

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

MARTIN DUVAL

DE L'OPEN INNOVATION À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

MOBILISEZ VOTRE ÉCOSYSTÈME POUR
ACCÉLÉRER VOTRE TRANSFORMATION

2^e ÉDITION

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078214-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« We build too many walls and not enough bridges. »

Isaac Newton

« Le tout est plus grand que la somme des parties. »

Aristote

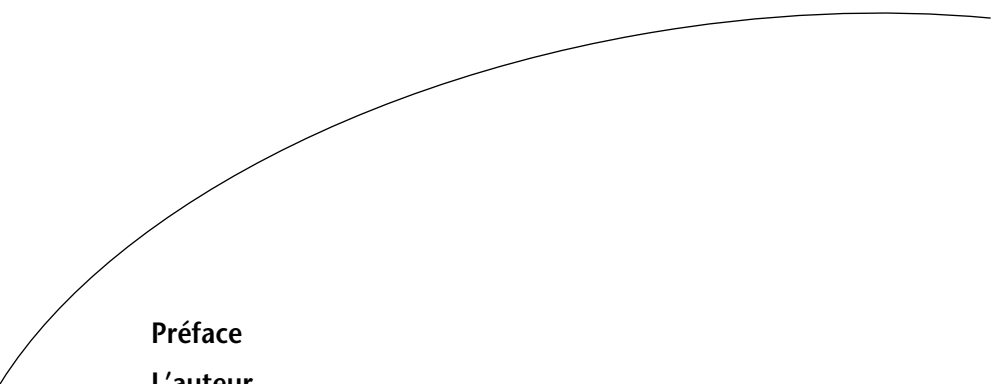
« L'entreprise est une plateforme d'intelligence collective. »

Joël de Rosnay

*« Il n'est pas de plus beau métier pour les hommes
que de rassembler les hommes. »*

Antoine de Saint-Exupéry

Sommaire



Préface	VII
L'auteur	XI
Introduction	1
 Partie 1	
L'open innovation	5
 Chapitre 1 ■ L'Open Innovation, qu'est-ce que c'est ?	7
 Chapitre 2 ■ L'Open Innovation, pourquoi ?	41
 Chapitre 3 ■ L'Open Innovation, pour qui ?	55
 Chapitre 4 ■ Comment mettre en œuvre l'Open Innovation ?	73
 Chapitre 5 ■ L'Open Innovation et les différents métiers de l'entreprise	153
 Chapitre 6 ■ Les tendances et perspectives de l'open innovation	171

Partie 2

L'intelligence collective 179

Chapitre 7 ■ L'intelligence collective massive et digitale, qu'est-ce que c'est ? 181

Chapitre 8 ■ Les grands principes, convictions et fondamentaux de l'intelligence collective 199

Chapitre 9 ■ Comment mettre en œuvre une démarche d'intelligence collective 211

Chapitre 10 ■ De l'intelligence collective à l'Open Leadership 219

Chapitre 11 ■ Quelques grands domaines et cas d'usage impactés par l'intelligence collective 225

