

# La contribution de l'IT à l'innovation

---

*Facteurs constitutifs des démarches d'innovation*

Juin 2013



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

## **Titre du rapport : L'innovation dans les grandes entreprises - Facteurs constitutifs des démarches d'innovation**

### **Equipe du CIGREF**

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

### **Remerciements :**

Nos remerciements vont à Patrick HERENG, DSI de TOTAL qui a piloté cette réflexion.

Nous remercions également les personnes qui ont participé à la *task force* innovation :

Jean-Luc DELCUVELLERIE – AREVA	Patrick COMONT – GDF SUEZ
Pierre BLANC – CARREFOUR	Jean-Luc TERRANOVA – NEXANS
Hervé LE BARS – DGME	Frédéric NIVOIX – RENAULT
Yves BUSSIÈRES – EDF	Dominique LEFEBVRE – TOTAL

Ainsi que les membres du groupe de travail qui ont contribué à la réflexion :

Mina LEJAMBLE - AGIRC ARRCO	Hervé JEGO - GENERALI
Claude OSTERNAUD - ALSTOM	Louis CARBONNE - GRTGAZ
Nicolas BUCHE - AREVA	Michel GACHON - LAFARGE
Jean-Luc DELCUVELLERIE - AREVA	Isabelle FETET - LAGARDÈRE
Pascal HERVIER - BOLLORE	Hélène MONIN - MANPOWER
Pierre BLANC - CARREFOUR	Jean-Luc TERRANOVA - NEXANS
Hervé LE BARS - DGME	Jean-Louis GHIGLIONE - RENAULT
Bernard DUPRÉ – RATP	Frédéric NIVOIX - RENAULT
Yves BUSSIÈRES - EDF	Thierry DE VALLOIS - RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE
Natacha STEPHEKOV - ESSILOR	Philippe LUSSEAU - RTE
Patrick COMONT - GDF SUEZ	Pierre TARIF – GDF SUEZ / STORENGY
Laurent DALLERY - GENERALI	Dominique LEFEBVRE - TOTAL

Ce document a été rédigé par Frédéric LAU et Matthieu BOUTIN (CIGREF).

### **Pour tout renseignement concernant ce rapport, vous pouvez contacter le CIGREF aux coordonnées ci-dessous :**

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

Sites internet :

<http://www.cigref.fr/>

<http://www.fondation-cigref.org/>

<http://www.histoire-cigref.org/>

<http://www.questionner-le-numerique.org>

<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>

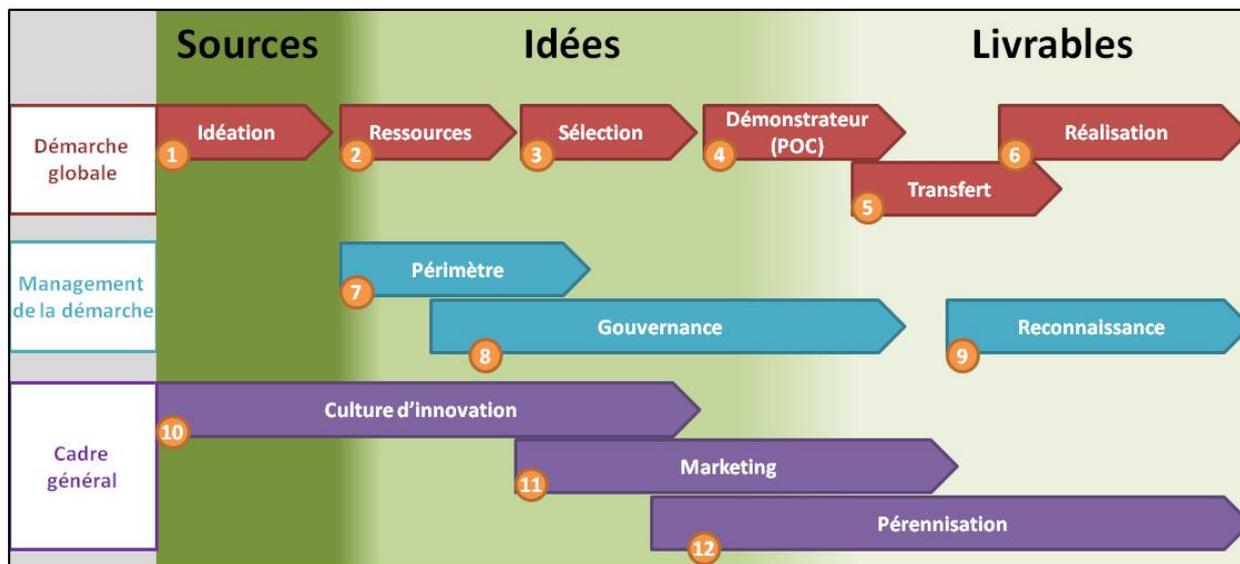
## SYNTHÈSE

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

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

Le CIGREF a donc rassemblé plusieurs grandes entreprises pour partager leurs expériences et essayer d'identifier les éléments constitutifs d'une démarche d'innovation et ainsi bâtir une cartographie sur laquelle il serait possible de se baser ou de se *benchmarker*.

12 facteurs clés entrant dans une telle démarche ont été identifiés et pour chacun, plusieurs indicateurs permettant au lecteur de situer son entreprise :



De cette cartographie, il ressort aussi que de l'ensemble de la démarche, le processus d'idéation est certainement le plus important car il amène les idées qui seront ensuite transformées en innovations. C'est sur ce processus que l'entreprise doit porter son effort, Mais c'est aussi ce processus qui est le plus délicat à mettre en œuvre car contrairement aux autres, il nécessite de changer de nombreux codes et modes de management pour être le pilier d'une culture d'innovation globale.

