

BAROMÈTRE INNOVATION & OPEN INNOVATION

2020 // 2^e édition

INNOVATION : QUELLES RÉALITÉS ?

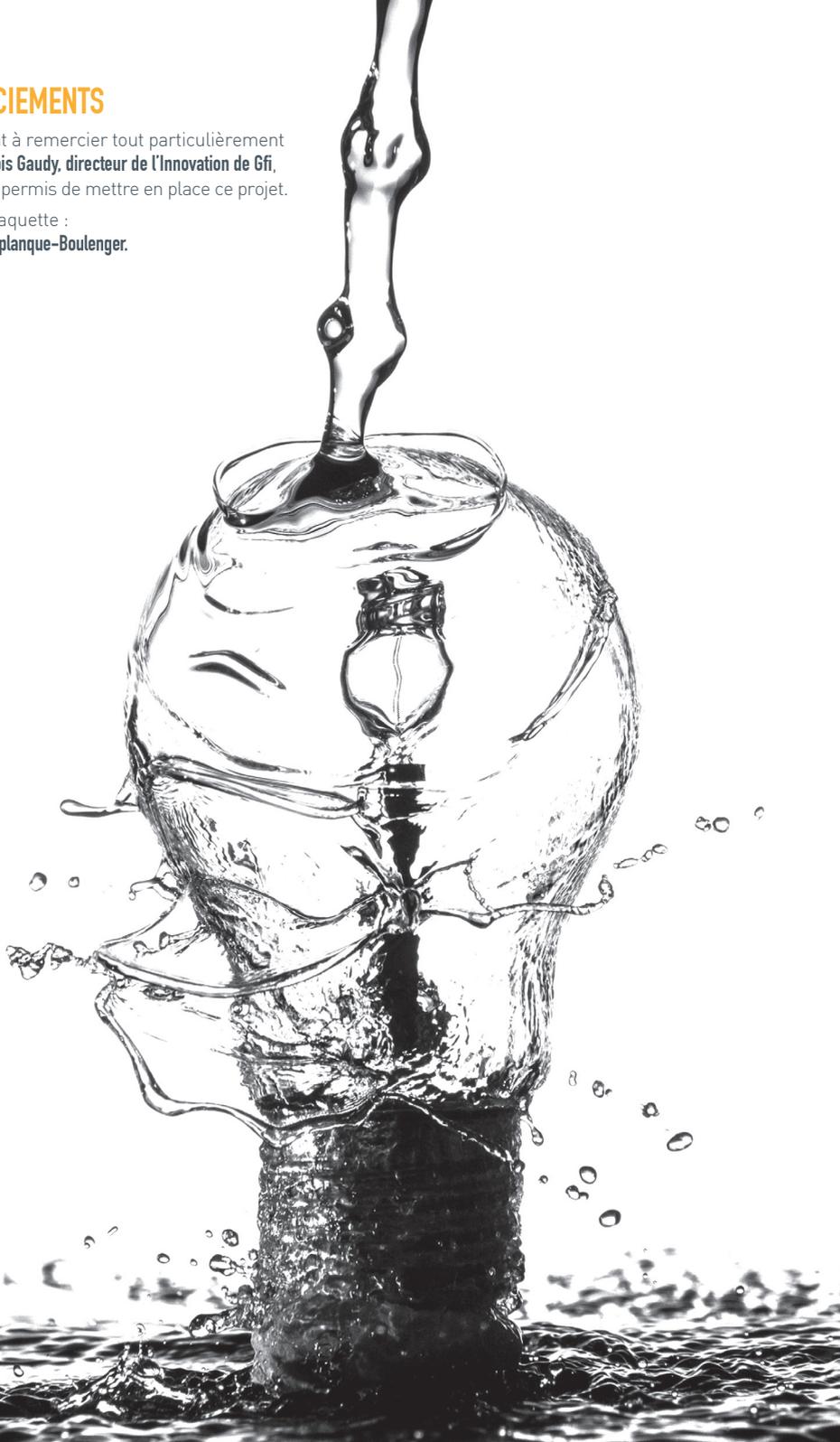
20 chiffres inédits

- 3 surprises
- 7 avancées tangibles
- 10 conseils pour passer à l'échelle

REMERCIEMENTS

L'EBG tient à remercier tout particulièrement **Jean-François Gaudy, directeur de l'Innovation de Gfi**, qui nous a permis de mettre en place ce projet.

Texte & Maquette :
Florence Delplanque-Boulenger.



Édito

Un miroir tendu à la profession

Trois ans après la parution de notre premier baromètre consacré à l'innovation, nous avons souhaité renouveler l'exercice pour prendre le pouls du marché et observer son évolution.

Vous trouverez dans ces pages les résultats les plus significatifs, appliqués à toutes les étapes d'un processus d'innovation : création d'un cadre favorable (sponsors, budget, équipe, etc.), mise en place de méthodes, définition d'objectifs et d'indicateurs de performance,

efforts de mesure, évaluation de ses priorités, innovation ouverte... Nous espérons que vous y trouverez de quoi alimenter votre quotidien et vous souhaitons une bonne lecture !

L'équipe Gfi



NOTRE EXPERT

Jean-François Gaudy, directeur de l'Innovation de Gfi, vous accompagne au fil de ces pages pour commenter les chiffres et partager son expérience.

MÉTHODOLOGIE

L'enquête s'appuie sur les réponses de **611 professionnels.**

LE PANEL

est composé de répondants issus des domaines de la Banque-Finance- Assurance • Télécom-Utilities • Biens de Grande Consommation • Distribution-Commerce • Santé-Pharmacie • Médias • Tourisme-Hôtellerie-Voyages • Transport-Logistique • Industrie, Luxe, Service-Logiciel et Informatique...