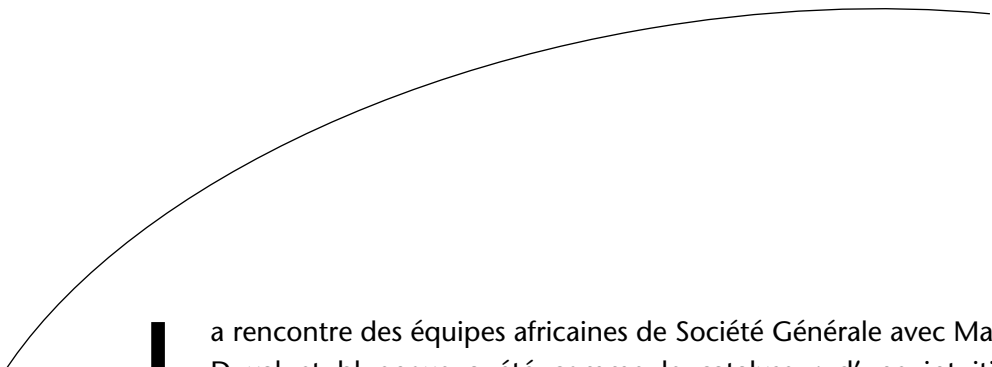
Conclusion et ouverture 239

Annexe 243

Bibliographie 247

Index 249

Préface



La rencontre des équipes africaines de Société Générale avec Martin Duval et bluenove a été comme le catalyseur d'une intuition. L'intuition selon laquelle dans un monde épris de vitesse et menacé de fragmentation, notre capacité à comprendre le besoin de l'autre et à y répondre repose plus que jamais sur l'écoute, le respect, la curiosité. L'intuition selon laquelle le chef n'est plus celui qui construit pour les autres, mais celui qui sait assembler les forces de tous pour construire mieux. L'intuition selon laquelle le temps n'est plus aux hiérarchies pyramidales, mais aux démarches horizontales et collaboratives. L'intuition selon laquelle la solution la meilleure ne provient pas de celui qui détient l'intelligence la plus vive, mais de celui qui sait rendre fertile la confrontation des points de vue, des visions, des idées. L'intuition selon laquelle la créativité ne naît pas dans la capacité à déployer de nouvelles techniques, mais dans la faculté d'user des nouvelles techniques au service d'un bien commun. L'intuition selon laquelle ce n'est plus la reproduction et la productivité qui garantissent le succès mais l'audace dans la promotion de modèles nouveaux. L'intuition selon laquelle c'est dans la confiance qu'on construit un collectif plus fort.

Depuis cinq ans, les équipes de la Direction Afrique de la Société Générale et bluenove construisent sur ces intuitions partagées une formidable aventure. Nous avons d'abord constitué une communauté de managers de nos dix-huit filiales africaines, cinquante la première année, quatre-vingt la deuxième, cent cinquante aujourd'hui.

Construite autour d'une démarche de rencontres, de formations, d'outils collaboratifs digitaux, cette communauté constitue aujourd'hui l'ossature de notre dispositif africain. Elle s'impose comme une source d'unité dans la diversité, de dialogue, un laboratoire d'innovation, d'idées et d'échanges, elle véhicule une formidable envie d'Afrique, d'avenir, d'optimisme.

Mais les projets de cette communauté, il fallait qu'ils puissent trouver un lieu pour se développer. Un lieu ouvert, un lieu de rencontres avec les écosystèmes innovants, un lieu au cœur des sociétés dans lesquelles nous opérons, un lieu de découverte des start-ups de l'Afrique. Nous avons ainsi créé un LAB de l'Innovation à Dakar. Ce LAB est hébergé par Jokkolabs, un incubateur présent dans 8 pays africains. C'est un lieu qui permet la confrontation entre les besoins exprimés par les collaborateurs de la banque et le monde foisonnant des start-ups africaines... Nous multiplions les initiatives pour faire vivre ce Lab, autour de Hakhatons, de challenges panafricains impliquant nos 18 filiales et plus de 250 start-ups venus de tous les pays. Un lieu où se sont construites des solutions nouvelles, autour du mobile, dans un mode d'expérimentation agile, frugale, rigoureux aussi, dans le respect mutuel de ce que nous nous apportons. Des solutions nouvelles, qui sont en train de modifier profondément la manière dont nous voulons faire de la banque en Afrique.

Ce qui est formidable dans cette culture de l'innovation et cette démarche de co-construction, c'est qu'elles nous amènent toujours plus loin. C'est ainsi qu'en 2017, nous avons lancé deux nouvelles initiatives.

La première c'est de rassembler, dans un partenariat inédit, la banque, les start-ups et les représentants de l'économie informelle de différents pays africains. Pour la banque, c'était l'occasion de mieux comprendre les besoins d'une économie encore à la marge de la bancarisation et d'identifier les leviers pour lui rendre la banque plus accessible, plus conviviale, plus apte à répondre à ses besoins. Pour les start-ups, c'est ancrer la conviction que la solution technique la plus sophistiquée ne se développe que si elle rencontre son usage.

Pour les opérateurs de l'informel, c'est mesurer plus encore les atouts que la technologie et la banque peuvent représenter pour répondre à des besoins de développement vitaux et s'approprier les solutions que nous allons construire avec eux. Ensemble nous formons une communauté vivante, qui va s'agrandir c'est certain, autour d'un objectif commun, qui est de créer la banque à l'Africaine, à la fois technologique et formidablement ancrée dans les pratiques des territoires.