## SOMMAIRE

Préambule .....	1
Introduction.....	2
Les facteurs ou éléments clés d'une démarche d'innovation .....	3
<b>LA DÉMARCHE GLOBALE.....</b>	<b>5</b>
IDÉATION.....	5
RESSOURCES .....	7
SÉLECTION.....	10
DÉMONSTRATEUR (POC) .....	12
TRANSFERT.....	13
RÉALISATION .....	14
<b>LE MANAGEMENT DE LA DEMARCHE.....</b>	<b>15</b>
PÉRIMÈTRE.....	15
GOUVERNANCE.....	16
RECONNAISSANCE .....	18
<b>LE CADRE GENERAL .....</b>	<b>19</b>
CULTURE D'INNOVATION.....	19
MARKETING.....	20
PÉRENNISATION.....	21
Conclusion .....	22

## FIGURES

Figure 1 : Cartographie d'une démarche d'innovation .....	4
---	---

## PRÉAMBULE

La transformation des entreprises est guidée par les nouveaux usages induits par les technologies numériques. Dans un écosystème en perpétuelle formation, l'innovation occupe une place fondamentale.

L'innovation fait partie des axes de réflexion du CIGREF depuis maintenant 13 ans. Réflexion initialement portée sur les technologies, cette activité se focalise sur les usages *business* et numériques avec la création en 2008 d'un Cercle de l'innovation regroupant les directeurs d'innovation de la DSI mais aussi plus récemment des directions R&D de l'entreprise.

Cette activité a plusieurs objectifs :

- La découverte et le partage d'expériences mettant en valeur des PME Innovantes par des grands groupes sur des projets de transformation numérique.
- La compréhension et la promotion des démarches d'innovation dans les grandes entreprises. Quels sont les acteurs, les étapes, les moyens et compétences nécessaires ? Quelle est la valeur ajoutée pour l'entreprise et son écosystème, dans ou hors de la DSI ?

Ce document se situe dans une volonté d'élaborer un modèle de maturité de l'innovation dans les grands groupes, en décrivant les éléments sur lesquels les entreprises peuvent se comparer sur leur démarche d'innovation et notamment dans la fonction IT.

Cette réflexion a permis d'identifier les éléments constitutifs d'une démarche d'innovation au service de l'ensemble des métiers de l'entreprise. Ces facteurs forment une cartographie globale, présentée dans ce document.

## INTRODUCTION

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

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

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

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

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

## LES FACTEURS OU ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

Une démarche d'innovation est un ensemble de processus impliquant de nombreux acteurs de l'entreprise, de la source des idées jusqu'à la démonstration de leur pertinence et la validation de leur mise en œuvre.

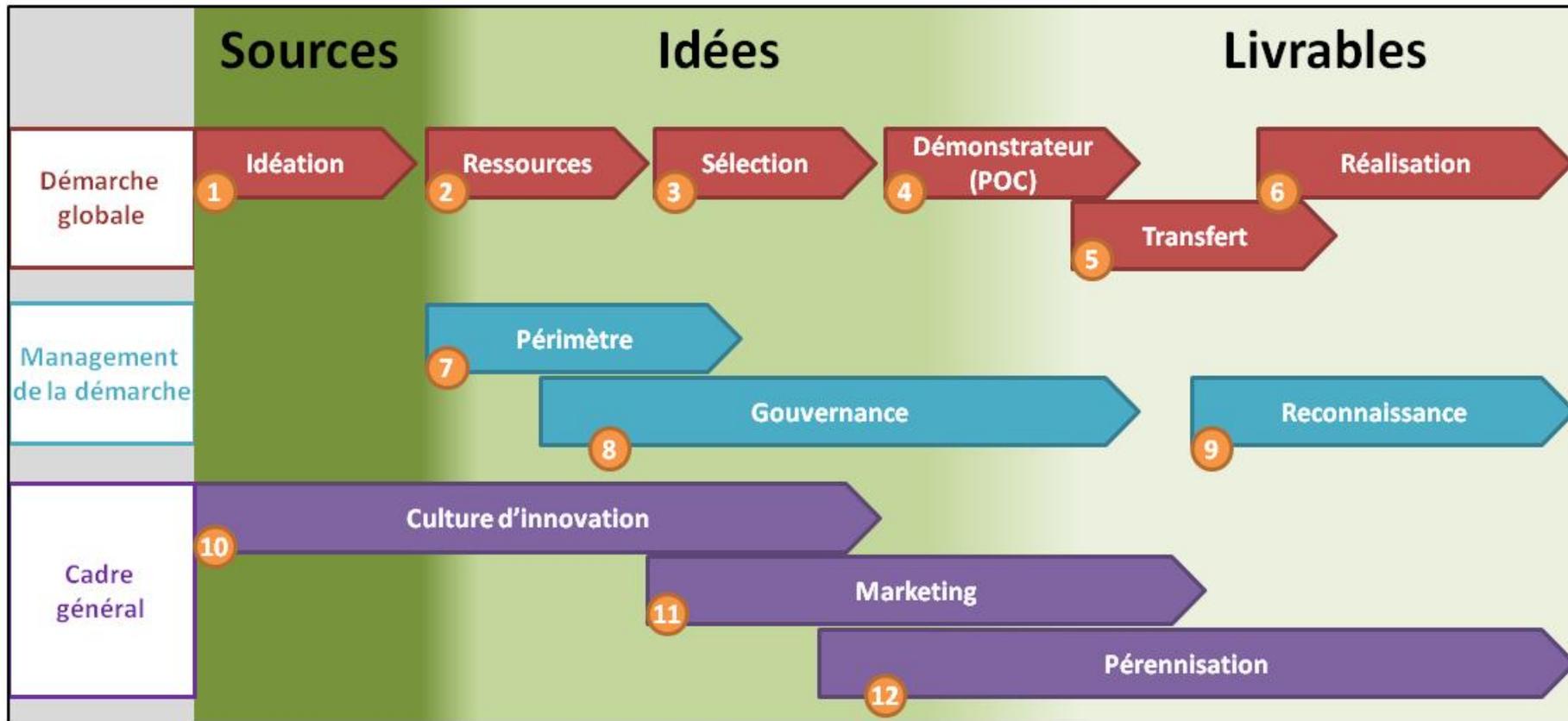
Elle comporte trois niveaux de réflexion : stratégique, organisationnel et opérationnel.

