

Pourquoi collaborer avec des startups à impact et comment designer son programme d'open innovation ?

Comment transformer son organisation pour en faire un modèle plus résilient grâce à la collaboration entrepreneurs sociaux - grand groupe ? C'est le thème abordé dans trois webinars organisés par makesense cette année. Nous en avons tiré quelques enseignements.

Temps de lecture : minute

7 décembre 2020

Transformer son organisation vers un modèle plus résilient grâce à la collaboration entrepreneurs sociaux - grand groupe ? Makesense a réalisé 3 webinars sur ce sujet avec différents experts : Léa Frydman en charge du programme de collaboration de l'Accélérateur 21 de la Croix Rouge Française, Thibault Bastin de la startup sociale Les Talents d'Alphonse qui a réalisé des partenariats avec Malakoff Médéric Humanis et Michel Vanhaesbroucke, directeur d'EDF Pulse Croissance. Fort de ces partages et de 6 ans d'expérience en accompagnement de collaboration, Sylvia Garzon, directrice des programmes d'open innovation chez makesense partage ses apprentissages et les bonnes pratiques pour choisir le bon dispositif d'open innovation en 3 étapes.

Etape 1 : Diagnostiquer sa culture d'innovation interne

Il n'existe pas de programme d'open innovation unique et idéal, il doit être adapté aux spécificités de l'entreprise. C'est pourquoi vous devez d'abord évaluer honnêtement votre culture d'innovation. L'innovation participative et sociale est peut-être déjà très présente avec des collaborateurs sensibilisés, le développement de projets internes fortement encouragé, une équipe dédiée pour repérer des projets internes ou externes prometteurs etc. À l'inverse, vous en êtes au début, le modèle d'innovation dominant repose encore sur les "sachants" du département de recherche et développement, et il y a peu de sensibilisation sur les enjeux sociaux et environnementaux. L'innovation par d'autres profils et notamment des collaborateurs et collaboratrices sur le terrain n'est pas vraiment reconnue, et l'innovation externe encore moins. Dans ce genre de cas de culture d'innovation peu mature "Il est important de commencer par sensibiliser les collaborateurs en expliquant que travailler avec un entrepreneur est très différent d'avec un fournisseur classique. La mauvaise compréhension des enjeux respectifs est une des premières causes d'échec des collaborations !" explique

Sylvia Garzon.

Le diagnostic de la culture d'innovation vous permettra de déterminer par quelle étape commencer pour votre programme d'open innovation : de la sensibilisation au lancement de plusieurs collaborations avancées en simultanée. La Croix Rouge française a par exemple décidé de frapper un grand coup pour encourager la collaboration avec les entrepreneurs et entrepreneuses en créant l'Accélérateur 21 : un espace coworking pour les entrepreneurs avec une équipe dédiée pour les accompagner au sein du siège ! Pour Grégoire Ducret, Directeur de l'Accélérateur, le sujet était avant tout de pouvoir *"libérer la créativité des acteurs de terrain et leur redonner la parole, car ce sont eux qui ont l'expérience et les solutions pertinentes et faire évoluer les pratiques au sein de l'organisation afin de répondre aux besoins sociaux de demain"*. Le programme répond donc à un double enjeu : innover avec des entrepreneurs sociaux de terrain pour répondre aux grands enjeux, et sensibiliser les collaborateurs à l'innovation et aux méthodes agiles. La proximité avec le siège permet de faciliter les relations avec les départements stratégiques comme les achats ou la DSI, et de les inviter à différentes formations ou événements pour les ouvrir à ce nouvel univers.

Il est ainsi nécessaire de réfléchir au dispositif adapté au niveau de maturité des collaborateurs et des *process* internes. Vous pouvez dédier une personne sur le sujet pour faire des diagnostics et des *focus group*, tout en formant les différentes unités aux méthodes agiles, ou encore passer par des prestataires externes pour commencer à débroussailler le terrain. Il est aussi envisageable de choisir des business units "motrices" que vous allez impliquer dès les débuts car les équipes sont particulièrement motivées et / ou agiles. Dans tous les cas il est primordial de réfléchir à tout ce qui pourrait faire échouer les projets de collaboration (lourdeur des *process* achats, manque de contrats simplifiés pour des POC etc.) pour préparer les scénarios en amont et anticiper les besoins.

Etape 2 : Choisir l'objectif du programme d'open innovation

Pour convaincre en interne et pouvoir définir par la suite des indicateurs de réussite clairs et mesurables, il est primordial de déterminer l'objectif principal du programme d'open innovation. Il existe de nombreux bénéfices à lancer un tel programme :