La taille des organisations est très variable : 36 % des répondants font partie de groupes de plus de 20 000 salariés, 24 % d'entreprises entre 2 000 et 20 000 salariés, 13 % entre 20 et 200 salariés...

Les répondants sont CEO ou membres de ComEx (12%), rattachés aux fonctions Marketing (22%), Digital (13%), Innovation (9%), SI (7%), Ventes (5%)...

TROIS ENSEIGNEMENTS-CLEFS

#1

L'importance accordée à la stratégie d'innovation est en baisse par rapport à 2016 : - 7 points.

Ce résultat peut, du moins partiellement, s'expliquer par une forme de déception : après l'engouement des débuts, on s'aperçoit que ça ne « prend » pas si vite qu'on l'escomptait... et on se dit que peut-être, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Une chose est sûre : quand on fait de l'innovation, **il ne faut pas s'attendre à « tout casser » en l'espace de six mois.** Le marché n'est pas toujours prêt (c'est la fameuse problématique du « bon moment »), les collègues ne suivent pas, les priorités du ComEx changent... De nombreux évènements peuvent ralentir votre projet. Mieux vaut donc lancer plusieurs initiatives en parallèle, le plus tôt possible, et jongler avec ces sujets en fonction des évolutions de contexte.

#2

92% des professionnels interrogés estiment que les projets d'innovation favorisent la collaboration entre équipes.

Et en effet, quand on innove, il faut commencer par casser les silos. **Les innovations verticales ont déjà eu lieu.** Une grande partie de la mission du responsable de l'Innovation le rapproche d'un chef d'orchestre : à lui de fédérer les équipes, les BU et à l'échelle individuelle, les personnalités. C'est en jetant des passerelles entre les différentes entités de l'entreprise que l'on pourra dénicher les meilleurs cas d'usage et imaginer ensemble les nouvelles offres les plus pertinentes.

#3

Une grande majorité (75%) des répondants ont ignoré la question portant sur l'impact de l'innovation sur l'amélioration des *process* : un chiffre très surprenant.

Il existe pourtant **un lien direct entre innovation et *process*.** Innover, c'est tirer parti d'une technologie pour venir modifier en rupture le *process* lié à la chaîne de valeur. On ne peut pas l'ignorer !

La transformation digitale est une transformation des *process*.

LA NÉCESSITÉ D'INNOVER EST TOUJOURS REMISE EN CAUSE

2/3

Près des **DEUX TIERS** des répondants (74 %) considèrent que la stratégie d'innovation est « importante ou très importante » dans leur entreprise. De prime abord, cela ressemble à un bon chiffre, mais... **il est surtout en baisse de 7 points par rapport à 2016.**

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]
APPRENEZ LA PATIENCE

« Quand on fait de l'innovation, il ne faut pas s'attendre à "tout casser" en l'espace de six mois. On peut avoir conçu un produit extraordinaire, mais l'adoption n'est pas au rendez-vous si l'on n'a pas validé la pertinence du cas d'usage en interne auprès des Métiers, ni testé le service auprès des utilisateurs. Mieux vaut donc lancer plusieurs projets en parallèle le plus tôt possible, et jongler avec ces sujets en fonction de la réponse du marché. »

DANS L'ENTREPRISE, LES « FAISEURS » PERDENT DU TERRAIN

À quelle catégorie appartenez-vous : *inno-thinker*, *inno-doer*, *inno-consumer* ? Les participants pouvaient s'identifier à une ou plusieurs familles. Résultats : **40 % d'inno-doers** contribuent et participent au développement de l'innovation, **40 % d'inno-consumers** intègrent ou suscitent les projets d'innovation et **33 % d'inno-thinkers**, définissent la stratégie d'innovation.

ZOOM

Les répondants sont moins nombreux qu'en 2016 à mettre la main à la pâte. À l'époque, **49 %** des professionnels interrogés se définissaient comme « porteurs de l'innovation, directement impliqués ou en charge de la stratégie Innovation ».

40%

LES FREINS CULTURELS PRENNENT LA PREMIÈRE PLACE DU PODIUM

Le palmarès des freins à l'innovation a changé. On retrouve les cinq mêmes freins qu'en 2016, mais pas dans le même ordre. Cette fois-ci, ce sont les freins culturels (**50%**) qui arrivent en tête : « incompréhension de la démarche, résistance des entités »...

50%

L'INFO EN PLUS :
Ces freins culturels sont suivis du « manque de coordination et de coopération interne » (49%), de la difficulté à établir un ROI (44%), du court-termisme (41%) et de la difficulté à établir des priorités et l'incapacité à abandonner des projets (33%). Lors de notre enquête précédente, le ROI arrivait en première position (38%) et les freins culturels ne représentaient que 35% des réponses.

LA DIRECTION DE L'INNOVATION S'ANCRE DANS L'ORGANIGRAMME

47% des professionnels indiquent que leur entreprise ne possède pas de direction de l'innovation autonome : c'est beaucoup mieux qu'en 2016, où ils étaient 67% à faire la même réponse.

L'INFO EN PLUS :
La direction Innovation est à l'initiative des projets pour 22% des répondants, en deuxième position après la direction générale (33%). Elle est dotée de son propre budget dans 40% des cas (+ 17 points) et tire son budget des BU pour 13% des répondants (+ 4 points).