1. Définie par les instances dirigeantes de l'entreprise, une stratégie d'innovation nécessite un **cadre général** dont l'objectif est d'intégrer la démarche au cœur même du fonctionnement de l'entreprise. Cela signifie de développer une culture de l'innovation engageant l'ensemble des salariés de l'entreprise, de s'appuyer sur les mécanismes internes de communication et de formation pour promouvoir et pérenniser la démarche.
2. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un **mode de management de la démarche** adapté, s'appuyant sur une gouvernance transverse qui définit le périmètre et la valeur des projets ou programmes d'innovation engagés.
3. Le déploiement des projets d'innovation s'inscrit donc dans une **démarche globale** à laquelle les acteurs R&D, fonction SI, *business* et utilisateurs contribuent. Cette démarche regroupe un ensemble de processus qui s'étendent de l'idée à sa réalisation opérationnelle.

Le groupe de travail CIGREF a identifié **12 facteurs clés** dans ces trois catégories, faisant partie intégrante de la démarche d'innovation.

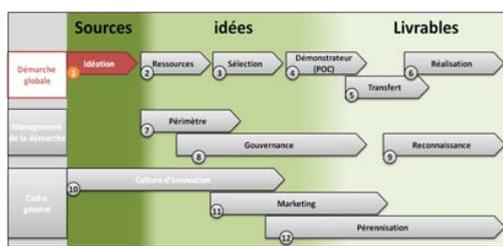
La description de chaque facteur comprend une définition avec des exemples de bonnes pratiques constatées dans les entreprises membres du CIGREF, ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs permettant de mesurer la maturité de son entreprise dans sa démarche pour développer l'innovation.

L'organisation de ces facteurs est représentée sur la cartographie suivante.



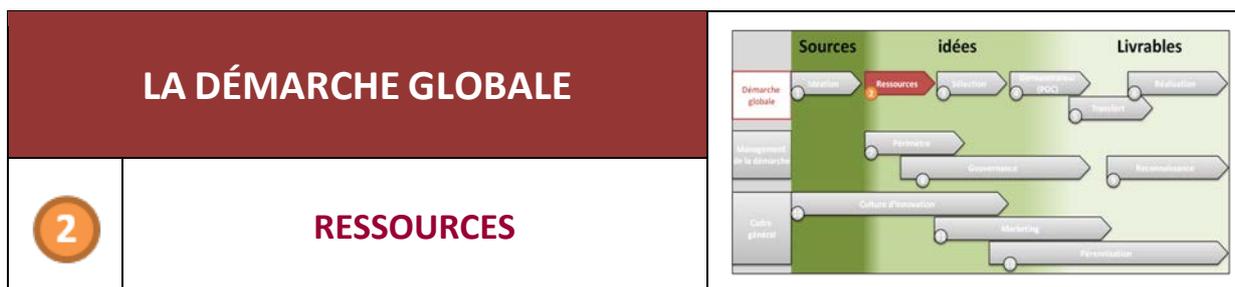
Source CIGREF

Figure 1 : Cartographie d'une démarche d'innovation

LA DÉMARCHE GLOBALE	
<div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div>	<h2 style="color: #800000; margin: 0;">IDÉATION</h2>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #ccc; padding: 5px;">Sources</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px;">idées</div> <div style="background-color: #ccc; padding: 5px;">Livrables</div> </div>  <p>L'alimentation d'une démarche d'innovation implique un processus de création et d'enchaînement d'idées : l'idéation.</p> <p>Sans idéation, pas d'idées, et sans idée, pas d'innovation.</p> <p>Ce processus est donc certainement l'un des plus importants de la démarche globale d'innovation. En effet, c'est par lui que les idées vont « percoler » et entrer dans une chaîne de test, de transformation et de validation jusqu'au produit final, industrialisé. Ou pas.</p> <p>Comme les idées peuvent surgir de partout et avec n'importe qui, l'idéation peut se produire aussi bien <i>top-down</i> (idées stratégiques qui irriguent l'entreprise) que <i>bottom-up</i> (à partir de l'évolution des usages opérationnels), l'important est qu'elle soit participative et associe les métiers et la fonction SI.</p> <p>Il existe plusieurs façons d'alimenter la création ou l'identification de nouvelles idées. On retrouve par exemple le plus souvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une veille active des écosystèmes IT (<i>push</i>) et de l'entreprise qui passe par :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ l'analyse dans des entreprises de secteurs différents, des processus et/ou des technologies mises en œuvre,</li> <li>○ le décryptage de la pratique et des usages de ces processus et/ou technologies</li> </ul> </li> <li>• Des réponses aux demandes restées sans solution, issues des métiers (<i>pull</i>)</li> <li>• Des réactions sur des besoins transverses alimentés à la fois par la veille et les demandes des métiers (<i>hybride</i>)</li> <li>• Des sessions de créativité internes à l'entreprise</li> <li>• L'utilisation des réseaux de relations pour découvrir, connaître ou évaluer telle ou telle solution</li> <li>• ...</li> </ul>	