- Évoluer face à la fin du modèle d'innovation classique : ce modèle qui était dominé par le syndrome Not Invented Here et une équipe de R&D qui innove "en chambre" voit (enfin) sa fin. De plus en plus d'entreprises laissent la place à l'innovation ouverte en collaboration. C'est pour cette raison qu'EDF a créé EDF Pulse Croissance, dispositif hybride de corporate venture et incubateur de projets intrapreneuriaux, afin de *"faire émerger de nouveaux métiers chez EDF tout en permettant de passer à l'action rapidement"*. C'est également pour cette raison que Malakoff Humanis a décidé de collaborer avec les Talents d'Alphonse en créant Bonjour Fred, un média positif pour les aidants. Ils avaient besoin de spécialistes du terrain qui pouvaient les aider à créer un projet en lien avec les besoins de leurs clients et à animer une communauté. Les Talents d'Alphonse ont ici joué le jeu du "startup studio" pour co-crée des innovations qui font sens pour les deux parties.
- Se renforcer face à la multiplication de la concurrence. De petits acteurs innovants viennent concurrencer des entreprises sur leurs marchés historiques en testant rapidement

leurs produits. Ainsi pour renouveler leur manière de travailler sur les thématiques de l'intégration des réfugiés ou de l'aide aux personnes sans abri, la Croix Rouge a décidé de lancer des expérimentations avec Wero (expert en recrutement et intégration de talents d'ailleurs) et Soliguide (guide digital avec toutes les initiatives pour orienter les personnes à la rue). De la même manière pour avancer sur la transition écologique et sociale, certains préfèrent allier leurs force et créer des dispositifs multi-acteurs comme le programme d'Allianz de co-accélération avec Toyota Japan sur le futur de la micro-mobilité.

- Transformer culturellement l'entreprise et explorer de nouvelles méthodes de travail. C'est par exemple le cas de Bouygues Construction qui forme des innovateurs au sein de chaque filiale pour qu'eux-mêmes puissent former les équipes opérationnelles à l'open innovation.
- Enfin cela peut venir de l'obligation de s'adapter aux évolutions des législations comme les nouvelles lois sur la gestion des déchets ou les obligations concernant l'intégration des personnes en situation de handicap. Travailler en collaboration avec des entrepreneurs sociaux ou des ESAT sur ces sujets permettra de répondre rapidement aux exigences légales en même temps qu'aux nouvelles attentes du grand public sur ces sujets.

Une fois l'objectif principal choisi, vous pourrez déterminer les éléments clés de votre futur programme d'open innovation : Quelles sont les problématiques que vous souhaitez adresser ou les thématiques sur lesquelles vous voulez innover ? Quelles sont les ressources que vous souhaitez mettre à disposition du programme et des entrepreneurs (accompagnement financier, technique, humain, industriel etc) ?

Vous êtes prêt·e à sélectionner les projets !

Etape 3 : Bien sourcer les projets pour créer les meilleures synergies

Comme l'indique le nom "open innovation", vous allez innover avec un acteur externe. Vous allez donc mettre un accent particulier sur le choix de ce partenaire : le sourcing est clé.

Il existe des méthodes de sourcing très avancées. C'est le cas d'EDF Pulse Croissance qui utilise les méthodes d'un fond d'investissement afin d'avoir un référentiel de jugement assez large pour faire son choix et "*confronter ses technologies internes avec ce qui se fait de mieux sur le marché.*"

D'autres procèdent par appels à projet thématique et sélectionnent les projets en fonction de différents critères pré-identifiés. Ces thématiques peuvent être en lien avec les activités du groupe pour que chaque BU puisse se transformer (comme Bouygues Construction), ou vous pouvez au contraire choisir une thématique particulière. La Croix Rouge française a d'abord choisi des thématiques larges couvrant tous leurs métiers : urgence internationale, intégration des personnes réfugiés, soutien aux sans-abris. Cela se reflète dans le choix des projets des premières promotions, avec par exemple : T.Zic spécialisé dans le traitement de l'eau qui travaille avec des EPHAD et les services d'urgence. Avec la crise, la Croix rouge a priorisé les thèmes les plus impactants dans son nouvel appel à projet en cours "Unis face à la crise sanitaire" : réduire les risques liés au déconfinement grâce à l'éducation citoyenne, lutter contre l'isolement social et soutenir les aidants familiaux. Vous pouvez retrouver dans cet article la liste des 10 lauréats de cet appel à projet (le processus est encore en cours pour

sélectionner les 4 finalistes).

Le sourcing peut aussi venir directement des collaborateurs, si la démarche d'open innovation est suffisamment structurée et appropriée en interne. Ils font alors remonter directement des besoins ou des startups avec qui ils souhaiteraient travailler. C'est sur ce modèle que se base le service Open Innovation de Bouygues Construction dont la collaboration avec la startup K-Ryole a été récompensée par le prix David & Goliath. Une des collaboratrices de Bouygues Construction a rencontré la startup lors d'un afterwork, lui a posé des questions sur l'adaptation possible de son produit de ville aux contraintes de chantiers. De là est née une co-création de produit sur un marché qui est aujourd'hui devenu le marché principal de K-Ryole.

Enfin, vous pouvez passer par des réseaux établis ou des plateformes en fonction des thématiques choisies, comme des incubateurs, pour toucher davantage de startups et surtout avoir des retours qualifiés et objectifs sur celles avec qui vous souhaitez avancer. La structure pourra assurer un sourcing encore plus qualifié en fonction de vos critères.

Il existe encore d'autres stratégies envisageables pour le sourcing, tout est adaptable en fonction du temps disponible, des ressources que vous pouvez mettre à disposition etc. Une chose est sûre : le processus de sélection doit être rigoureux pour sélectionner des startups innovantes, avec qui il y a un "fit", et assez matures pour pouvoir innover avec vous sans créer de dépendance.

Article écrit par Sylvia Garzon