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]
INCARNEZ LA FONCTION

« Il est pertinent de "sacraliser" les directeurs Innovation, tout simplement parce que lorsque l'innovation est portée par tout le monde, en fait elle n'est portée par personne. Cela va dans le même sens que le fait de proposer un lieu (laboratoire) officiellement dédié au sujet. »

47%

Pierre Fabre

« Nous mettons l'innovation au service de l'accélération de nos *business Métier*. »

Géraud Menu est Responsable Innovation Digitale des laboratoires Pierre Fabre.

« **A** la DOPSI (Digital, Process & Organisation, Système d'Information), nous accompagnons les deux grandes branches de l'entreprise : Dermo-cosmétiques et Médicament.

Durant ces quatre dernières années, nous sommes montés progressivement en compétence sur l'innovation digitale, sur la bonne façon d'adresser de nouveaux projets, de nous coordonner, de travailler avec les écosystèmes numériques externes (*start-up*, incubateurs, etc.).

Pour ma part, je suis rattaché au DSI, membre du comité de direction. À ses côtés, nous travaillons sur nos priorités stratégiques, celles qui vont accélérer nos *business* et la transformation de notre groupe : nous visons vraiment des projets-cibles, mis sur les bons rails dès le début, plutôt que de générer des POCs / POVs.

Nous avons la volonté de ne pas créer une structure Innovation isolée, "hors-sol". Chaque projet est porté par un collaborateur issu de nos Métiers (*business*, médical, fonctions supports, etc.).

Ils viennent présenter leurs initiatives lors de comités trimestriels : j'invite un parterre de collègues à venir les écouter, à challenger leur approche et à suivre le projet à échéances régulières.

Objectif : donner la parole aux porteurs de projet, les inciter à incarner, porter leur innovation. Ils apprennent à défendre leurs idées dans un domaine souvent nouveau pour eux. Chaque rendez-vous fait progresser collectivement le groupe.

RECONNAISSANCE D'IMAGE

Chaque innovation se doit d'être orientée "patients". Par exemple, pour notre branche Dermo-Cosmétiques, nous cherchons de nouvelles expériences

consommateurs autour de la reconnaissance d'images, à partir de *selfies*. Par exemple : aider le consommateur à mieux connaître sa nature de peau et de cheveux pour en prendre soin et lui recommander la routine de soin la plus adéquate.

TEXTILE CONNECTÉ

Pour notre branche Médicament, nous réfléchissons à des innovations complémentaires de nos produits : un accompagnement plus global (produit & service) de la pathologie favorisant une meilleure adhérence et observance au traitement.

Par exemple, nous travaillons en co-développement avec la *start-up* française BioSerenity sur un dispositif médical facilitant le diagnostic autour des troubles urinaires. Cette maladie chronique affecte près de 20% de la population des hommes et femmes de plus de 40 ans, dont la vie quotidienne est grandement handicapée par cette pathologie.

Nos innovations cherchent à garder le lien entre le corps médical et le patient, au-delà des visites ou rendez-vous.

INDUSTRIE 4.0

Comment améliorer nos *process* industriels à travers des technologies algorithmiques "modernes" (IA) ? Nous identifions les points de douleurs et là où le numérique a le plus gros potentiel d'efficience.

Nous avons ainsi renforcé le *tracking* de nos flux inter-sites, avec nos filiales du monde entier, pour optimiser nos temps de cycle.

Autre exemple, nous travaillons sur l'amélioration de nos techniques de prédiction de ventes, en utilisant des techniques d'IA et en intégrant de multiples données exogènes à nos systèmes. Nous innovons encore sur la formation de nos opérateurs en usine avec de la réalité augmentée sur nos chaînes de productions, pour la prise en main des machines. » ■

RESSOURCES HUMAINES LES ÉQUIPES SONT CONSTITUÉES

À la question « Quels sont les moyens dédiés à l'innovation ? », les répondants sont plus nombreux à répondre « des ressources humaines » (86 %) qu'un « budget défini » (77 %).

86%

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

OFFREZ UN LIEU À VOTRE ÉQUIPE

« Pour fédérer les collaborateurs qui travaillent sur l'innovation, offrez-leur un espace dédié. Cet espace doit être en rupture avec les locaux habituels de l'entreprise : se déplacer, sortir des murs (au sens littéral) et découvrir un endroit stimulant génère un décalage propice à la remise en question et donne envie d'en rapporter "quelque chose". La question du lieu (interne ou externe ?) a fait débat lors d'une *Task Force* Innovation : notre opinion sur ce point est tranchée : externe ! »

RSE UN PHÉNOMÈNE.... DURABLE ?

Interrogés sur les domaines prioritaires d'investissement pour leur entreprise (sur le volet social), les répondants avaient le choix entre le bien-être au travail, l'empreinte écologique, l'économie collaborative, l'éco-citoyenneté et la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). C'est ce dernier item qu'ils ont choisi à 56 %.

56%

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

METTEZ-VOUS À PITCHER

« Ce n'est pas réservé aux *start-up*... Apprenez à *pitcher* : le "marketing de l'idée" sera indispensable pour convaincre certaines populations dans l'entreprise, avec un discours adapté en fonction de l'interlocuteur. DAF ou DSI ? Ils ne seront pas sensibles aux mêmes arguments. »

LES ASSISTANTS INTELLIGENTS PLÉBISCITÉS

« Réalité augmentée, réalité virtuelle, robotique & humanoïdes, assistants vocaux, assistants intelligents, *edge computing*, phygital... Phénomène de mode ou tendance de fond ? »

77% des répondants ont désigné les assistants intelligents (*chatbots et voicebots*) comme des tendances de fond, suivis par les assistants vocaux (73%). La réalité virtuelle et la réalité augmentée apparaissent, quant à elles, comme des phénomènes de mode.