### Éléments de *benchmarking*

- Existence et formalisation d'un processus de collecte d'idées (processus *bottom-up*)
- Organisation régulière d'un système de challenge ou d'un concours participatif
- Nombre de sessions de créativité
- Existence de propositions spontanées des métiers
- Existence d'un plan d'orientation des technologies numériques (processus *top-down*)
- Existence d'un processus d'évaluation des propositions
- Progression dans le temps du nombre de technologies intégrées
- Calcul d'un ratio des technologies anticipées par rapport aux technologies subies
- Calcul d'un ratio du nombre d'idées proposées par rapport au nombre d'idées réalisées
- Calcul d'un ratio entre les items du plan d'orientation des technologies et les sessions de créativité visant à le traiter sous forme de POC/création use case



Les principales ressources requises pour une démarche d'innovation sont un budget, un sponsor, du temps, des compétences.

**Le budget :**

Une démarche d'innovation nécessite un budget. Il est illusoire de penser que seule une veille, bénévole ou basée sur les seules compétences des collaborateurs, suffit.

Il faut aussi ne pas confondre « innovation des produits » ou produits innovants, avec une « démarche d'innovation ». Les premiers concourent à la réduction de l'OPEX<sup>1</sup> alors que la seconde se situe clairement dans du CAPEX<sup>2</sup>. Et si les budgets des DSI des grands groupes sont souvent contraints par leur OPEX, certaines DSI, encore peu nombreuses, arrivent soit à dégager un budget spécifique pour l'innovation, soit à la faire passer en CAPEX.

Attention, si un budget est nécessaire pour une démarche d'innovation, ce dernier ne doit pas nécessairement être important : la frugalité a l'avantage d'obliger à la créativité pour trouver des solutions.

Mais une structure d'innovation n'est pas toujours rentable « automatiquement » et de nombreuses entreprises sont confrontées à la justification du financement de l'innovation. Les programmes de recherche internationaux (par exemple européens) peuvent être des leviers de financement intéressants.

**Le sponsor :**

Il est indispensable que la démarche soit soutenue par un ou plusieurs sponsors ou commanditaires. Ils sont essentiellement internes à l'entreprise et de préférence issus des directions métiers ou de la direction générale. L'innovation doit entraîner le *business* de l'entreprise, **ce sont donc les directions *business* qui doivent mandater et soutenir une démarche d'innovation**, dut-elle être placée sous la responsabilité de la DSI. Le sponsor est

<sup>1</sup> OPEX : dépenses d'exploitation - coûts courants pour exploiter un produit, des entreprises, ou un système

<sup>2</sup> CAPEX : dépenses d'investissement - coûts de développement ou de fourniture des pièces non-consommables pour un produit ou un système

un facteur clé de succès de la démarche d'innovation.

**Du temps :**

Innover prend du temps : pour concevoir, pour la réflexion personnelle, pour l'échange entre experts. Faire de la veille, étudier les pratiques pour faire de la prospective nécessite une certaine latitude temporelle qui souvent peut paraître incompatible avec les contraintes et objectifs de l'entreprise.

Par exemple, participer à des programmes de recherche internationaux implique des échelles de temps peu compatibles avec les besoins des métiers ; mais cela permet de trouver des partenaires intéressants.

Pour certaines entreprises, le facteur temps est crucial et l'innovation doit pouvoir se dissocier de la recherche pour répondre et proposer des solutions dans des délais très courts. Les industriels n'ont pas le temps d'inventer alors que le marché et les métiers n'attendent pas pour innover.

**Des compétences :**

L'innovation ne se décrète pas. Parce qu'elle peut apparaître n'importe où, il est nécessaire de bénéficier de compétences élargies, multiples, pluridisciplinaires au sein d'une équipe, pour la détecter et la mettre en forme pour le bénéfice de l'entreprise.

**Des moyens :**

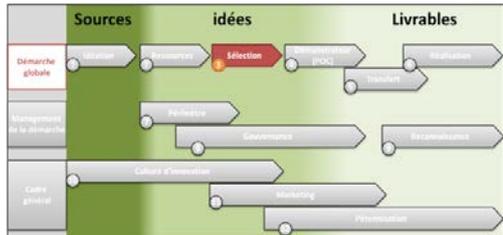
Atelier, garage ou *show room*, il peut être nécessaire de mettre en place un « lieu d'accueil de l'innovation » qui permette de travailler, tester, isoler et développer des solutions : un « bac à sable ».

L'animation de cette structure peut être donnée à des « facilitateurs » assurant, par exemple, la recherche des bonnes compétences au sein de l'entreprise pour permettre à une équipe qui souhaite développer une idée, de résoudre les problèmes (techniques, juridiques, ...) auxquels elle sera confrontée.