La deuxième, c'est le grand débat : à l'occasion de la réaffirmation fin 2017 de l'importance de l'Afrique dans notre stratégie de développement, nous avons lancé sur quatre mois une grande consultation ouverte aux 11 000 collaborateurs africains de Société Générale. Nous leur avons demandé de projeter notre banque à 10 ans sur le continent avec l'aide de la plateforme d'intelligence collective Assembl de bluenove, celle qui a été conçue pour permettre un débat citoyen de co-construction d'une constitution européenne et été utilisée plus récemment pour un débat sur la ville intelligente par la Ville de Paris. Ce débat construit autour de quelques grandes questions (Qui sommes-nous ? Que voulons-nous être demain ? Quels sont les chemins pour y parvenir ?) se structure autour de milliers de contributions, de discussions, de propositions au sein de la plateforme. Ces débats sont alimentés de convictions, d'expériences, d'initiatives issues du cœur de notre dispositif. Ils nous ancrent dans le concret de la vie de nos clients et de nos collaborateurs. Ils permettent de mieux cerner ce qui nous rassemble, ce qui nous distingue aussi, et la manière dont doit s'incarner dans la décennie qui vient notre désir d'Afrique. Ces contributions vont se fondre progressivement dans une vision, et cette vision dans une stratégie. Elles constituent le ferment d'une aventure collective et cimentent le sentiment que nous partageons un destin commun.

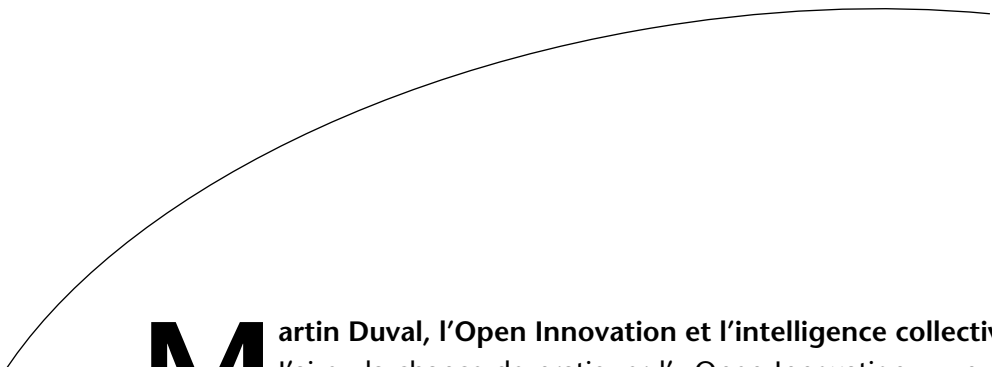
Et cela va continuer, j'en suis persuadé. Nous avons plein d'idées : autour de la formation, de l'accompagnement des PME, pour nous ouvrir aux expérimentations de nos clients... Libérer la parole, favoriser les démarches collaboratives, s'imposer l'écoute dans l'humilité, élargir

le champ de l'initiative, croire en la place et en la responsabilité de chacun dans l'édifice global, oser les partenariats et la rencontre des mondes, croire en la sève qui vient du terrain, choisir l'audace, travailler en mode laboratoire et en co-construction, tout ceci s'auto-alimente et nous engage tous dans une spirale d'enthousiasme, d'optimisme et de réussites.

De nouveaux chemins qui concourent à ce que chacun trouve du sens et s'approprie un destin commun.

Alexandre Maymat
Directeur Afrique, Méditerranée et Outre-Mer, Société Générale

L'auteur



Martin Duval, l'Open Innovation et l'intelligence collective
J'ai eu la chance de pratiquer l'« Open Innovation », un peu comme M. Jourdain pratiquait la prose sans le savoir, dès 2001, alors que ce concept – on pourrait dire cette branche de la discipline qu'est le management de l'innovation – commençait à apparaître aux États-Unis. C'est en effet en gérant les relations et les partenariats avec les start-ups innovantes du domaine Mobile et du Web 2.0 au sein du Groupe Orange entre 2001 et 2008 que j'ai découvert les premières publications du professeur Henry Chesbrough à Berkeley sur ce sujet. Cette découverte m'a permis de mettre un terme précis sur un concept encore flou et de résumer parfaitement ce qui me paraissait à l'époque une évidente et inéluctable évolution de la stratégie d'innovation des grands groupes dans un contexte économique de crise.

Fort de cette conviction j'ai créé en 2008 une société de conseil, bluenove, spécialisée en Open Innovation, qui a fusionné avec une start-up Canadienne dans le domaine logiciel d'intelligence collective en 2014. En 2018, bluenove compte une équipe d'environ 50 consultants et développeurs basés à Paris et a réalisé plus de 300 projets auprès de plus de 150 clients dans tous les secteurs industriels et publics.

Dès la création de bluenove, j'ai mesuré la nécessité d'intégrer et de développer au sein de l'entreprise des compétences particulières dans le domaine du management de l'innovation bien sûr, mais aussi de l'animation de la créativité, des usages numériques et de la conduite du changement.

