondeur leurs pratiques d'innovation. Notre conviction est que les DSI et en particulier les responsables innovations de ces DSI ont un rôle capital dans cette transformation. Les responsables innovation vont notamment construire et développer le lien entre les métiers (en particulier les fonctions de CDO en émergence dans ces métiers) et les Responsables IT (CTOs, DSI, etc.). Ils vont de plus être des acteurs proactifs dans la mise en relation entre les besoins des métiers de l'entreprise, les technologies de pointe et les acteurs innovants au sein de l'entreprise et en dehors (partenaires, startups, clients, fournisseurs, universités, etc.), ainsi que dans l'accompagnement culturel nécessaire.

Face à la concurrence des pure players du digital, les entreprises se doivent de réagir et de réinventer leur modèle métier et de s'unir pour apprendre ensemble à travailler différemment. Notre conviction est que les responsables innovation sont en mesure d'animer ce changement grâce à leur curiosité naturelle, leur capacité à penser en rupture et leur large réseau de relations. L'Innovation Makers Alliance sera la pierre angulaire de ces nouveaux modèles métier.

L'Innovation Makers Alliance (IMA) permettra aux Responsables Stratégiques et Opérationnels de l'Innovation de catalyser l'innovation technologique et numérique de leur entreprise. Les responsables innovations insufflent des pratiques en rupture avec les habitudes de leur entreprise. En conséquence, ils n'ont pas toujours la possibilité d'échanger au sein de l'entreprise pour confronter leurs convictions et

valider leurs intuitions. L'association leur permet cet échange entre pairs d'autres entreprises en créant une synergie positive entre ses membres.

Les échanges se font dans un cercle de confiance qui exclut les offreurs, les membres signant une charte de déontologie.

NOS PROCHAINS RDV SAISON 2015-2016

25 septembre :

Innovation Makers' Bootcamp - Retours d'expériences et définition des premiers chantiers.

14 octobre :

IT Innovation Forum
7^{ème} édition @Salons Hoche

28 janvier :

IT Innovation Forum
8^{ème} édition @Salons Hoche

14 avril :

IT Innovation Forum
9^{ème} édition @Salons Hoche

Planning des réunions de travail :
nous consulter

**Pour rejoindre l'IMA ou
pour plus d'informations,
contactez Stéphane Lefebvre :
stephane.lefebvre@ima-dt.org**

**Innovation Makers Alliance
Digital & Technology:**

Association loi 1901, 24 rue
Erlanger – 75016 Paris

www.ima-dt.org



VERSION DIGITALE SOUS FORME DE MOOC

**Partagez, Commentez, Confrontez
vos points de vue avec des experts
en charge de l'innovation et utilisez
ces informations pour vous aussi
passer à l'action.**

COMMENT ?

**Il vous suffit de créer un compte
sur <https://ima.upgraduate.com>.**

CONTACTS

Innovation Makers Alliance

contact@ima-dt.org

www.ima-dt.org

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire ; sous forme de copie, photocopie, reproduction, traduction ou conversion que ce soit mécanique ou électronique, intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Innovation Makers Alliance.



Innovation Makers Alliance

DIGITAL & TECHNOLOGY

L'association des Responsables Stratégiques
et Opérationnels de l'Innovation
Technologique et Numérique

Association loi 1901

Innovation digitale et technologique
c'est vis-à-vis des métiers
et de l'écosystème de l'entreprise.



Lien entre les **besoins métiers**
et les **acteurs innovants**.

OBJECTIFS

- + Actions collectives dans l'écosystème des acteurs innovants pour **diminuer les risques d'engagement** (Co-engagement, Fonds propres).
- + Réalisation **d'expérimentations en co-création pour les intérêts communs**, afin de partager les risques, augmenter les chances de réussite et le time-to-market.
- + **Partage et benchmark des expériences** et visions pour permettre une accélération de l'adoption des meilleures pratiques d'innovation.
- + **Mutualisation de veilles** technologiques et d'usages.
- + **Référencement et comparaison** des meilleures **pratiques** d'innovation stratégiques, organisationnelles, méthodologiques et de processus et des **acteurs innovants**.
- + Mise en place de **plateformes d'entraide** et de groupes de réflexions et d'apprentissages collectifs.
- + **Promotion de leur fonction** au sein des Entreprises et de l'écosystème.
- + **Réseau de communication rapide** et efficace dans un **cercle de confiance** entre Responsables Innovations.



REJOIGNEZ-NOUS SUR
WWW.IMA-DT.ORG

