



**MAZARS** EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL AINSI QUE LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2017, MAZARS EST PRÉSENT DANS LES 79 PAYS QUI FORMENT SON *PARTNERSHIP* INTERNATIONAL INTÉGRÉ. MAZARS FÉDÈRE LES EXPERTISES DE 18 000 FEMMES ET HOMMES. EMMENÉS PAR 950 ASSOCIÉS, ILS SERVENT LEURS CLIENTS À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT : DE LA PME AUX GRANDS GROUPES INTERNATIONAUX EN PASSANT PAR LES ENTREPRISES INTERMÉDIAIRES, LES START-UPS ET LES ORGANISMES PUBLICS.

**EN AFRIQUE, MAZARS EST PRÉSENT DANS 25 PAYS AVEC 2 500 COLLABORATEURS RÉPARTIS DANS 45 BUREAUX.**

A TRAVERS L'AUDIT, NOUS CRÉONS DE LA CONFIANCE ; À TRAVERS LES SERVICES DE CONSEIL, NOUS CRÉONS DE LA VALEUR. NOUS PENSONS QUE NOTRE RÔLE EN TANT QU'AUDITEURS ET CONSULTANTS EST D'AIDER NOS CLIENTS À PENSER ET AGIR SUR LE LONG TERME, AFIN DE STIMULER LA PERFORMANCE ET DE GÉNÉRER DES PROFITS DE FAÇON RESPONSABLE POUR L'ENTREPRISE, SES PARTIES PRENANTES, ET LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE, CRÉANT AINSI DE LA VALEUR PARTAGÉE. AU TRAVERS DE DIFFÉRENTES INITIATIVES, NOUS ENCOURAGEONS UNE CULTURE D'INNOVATION, D'INTRAPRENEURIAT, D'ÉDUCATION, DE *LEADERSHIP*, DE TRANSMISSION ET DE TRANSPARENCE.

**L'AFRICA CEO FORUM** EST LE RENDEZ-VOUS DE RÉFÉRENCE DES RESPONSABLES LES PLUS INFLUENTS DE LA FINANCE AFRICAINE ET INTERNATIONALE ET DES DIRIGEANTS DES GRANDES ENTREPRISES AFRICAINES. IL EST LE LIEU PRIVILÉGIÉ D'ÉCHANGES SUR LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES AFRICAINES DANS UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ, PROPICE AUX RENCONTRES D'AFFAIRES.

SPÉCIALISTES DE LA BANQUE, DU CAPITAL-INVESTISSEMENT, DES MARCHÉS FINANCIERS, REPRÉSENTANTS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES : CHAQUE ANNÉE, PLUS DE 1 000 PARTICIPANTS, DONT PLUS DE 600 PDG ET PLUS DE 100 INTERVENANTS DE HAUT NIVEAU, REPRÉSENTANT 63 PAYS DIFFÉRENTS (DONT 43 AFRICAINS) SONT ATTENDUS À L'AFRICA CEO FORUM.



# SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE	05
SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE	06
INTRODUCTION	08
CADRE DE NOTRE ÉTUDE EXPLORATOIRE	11
DU NORD AU SUD, DE L'EST À L'OUEST: LES PRÉCURSEURS MONTRENT LA VOIE EN AFRIQUE	15
CONSTRUISONS DES PONTS ET NON DES MURS : INNOVATION INTERCONTINENTALE	31
QUELQUES ENSEIGNEMENTS À METTRE DANS VOTRE <i>BACKPACK</i>	39
CONCLUSION	44
GLOSSAIRE	45
REMERCIEMENTS	46
MAZARS EN AFRIQUE	47



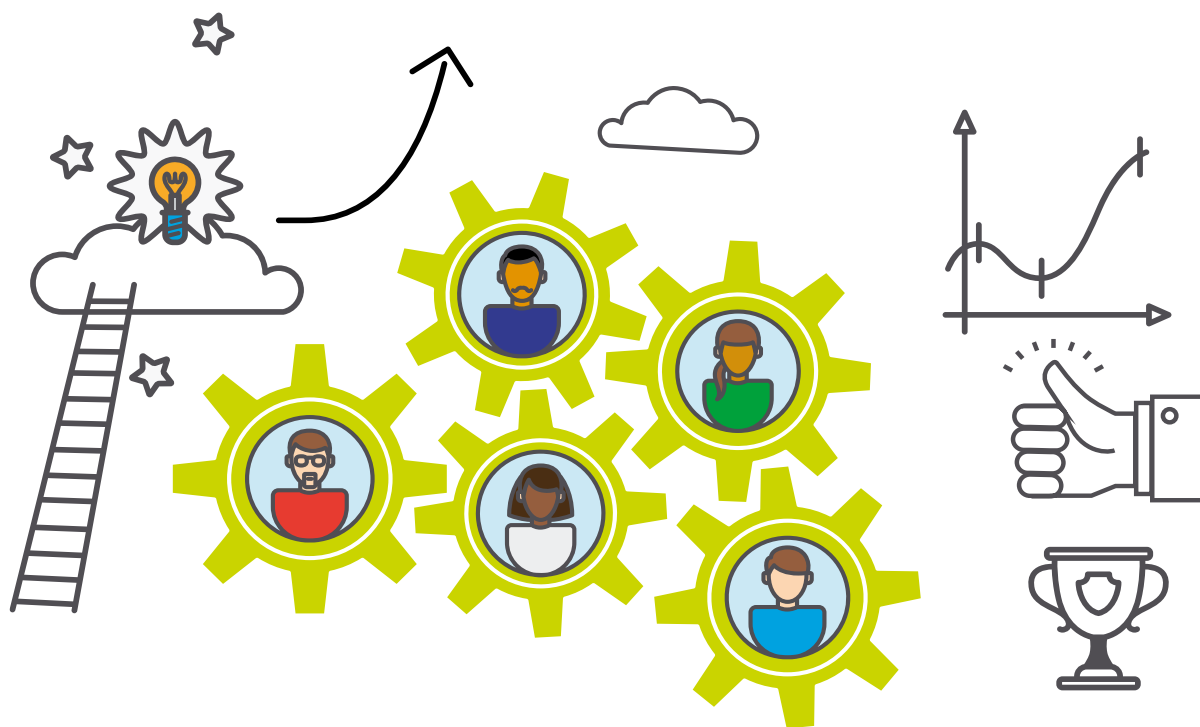


# MÉTHODOLOGIE

**Cette étude a été réalisée entre novembre 2016 et février 2017.**

Elle s'appuie sur des entretiens qualitatifs menés en face à face ou par téléphone auprès d'intrapreneurs, de responsables de l'innovation et de dirigeants d'entreprises (grandes entreprises, start-ups et plateformes de mise en relation des parties prenantes des acteurs d'innovation). Les personnes interviewées étaient basées dans les pays suivants : Afrique du Sud, Egypte, France, Kenya, Maroc, Nigéria, Rwanda, Sénégal et Singapour. Elles sont mentionnées à la fin de cette étude dans la section « Remerciements ».

Nous avons par ailleurs réalisé une étude quantitative via les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) entre le 5 et le 19 février 2017, auprès d'un échantillon de collaborateurs de grandes entreprises (à partir de 1 000 employés) basés en Afrique anglophone (Afrique du Sud, Egypte, Ghana, Kenya, Nigéria, Rwanda et Tanzanie) et francophone (Cameroun, Côte d'Ivoire, Île Maurice, Maroc, Sénégal et Tunisie). L'enquête a permis de collecter 643 réponses.



## SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

**Propulsée par l'entrepreneuriat et l'innovation, l'Afrique connaît aujourd'hui une transformation décisive qui va s'accroissant. En favorisant l'accès à des idées, des savoirs et des technologies, la révolution digitale a servi de catalyseur à l'innovation en Afrique. Le mouvement va cependant au-delà du seul *leapfrogging*<sup>1</sup> technologique, concept régulièrement vanté ces dernières années. L'Afrique n'est pas ce continent qui cherche à « rattraper son retard » via l'innovation. Elle invente son modèle, trouvant des solutions pragmatiques et innovantes aux enjeux de développement et de croissance qui lui sont propres, en actionnant différents leviers.**

### Parmi ces leviers : l'intrapreneuriat et l'open innovation

Les expérimentations d'intrapreneuriat et d'open innovation se multiplient en Afrique, pour l'Afrique. Elles ne sont pas nouvelles au Nigéria, au Ghana ou en Afrique du Sud mais ont récemment gagné d'autres pays, créant une dynamique panafricaine. Pour en cerner les contours, une *learning expedition* a été réalisée.

Elle nous a emmenés sur le continent africain, tout d'abord, à la découverte d'initiatives locales rapprochant les mondes des entreprises établies et des entrepreneurs/innovateurs, ou libérant le potentiel « intrapreneurial » des salariés, parmi lesquelles :

- Une start-up marocaine catalysant l'open innovation de grands groupes via des hackathons<sup>2</sup> ;
- Un groupe telecom sénégalais accompagnant un salarié intrapreneur dans l'émergence de sa start-up dans le domaine de la santé ;
- Une plateforme de *crowdsolving*<sup>3</sup> égyptienne permettant aux entreprises (africaines) de trouver des réponses (africaines) aux challenges industriels qu'elles rencontrent ;
- Une start-up de Kigali propulsant le e-Rwanda à travers le développement de sa plateforme ;
- Une start-up RH et une banque sud-africaines co-construisant une offre innovante à destination des petites et moyennes entreprises.

