



Claire Bellavoine
Télécom ParisTech
HEC Paris



Guillaume Gombert
Télécom ParisTech



Mise en contexte & problématique

Nous avons été plongés dans une cellule de **Coordination de l'Innovation dédiée au Numérique (CIN)**. Nous n'étions **que trois** et nos objectifs étaient **ambitieux** : **acculturer le groupe** et **lancer des projets numériques**. Durant notre projet de Master, nous avons travaillé au **lancement de cette cellule** de coordination tout en ayant des **ressources limitées**. **Découvrez** ce que nous avons fait pour **faire croître** cette cellule et les **leçons** que nous avons tiré de nos actions.

Un bouleversement de la chaîne de valeur

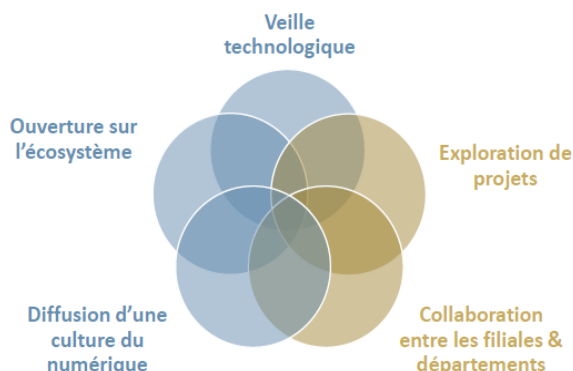
Depuis 2009, Essilor connaît une **forte croissance** soutenue par la **numérisation de ses processus** de fabrication. Grâce au *digital surfacing*, les laboratoires de prescription ont **moins de stocks** à gérer et la **personnalisation des verres** est davantage possible.

Un bouleversement des usages

Aujourd'hui, le **numérique change** la manière dont on **s'adresse aux clients**. Les nouveaux *business models* invitent à **repenser** la façon dont on **vend les produits et services**. Avec le numérique, les **opportunités produits et services vont au-delà du verre**.

Une réponse apportée par la DSI

Dès son **arrivée chez Essilor**, Bernard Duverneuil (DSI) a constitué un **groupe de travail multi-métiers** basé à **Paris**. Son **objectif** était de réfléchir aux **opportunités et menaces** du numérique en proposant des **scénarios d'usage**. Un **premier prototype** émerge mais mettra **quatre ans** avant d'être déployé. Un **besoin d'internationalisation** et **d'accélération du cycle de conception** se fait sentir : les **bases de la CIN** sont jetées.



Que fait-elle?

- Le contenu de l'activité de veille change au fil des années (Monteiro)
- Les processus de conception se définissent au fur et à mesure de l'exploration (Loch)

Avec qui interagit-elle?

- L'innovation se réalise en enrôlant des acteurs hétérogènes formant le réseau technico-économique (Callon Latour)
- Les partenaires n'ont pas tous le même degré d'engagement dans les projets. Il faut créer de la synergie dans le réseau (Fauvet)

Comment s'organise-t-elle?

- L'innovation doit être adaptée pour être adoptée et rendre compte des intérêts de tous (Akrich)
- La CIN peut être le champion de l'innovation et assurer une diffusion efficace des innovations dans les départements (Jouini & Duboc)

Notre méthodologie & nos activités

Nous avons **piloté la montée en puissance** de la CIN autour de **quatre activités**. Mais nous avons également **pris du recul** sur nos actions dans le but de **rationnaliser le tâtonnement**. Ces activités nous ont permis de **consolider nos ressources**, les points-clés sans lesquels nous n'aurions pu avancer de manière pérenne. Il existe des **synergies entre les activités et les ressources** que nous avons identifiées.

Activités

- Diffusion de **rapports de veille** - Digital Innovation Trends
- Animation d'une **communauté d'innovateurs** - Digital Inno Network
- Ouverture d'un **espace de co-création** - Digital Studio
- Organisation de **crowdsourcing d'idées** - Digistorm, Hack & See

Ressources

- Constitution d'un **groupe d'alliés** pour renforcer son impact
- Renforcement de sa **crédibilité** pour les départements
- Mise en place d'**outils** pour suivre la montée en puissance
- Montée en **expertise** pour comprendre le numérique
- Gain de **visibilité** pour étendre son influence



Digital Innovation Trends

GAFAs, IoT, OS, Crowdfunding. 210 destinataires, 80% de taux d'ouverture, format en rupture (magazine).



Digital Innovation Network

Google+. 57 membres, réseau transverse, de 2 à 3 posts quotidiens, réseau d'alliés de la veille.



Digital Studio

Éducation numérique & Catalyseur d'idées. Technos et outils pour soutenir l'idéation et le prototypage.

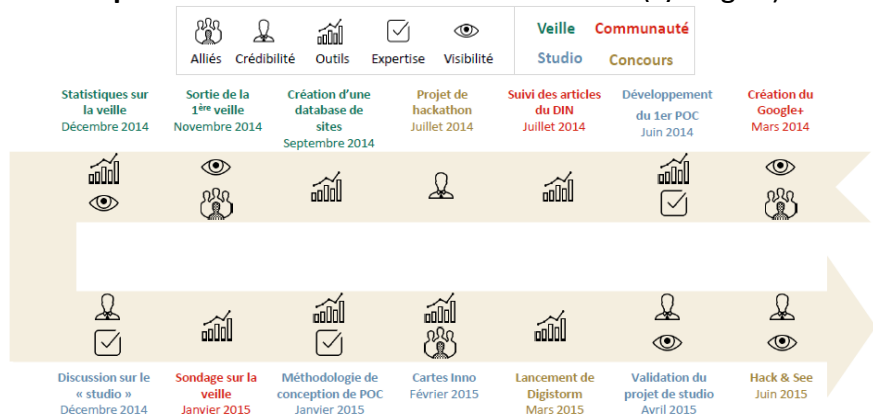


Digistorm

1050 idées, 809 participants, 63 pays. Cartographie de l'innovation, détection d'alliés et base de projets.

Frise de temps globale

Voici l'**impact de nos activités sur nos ressources (synergies)** :



Conseils de montée en puissance

Voici les **points-clés** identifiés pour **monter en puissance** :

Organisation en perpétuel mouvement

Montée en puissance par **tâtonnement** (outils requis). Les premiers projets sont des projets d'investissement.

Spécificités liées à un secteur nouveau

On n'impose pas ce qu'est le numérique. Il faut **s'adapter** au langage et compétences

Appui sur un réseau d'alliés internes et externes

Enracinement rapide dans les départements et **accompagnement** du changement

Double mission d'une cellule d'innovation

Acculturation et exploration via une structure hybride.