77%

L'INNOVATION EST L'AFFAIRE DE TOUS

À qui profite l'innovation ? Les répondants n'ont pas tous pioché dans les réponses que nous leur avons suggérées.

Au contraire... **31%** d'entre eux ont opté pour l'item « *Autres* ». Leurs réponses libres sont intéressantes, l'idée générale étant que l'innovation profite à tous : clients, collaborateurs et entreprise. La DG a recueilli 42% des suffrages et c'est sans doute un peu la même idée (la DG = l'entreprise)...

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

LE CLIENT EST LE CHEF DE FILE

« La base de la transformation digitale - de la transformation tout court, d'ailleurs - c'est bien le client. Nous créons pour l'utilisateur le produit dont il a besoin à un moment de sa vie, nous produisons de manière industrielle quelque chose qui lui donne l'impression d'avoir été pensé pour lui. Cette inflexion vers le client fédère l'ensemble des collaborateurs et profite naturellement à toute l'entreprise. »

31%

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU CONCRET ET DU MESURABLE

Le premier KPI cité est la mesure *Business* (autrement dit l'impact direct sur le CA), qui obtient **68%** des réponses. En 2^e position figure « l'impact positif sur les produits ou services existants » (49%). Le « nombre de produits et/ou services passés à l'échelle industrielle » décroche la 3^e place avec 45%.

68%

L'INFO EN PLUS :

En 2016, le premier indicateur de performance cité était l'incidence de l'innovation sur les KPI métiers (étonnant d'ailleurs, car difficile à établir), suivi de critères plus classiques : délai de mise en œuvre des innovations, nombre de projets lancés par trimestre ou par an, pourcentage de POC passés en industrialisation, etc.)

LA PRIORITÉ EST ENFIN DONNÉE AUX UTILISATEURS

« Vous disposez de 20 points de Budget d'innovation. À quel département de votre entreprise les affectez-vous ? »
Les répondants ont choisi d'attribuer ces 20 points en priorité à la « Conception et Design, expérience client et utilisateur ».

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

FIXEZ VOS OBJECTIFS ET MESUREZ VOS AVANCÉES

« Lors de notre *Task Force Innovation*, au premier semestre 2017 puis en 2019, les participants se sont entendus sur ce point : il faut que chacun bâtit sa propre grille de maturité et mesure ses progrès. Sur un sujet aussi "attrape-tout" que l'innovation, il est essentiel de fixer très en amont des indicateurs de performance - ce qui n'interdit évidemment pas de les faire évoluer par la suite. »

20%

Spie batignolles

« La maquette numérique est au BTP ce que l'EDI était à l'industrie il y a trente ans. »

Parmi les sujets sur lesquels planchent les équipes Innovation de Spie batignolles : le BIM (*Building Modeling Information*), qui permet de « fédérer tout un écosystème autour d'outils puissants, pour un processus harmonisé ».



Thomas Germain est Directeur des Systèmes d'Information de Spie batignolles.

« L'innovation ne se réduit pas à la transformation numérique. Bien sûr, le digital ouvre des perspectives pour l'ensemble de nos métiers de la construction, mais nous sommes attentifs également à l'innovation managériale, sociétale et ouverte. Il s'agit donc d'une véritable transformation de notre groupe, à tous les niveaux.

La réussite d'un chantier repose en grande partie sur la qualité de la main d'œuvre et sur la bonne gestion d'équipe : nous innovons pour valoriser la marque employeur et améliorer notre attractivité. Nous avons par exemple renforcé

le système de cooptation, resserré les partenariats avec les écoles, modifié notre politique de stages... Et nous essayons de déployer plus largement les méthodes du *Lean Management*.

PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

Côté sociétal, nous sommes attentifs aux nouvelles attentes du grand public sur la préservation de l'environnement. Qu'il s'agisse de la mesure et de la réduction des gaz à effet de serre, de la valorisation de nos déchets ou de la meilleure maîtrise de nos ressources et de nos consommations énergétiques, nous visons un impact positif de l'ensemble de nos constructions. Par exemple, en matière de protection de la biodiversité, nous avons aménagé un écoduc



[Le futur bâtiment 007, une structure mixte bois-béton construite par Spie batignolles dans le 19^e arrondissement parisien, pour Icade. La création de cet immeuble tertiaire s'est appuyée sur une démarche menée intégralement en BIM.]
©Spie batignolles

pour le chantier de l'élargissement à 2x3 voies de l'A61, zone où la faune est particulièrement présente, afin de permettre la traversée de certaines espèces.

En matière d'économie circulaire, nous avons créé une plateforme, "Valosphère", pour le traitement et la valorisation des déchets issus du bâtiment et de la déconstruction de chaussées.

Pour le projet I-Ter à Bordeaux (en cours), c'est une conception durable que nous avons imaginée : un aménagement à forte dimension humaine et environnementale avec un volet bioclimatique poussé, dont la végétalisation des espaces de bureaux.

Nous travaillons également très largement en innovation ouverte avec notre écosystème, qu'il s'agisse de *start-up*, de la recherche académique française ou encore d'autres industriels.

Au-delà de l'innovation sur les méthodes, nous nous intéressons également aux techniques et même à la production. Convaincus de l'utilité potentielle de l'intelligence artificielle, nous nous y intéressons beaucoup. En "coulisses", je citerais les domaines contractuel et assurantiel, ou encore l'accélération des comptes-rendus de réunion grâce à des outils de rédaction automatique. ...