**Éléments de *benchmarking***

- Existence de facteurs d'ouverture (dans les objectifs des collaborateurs)
- Existence d'un espace de travail et de démonstration adapté et dédié
- Volume (nombre) d'idées exprimées
- Volume de production d'innovation (dans les objectifs des collaborateurs)

- Volume de brevets déposés
- Pourcentage du budget alloué par rapport au CA de l'entreprise ou au budget de l'entreprise
- Utilisation du crédit impôt recherche
- participation à des projets collaboratifs européens, français...

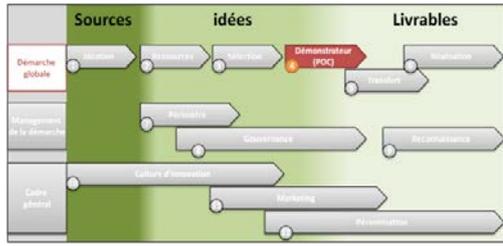
<b>LA DÉMARCHE GLOBALE</b>		
<div style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div>	<b>SÉLECTION</b>	
<p>Il n'est pas envisageable pour l'entreprise de tester toutes les idées proposées. Il est donc nécessaire de faire des choix.</p> <p>Cette sélection se base sur une évaluation à partir d'un ensemble de critères qui permettront de déterminer un ROI cible en termes de création de valeur pour l'entreprise ; le ROI peut être financier ou non (alignement stratégique, gains d'usage pour utilisateurs ou autres acteurs, image et réputation, etc.).</p> <p>Il est conseillé de créer un comité de validation avec la participation des parties prenantes à cette idée (pas uniquement la cellule d'innovation).</p> <p>Il est donc nécessaire de prioriser et discriminer les idées. Pour cela, les critères clés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des critères liés à la mise en œuvre d'une idée innovante comme par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La faisabilité, c'est-à-dire la capacité que l'entreprise a à réaliser cette idée (toutes les options sont envisageables : ressources et expertises internes/externes...)</li> <li>○ La transférabilité une fois que l'idée sera réalisée (transfert aux équipes de production de la DSI, à des prestataires, à une <i>Spin-off</i>...) en tenant compte des contraintes opérationnelles de l'entreprise (cf. étape de transfert ci-après dans le document)</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• Des critères liés à l'entreprise dans laquelle l'idée peut être mise en œuvre. Par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'impact sur les usages et les métiers de l'entreprise</li> <li>○ L'utilité et les utilisations possibles pour l'entreprise et son métier</li> <li>○ Les risques pour l'entreprise</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> </ul> <p>Un dossier « d'étude d'opportunité » reprend généralement tous ces critères. Il permet au comité de validation de prendre la décision des projets à garder/rejeter. Attention, « rejeter » un projet ne signifie pas nécessairement « l'abandonner ». L'idée peut être</p>		

conservée pour un réexamen ultérieur (par exemple si la technologie ou les usages ne sont pas encore assez matures)

Il peut être aussi nécessaire de sortir, exceptionnellement, du champ de contraintes imposées par l'entreprise (géographique, technique, social, culturel, réglementaire, etc.). En d'autres termes lors de cette étape, il faut « garder l'esprit ouvert » notamment lors de propositions d'innovations de rupture.

### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'une revue formelle de ces éléments de *benchmarking* comme preuve de maturité
- Participation des centres de compétences (par exemple des équipes qui reprendront et utiliseront le produit, après mise en production) à l'évaluation des projets.

<b>LA DÉMARCHE GLOBALE</b>		
<span style="background-color: #800000; color: white; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block; width: 20px; height: 20px; line-height: 20px;">4</span>	<b>DÉMONSTRATEUR (POC)</b>	
<p>Phase clé, c'est l'aboutissement réel de la démarche.</p> <p>Le démonstrateur s'apparente à une phase pilote hors contraintes standards de l'entreprise. Il se décline la plupart du temps sous la forme d'un POC (<i>Proof Of Concept</i>) qui permet de valider le concept porté par une solution particulière.</p> <p>La mise en place d'un démonstrateur peut impliquer la mise en œuvre de plusieurs POCs pour une même solution (ou pour plusieurs solutions différentes si on souhaite les <i>comparer</i>) afin de démontrer leur pertinence et leur faisabilité.</p> <p>Attention, il faut penser à impliquer les métiers et les faire participer à la démarche (particulièrement sur la validation du POC). Leur implication doit aussi se traduire en financement des démonstrateurs. Néanmoins si l'innovation est tirée par les aspects technologiques, le sponsor sera alors souvent la fonction SI.</p>		
<b>Éléments de <i>benchmarking</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties des métiers quant à leur engagement financier sur la mise en œuvre du projet</li> <li>• Existence d'une fiche de capitalisation avec des critères qualitatifs et quantitatifs</li> <li>• Identification ou calcul de la valeur ajoutée du POC :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ si continuité du projet,</li> <li>○ si arrêt du projet</li> </ul> </li> <li>• Taux de satisfaction des utilisateurs.</li> </ul>		



A ce niveau, on sort de la démarche d'innovation pour passer la main aux professionnels des SI, ces derniers pouvant être par exemple dans l'entreprise (fonction SI), hors entreprise (prestataires) ou à côté, en partenariat (*Spin-off*).

Cette phase se traduit donc par un transfert technologique des POCs auprès des équipes opérationnelles de la fonction SI qui vont se charger de transformer, d'intégrer, de rendre exploitable et réutilisable la solution choisie dans le SI pour sa mise en production.