Depuis notre fusion en 2014, cette notion d'hybridation de compétences s'est accentuée avec une conviction toujours plus forte et vérifiée que l'innovation ouverte et l'intelligence collective se devait de fusionner pour servir un nouveau paradigme de performance et de leadership pour nos clients : celui de générer un avantage compétitif pour les grandes organisations que nous servons, privées et publiques, grâce à leur capacité à mieux mobiliser l'intelligence collective de leurs écosystèmes que les autres.

Le processus d'écriture de mon premier ouvrage publié en 2014 m'avait permis d'affiner mon discours vis-à-vis de mes collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires sur l'Open Innovation. Cette seconde édition trois ans après formalise plus concrètement le pont entre l'Open Innovation et l'intelligence collective massive et digitale avec l'ambition folle de contribuer de trouver par ces pratiques, méthodes et technologies les grands enjeux encore non résolus de nos entreprises et sociétés modernes grâce à l'émergence d'une véritable nouvelle discipline.

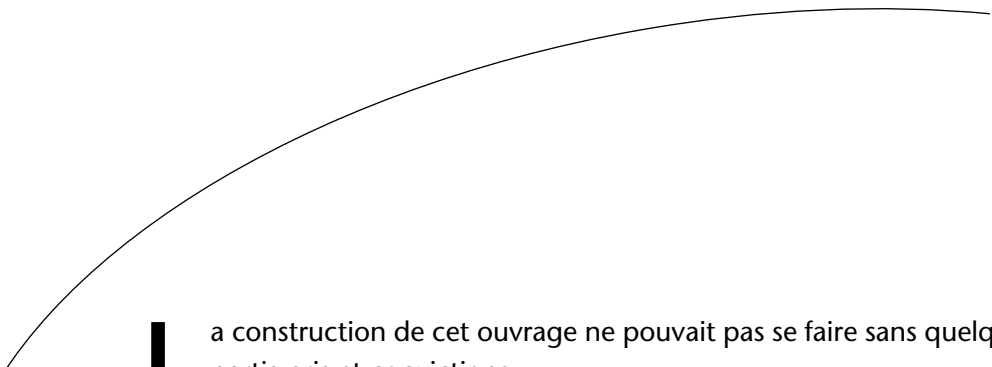
Remerciements à Klaus-Peter Speidel

Un remerciement tout particulier à Klaus qui avait co-écrit avec moi la première édition du livre en 2014. Même si Klaus s'est depuis consacré à un parcours académique et au domaine du *storytelling*, j'ai tenu à conserver plusieurs de ses contributions initiales en le citant notamment dans les parties Exemples qu'il avait rédigées.

Remerciements à Frank Escoubes

Je tiens aussi à remercier mon associé Frank Escoubes avec qui j'ai le plaisir toujours croissant de partager la co-présidence de bluenove depuis la fusion de nos deux sociétés en 2014. Frank m'a beaucoup inspiré et aidé à rédiger la partie relative à la notion d'intelligence collective, dont il est selon moi l'un des plus éminents experts au niveau mondial.

Introduction



La construction de cet ouvrage ne pouvait pas se faire sans quelques partis pris et convictions.

J'ai cherché à traduire en français les termes clés de l'Open Innovation (OI), sans pour autant exclure la terminologie anglaise très présente dans les réflexions sur la démarche, en particulier lorsque les termes français manquent ou sont peu clairs (ce qui est, par exemple, le cas du *crowdsourcing*). Quant au sujet principal, nous alternons entre *Open Innovation*, OI et le terme français « innovation ouverte » : pour l'autre grand thème adressé qu'est l'intelligence collective, le français convient parfaitement. Dans son ensemble, ce livre est résolument pratique. Lorsque la question de la définition de l'Open Innovation se pose ici, c'est avant tout dans une visée critique. Les définitions existantes reflètent souvent plus l'intérêt de tel ou tel chercheur que la réalité opérationnelle des démarches d'ouverture et de collaboration. Il s'agira ainsi d'éclaircir certains points souvent obscurcis par les publications qui affluent depuis 2003 et d'expliquer les liens entre l'OI et des concepts et pratiques auxquels on l'associe parfois de manière peu différenciée. Les premiers chapitres servent d'introduction pour les personnes n'ayant pas encore une connaissance approfondie de la thématique, mais présentent aussi d'emblée mon propre point de vue pour définir l'OI. Deux éléments sont essentiels pour ma vision : il me semble caricatural d'opposer des organisations ouvertes à des organisations fermées et je considère qu'il faut penser l'ouverture autant en interne qu'en externe.