1 Théorie selon laquelle le développement des pays peut être accéléré en évitant l'utilisation de technologies datées, moins efficaces ou plus onéreuses pour passer directement à des technologies plus avancées.

2 Un hackathon est un événement collaboratif, limité dans le temps (24 à 48h), regroupant des développeurs, des designers, des experts métiers etc. pour co-construire une solution innovante.

3 Crowdsolving : résolution des problèmes par la foule : méthode permettant de faire appel à toutes les compétences possibles, utiles dans la résolution d'un problème.



A l'heure où certains érigent des murs, d'autres construisent des ponts entre le monde et l'Afrique, pour tirer le meilleur des deux côtés et démultiplier le potentiel d'innovation du continent. La *learning expedition* s'est ainsi prolongée au-delà des frontières africaines pour illustrer :

- La manière dont des start-ups de la diaspora africaine s'allient à un grand groupe, depuis son siège parisien, pour prolonger l'aventure dans ses filiales africaines ;
- L'intérêt croissant pour l'Afrique de start-ups internationales, notamment dans les *fintechs* ;
- La mise à la disposition des développeurs africains, par une multinationale des télécoms, de sa technologie via une plateforme panafricaine, dans une logique d'open innovation.

### **5 facteurs clés de succès de ces démarches d'open innovation et d'intrapreneuriat ont émergé :**

- Obtenir l'adhésion stratégique du top management ;
- Engager les équipes opérationnelles via une conduite du changement culturel ;
- Etre agile dans des démarches structurées ;
- Gérer les temps, court et long, dans les démarches d'open innovation alliant start-ups et grands groupes ;
- Adopter un état d'esprit d'ouverture.

Outre la valorisation de ces initiatives et de l'innovation en Afrique, l'ambition est de donner envie :

- aux entreprises, en Afrique et dans le monde, d'innover en Afrique et vers l'Afrique ;
- aux salariés d'« intraprendre » ;
- aux entrepreneurs de collaborer avec les entreprises établies.

### **Aux CEOs, nos interlocuteurs conseillent de :**

- Se donner les moyens de constamment réinventer leur business ;
- Se familiariser avec les nombreux cas d'étude dans les écosystèmes entrepreneuriaux africains ;
- Faire confiance à ces écosystèmes ;
- Considérer l'innovation comme un engagement, non une fin en soi ;
- Focaliser l'attention sur la croissance des entrepreneurs.

### **Aux intrapreneurs, nous conseillons de :**

- Construire des alliances au sein de leur organisation ;
- Sortir et réseauter avec des professionnels d'environnements variés ;
- Faire décoller leur idée avec la méthodologie 'lean start-up' ;
- Ne pas tomber amoureux d'une idée, mais d'une solution à un problème ;
- Adopter la mentalité « Piloter une minute, pirater la suivante ».

**Face à la menace d'ubérisation, les entreprises qui survivront seront celles qui sauront « s'autodisrupter », en étant capables d'internaliser le meilleur du monde des start-ups et en faisant de leurs collaborateurs internes des innovateurs qui, au sein d'équipes cross-fonctionnelles ouvertes, créeront de nouvelles offres, de nouveaux produits/ services, des *business units* ou des start-ups.**







## QU'EN EST-IL DE L'AFRIQUE ?

L'innovation y est certes moins « spectaculairement visible » qu'elle ne l'est dans les pays cités plus haut. Mais pour qui a la chance de plonger dans les écosystèmes africains, naissants ou structurés selon les pays, l'expédition se révèle riche d'enseignements.

L'Afrique connaît aujourd'hui une transformation décisive, qui va s'accroissant, propulsée par l'entrepreneuriat et l'innovation. La révolution numérique joue un rôle primordial dans l'émergence de l'innovation en Afrique. Le mouvement va au-delà du seul *leapfrogging* technologique, concept régulièrement vanté ces dernières années. L'Afrique n'est pas ce continent qui cherche à « rattraper son retard » en actionnant le levier de l'innovation. Non, elle invente son modèle en trouvant des solutions innovantes aux enjeux qui lui sont propres.

### DE NOUVEAUX MODÈLES D'INNOVATION, EN AFRIQUE, POUR L'AFRIQUE

.....  
**La question du « comment » innover est cruciale. Certaines entreprises misent sur le potentiel d'innovation de leurs collaborateurs. D'autres s'ouvrent à des acteurs externes, parmi lesquelles les start-ups, dans des démarches de co-Recherche/Développement et de co-business development, bâtissant des partenariats gagnants-gagnants.**  
 .....

Un des vecteurs principaux est l'entrepreneuriat. S'inspirant des succès issus de la *Silicon Valley* (sans les copier), et puisant dans les ressources disponibles en ligne (le savoir n'est-il pas devenu une commodité ?), les entrepreneurs innovants africains contribuent à inventer de nouveaux modèles, en Afrique, pour l'Afrique. Des start-ups émergent, répondant aux enjeux locaux de développement en concevant et déployant des solutions adaptées – technologiques ou non – dans le domaine de la santé ou de l'agriculture. D'autres proposent des réponses aux enjeux de croissance du continent. Mais ces nouveaux modèles d'affaires émergents peinent souvent, localement, à trouver un cadre réglementaire propice, à financer leur amorçage ou à accéder au(x) marché(s).

Dans le même temps, l'innovation devient une priorité stratégique pour un nombre croissant d'entreprises établies en Afrique, qui disposent rarement des ressources internes et de l'agilité nécessaires pour se transformer, qui plus est rapidement.

La question du « comment » innover est cruciale. Certaines entreprises misent sur le potentiel d'innovation de leurs collaborateurs. D'autres s'ouvrent à des acteurs externes, parmi lesquelles les start-ups, dans des démarches de co-Recherche/Développement et de co-développement commercial, bâtissant des partenariats gagnants-gagnants :

- la start-up aide l'entreprise à innover ;
- l'entreprise accélère l'accès au marché de la start-up ;
- ensemble, start-up et entreprise portent des offres innovantes répondant aux besoins du marché.

De Dakar à Nairobi, du Cap à Casablanca, les expérimentations d'intrapreneuriat et d'open innovation se multiplient. Elles ne sont pas nouvelles au Nigéria, au Ghana ou en Afrique du Sud ; mais elles ont gagné ces derniers mois d'autres pays, créant une dynamique panafricaine que nous avons souhaité mettre en lumière dans cette étude.

## DANS LE SILLAGE DES CATALYSEURS DE L'INTRAPRENEURIAT ET L'OPEN INNOVATION EN AFRIQUE

Nous proposons ainsi de vous embarquer dans une *learning expedition*, à la rencontre de porteurs d'initiatives locales rapprochant les mondes (entreprises établies + entrepreneurs/innovateurs), structurant des processus d'innovation interne ou libérant le potentiel « intrapreneurial » des salariés.

Bien entendu, la mondialisation de l'économie nous fera traverser les frontières africaines : nous exposerons comment, à l'heure où certains érigent des murs, d'autres construisent des ponts entre le monde et l'Afrique, pour tirer le meilleur des deux côtés afin de démultiplier le potentiel d'innovation du continent.

Enfin, le parti pris de cette étude est de mettre en avant des expérimentations récentes et innovantes, deux caractéristiques ne facilitant pas l'analyse tant le recul est faible. Néanmoins, nous apprécierons au fil de l'expédition les facteurs clés de succès déjà identifiés, ainsi que certaines spécificités contextuelles à appréhender, que nous intégrerons dans un *innovation backpack* que nous vous encouragerons à mettre sur le dos pour vous lancer, si ce n'est déjà fait, sur la voie de l'innovation.