LE BIM, UN RÉFÉRENTIEL COMMUN

••• Sur le terrain, nous nous penchons sur les outils 3D et la réalité augmentée pour aider les compagnons à repérer et résoudre d'éventuelles difficultés techniques, ainsi que sur les outils collaboratifs : nous avons lancé un partenariat stratégique avec Autodesk autour du BIM (*Building Information Modeling*).

Le BIM, mis en œuvre par exemple sur notre chantier 007 (*photo en page précédente*) constitue l'un de nos domaines fonctionnels prioritaires en termes d'innovation. La maquette numérique est au BTP ce que l'EDI était à l'industrie il y a trente ans... Le plan y gagne une 3^e dimension, certes, mais surtout le BIM nous permet de mettre autour d'un même référentiel l'ensemble des corps de métier : architecte, maître d'œuvre, maître d'ouvrage, client... Dans la même logique, la gestion du chantier gagne en maîtrise sur d'autres dimensions encore, comme le temps et le coût.

« EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, NOUS AVONS CRÉÉ UNE PLATEFORME, "VALOSPHERE", POUR LE TRAITEMENT ET LA VALORISATION DES DÉCHETS ISSUS DU BÂTIMENT ET DE LA DÉCONSTRUCTION DE CHAUSSÉES. »

Enfin, tous travaillent simultanément sur le même outil. Le grand changement est là ! Et on peut imaginer, par exemple, créer un jumeau numérique d'une construction en cours pour y réaliser toutes sortes de simulations.

Autre point sur lequel la DSI et l'équipe opérationnelle Innovation font porter leurs efforts - et c'est d'ailleurs en lien direct avec le BIM : le « *chantier digital* ». On s'aperçoit en effet qu'il existe un goulot d'étranglement au niveau du conducteur de travaux, au moment du passage entre les fonctions support (très digitalisées) et l'opérationnel.

OUTILS NUMÉRIQUES ET IOT

Sur un chantier, on travaille encore beaucoup à l'oral : le conducteur de travaux transforme les instructions reçues par voie électronique en consignes verbales et c'est ainsi que le plan d'une fenêtre, par exemple, devient un tracé à la bombe à peinture... Nous aimerions que les chefs de chantier et compagnons

utilisent davantage les outils numériques, IoT compris, ce qui déchargerait le conducteur de travaux d'une pression constante de transmission des informations entre toutes les parties prenantes et permettrait plus de fluidité. Et bien sûr, on pourrait gagner beaucoup de temps, d'efficacité (et de papier) en s'appuyant sur les outils numériques dans nos échanges avec nos clients... voire en collaborant directement dans le BIM !

CANALISER, SANS ÉTOUFFER

Dans tous les cas, l'accompagnement du changement est essentiel. En amont, il faut canaliser l'innovation pour qu'elle voie le jour, mais sans lourdeur - il ne s'agit pas de l'étouffer sous un carcan. Nous essayons de trouver un juste milieu dans notre gouvernance.

Nous avons créé un Comité Opérationnel Innovation, composé de 7 personnes dont je fais partie, qui apporte des éléments concrets pour la prise de décisions et s'assure ensuite que celles-ci soient bien déclinées. Nous avons actuellement un portefeuille d'environ 60 initiatives avec des statuts : plus ou moins avancées, plus ou moins réalistes, plus ou moins rentables, plus ou moins industrialisables...



Nous ne cherchons pas à créer une "usine à gaz", mais à structurer l'innovation, sans quoi il serait impossible de centraliser et de classer par priorités l'ensemble des initiatives internes.

En aval de ce comité opérationnel, nous avons créé des communautés de pratiques, qui nous permettent de faire "redescendre" et de bien mettre en application nos projets. L'objectif, comme l'indique Alexis Hermet, notre Directeur de la Transformation Digitale, n'est pas d'innover pour le plaisir, mais pour proposer de nouvelles offres de service à nos clients : une innovation doit tôt ou tard s'intégrer dans la chaîne de valeur. » ■

MATURITÉ OPÉRATIONNELLE CONSTRUISEZ UN VRAI BUDGET

15% des répondants indiquent qu'ils ne savent pas mesurer le budget consacré à l'innovation dans les 24 derniers mois. Bonne nouvelle, ce chiffre est en baisse de 9 points par rapport à 2016.

L'INFO EN PLUS :

Le budget est « en forte augmentation » pour **42,5%** des répondants : en hausse de 17,5 points par rapport à 2016. Seuls **5%** des répondants disposent d'un budget en baisse (contre **6%** en 2016.) Par ailleurs, à la question « Quels sont les moyens dédiés à l'innovation ? », **77%** des répondants indiquent un « budget défini ».

OBJECTIFS PRIORITAIRES TOUCHEZ À LA STRATÉGIE

Les 4 objectifs prioritaires pour l'innovation dans les 24 prochains mois sont les suivants : création de nouveaux modèles économiques (**55%**), extension vers de nouveaux marchés (**52%**), amélioration de l'expérience et de la relation client, fidélisation (**50%**) et enfin – et c'est le seul changement dans ce classement de tête : la valorisation de l'entreprise (notoriété, *assets*) à **45%**.

L'INFO EN PLUS :

La création de nouveaux produits ou services qui arrivait en 4^e position en 2016 est désormais classée en 7^e position (**42%**) et passe derrière « l'amélioration du Time to Market » (**44%**) et la « transformation des processus ou de l'organisation » (**43%**). **58%** des répondants estiment que « Parer une éventuelle désintermédiation » n'est pas un objectif prioritaire de l'innovation.

15%

55%

L'UX, TOUJOURS L'UX

À la question « Quels sont les trois domaines fonctionnels prioritaires pour vous en matière d'innovation ? », **82 %** des répondants choisissent l'expérience utilisateur / le parcours client, soit **+9 points** par rapport à 2016.

