

Et POC !

**Enquête sur l'innovation
ouverte en entreprise**

Marie Cécile Rochet

Marie Cécile Rochet

Et POC !

Enquête sur l'innovation ouverte en entreprise

© Marie Cécile Rochet, 2018

ISBN numérique : 979-10-262-2551-5



Courriel : contact@librinova.com

Internet : www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« L'innovation, c'est l'alliance entre recherche, marketing, instinct,
imagination, produit et courage industriel. »

Antoine Riboud

Introduction

Je suis issue du monde de l'entreprise et j'ai eu la chance, ces dernières années, de participer à l'aventure collective de l'innovation. J'ai animé la démarche d'acculturation interne d'un groupe de service automobile, mais j'ai aussi pratiqué l'exercice, relativement nouveau pour les entreprises, d'investisseur dans des startups intéressant les métiers (*corporate venture*¹).

Cette expérience m'a beaucoup marquée car elle se situe au cœur des problématiques de beaucoup d'entreprises, et qu'on formule de façon un peu simpliste ainsi : comment se réinventer, comment identifier les relais de croissance, à quoi va ressembler notre marché demain, sommes-nous capables de prendre les virages au bon moment, pouvons-nous engager les collaborateurs et notamment les *millennials*², comment sécuriser la pérennité de l'entreprise dans un contexte de transformation et d'irruption de nouveaux concurrents, quels sont les talents et compétences à acquérir, faut-il pivoter ou renforcer notre savoir-faire ? Ces sujets sont à l'ordre du jour des comités de direction et ils trouvent une réponse, simpliste également, mais qui plaît à tout le monde : il faut innover.

Derrière cette injonction se cachent beaucoup d'*a priori*, de définitions du terme, de techniques, d'éléments de langage, d'expériences très diverses. L'innovation est difficile à cerner, mais l'innovation est partout.

C'est une plongée au cœur de ce foisonnement riche et plein de paradoxes, que je vous propose de partager. Mon intention est de faire un instantané mi-2018 de ce que j'ai pu observer dans les secteurs que je connais : celui de la mobilité et celui du *retail*³ essentiellement. La réflexion sur l'innovation et les pratiques évolue vite. Donc un certain nombre d'initiatives que je retranscris ici seront passées de mode d'ici quelques mois ou années. Je n'ai donc pas la prétention d'établir un état de l'art exhaustif mais de présenter sur un mode journalistique les expériences partagées par mes interlocuteurs, ainsi que le sens qu'ils leur donnent.

Je remercie toutes les personnes que j'ai eu le plaisir d'interroger. Premier

indice de cette grande enquête sur l'entreprise ouverte : tous m'ont accueillie sans réticence et ont parlé avec sincérité de leur enthousiasme à faire partie de ce grand moment que vivent les entreprises aujourd'hui, moment de risque mais aussi d'infinies opportunités, moment de changement mais aussi d'introspection, moment de bascule mais aussi d'affirmation.

Remerciements à mes interlocuteurs pour leur temps et leur confiance

William Barbier, Responsable de magasin La Vignery

Vincent Bully, Responsable open innovation et relations startups chez Decathlon

Pascal Chabret, Directeur innovation et Boulanger Second Life chez Boulanger

Alain Colin, Directeur général de Monabanq

Aude Criqui, Directrice marketing du Furet du Nord

Aurélien De Nunzio, Fondateur de Permettez-moi de construire

Franck Flipo, Co-fondateur de l'agence Pictime

Hughes Hansen, Directeur général de Start In Post

Hughes Lalain, Directeur général adjoint du groupe Verywear

David Le Louarn, Co-fondateur de Kinov

Stéphanie Hajjar, Directrice innovation et entrepreneuriat chez Leroy Merlin

Valérie Laugier, VP digital et innovation de Total Marketing Services

Claire Le Louët, Chief growth accelerator officer de Total Marketing Services

Sophie Menez, Fondatrice de Mana Ara

Hervé Milcent, Directeur général chez Lyreco, accompagné de Grégory Liénard, sponsor innovation et Emmanuel Kulas, responsable open innovation

Alexis Offergeld, Directeur de l'Open Lab / Movin On chez Michelin

Cédric Poncelet, Chief New business officer chez ID Group

Matthieu Ramery, Directeur général Groupe Ramery

Frédéric Sellier, Responsable de la conduite du changement et de l'innovation chez Happychic