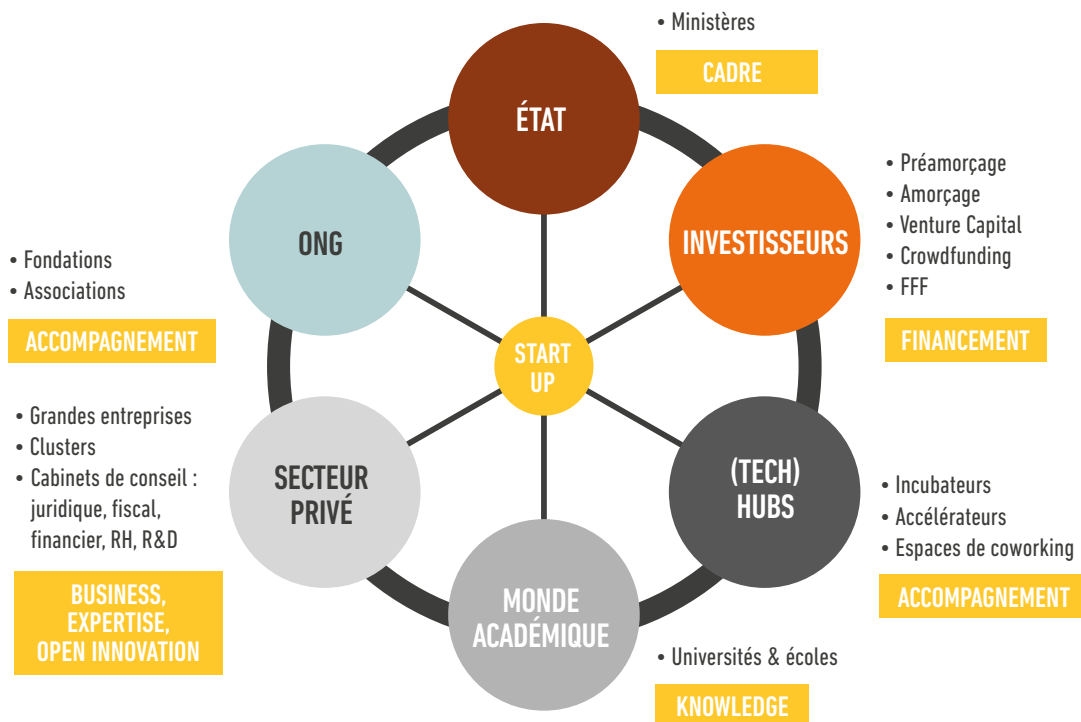


# 1. CADRE DE NOTRE ÉTUDE EXPLORATOIRE

**Notre étude met en lumière quelques initiatives, dans certains pays, à un instant 't' et ne prétend nullement à une exhaustivité. Avant de nous embarquer dans cette *learning expedition*, posons le cadre.**

Peu importe l'angle sous lequel on la considère, l'Afrique est multiple. Le point d'entrée que nous avons choisi pour l'expédition est celui de « l'écosystème entrepreneurial ». Certains l'appellent « écosystème start-up », d'autres « écosystème d'innovation »... à tort ou à raison. Malgré l'idée communément répandue, une start-up n'est pas forcément une affaire d'innovation ; c'est en revanche toujours une histoire de croissance, et pas n'importe quelle croissance : la croissance exponentielle. Ces écosystèmes

entrepreneuriaux ont le vent en poupe, en Afrique comme ailleurs dans le monde. Qu'ils soient bourgeonnants (Afrique centrale ou de l'Ouest francophone), en phase de développement accéléré comme au Kenya, ou structurés comme l'exception sud-africaine, ils réunissent différentes parties prenantes, chacune ayant son rôle à jouer. Le propos de l'étude n'est pas de décrire ces écosystèmes, néanmoins une vision simplifiée des acteurs et de leur rôle est proposée ci-après<sup>4</sup> :



<sup>4</sup> Source : Mazars.

- Le gouvernement joue un rôle de facilitateur, en créant un cadre réglementaire propice à l'éclosion de l'entrepreneuriat ;
- Les acteurs académiques forment les entrepreneurs aux *hard skills* et aux *soft skills*, notamment des ingénieurs, développeurs, codeurs ;
- Les investisseurs et institutions financières proposent des financements adaptés au niveau de développement des entreprises, de l'amorçage à l'expansion, en passant par la croissance ;
- Les acteurs associatifs, fondations et ONG peuvent jouer un rôle dans l'accompagnement, voire le financement des entrepreneurs dans différents domaines ;
- Les incubateurs et accélérateurs fournissent un accompagnement plus ou moins poussé, plus ou moins long, parfois avec des focus thématiques ;
- Le secteur privé, notamment les grands groupes, permet aux entrepreneurs d'accéder au marché ; certaines entreprises créent parfois des accélérateurs internes ou nouent des partenariats avec les entrepreneurs dans une logique d'open innovation.

Nous croiserons donc ces différentes typologies d'acteurs dans sept écosystèmes entrepreneuriaux, dans plusieurs régions de l'Afrique, chacun étant représentatif d'un niveau de maturité, et interagissant parfois avec des écosystèmes hors Afrique.

Le schéma<sup>6</sup> ci-dessous illustre les 3 modes principaux de l'open innovation :

LE MODE OI		DÉFINITION
<b>Inflow</b>	<i>In-sourcing</i>	Exploitation de savoir externe pour réduire le time-to-market et trouver de nouvelles idées
	<i>Venture investment</i>	Investir dans une Start-up prometteuse pour obtenir de nouvelles idées
	Implication des clients	Trouver de nouvelles idées en incluant les clients et consommateurs dans le processus de design et de R&D
<b>Ambi-directionnel</b>	co R-D	La conduite d'activité de R&D avec des partenaires externes
	Alliances ou Fusion & Acquisition	Acquérir de nouvelles entreprises ou forger des alliances avec elles pour absorber leur savoir
<b>Outflow</b>	Licensing-out	Concéder des licences ou vendre des technologies non utilisées pour maximiser le profit
	Essaimage (Spin-off)	Essaimer des organisations internes pour commercialiser des technologies disruptives
	Open Sourcing	Donner un accès libre à un projet interne pour créer un nouveau marché et tester la réaction des consommateurs potentiels

### Casablanca, Dakar, Le Caire, Kigali, Nairobi, Johannesburg et finalement Lagos seront nos points de chute.

Si, en filigrane, nous identifierons certaines bonnes pratiques au sein d'un écosystème pouvant être sources d'inspiration pour d'autres, nous chercherons avant tout à dessiner les contours de deux mouvements, encore naissants mais porteurs de potentiel d'innovation pour l'Afrique en général, et pour les entreprises en particulier : l'intrapreneuriat et l'open innovation.

Une définition s'impose, tant ces notions sont sujettes à diverses interprétations. Le terme « open innovation » est récent, la notion ayant été théorisée en 2003 par Henry Chesbrough, qui la définit comme suit :

#### { OPEN INNOVATION }

L'usage délibéré de savoirs internes et externes pour accélérer l'innovation au sein de l'organisation, et étendre les marchés de l'organisation pour un usage externe de l'innovation<sup>5</sup>.

L'open innovation regroupe ainsi les pratiques organisant et mettant en œuvre les activités d'innovation qui font appel à la fois à l'interne et à l'externe d'une entreprise.

<sup>5</sup> Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. et West, J. (2006), « Open Innovation: Researching a New Paradigm », Oxford University Press.

<sup>6</sup> Moo Ahn et al. 2013, Institut Open Innovation.



En ce qui concerne l'intrapreneuriat, nous retiendrons la définition suivante :

### { INTRAPRENEURIAT }

**I**nitiative interne à une entreprise, via laquelle les employés se voient donner l'opportunité et le support de créer de nouveaux produits et services, de manière incrémentale ou radicale, sans suivre les processus et protocoles classiques de l'entreprise, en prenant le risque de sortir de la voie tracée du salariat.

Afin de rendre concrètes ces notions, nous partirons du terrain, en demandant aux acteurs de l'open innovation et de l'intrapreneuriat de nous exposer les expérimentations qu'ils mènent. Là encore, il est difficile de prétendre couvrir de manière exhaustive ce mouvement à l'œuvre dans de nombreux pays africains. Nous avons déniché plusieurs initiatives, en avons choisi certaines ; d'autres encore n'ont pas été identifiées.

Dernier point de cadrage, la question temporelle, qui importe à double titre. Les initiatives décrites dans ce document sont récentes, le recul pour analyser leurs résultats est donc limité. Elles s'inscrivent dans un contexte de forte accélération, qui va croissant : elles peuvent ainsi légitimement être dépassées ou remplacées par de nouvelles. Nous proposons donc une photographie « à un instant t », que nous scruterons de la manière la plus détaillée possible, afin de réaliser une double ambition dans cette expédition :