Attention, les équipes de la DSI doivent aussi accepter l'exception. C'est-à-dire accepter d'intégrer des solutions issues d'une démarche d'innovation mais qui ne seraient pas passées par l'étape POC. Ces exceptions peuvent apparaître lors de réponses à des besoins particuliers ou déjà existants dans l'entreprise.

### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'un suivi sur le long terme du devenir des POCs
- Suivi de la durée moyenne de mise en œuvre/basculement dans le SI de l'entreprise
- Taux d'anticipation (mesure sur le long terme)
- Dans le portefeuille de projets lancés qui font l'objet de l'introduction de nouvelles solutions :
  - nombre d'innovations qui ont fait l'objet d'une action en amont
  - nombre d'innovations qui ont fait l'objet d'une urgence non anticipée



La démarche d'innovation ne conduit pas systématiquement à la mise en œuvre d'un projet innovant.

Comme pour la phase de sélection, les critères d'appréciation du projet peuvent montrer que ce dernier n'était pas viable pour l'entreprise au moment où il a été proposé. Cela ne veut certainement pas dire que la démarche a conduit à un échec. Bien au contraire, de nombreux enseignements peuvent en être tirés :

- la technologie n'est pas encore assez mature,
- l'entreprise n'est pas assez stable pour intégrer la technologie,
- etc.

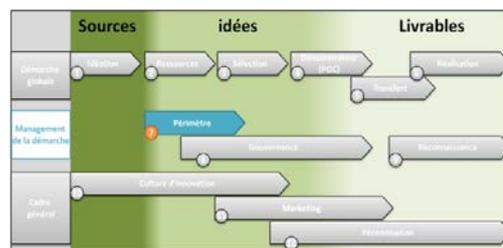
La phase de capitalisation va permettre d'évaluer ce qui est à retirer de l'expérience.

Les projets ne sont donc pas forcément abandonnés s'ils ne sont pas retenus, mais le relais aux équipes opérationnelles peut être passé plus ou moins rapidement, en fonction des conclusions du POC.

### Éléments de *benchmarking*

- Existence de fiches d'évaluation du démonstrateur ou du POC
- Existence d'une communication mesurée : il est nécessaire de partager l'esprit d'initiative et les bénéfices en termes de communication entre les personnes qui prennent en charge le projet et les équipes d'innovation.

<b>LE MANAGEMENT DE LA DEMARCHE</b>	
<div style="background-color: #e69d00; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">7</div>	<b>PÉRIMÈTRE</b>



Les grandes entreprises évoluent dans des environnements complexes. Il s'agit donc de définir ou, à tout le moins, d'identifier les périmètres dans lesquels l'idée initiale va s'exprimer, mûrir et se transformer en véritable innovation. Ces périmètres d'innovation sont multiples :

- Soit larges et qui s'étendent à l'entreprise, voire au-delà. Le thème de l'innovation est alors laissé au choix de l'innovateur. C'est une démarche plus personnelle, souvent menée par un sponsor. Elle est souvent issue d'une veille et d'échanges liés à la spécificité du poste de chacun.
- Soit restreints à une problématique d'entreprise particulière. Par exemple une campagne sur le thème des applications mobiles. Dans ce cas, le thème dépend souvent d'un besoin *business* exprimé.

Au final, quel que soit le périmètre, des choix seront faits et les processus classiques de la démarche vont se mettre en œuvre. Cela signifie que la problématique des périmètres d'innovation se situe très en amont de la démarche.

Une très bonne connaissance de l'entreprise et de son écosystème sont néanmoins requis pour identifier les périmètres possibles.

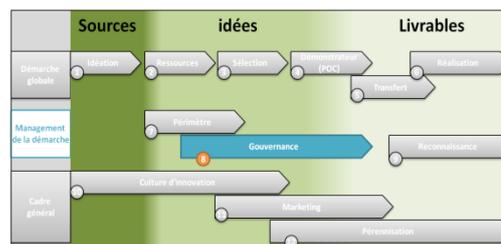
### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'une lettre d'orientation décrivant les champs d'innovation ciblés
- Dans le cas d'un « concours de l'innovation » interne à l'entreprise, existence des modalités de ce concours

## LE MANAGEMENT DE LA DEMARCHE

8

### GOVERNANCE



Une démarche d'innovation est un processus transverse qui ne concerne pas qu'une entité de l'entreprise. En parallèle à la démarche globale, il est donc nécessaire de mettre en place une organisation de pilotage qui permette d'accompagner, des idées au transfert, l'ensemble des acteurs et processus de la démarche.

Lors des échanges dans le groupe de travail CIGREF, trois éléments de gouvernance ont été particulièrement mis en avant :

1. Déployer des méthodes et les outils qui les portent. C'est-à-dire construire un environnement adapté qui permettra à la démarche de s'exercer efficacement. Par exemple :
  - Un SMI (Système de Management par les Idées)
  - Des plateformes collaboratives
  - Une plateforme de veille
  - Des plateformes de développement et de test (bac à sable)
2. Mettre en place des processus : il s'agit de décrire et traduire de manière opérationnelle l'ensemble des éléments de la démarche globale vus ci-avant. Il est intéressant que ces processus soient liés à ceux des entités métiers impliquées.
3. Des acteurs identifiés aux rôles répartis :
  - Le ou les sponsors
  - Le comité de validation
  - Les experts
  - Les animateurs de la réflexion/démarche
  - Le management
  - ...

Il est particulièrement intéressant que ces acteurs aient prévu dans leurs propres processus internes une interface avec la cellule d'innovation.

### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'un département de l'innovation au sein d'une Direction des systèmes d'information ou d'une Direction du numérique
- Description des organisations mises en place
- Volumétrie des « permanents » sur les démarches d'innovation

<b>LE MANAGEMENT DE LA DEMARCHE</b>		
<div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">9</div>	<b>RECONNAISSANCE</b>	

Une démarche d'innovation nécessite des personnes motivées. Celles-ci peuvent être à la fois des membres d'une cellule innovation, des experts de la fonction SI, des innovateurs métiers, des conseils ou experts extérieurs à l'entreprise. Chacun a sa motivation propre qui peut être stimulée par une reconnaissance particulière.

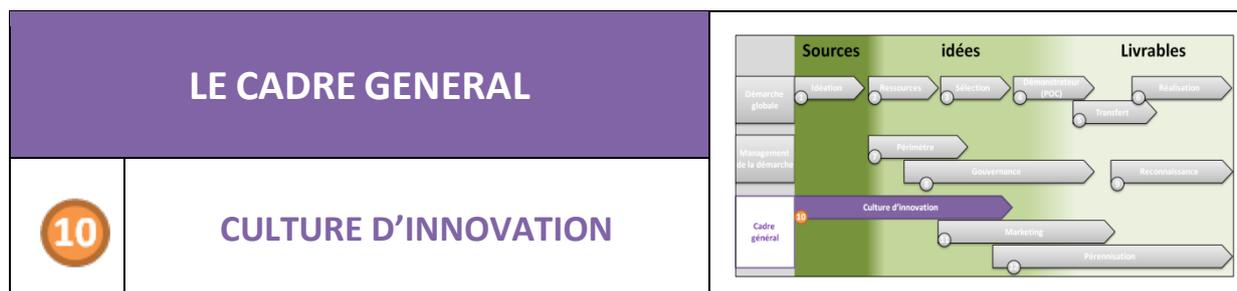
Il apparait qu'un système de reconnaissance efficace permet de maintenir cette motivation :

- par exemple, le salarié porteur de l'idée pourra recevoir une compensation financière pour le travail effectué ainsi que sa valorisation au sein de l'entreprise,
- l'équipe d'innovation pourra être mise en avant par rapport à l'ensemble des projets menés,
- un contributeur extérieur pourra bénéficier d'une publicité par le soutien de l'entreprise dans sa communication,
- ...

Toute participation à la démarche d'innovation doit être valorisée d'une manière ou d'une autre, afin de ne pas associer « innovation » à « frustration » et « déception ».

### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'un système de récompense prenant en compte l'ensemble des nominés
- Mise en valeur des contributions et de leurs auteurs dans les forums, réseaux sociaux ou autres lieux de collaboration.



La capacité d'innovation est devenue une caractéristique intrinsèque de l'entreprise numérique. C'est un élément différenciant qui permet de conquérir les marchés et ne se résume pas à un ensemble de moyens, d'équipes et d'investissements : c'est aussi une question de culture.

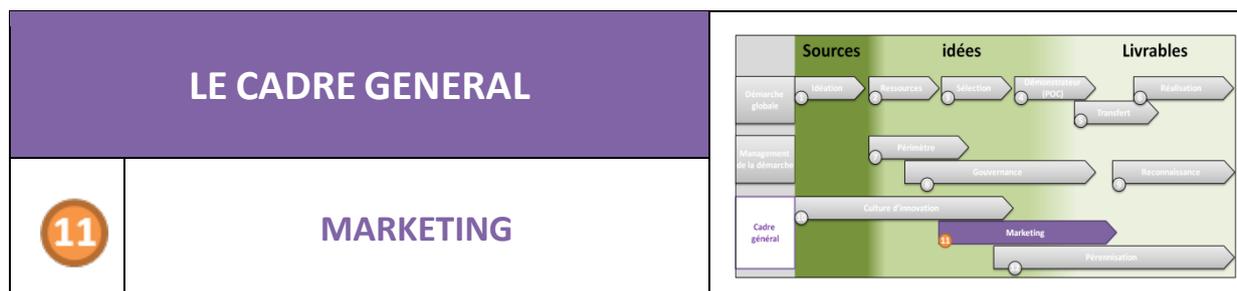
La culture d'innovation dans un monde de plus en plus numérique implique et irrigue l'entreprise dans son ensemble. Tous les acteurs sont concernés et la fonction SI figure en première ligne. Les mutations et nouveaux challenges liés au développement du numérique dans l'entreprise doivent être portés par tous les salariés de l'entreprise.

L'innovation par le numérique, c'est avant tout de l'innovation qui engendre rapidement de la création de valeur. Le développement d'une culture d'innovation au sein de l'entreprise est donc un état d'esprit partagé qui se caractérise par :

- une ouverture d'esprit favorisant l'audace et la prise de risque
- un fonctionnement organique impliquant les communautés d'intérêts et de pratiques
- la culture d'expérimentation et la tolérance au risque de cette dernière
- une réflexion hors champs de contraintes et sans tabou
- un droit à l'erreur et à l'impertinence
- une volonté de travailler ensemble.

### Éléments de *benchmarking*

- Implication du personnel à des associations, des ONG, des sociétés savantes, clubs d'innovation ou autre structures d'innovation
- Participation/intervention à des salons, congrès ou conférences sur l'innovation ou des solutions innovantes
- Existence d'ateliers de partage d'expériences ou de conférences au sein de l'entreprise avec des intervenants externes
- Mise en place d'une structure d'évaluation de ces activités pour l'entreprise



Pour intéresser les innovateurs potentiels, mais aussi les sponsors éventuels, il est nécessaire de faire connaître la démarche d'innovation, ses tenants et aboutissants, les résultats déjà obtenus et, si c'est possible, la valeur *business* que l'entreprise a pu en retirer.