Viennent ensuite les services ou produits connectés à **39 %** et le Marketing à **32 %**.

82%

L'UNION FAIT LA FORCE ET L'INNOVATION BRISE LES SILOS

Les projets d'innovation favorisent-ils la collaboration entre équipes ? C'est un « Oui » pour **92 %** des répondants.

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

LES INNOVATIONS VERTICALES ONT DÉJÀ EU LIEU

« Quand on est responsable Innovation, une grande partie du "job" consiste à faire fonctionner les gens ensemble. La direction Innovation est nécessairement ultra-transverse. Les innovations verticales ont déjà eu lieu. C'est la fertilisation entre les différents silos d'une entreprise et au-delà de ça, l'innovation ouverte, qui permettent de rebondir et d'imaginer de nouvelles offres.

D'autant plus que vous ne pouvez pas demander aux Métiers de scier la branche sur laquelle ils sont assis. Mieux vaut les emmener dans des collaborations avec d'autres BU et d'autres entreprises. »

92%

Société Générale *Securities Services*

« Innover et agréger les services à valeur ajoutée »

Trois cas d'usage récents pour le Métier Titres, en matière d'épargne salariale, de rédaction automatique de commentaires de gestion et d'aide à la décision pour les gestionnaires d'actifs.



Yvan Mirochnikoff est responsable de l'Innovation & de la Transformation Digitale de SGSS (le Métier « Titres » de Société Générale).

« **N**otre activité de Métier Titres, c'est le "nerf de la guerre" en banque, mais elle est plutôt méconnue : services de compensation, de conservation et de banque dépositaire, d'administration de fonds et *asset servicing*, de gestion des liquidités, services d'agent de transfert, services aux émetteurs... Nous travaillons essentiellement en BtoB, pour des banques, compagnies d'assurance et grandes entreprises : nous assurons le bon fonctionnement des marchés, en lien constant avec les régulateurs. Bien sûr, il s'agit d'un environnement très normé, où l'on nous demande de plus en plus de *reporting*, comme on l'a vu l'année dernière encore avec la directive MiFID 2. Et pourtant, l'innovation y a toute sa place.

Premier enjeu : offrir le meilleur service au meilleur coût, en automatisant les *process*.
Deuxième enjeu : ne pas rester cantonné à notre activité traditionnelle, mais innover et jouer un rôle d'agrégateur de services à valeur ajoutée.

PARTENARIATS

Les *FinTech* n'entrent pas en concurrence directe avec SGSS, mais elles interviennent tout de même sur certains segments de la chaîne de valeur, comme la *blockchain*. Nous "screenons" entre 2 000 et 3 000 *FinTech*, analysons 20% d'entre elles et filtrons encore ce résultat pour sélectionner celles que nous allons rencontrer. C'est ainsi par exemple que nous nous sommes engagés l'année dernière avec la *start-up* Epsor sur une solution d'épargne salariale 100% digitale. Spécialement conçu à destination

des TPE & PME, cet outil simplifie le dispositif de l'épargne salariale, souvent mal connu des dirigeants et incompris des collaborateurs, qui ne concerne actuellement que 15% des PME françaises. Autre exemple, avec Addventa : nous avons signé un partenariat pour le lancement d'un service de rédaction automatique de commentaires de gestion. Nos clients peuvent donc bénéficier de ce service de rédaction instantanée de commentaires de performance sur leurs fonds. Les commentaires sont produits sur une période de temps donnée, choisie par le client, en plusieurs langues, dans un style clair et homogène.

Notre volonté est d'être le *first mover*. Nous avons créé un maillage pour favoriser l'innovation, avec des correspondants dans chacune de nos lignes Métier, mais aussi un écosystème de plateformes dans plusieurs pays : LePlateauLux au Luxembourg, le Swave à La Défense, Catalyst en Inde... Notre mission est d'animer ce réseau, en facilitant le *Bottom Up*.

Nous avons lancé *D-View*, un outil d'aide à la décision dédié aux gestionnaires d'actifs. *D-View* permet aux gérants d'actifs d'accéder à des tableaux de bord

personnalisables en fonction de leurs besoins et leur offre une vision consolidée des données de distribution de leurs fonds provenant de différents domiciles. L'outil regroupe :

- Les souscriptions et rachats des fonds, qui peuvent être comparés aux actifs sous gestion ;
- Le détail des flux par pays, par typologie d'investisseur, par type de fonds, par code ISIN ;
- Le classement des 10 premiers distributeurs de chaque fonds ;
- Un accès à l'historique des données sur cinq ans.

MESURER L'INNOVATION

Le meilleur des indicateurs de performance reste la satisfaction client. Le client final nous perçoit-il comme efficace et innovant ? Cette mesure est qualitative, elle se fait aussi bien dans la relation client que dans les appels d'offre, avec notre note sur l'innovation. Et c'est aussi ce que nous recherchons : on ne fait pas de l'innovation pour se faire plaisir, la recherche est appliquée aux métiers. Autres indicateurs : la réduction du risque opérationnel, l'amélioration de la qualité de service et la performance. La qualité au service de nos clients, tel est l'objectif auquel le Digital contribue le mieux dans notre activité. ■

INNOVATION OUVERTE LE GRAND SAUT

50 % des répondants pratiquent l'innovation ouverte. Un chiffre en hausse de 17 points par rapport à 2016.

L'INFO EN PLUS :

Les sujets d'innovation ouverte dans lesquels les répondants ont le plus investi ces 24 derniers mois sont la conception collaborative avec des clients pilotes (56%) et les appels à projets externes et concours d'innovation (51%). Parmi les sujets de demain : l'ouverture et le partage de données pour 46% des répondants, la conception collaborative avec des clients pilotes (36%) et la collaboration entre grands groupes (32%).