#### EN PREMIER LIEU, DONNER ENVIE

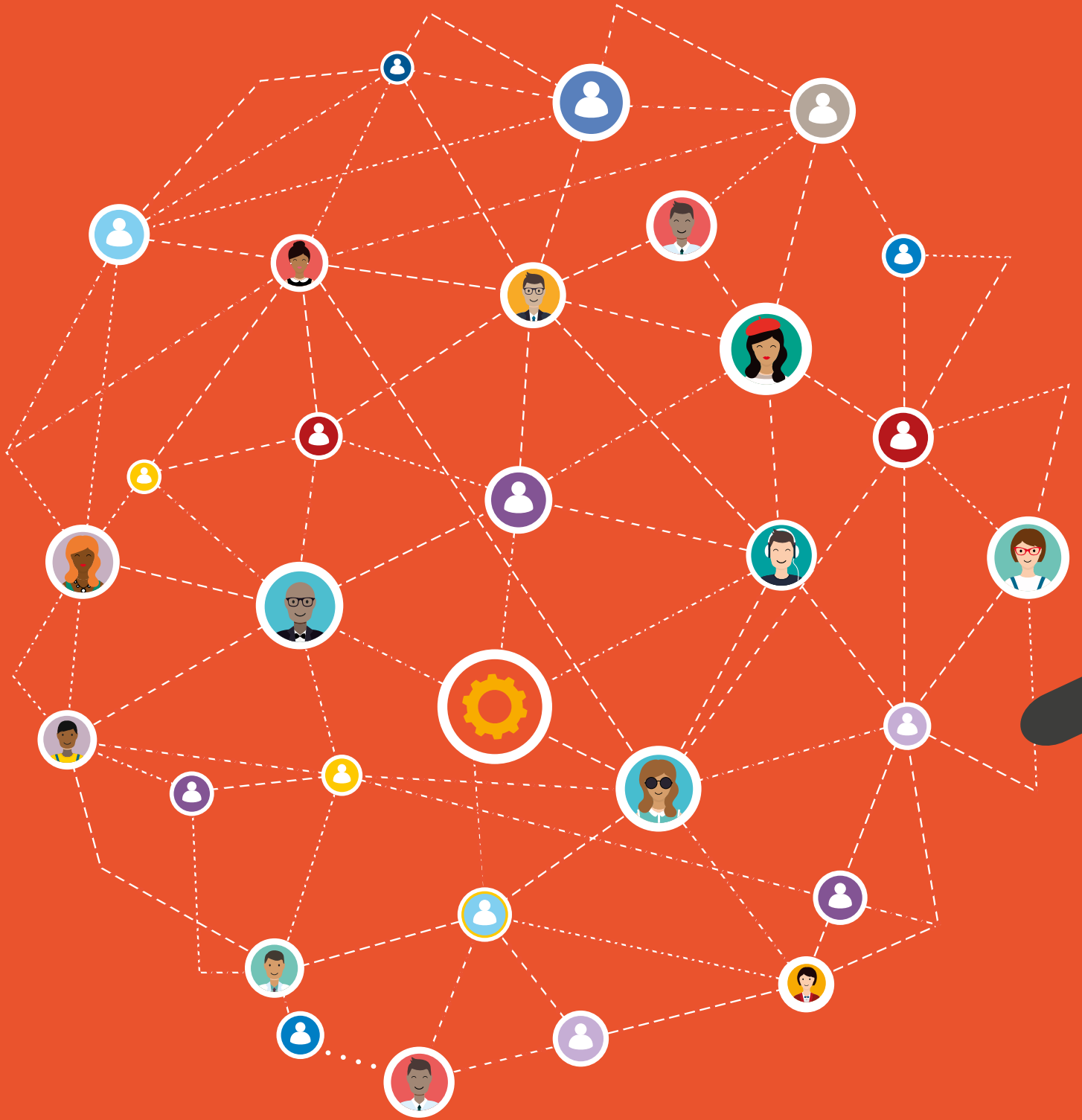
**Donner envie aux entreprises**, en Afrique et dans le monde, d'innover en Afrique et vers l'Afrique.

**Donner envie aux salariés** d'« intraprendre ».

**Donner envie aux entrepreneurs** de collaborer avec les entreprises établies.

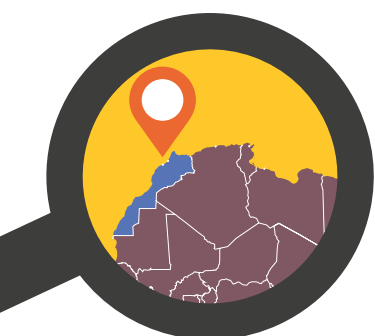
#### EN SECOND LIEU, VALORISER ET ENCOURAGER L'INNOVATION EN AFRIQUE

Contribuer à donner de la visibilité à l'innovation en Afrique, au-delà du *leapfrogging* technologique et à travers l'illustration de *success stories*, en cours de construction certes, mais hors des sentiers battus.





## 2. DU NORD AU SUD, DE L'EST À L'OUEST : LES PRÉCURSEURS MONTRENT LA VOIE EN AFRIQUE



### CASABLANCA

Notre première étape est Casablanca. La capitale économique du royaume chérifien continue d'accélérer son développement, avec pour ambition de consolider sa place de *hub* continental. La proximité historique avec les Etats-Unis et géographique avec l'Europe, ainsi que son ancrage africain font du Maroc un acteur incontournable sur le continent.

Régionalement hyperactif sur le plan économique (porté par les entreprises financières qui consolident leur position en Afrique), et s'appuyant sur *Casablanca Finance City* pour devenir une référence continentale sur le plan de la finance, le royaume a connu ces derniers mois une frénésie autour de l'entrepreneuriat et de l'innovation. L'invitation de Joe Biden (« *Dream!*

*Take chances!* ») lors du discours inaugural du *Global Entrepreneurship Summit* de Marrakech en 2014 semble avoir été source d'inspiration. L'écosystème entrepreneurial se cherche encore, mais les initiatives se structurent, notamment à Casablanca : l'espace de *coworking* **New Work Lab** se mue progressivement en incubateur ; des accélérateurs émergent, parfois en association avec des acteurs internationaux comme **Numa**<sup>7</sup>. Le gouvernement fait progressivement évoluer le cadre réglementaire, notamment sur le volet du financement. Si les *business angels* locaux restent peu nombreux, d'autres initiatives de financement en amorçage fleurissent, comme **Outlierz**, fonds basé au Maroc et qui vise à financer en amorçage ou pré-amorçage des projets sur tout le continent. Enfin, quelques start-ups arrivent à tirer leur épingle du jeu, portées par la vision, la passion et l'énergie de leurs fondateurs.

### **Screendy, catalyseur de l'open innovation**

**Mehdi Alaoui**, notre premier interlocuteur, est l'un de ces entrepreneurs marocains. Il s'agit même d'un entrepreneur en série, qui, après avoir fondé

<sup>7</sup> Accélérateur de start-ups, accompagnant également les grandes organisations, présent sur quatre continents.

plusieurs start-ups et essuyé quelques échecs et réussites constructifs, a créé Screendy en 2012. Screendy est une plateforme dont la mission est de démocratiser le développement des applications mobiles. L'open innovation est au cœur même de la start-up. En effet, Screendy met sa technologie à la disposition de communautés de développeurs, pour que ces derniers puissent développer leur projet, en contribuant à faire évoluer eux-mêmes la plateforme. Dans un premier temps, il s'est agi d'attirer ces développeurs. L'équipe de Screendy a pour cela utilisé plusieurs leviers, dont le hackathon. Un hackathon est un événement collaboratif, limité dans le temps (24 à 48h), regroupant des développeurs, des designers et des experts métiers pour co-construire une solution innovante. Au travers de 18 hackathons ouverts en 2016, Screendy a pu faire grandir sa communauté (près de 10 000 développeurs dans 180 pays), faire connaître sa technologie et donner naissance à des projets basés sur des prototypes opérationnels.

Constatant le succès de cette démarche, Mehdi Alaoui a alors structuré un programme autour des hackathons, notamment pour accompagner les projets vainqueurs dans leur concrétisation en *Minimum Viable Product*<sup>8</sup> (MVP) puis en start-up pérenne. C'est ainsi que le programme **Hack & Pitch** est né. Ce programme a franchi les frontières marocaines, des hackathons ayant été organisés fin 2016 au Sénégal, au Mali et en Jordanie. D'autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient sont au programme pour 2017. Mehdi Alaoui profite de chacune de ces occasions pour se plonger dans les écosystèmes locaux, et s'inspirer des meilleures pratiques adaptables, faisant en permanence évoluer son programme. Au Maroc, le succès de Hack & Pitch a été tel que des grands groupes, séduits par le potentiel d'agilité, de rapidité et de création de valeur de cette démarche structurée, sont spontanément venus solliciter Screendy pour co-construire un programme d'open innovation, dont le hackathon est le déclencheur. Deux grands groupes marocains (une banque et un éditeur de solutions de paiement électronique) ont ainsi entamé leur programme d'open innovation avec succès.

### Quand l'innovation irrigue chaque département de LYDEC

Un troisième acteur marocain, LYDEC, organisera le sien courant 2017. LYDEC est un opérateur de services publics gérant la distribution d'eau, d'électricité, l'éclairage public et assurant la collecte des eaux usées dans la région du Grand Casablanca. En échangeant avec sa Responsable de l'innovation, **Zineb Bennouna**, nous avons pu cerner un premier aspect-clé de ce type de démarche : la diffusion de la culture d'innovation au sein du grand groupe. En effet, si LYDEC a co-construit au second semestre 2016 son programme d'open innovation avec Screendy, elle n'en est pas à son coup d'essai. Depuis trois ans, l'innovation a été inscrite comme priorité stratégique du groupe, condition *sine qua non* d'appropriation future par les collaborateurs.

Plusieurs initiatives, purement internes sans être intrapreneuriales, ont été conçues et déployées pour sensibiliser les 3 580 collaborateurs à l'innovation, et les rendre progressivement parties prenantes actives de l'innovation. **« Nous avons commencé par beaucoup communiquer sur la démarche. Nous avons formé des coaches d'innovation, collaborateurs internes relais de l'innovation à la fois spontanée et provoquée. Nous avons mis en place un site intranet permettant à tous les collaborateurs de s'exprimer, décrire leurs idées – avec des mots, un croquis, une vidéo, etc. »**

Dans la suite du processus, les idées sont évaluées selon des critères précis, aux premiers rangs desquels l'originalité et la création de valeur pour l'entreprise. Les évaluateurs sont ainsi des experts internes du domaine ou de la thématique de l'idée. Si l'idée est retenue, le processus se poursuit : **« L'émetteur de l'idée est accompagné pour aboutir à un projet déployé sur le terrain, ce qui est extrêmement valorisant pour le collaborateur. Par la suite, le projet déployé va concourir aux Trophées Innovation LYDEC. Cette année, nous avons reçu 52 dossiers, 32 projets ont été déployés, 10 lauréats sélectionnés avec 3 mentions spéciales. »**

<sup>8</sup> Version d'une solution contenant les fonctionnalités essentielles permettant aux clients de résoudre leur(s) problème(s).