Patrice Thiriez, Coach innovation clients au Lab Covéa

Denis Vanbeselaere, Chief innovation officer chez Auchan Retail

Isadora Verderesi, Directrice de la Digital Factory de Transdev

Sophie Vergne, Fondatrice de Kleen Now

Théo Verhaeghe, Head of business development chez CapHorn Invest

Nicolas Verschuere, Responsable innovation chez Pimkie

Expérience personnelle

Pourquoi parler de moment de bascule ? Il est très probable que les virages sociétaux que représentent la démocratisation de la voiture, de l'électro-ménager, l'émergence des centres commerciaux ou du travail des femmes ont dû sembler radicaux, disruptifs et peu prévisibles à leurs contemporains. Pour autant, on parle de mutations sur quelques dizaines d'années.

Ce qui obsède aujourd'hui les entreprises, c'est l'accélération. On peut même parler de fulgurance quand un leader mondial comme Uber ou Didi émerge en quelques années à peine, lorsqu'une activité comme le moteur de recherche qui est née il y a 20 ans, met son leader Google (Alphabet) en 2^{ème} position des capitalisations boursières mondiales (plus de 700 milliards de dollars en juin 2018) ou qu'une startup se lance en 2013 dans le e-commerce du bricolage et accueille cinq ans plus tard 12 millions de visiteurs par mois, en proposant 1,3 millions de produits référencés sur sa place de marché (ManoMano).

Pour ma part, j'ai rejoint en 2011 un groupe qui s'était donné les moyens depuis plusieurs années, de voir arriver le tsunami. Il s'agit de Mobivia, leader européen du service automobile à travers ses marques les plus connues, Norauto et Midas.

Mobivia travaillait sur une préoccupation qui touchait son cœur de métier : l'avenir de l'automobile, celle qu'on répare dans ses ateliers, et plus largement l'avenir de la mobilité, avec ou sans voitures.

J'ai rejoint la holding du groupe pour m'occuper de l'anticipation stratégique : solliciter les experts, mais aussi les collaborateurs pour imaginer la proposition de valeur du groupe dans un futur assez lointain (à 10 ans, si cette échéance est « pensable » aujourd'hui). Les entreprises nordistes sont très familières avec cet exercice de Vision, qui a plusieurs mérites : aligner les dirigeants sur les hypothèses d'évolution du marché, travailler en intelligence collective avec les collaborateurs pour se projeter

dans un futur qui sera nécessairement différent, acculturer les entreprises du groupe aux tendances émergentes, bref préparer les esprits à la fameuse « transformation ».

Pendant cinq ans, mon équipe et moi avons invité des speakers de renom pour sensibiliser la centaine de dirigeants de Mobivia aux problématiques qui allaient impacter le groupe (Marc Halévy pour expliquer la fin du *mass market*, Emmanuelle Duez pour raconter les *millenials*), nous avons décrypté avec l'aide d'experts les nouveaux concepts (l'entreprise plateforme à partir de l'étude de Fabernovel sur les Gafanomics) ou la modélisation des comportements générationnels de relation à la voiture (avec le Bipe).

Pour autant, l'anticipation stratégique n'est pas de la prévision et encore moins de la prédiction. Elle sert essentiellement à préparer les esprits et les budgets, à développer la sensibilité aux signaux faibles, et à identifier des pistes d'innovation qui seront à valider par les tests de marché.

Investir dans les startups pour apprendre

C'est dans cet esprit déjà très « *test and learn*⁴ » que le groupe a créé dès 2010 une structure de *corporate venture* (prise de participation minoritaire dans des projets innovants) pour se familiariser à la fois avec les offres émergentes en matière de nouveaux usages de mobilité, mais aussi pour fréquenter de près ces entrepreneurs un peu mystérieux que sont les startups. En dotant son fonds de quelques poignées de millions d'euros, le groupe a pu investir dans des entreprises comme Heetch (véhicule de tourisme avec chauffeur, au cœur du combat homérique avec les taxis) ou Drivy, leader français de la location de voitures entre particuliers, mais aussi se retirer de certains projets ou accompagner l'arrêt de certaines initiatives. Mobivia avait vu juste : cette démarche assez avant-gardiste (du moins en 2010 dans le secteur du service automobile) était apprenante et ne faisait que renforcer les premières observations sur la mutation en cours du marché