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

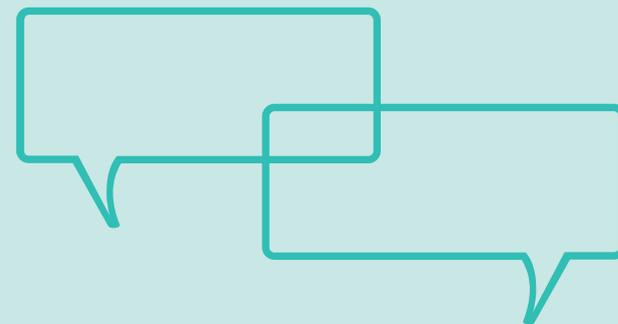


[Jean-François Gaudy]

ALLEZ-Y, MAIS SEULEMENT SI VOUS ÊTES MÛRS VOUS-MÊME

« Beaucoup pensent qu'ils font de l'innovation ouverte, mais c'est l'un des exercices les plus difficiles, qui demande un acharnement très important pour vraiment aboutir. Il est normal que l'exercice soit complexe, puisqu'il crée de la valeur... N'allez vers l'innovation ouverte que si vous êtes vous-même parfaitement au clair sur vos objectifs, vos moyens et vos méthodes. »

50%



POURRIEZ-VOUS RÉSUMER EN UNE PHRASE VOS RÉCENTS PROJETS LANCÉS / À VENIR DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE D'OPEN INNOVATION ?

« Le partage de données dans le cadre réglementé de la DSP2 (directive des services de paiement) »

« Bâtir un écosystème autour de la nutrition personnalisée »

« Fonder une plateforme collaborative de gestion des talents »

« Imaginer le futur de la santé »

« Lancer un POC sur une *blockchain* »

« Construire un cobot de test de produits »

« Travailler sur la mobilité en ville »

« Inviter nos clients agriculteurs à l'élaboration de notre application mobile e-commerce »

« Progresser sur le Train Autonome »

START-UP VERS LA TEMPÉRANCE

75 % des répondants entretiennent des relations avec les *start-up* : un chiffre en baisse de 10 points par rapport à 2016
Faut-il y voir un signe de maturité, après l'embrassement des débuts ?

75%

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]

UN PIÈGE CLASSIQUE

« Excepté pour les banques, qui sont dans leur rôle, penser qu'innover signifie forcément travailler avec les *start-up* est un leurre. Il est difficile de concilier la culture et le rythme de ces deux mondes. Pour réussir à co-construire avec une *start-up*, il faut déjà être "ceinture noire" de l'innovation. Sinon, vous faites perdre de l'argent, à la fois à votre entreprise et à la *start-up*. Les entreprises en revanche peuvent créer leurs propres *start-up*, ce qui est très différent. »

APPRIVOISEZ LE TEMPS

Les sujets « écartés » des chantiers d'innovation l'ont été par manque de temps (**44 %**), manque de moyens (36 %), mais aussi bien sûr parce qu'ils ne sont pas des priorités pour le secteur d'activité (31 %) ou pour l'entreprise elle-même (39 %).

L'INFO EN PLUS :

Invités à classer les sujets qu'ils avaient écartés par ordre de priorité (la même liste leur a été fournie), les répondants placent le *Big Data* en haut de la liste, suivi du *Machine Learning & Deep Learning*, au coude-à-coude avec la capture de la donnée (IoT, *computer vision*, etc.).

44%

L'ORGANISATION INTERNE (DEVRAIT) FAIRE PARTIE DU SUJET

75 % des répondants ont ignoré la question « Quel est l'impact de l'innovation sur l'amélioration des *process* ? »

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]
C'EST NOTRE MOTEUR

« Ce chiffre est très étonnant, car il existe un lien direct entre innovation et *process*. Innover, c'est tirer parti d'une technologie pour venir modifier en rupture le *process* lié à la chaîne de valeur. On ne peut pas l'ignorer ! La transformation digitale, c'est avant tout la transformation des *process*. »

Deux réponses qui ont retenu notre attention :

- Celle de la Société Générale : « Cet impact est majeur : simplification, capacité à standardiser pour s'ouvrir (APIs), optimisation & efficacité opérationnelle. L'innovation permet de raisonner en rupture, par rapport aux méthodes traditionnelles (*Lean*, *Six Sigma*). »
- Celle d'Edenred : « L'impact porte sur la réduction des coûts (en favorisant le *selfcare*), une meilleure expérience clients BtoB et *end-users*, une différenciation vis à vis de la concurrence aboutissant à des gains de part de marché, l'image de l'entreprise qui s'améliore - un levier pour recrutements RH. L'innovation permet aussi de créer de nouveaux services facturés. »

75%

ON NE CÈDE PAS AUX BUZZWORDS !

« Quels sont les sujets que vous n'avez pas eu l'occasion d'étudier sous l'angle de l'innovation ? »

Il s'agit de la *blockchain* pour **45 %** des répondants, suivie de la robotique (43 %) et de la réalité augmentée / réalité virtuelle (41 %). À l'inverse, 82 % des répondants ont déjà travaillé sur le *Big Data*.