Cette démarche a contribué à créer un terreau fertile, à partir duquel Zineb Bennouna a pu lancer la dynamique d'open innovation. Il lui a été plus facile de convaincre la hiérarchie de l'intérêt à s'ouvrir à des partenaires externes, même si le calendrier de lancement de cette démarche a été l'objet de questionnement (compte tenu notamment du vivier relativement faible de start-ups marocaines).

Au moment de l'entretien, LYDEC continuait à peaufiner la co-construction du programme avec Screendy, travaillant notamment sur le lancement d'un événement phare du programme d'open innovation, sous la forme d'un hackathon, ainsi que sur l'assouplissement de certaines procédures internes. Au-delà de ce partenariat, LYDEC s'est engagée sur d'autres dimensions de l'innovation ouverte, impliquant d'autres acteurs : conventions poussées avec les écoles et universités marocaines, meilleure synergie avec le groupe Suez, forte implication dans l'écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat marocain. L'exemple de LYDEC illustre parfaitement l'engagement d'un grand groupe dans une démarche d'open innovation patiemment construite, impliquant des partenaires externes dans une logique de co-construction porteuse de création de valeur pour l'entreprise, pour les partenaires, voire pour les citoyens. Tout en démultipliant le potentiel innovant de ses collaborateurs, à travers une conduite du changement structurée et progressive.

.....

**L'exemple de LYDEC illustre parfaitement l'engagement d'un grand groupe dans une démarche d'open innovation patiemment construite, impliquant des partenaires externes dans une logique de co-construction porteuse de création de valeur pour l'entreprise, pour les partenaires, voire pour les citoyens.**

.....

Si les grands groupes sont confrontés à l'adaptation de leurs ressources humaines à l'innovation, les start-ups doivent, elles, entretenir la flamme, maintenir une dynamique et une culture d'innovation en interne. Le cas d'Avito est en ce sens éclairant.

**Intrapreneurs en stock chez Avito**

**Larbi Alaoui Belrhiti** est un cas à part au Maroc. Egalement entrepreneur en série, il dirige aujourd'hui Avito.ma, leader marocain des petites annonces en ligne. Sans en être le fondateur, c'est lui qui a créé la structure marocaine, après que les clés lui en ont été données par **Schibsted**. Avito est en effet adossée à ce groupe suédois, pionnier des annonces en ligne au début des années 2000, qui a essaimé au fur et à mesure en Europe puis en Afrique. Pour cela, le groupe a créé un incubateur à Stockholm, dans lequel des chefs de produits identifient les opportunités de développement sur les différents marchés, avant de prendre contact avec un entrepreneur présent sur le marché ciblé et de le mandater pour développer le business localement. Si Larbi a hérité du concept, il a joué un rôle primordial ensuite, en l'adaptant au contexte local, en recrutant les équipes et en développant l'activité.

En nous faisant visiter ses bureaux sur trois étages d'un immeuble au cœur du quartier Gauthier de Casablanca, il égrène les chiffres de la réussite Avito : 40 000 annonces insérées chaque jour, 5 millions d'utilisateurs actifs par mois, reconnaissance de marque de plus de 90 % auprès des Marocains en général. Ambiance à la fois studieuse – des développeurs codent dans l'open space, et détendue – des collaborateurs entament une partie de billard, d'autres finissent une partie sur la console de jeux. Mobilier tendance, murs colorés... L'entreprise a cinq ans, mais l'esprit start-up perdure. Et s'il perdure, c'est parce que Larbi a toujours veillé à insuffler cet état d'esprit, au-delà des apparences.

L'innovation, première des cinq valeurs d'Avito, constitue « l'ADN de l'entreprise » selon ses propres termes. **« La dynamique d'innovation est très importante pour continuer à proposer une meilleure expérience aux utilisateurs ; sans cet état d'esprit, nous risquons de perdre l'avantage concurrentiel ou la valeur ajoutée que nous avons toujours pu proposer aux utilisateurs. »** Tous les collaborateurs recrutés chez Avito sont testés sur leur aptitude à proposer des innovations. Une fois dans l'entreprise, la culture

d'innovation leur est transmise en continu : « **la culture d'innovation, c'est donner de l'espace à l'innovation, permettre à chacun de pouvoir innover à sa manière, de ne pas être uniquement dans un mode d'exécution et de perfection opérationnelle. C'est aussi être ouvert à l'échec et savoir apprendre de son échec pour ne pas le répéter.** »

La prise d'initiatives est la norme chez Avito.ma. Les collaborateurs sont formés aux processus d'innovation et encouragés à innover pour résoudre les problématiques « métier » d'Avito. On retrouve le même terreau fertile d'innovation qu'à la LYDEC, mais Avito a opté pour une autre voie que l'open innovation pour démultiplier le potentiel d'innovation de ses collaborateurs. Larbi Alaoui Belrhiti s'appuie depuis un an sur un *Innovation Lab*<sup>9</sup> interne, au sein duquel l'intrapreneuriat est promu. « **L'innovation se fait en dehors du métier de base d'Avito, et dans un espace à part, détaché de l'open space, pour préserver son autonomie et sa liberté. Une équipe dédiée a été mise en place et utilise un process d'innovation pour défricher des problématiques variées, de la vie quotidienne, sans aucun lien avec les petites annonces. Par exemple en ce moment, une réflexion est en cours pour une solution de tracking de bus scolaire.** »

Comme le précise Larbi, chaque projet suit un processus clairement défini, en plusieurs étapes successives. La première phase consiste à valider les hypothèses, via une page web communiquée à une base d'utilisateurs, décrivant le service, avec un champ pour laisser un email si l'utilisateur souhaite en savoir plus. En fonction du nombre de répondants (des seuils variables sont définis), une deuxième phase de questionnement est entamée. Elle consiste à interroger certains des utilisateurs intéressés, pour approfondir les besoins et pré-valider les solutions. La phase suivante est dédiée au *brainstorming* sur des solutions, puis des tests utilisateurs sont menés. Par la suite, un produit minimum viable est développé, le projet

passé par l'incubateur et si un certain niveau d'usage est atteint, le projet est intégré dans la production, bénéficiant ainsi de l'expertise des équipes opérationnelles Avito. Il devient alors un nouveau service, commercialisé sous un nom propre, la création d'un *spin-off* étant envisageable. Deux projets sont actuellement en train de passer de l'incubation à la production, d'autres vont éclore au sein de l'*Innovation Lab*, désormais solidement installé chez Avito.

.....  
« **La culture d'innovation, c'est donner de l'espace à l'innovation, permettre à chacun de pouvoir innover à sa manière, de ne pas être uniquement dans un mode d'exécution et de perfection opérationnelle. C'est aussi être ouvert à l'échec et savoir apprendre de son échec pour ne pas le répéter.** »  
.....

L'entreprise étant toujours soucieuse d'entretenir la flamme, une nouvelle initiative intrapreneuriale a déjà été lancée, baptisée « *Pet projects* », projets personnels portés par les collaborateurs, développés sur leur temps libre et pour lesquels les équipes d'Avito peuvent être mobilisées. Et lorsque nous l'interrogeons sur la prochaine initiative, Larbi nous dit réfléchir à... une démarche d'open innovation.

9 Laboratoire d'innovation.



## DAKAR

Cap au sud pour la deuxième étape. Suivant les conseils de **Samir Abdelkrim**, expert des écosystèmes d'innovation africains qu'il explore depuis trois ans et expose sur son blog **startupbricks.com**, nous rencontrons un de ces entrepreneurs qui créent de la valeur par de l'innovation pure, en développant de nouvelles solutions à des problèmes existants non traités par les acteurs traditionnels.

### La Sonatel soigne ses intrapreneurs sociaux

C'est à Dakar, au Sénégal, que nous rencontrons notre premier intrapreneur africain au sein d'un grand groupe. **Adama Kane** est un employé de la **Sonatel**, filiale locale du groupe de telecom Orange. Des événements personnels l'amènent, courant 2013, à prendre conscience qu'il dispose d'un stock important de médicaments entamés, dont il n'a plus l'usage. Il imagine alors une application web et mobile sécurisée, permettant un accès plus équitable aux médicaments. C'est ainsi que naît l'idée de pharmacie communautaire virtuelle, baptisée **JokkoSanté**, qui permet de déposer les médicaments non utilisés dans les centres de santé affiliés et recevoir en échange des points, équivalents à la valeur financière des médicaments déposés. Ces points accumulés sont utilisés par les membres pour récupérer d'autres médicaments. C'est un mécanisme d'économie circulaire.