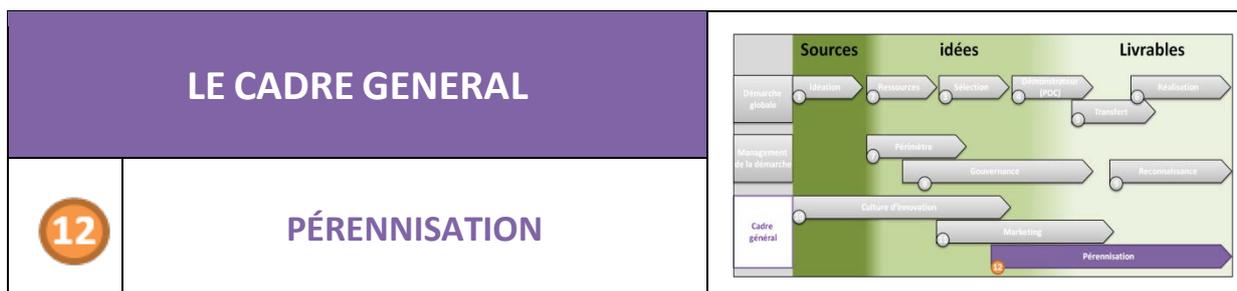
C'est donc essentiellement une action de marketing qui requiert de la conviction de la part des acteurs, des succès qui permettent de crédibiliser la démarche et de la communication :

- Sur les processus, auprès des innovateurs
- Sur les possibilités de la démarche, par l'intermédiaire de forums
- Pour favoriser le dialogue avec le reste de l'entreprise.

L'objectif des actions de communication est de donner envie de travailler ensemble, de s'inscrire dans un collectif d'innovateurs et de rechercher des leviers de financement, de valorisation et de motivation.

### Éléments de *benchmarking*

- Existence d'outils de communication sur l'innovation :
  - un support de diffusion (une lettre interne, numérique ou non, avec un encart récurrent à l'intérieur)
  - des journées de l'innovation organisées pour l'ensemble de l'entreprise avec une participation active de la fonction SI
- Intégration de l'innovation dans les critères d'évaluation lors des entretiens annuels individuels
- Résultats d'enquêtes internes sur le thème de l'innovation.



Si la culture d'innovation concerne tous les acteurs, la pérennisation de la démarche est une problématique particulière portée par le management de la cellule d'innovation.

Elle requiert de la pugnacité et de l'obstination, essentiellement pour convaincre les autres acteurs, notamment *business* et financiers, de l'entreprise. Mais également de la patience parce que les cycles de mise en œuvre d'une solution peuvent être très longs dans une entreprise (avec le risque d'obsolescence rapide d'une solution innovante).

Le management de l'entreprise doit de son côté accepter un droit à l'erreur de la part du management de la cellule d'innovation pour qu'un échec occasionnel ne provoque pas la remise en cause de la démarche.

### Éléments de *benchmarking*

- Mise en place des structures d'innovation
- Retour sur les succès et les échecs (ou mises de côté) des initiatives
- Existence d'une structure de réflexion sur l'intérêt et le ROI possible pour les succès, et sur l'analyse des causes des « échecs ».

## CONCLUSION

Si tous les facteurs de l'ensemble d'une démarche d'innovation sont indispensables, certains néanmoins revêtent une importance plus grande que les autres.

Une démarche d'innovation n'est pas qu'un simple enchaînement de processus, de l'idée au produit. La mise en place d'un cadre général prenant en compte l'organisation de l'entreprise ainsi qu'un mode de management tenant compte de l'ensemble des acteurs sont nécessaires pour encadrer la démarche globale.

En effet, s'il semble évident de réaliser des maquettes ou des POCs pour démontrer l'intérêt d'une innovation, créer, déployer et entretenir une culture d'innovation intégrée dans la culture de l'entreprise est certainement quelque chose de plus complexe, diffus, moins concret et pourtant essentiel pour arriver efficacement à des résultats .

Dans le cadre de la transformation numérique des entreprises, on observe le développement progressif d'une culture numérique impliquant tous les acteurs de l'entreprise. Cette culture entraîne, s'appuie et génère de nouveaux usages qui eux-mêmes sont générateurs d'idées nouvelles pouvant être transformées en innovations créatrices de valeur pour l'entreprise. Ces idées nouvelles sont à la base du processus d'idéation, élément essentiel et fondamental pour la réussite d'une démarche d'innovation globale.

Or l'une des principales difficultés à la mise en place d'une culture d'innovation au sein de l'entreprise réside dans cette phase d'idéation qui doit être encouragée et supportée par le management de l'entreprise. Cette phase nécessite un changement d'attitude pour beaucoup d'acteurs, une ouverture d'esprit et l'acceptation de nouveaux codes (management, cadre de travail, droit à l'erreur, etc.). Comme pour beaucoup de nouveaux projets d'entreprise, un sponsor indiscutable est indispensable pour soutenir la démarche globale et particulièrement cette phase d'idéation. Sortie de cette phase délicate, la démarche d'innovation peut être considérée comme un processus comme un autre.



## **CIGREF**

21 avenue de Messine

75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

Fax : +33 1 56 59 70 01

[cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)

[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)