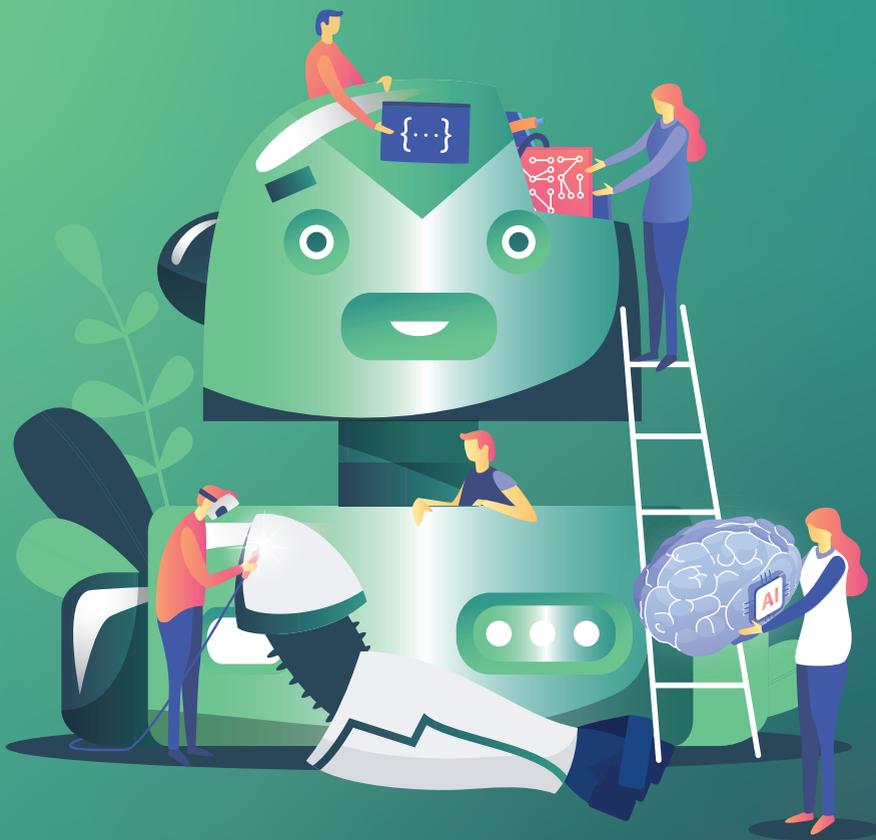
LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



[Jean-François Gaudy]
UNE PRISE DE RECUL

« Je vois dans ce chiffre un signe de maturité. Chaque nouvelle technologie n'est pas forcément adaptée à tout le monde et parfois elle ne répond pas immédiatement aux cas sur lesquels on l'attendait. La *blockchain* par exemple : on a d'abord pensé qu'elle allait faire "exploser" les banques et finalement il n'en est rien. C'est dans l'agroalimentaire qu'elle trouve actuellement les meilleures applications. Prendre du recul est important pour éviter d'investir dans des outils inappropriés. »

45%



Construire un chatbot c'est bien, le rendre intelligent, c'est encore mieux !

**Fabriquez vous-même votre chatbot
Et apprenez-lui tout ce que vous voulez :**

Starter Kit

Notre modèle générique qui vous permet de vous focaliser sur le plus important : les scénarios et le contenu.

Admin Portal

Un espace dédié au suivi et à l'entraînement de votre chatbot tout au long de son cycle de vie.

Factory

Constituer en quelques clics votre parc de chatbots tout en répondant aux besoins de vos équipes métier.



<https://bit.ly/2O4T43t>



À propos de Gfi

Le Groupe Gfi, présent dans plus de 22 pays, est un leader incontournable des services informatiques à valeur ajoutée et des logiciels. Gfi occupe un positionnement stratégique différenciant entre les opérateurs de taille mondiale et les acteurs de niche. Avec son profil de multi-spécialiste, Gfi met au service de ses clients une combinaison unique de proximité, d'organisation sectorielle et de solutions de qualité industrielle. Le Groupe qui compte près de 20 000 collaborateurs a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 1 395 M€.

Pour plus d'informations :

www.gfi.world

Retrouvez-nous également sur les réseaux sociaux :



L'ELECTRONIC BUSINESS GROUP - WWW.EBG.NET



Avec 660 sociétés adhérentes, dont l'intégralité du CAC 40 et du SBF 120 et plus de 160 000 professionnels, l'EBG constitue le principal *think-tank* français sur l'économie digitale. L'EBG a pour vocation d'animer un réseau de décideurs, en suscitant des échanges permettant aux cadres dirigeants de se rencontrer et de partager bonnes pratiques et retours d'expérience. Plus de 200 événements et 25 ouvrages sont réalisés chaque année, permettant de fédérer des décideurs d'entreprises issus de tous les métiers : Directeurs Marketing, Directeurs Digital, DSI, DRH, DG, Directeurs Achats, etc.

Pour plus d'informations sur l'EBG ou les partenariats :



Benjamin Glaesener
Directeur Général
01 45 23 05 89
benjamin.glaesener@ebg.net



Maxime Houdayer
Éditeur
01 48 00 00 38
maxime.houdayer@ebg.net



Thérèse Nyaben
Coordinatrice éditoriale
01 45 23 05 12
therese.nyaben@ebg.net



Stéphanie Zatenko
Directrice des partenariats
01 48 01 08 69
stephanie.zatenko@ebg.net

MESURER L'INNOVATION

Cet ouvrage est le résultat d'une enquête menée auprès de 600 professionnels, dirigeants d'entreprises et décideurs du marketing, du digital et de l'innovation.

Vous trouverez dans ces pages les résultats les plus significatifs, appliqués à toutes les étapes d'un processus d'innovation : création d'un cadre favorable (sponsors, budget, équipe, etc.), mise en place de méthodes, définition d'objectifs et d'indicateurs de performance, efforts de mesure, évaluation de ses priorités, innovation ouverte...