Par ailleurs, JokkoSanté offre aux entreprises la possibilité d'améliorer leur visibilité et leur impact social en finançant les médicaments des segments de population de leur choix (en fonction du lieu d'habitation, de l'âge, du sexe, etc.). Cette visibilité de leurs activités RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est garantie par la réception, par le membre bénéficiaire, d'un SMS l'informant

que l'entreprise « X » lui a offert les frais de son ordonnance. Le 3<sup>ème</sup> moyen d'acquisition de points est l'achat direct et le transfert entre membres. Cette possibilité d'achat et de transfert de points est utile pour ceux qui souhaitent offrir des points à la famille ou aux proches.

Persuadé de la pertinence de son idée, il en parle à son manager à la Sonatel, qui, convaincu, l'aide à présenter le projet JokkoSanté au Management Exécutif. L'adhésion du Directeur Général donne le coup d'envoi de l'opérationnalisation de ce projet, en 2015. En plus de ses activités salariées, Adama Kane s'appuie sur les équipes de la Sonatel pour développer un pilote d'application, en étant accompagné par l'entreprise sur différents plans :

- financier tout d'abord, la Sonatel subventionnant le projet à ses débuts ;
- technologique bien entendu, avec la prise en charge par la Sonatel des développements et du volet SMS ;
- communication enfin, à travers une mise en avant du projet dans les nombreux événements auxquels la Sonatel participe.

.....

### Une question légitime se pose pour un chef d'entreprise : pourquoi miser sur des initiatives conduisant parfois au départ de collaborateurs de talent ?

.....

Capitalisant sur ce succès qui a acquis une visibilité internationale, la Sonatel a décidé de lancer un appel à projets d'innovation en interne. La dimension RSE de l'entreprise est ici prédominante. Adama souhaite quitter le groupe pour se concentrer sur le développement de son activité. Une question légitime se pose pour un chef d'entreprise : pourquoi miser sur des initiatives conduisant parfois au départ de collaborateurs de talent ? Dans le cas d'espèce de la Sonatel, l'entreprise peut s'y retrouver via la communication, et en capitalisant sur l'expérience JokkoSanté pour lancer des appels à projets internes, qui pourront pour partie être déployés en interne, sans nécessairement devenir des start-ups.

Par ailleurs, ce type de culture insufflée dans une grande entreprise est un vecteur fort d'attractivité, la marque employeur s'en trouvant donc renforcée.

En conclusion de l'entretien, Adama Kane nous confie envisager le lancement d'une initiative d'open innovation, baptisée **Living Lab**, toujours centrée sur les problématiques de santé. Ce projet viendra grossir les rangs d'acteurs d'incubation et d'accélération très impliqués (comme **Jokkolabs** ou le Centre des Technologies de l'Information et de la Communication – **CTIC**), et renforcer l'écosystème dakarois d'où des start-ups prometteuses émergent, notamment dans les *fintechs* comme **Wizall** (transfert d'argent et de bons d'achat) ou **Intouch** (intégration de solutions de paiement mobile et de services digitaux), récent vainqueur d'un concours de start-ups à Boston. A l'instar de JokkoSanté, ces start-ups répondent à des besoins locaux, auxquels les solutions et acteurs traditionnels peinent à répondre.

**« Plus de 150 participants se sont réunis fin 2016 à Dakar pour co-construire des solutions innovantes répondant aux enjeux de modernisation de l'administration fiscale sénégalaise. Des femmes et des hommes d'horizons géographiques variés, de tous âges, de différents secteurs d'activité, ont apporté leur expérience et leurs expertises complémentaires. 10 équipes se sont constituées autour de problématiques préalablement identifiées auprès du Ministère. Pendant deux jours, les membres de chaque équipe ont réfléchi ensemble, co-créé, partagé en suivant une méthodologie et des processus structurés, le tout dans une saine émulation propre au concours. In fine, 10 projets ont été présentés, trois lauréats primés. Le projet vainqueur a proposé une solution innovante de télé-déclaration et de paiement d'impôt pour les contribuables non connectés à Internet, en utilisant le mobile classique. Un engagement de mise en œuvre des projets vainqueurs a été formulé, l'implémentation est d'ailleurs en cours. »**

.....  
**« La volonté est forte de créer des innovations 'à la sénégalaise' ou 'à l'africaine', sans chercher à copier des initiatives ou des innovations venues d'ailleurs, mais en s'adaptant aux réalités locales pour générer de nouveaux projets. »**  
.....

### **Un hackathon dans le secteur public au Sénégal !**

C'est dans cet état d'esprit que le **Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan** du Sénégal a organisé fin 2016 le premier hackathon dans le secteur public, facilité par l'organisation **MakeSense** (association catalysant l'entrepreneuriat social, présente à travers sa communauté dans 60 pays). Arthur Massonneau pilote **SenseCampus**, association de Makesense et de l'Institut Africain de Management. Dans les locaux de l'Institut, au sein du quartier Mermoz, il nous résume cette expérience organisée conjointement avec le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan et le FMI.

En attendant de pouvoir mesurer l'impact sur la population, les bénéfiques de cette approche d'open innovation sont déjà multiples. L'administration dispose de leviers de modernisation, générés en un temps record dans un environnement où le temps long est encore la norme. Les ressources internes du Ministère ont participé au hackathon et ont été embarquées dans la dynamique dès le départ : elles pourront ensuite prendre le relais pour la mise en oeuvre. Les projets, vainqueurs ou non, pourront être structurés plus avant, voire être transformés en start-ups et générer de l'emploi, ou encore être répliqués dans d'autres pays..

Arthur Massonneau perçoit une dynamique indéniable de l'open innovation au Sénégal : **« Aujourd'hui, on sent qu'il y a une envie de tout un groupe d'entreprises d'innover, de faire des choses de manière différente de ce qui existait auparavant. La volonté est forte de créer des innovations 'à la sénégalaise' ou 'à l'africaine', sans chercher à copier des initiatives ou des innovations venues d'ailleurs, mais en s'adaptant aux réalités locales pour générer de nouveaux**

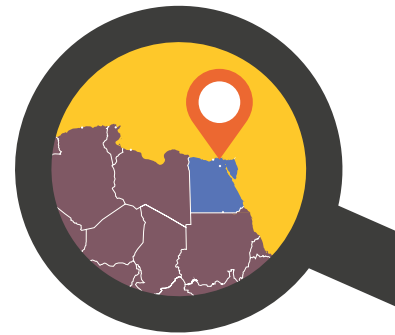


**projets. Ces entreprises-là s'adressent la plupart du temps à des acteurs externes qui vont venir catalyser l'innovation chez eux. Il y a une volonté d'aller vite et de bien faire, et souvent de mener ces initiatives de manière assez radicale. »**

Mais travailler en mode open innovation ne signifie pas tout externaliser, loin de là. La notion d'intégration est clé dans le succès pérenne de ce type de démarche. Sans intégration réussie, difficile en effet d'atteindre le but final, qui reste la création de valeur, à la fois interne (implication des salariés) et externe (génération de business). Pour assurer une meilleure intégration, un nombre croissant de grands groupes structurent des départements internes dédiés à l'innovation. **« On voit de plus en plus de postes ou d'équipes dédiées à l'innovation au sein de certaines entreprises, même si cela reste marginal en Afrique à ce stade. Les projets d'innovation prennent mieux dans ces entreprises : le dialogue est facilité avec les acteurs externes, par exemple les espaces qui catalysent l'innovation (incubateurs, fablabs<sup>10</sup>, etc.) qui sont eux demandeurs d'avoir des interlocuteurs qui comprennent leur langage, leurs méthodologies »**, ajoute Arthur Massonneau.

**des défis, des problèmes qu'ils rencontraient sur le chantier, et ce sont eux qui ont travaillé à leur résolution. Nous avons ensuite fait remonter les projets à travers un processus jusqu'à la direction et certains sont en train d'être mis en place. Partir de la base de l'entreprise est un schéma emprunté à l'entrepreneuriat social et à la posture qu'ont les innovateurs sociaux. »**

## LE CAIRE



Nous nous envolons pour le Caire pour la troisième étape de l'expédition. L'Egypte a les deux pieds en Afrique et une position privilégiée par sa proximité avec le Moyen-Orient. Plusieurs facteurs expliquent le dynamisme de l'écosystème cairote, comme l'accès aux financements moyen-orientaux ou la taille de son marché intérieur, plus important que ses voisins d'Afrique du Nord avec plus de 90 millions d'habitants. C'est notamment sur ce marché intérieur que s'est appuyé **Tamer Taha**, économiste de 28 ans, pour lancer Yomken.com, sa plateforme de *crowdsolving*.

### **Yomken.com, précurseur du crowdsolving en Egypte**

La plateforme trouve sa genèse en 2012 quand Tamer constate qu'un besoin n'est pas satisfait. D'une part, il identifie une forte demande des entreprises industrielles, en mal d'innovations abordables, accréditées par des experts, rapides à développer, répondant à des besoins spécifiques et des challenges locaux. D'autre part, beaucoup d'innovateurs, de scientifiques, d'ingénieurs bénéficiant d'une bonne formation académique sur le plan technique n'ont pas tous les réflexes marketing et business pour faire connaître leurs idées et concepts novateurs. Travaillant à l'époque pour la Banque Mondiale sur la thématique d'innovation, il découvre le concept d'open

**Sans intégration réussie, difficile en effet d'atteindre le but final, qui reste la création de valeur, à la fois interne (implication des salariés) et externe (génération de business).**

Dernier point abordé : l'innovation n'est pas que technologique. L'entrepreneuriat social est aussi vecteur d'innovation, notamment par l'approche écosystémique qui le caractérise. L'entrepreneur social cherche à intégrer dans son projet l'ensemble de son écosystème, des parties prenantes internes et externes. **« S'inspirer de ce que font les entrepreneurs sociaux au sein de l'entreprise me semble être un bon moyen d'impliquer un ensemble de parties prenantes et de faire de la création de valeur partagée. Par exemple, avec un grand groupe de BTP, nous avons animé des ateliers avec des ouvriers pour identifier**

<sup>10</sup> Laboratoire de fabrication : lieu ouvert au public mettant à disposition outils et machines pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

<sup>11</sup> Résolution des problèmes par la foule : méthode permettant de faire appel à toutes les compétences possibles, utiles dans la résolution d'un problème.



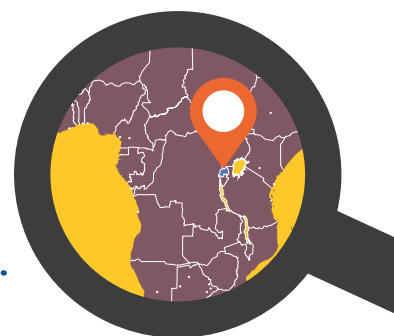
innovation et décide de le mettre en pratique en créant une passerelle entre Industrie et Innovateurs, pour rapprocher ces deux mondes et remédier à ce qu'il qualifie de 'mistrust' (méfiance). La plateforme virtuelle Yomken (en arabe : « c'est possible ») était née, offrant une solution d'appariement entre les besoins en innovation des industries et les solutions créatives de la foule, à travers des « challenges ».

Le challenge est au cœur de la plateforme, et vise à être résolu via un processus structuré. La première étape consiste à identifier le challenge auprès des entreprises. Yomken.com a noué des partenariats avec des associations de grandes entreprises et se fait connaître auprès des chambres de commerce ou des fédérations industrielles pour identifier les entreprises candidates et faire émerger le besoin. Le challenge doit être élaboré d'une façon scientifique pour attirer les innovateurs, présenter toutes les spécificités techniques et avoir un contenu multimédia ; l'innovation peut être motivée par la technologie ou tirée par le marché (répondant aux besoins du marché, de développement, environnementaux, etc.).

La demande est formulée en ligne ou hors ligne et le contenu du challenge est co-préparé par l'entreprise et Yomken.com. Lors de la deuxième étape, les solutions sont déposées sur la plateforme, l'information est diffusée via des séances d'information et les réseaux sociaux. On passe alors à la phase d'exécution : sélection de la solution gagnante par un comité d'experts et l'entreprise (qui a le dernier mot), signature d'un accord bilatéral ou trilatéral. La solution est enfin mise en œuvre, avec des étapes très précises – Yomken.com pouvant assurer le suivi et l'évaluation de l'exécution. Le gagnant remporte également un prix, qui peut être financé par l'industriel ou par un bailleur de fonds.

Enfin Yomken.com est une plateforme qui s'appuie sur une présence physique en Egypte et en Tunisie, mais dont 80 % des transactions et des échanges sont virtuels. **« L'entreprise qui poste le challenge et l'innovateur peuvent ne jamais se rencontrer et échanger à 100% en ligne, grâce au pouvoir des technologies de l'information, des réseaux sociaux, etc. Cela permet de diminuer le coût de l'innovation et d'augmenter l'accessibilité à l'innovation. Les challenges arrivent de partout en Tunisie et en Egypte, du monde arabe, et même**

**d'Afrique subsaharienne (1 challenge nigérian). Les solutions également, une équipe marocaine ayant remporté le dernier challenge posté en Egypte. »** La plateforme étant trilingue arabe-anglais-français, elle couvre potentiellement la quasi-totalité des pays africains. En conclusion de l'échange, Tamer Taha nous fait part d'un facteur important dans la réussite de Yomken.com : **« Nous avons un projet d'envergure avec le gouvernement égyptien, plus précisément avec l'agence gouvernementale Academy of Scientific Research and Technology (ASRT), qui s'est beaucoup intéressée à Yomken.com et à nos résultats. L'objet est de contribuer à enrichir la R&D dans les usines, les sociétés rurales et les sociétés moins privilégiées en Égypte. Il y a une forte adhésion du gouvernement égyptien et on espère trouver la même de la part des autres gouvernements des pays africains. »**



## KIGALI

Gageons que dans un pays comme le Rwanda, notre prochaine étape, Tamer Taha n'aurait aucun mal à se faire entendre. Considéré par beaucoup comme l'une des étoiles montantes de l'Afrique sur le plan technologique, ce pays a connu ces dernières années une transformation dont le moteur se trouve au sommet de l'Etat. Tout a été fait pour développer le pays en actionnant le levier de la technologie, l'Etat posant les bases et le cadre, jouant un rôle de facilitateur dont nombre de pays gagneraient à s'inspirer. L'écosystème start-up a pu éclore, et grandir rapidement. Notre hôte à Kigali en a été l'un des bâtisseurs, en fondant le K-Lab en 2012. Toujours investi dans l'écosystème et l'incubateur, **Clément Uwajeneza** a également cofondé un fonds d'investissement et préside la Chambre Rwandaise des TIC. C'est avant tout un entrepreneur tech, qui a créé et dirigé **AXIS**, entreprise de développement de logiciels, puis en 2015 **RwandaOnline**, à travers laquelle il contribue à la transformation numérique de son pays.



## Du Rwanda au e-Rwanda, avec Irembo

Avant de nous décrire son initiative, Clément nous interroge : qu'entendons-nous exactement par open innovation ? Lorsque nous lui donnons notre définition, Clément nous répond : **« Je ne connaissais pas ce concept ! Je ne connais que l'innovation, mais en entendant votre définition de l'open innovation, je dirais qu'une partie s'applique parfaitement à l'Afrique. Hors Afrique du Sud, la plupart des entreprises africaines sub-sahariennes ne disposent pas des ressources pour innover en interne, ne disposent pas de département dédié au sein de leur organisation. La seule manière pour elles d'innover, c'est de s'ouvrir à l'extérieur : soit en acquérant des entreprises, soit en nouant des partenariats avec des entreprises innovantes. »**

Depuis deux ans, Clément est à la tête de RwandaOnline et emploie 34 personnes qui œuvrent à la digitalisation de certains services publics qu'ils rendent disponibles via une 'one-stop-platform' qu'ils ont développée. Cette plateforme, baptisée **Irembo**, fournit des services gouvernementaux aux citoyens rwandais via trois canaux : Irembo Online Portal, Irembo Mobile USSD et le réseau d'agents Irembo. Début 2017, 45 services étaient déjà disponibles. Chaque mois, plus de 60 000 transactions sont réalisées, et près de 400 000 personnes ont utilisé la plateforme. L'objectif, fixé par le gouvernement, est d'arriver à 100 services fin 2017, 500 en 2020.

Clément nous expose la genèse d'Irembo : **« Le projet a débuté en 2009. Une petite équipe réunissant des acteurs privés et publics a commencé à réfléchir aux prochaines étapes de développement technologique du pays, identifiant des projets clés à mener. La construction d'une plateforme facilitant la création de services publics était l'un d'eux. L'idée a ensuite mûri sous l'impulsion d'une entreprise, Ngali Holding, jusqu'à ce que le gouvernement rwandais accepte le montage d'un Partenariat Public-Privé (PPP) pour concrétiser la plateforme. »**

Premier partenariat de ce type dans les services gouvernementaux en Afrique, il illustre l'ouverture de l'état rwandais, non seulement par son engagement dans la voie de l'innovation, mais encore par la confiance accordée à ce qui n'est alors qu'une start-up naissante – même si pour être éligible, RwandaOnline a dû s'adosser par une joint-venture à un partenaire disposant de certaines références.

En faisant le parallèle avec le monde de l'entreprise, on retrouve ici l'appui stratégique indispensable au lancement d'une dynamique d'innovation pérenne. **« Le plus haut niveau de l'Etat rwandais est extrêmement engagé dans l'utilisation, l'adoption de la technologie pour en faire un pilier de développement, à commencer par le Président. Mais de nombreux challenges demeurent pour concrétiser ces services et amener les citoyens à bénéficier de toute la valeur de la digitalisation. »**

À l'échelle d'un état, la conduite du changement est sans conteste un chantier dantesque, pour faire évoluer des pratiques administratives comme pour convaincre les usagers de changer leurs habitudes. Pour cela, l'attention s'est portée sur certains services pour lesquels les bénéfices rendus étaient les plus visibles, afin d'obtenir rapidement un degré d'adoption et d'embarquer d'autres utilisateurs. Aux bénéfices côté usagers vient s'ajouter le renforcement de la bonne gouvernance du côté de l'administration : équité, transparence et efficacité sont autant d'aspects favorisés par la plateforme.

.....  
**« Hors Afrique du Sud, la plupart des entreprises africaines sub-sahariennes ne disposent ni de ressources pour innover en interne, ni de département dédié au sein de leur organisation.**

**La seule manière pour elles d'innover, c'est de s'ouvrir à l'extérieur. »**

.....

Le PPP court sur 25 ans. Les trois premières années sont consacrées à la phase de *delivery* : construction de l'organisation, intégration technologique et mobilisation de l'écosystème. Par la suite commencera la phase de transformation, dans laquelle la dimension open innovation s'exprimera sous une forme différente : des API<sup>12</sup> seront mises à disposition de développeurs tiers. Ces développeurs peuvent être des *freelances*, des étudiants, des salariés d'autres entreprises. Ils sont minutieusement sélectionnés par RwandaOnline puis formés aux spécificités technologiques, sans devenir *in fine* salariés de RwandaOnline. Six sessions de six mois chacune sont prévues, regroupant à chaque fois 10 participants ; la première vient de se terminer.



### NAIROBI

L'initiative Irembo étant assurément sur de bons rails, nous survolons désormais le lac Victoria pour plonger dans l'écosystème de référence en Afrique de l'Est : Nairobi, et son trafic infernal. Englués dans Ngong Road, nous progressons lentement. Nous passons devant le précurseur **i-Hub**, fondé en 2010, à la fois espace d'accueil ouvert pour les membres de la sphère tech, incubateur, accélérateur et vecteur de mise en relation avec les investisseurs et les fonds de *corporate venture*. L'un des deux seuls espaces que Mark Zuckerberg a visités lors de son court séjour en Afrique en 2016. Dans le même immeuble, un autre accélérateur, **Nailab**, plus récent et proposant un programme court d'accélération de projets portés par la technologie innovante. I-Hub et Nailab sont deux des symboles d'un écosystème foisonnant, quoique toujours en structuration, dans lequel les start-ups éclosent.

Parmi ces startups kényanes, **mSurvey** offre une solution de collecte de données via des sondages par téléphone mobile (depuis les endroits reculés du Kenya, en utilisant le SMS et en motivant financièrement les répondants). mSurvey a annoncé la version beta

du *Consumer Wallet* en partenariat avec l'opérateur télécom **Safaricom**. La start-up apporte son agilité dans la collecte des données, l'opérateur ses ressources et son réseau de distribution. Ensemble, ils analysent les habitudes de dépenses des clients. Les investisseurs ne s'y trompent pas : selon Partech, près de 93 millions de dollars ont été injectés dans les jeunes pousses kényanes en 2016<sup>13</sup>.

### Petit à petit, l'open innovation fait son nid à Nairobi

Ngong Road et son tumulte sont désormais loin derrière. Nous arrivons dans le quartier plus calme des Westlands, pour y rencontrer **Muthuri Kinyamu** et **Aaron Fu** et découvrir les activités d'innovation qu'ils catalysent, au Kenya et vers d'autres pays d'Afrique.

Muthuri Kinyamu est Coordinateur de programme Afrique pour Nest.vc, dont il nous expose les trois lignes de métier : Nest Ventures, Nest Innovation et Metta. **Nest** investit dans des start-ups tech *early stage*<sup>14</sup> dans le domaine de la santé (HealthTech), de la finance (FinTech) et des Smart Cities. Nest Innovation crée des programmes de transformation par l'innovation pour les grandes entreprises et les entrepreneurs. Enfin, dernière née à Nairobi, la plateforme **Metta** met en relation les parties prenantes du processus d'innovation : nous en reparlerons dans la troisième partie de cette étude.

Aaron Fu, Managing Partner pour l'Afrique de Nest.vc, prend le relais pour présenter une initiative menée pour la banque **Barclays** en 2015, au Kenya, qui illustre l'engagement que certains grands groupes commencent à prendre en matière d'open innovation. Nest a développé et piloté un programme de 10 semaines, mené au sein de la banque, impliquant les ressources humaines de Barclays et des innovateurs externes, *freelances* uniquement, identifiés via Nest et qui ont développé des prototypes de solutions répondant à un ensemble de problématiques identifiées au préalable. Au bout des 10 semaines, sur l'ensemble des prototypes de travail développés, deux projets ont été retenus puis intégrés au sein des équipes opérationnelles de la banque ; le premier service vient d'être mis sur le marché.

12 Application Programming Interface (API) : interface de programmation applicative, facilitant le travail d'un développeur informatique en lui fournissant les outils de base nécessaires, à l'aide d'un langage donné.

13 <https://www.linkedin.com/pulse/vc-funding-raised-african-tech-startups-totals-record-cyril-collon>

14 En amorçage.





Lorsque nous l'interrogeons sur d'éventuelles spécificités africaines en matière d'open innovation, Aaron Fu met en avant une dichotomie entre d'une part les grands groupes kenyans et les multinationales, selon sa perception. Point important à préciser, Nest est présent à Nairobi, mais également en Asie et en Europe, et Aaron Fu navigue entre ces trois environnements. Une chose est sûre : **« Il est encore très tôt pour parler d'un mouvement d'open innovation sur le continent. Vous avez deux catégories de grandes entreprises en Afrique, les filiales locales de multinationales et les grands groupes créés et dirigés localement. »** Aaron Fu illustre son propos avec le secteur financier :

**« Je pense que la plupart des banques locales en sont encore à la phase d'apprentissage, voire de compréhension de ce qu'est l'open innovation. Il y a eu quelques difficultés dans l'opérationnalisation là où cela a pu être tenté, liées à la capacité interne à délivrer ce type de programmes avec des résultats à la hauteur des attentes du CEO. »** L'autre principale limite pointée par Aaron Fu concerne le vivier de start-ups au sein de l'écosystème, qui manque encore de profondeur selon lui, même dans un *hub* comme Nairobi. C'est pour cela que Nest accompagne aussi bien le grand groupe dans la structuration de programmes d'innovation, que la start-up, qu'il aide à grandir et à s'améliorer à travers l'accès à de l'expertise notamment. **« Le désir d'open innovation est indéniablement là ; l'opérationnaliser reste un challenge. »**

et en matière d'entrepreneuriat également. Le pays étant le seul à disposer de deux *hubs* structurés : Johannesburg et le Cap. Pour beaucoup, c'est d'une de ces deux villes que sortira la première « licorne<sup>15</sup> » africaine, car on y trouve à la fois la profondeur dans le vivier, des ingénieurs disposant de formation supérieure, des *Business Angels*, des fonds de *Venture Capital*, des créatifs, des grands groupes locaux et filiales de multinationales, etc. Même si la coordination de la politique TIC peut encore être améliorée, il n'en reste pas moins que cet écosystème est complexe et produit ses propres effets de réseau.

.....

**« La plupart des banques locales en sont encore à la phase d'apprentissage, voire de compréhension de ce qu'est l'open innovation. Il y a eu quelques difficultés dans l'opérationnalisation là où cela a pu être tenté, liées à la capacité interne à délivrer ce type de programmes avec des résultats à la hauteur des attentes du CEO. »**

.....

### Les grands groupes s'ouvrent aux entrepreneurs stars

Direction le centre-ville de Johannesburg pour notre première rencontre sud-africaine, avec **Marcello Schermer** récemment promu *Managing Director* de Seedstars. L'activité phare de Seedstars est l'organisation d'une compétition de start-ups d'envergure internationale, focalisée sur les marchés émergents ; chaque année, les équipes du programme sillonnent les écosystèmes tech d'environ 70 pays, à la recherche des pépites : start-ups, entrepreneurs, innovateurs.

Marcello résume la vision de Seedstars : **« Nous cherchons à construire un réseau, une communauté pour les entrepreneurs et les parties prenantes des écosystèmes entrepreneuriaux, afin de pouvoir connecter l'entrepreneur à un grand groupe, un investisseur, une fondation ou le gouvernement, l'aidant ainsi à faire croître son activité dans un premier temps, la faire changer d'échelle ensuite. »**



## JOHANNESBURG

.....

Si en 2015 le Kenya a devancé l'Afrique du Sud en montants d'investissements en start-ups, son écosystème a encore du chemin à parcourir pour rivaliser avec son homologue sud-africain. L'Afrique du Sud reste un cas à part sur le continent, économiquement, sur le plan des infrastructures...

15 Start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars US.

Le concours n'est donc pas une fin en soi, mais un déclencheur potentiel de collaboration entre les membres des écosystèmes d'innovation. Cet « assemblage » entre start-up et grande entreprise dans une logique d'open innovation est d'ailleurs une des activités principales de Seedstars, y compris dans les 30 pays d'Afrique et du Moyen-Orient que Seedstars couvre.

Avant de piloter ce programme au plan mondial, Marcello Schermer a passé deux ans en tant que *Regional Manager* pour l'Afrique. Il dispose d'une connaissance terrain d'un bon nombre d'écosystèmes du continent et accompagne des grands groupes dans la recherche de start-ups innovantes avec lesquelles collaborer. **« Pour illustrer cela, nous avons noué un partenariat avec Intel l'année dernière. Intel souhaitait identifier des innovations dans l'IT et le hardware sur la zone Afrique-Moyen-Orient ; nous les avons accompagnés dans cette démarche, dans un premier temps en 'sourçant' les idées, les technologies intéressantes, avant d'établir la connexion entre les parties prenantes. »**

.....  
**Seedstars joue à la fois le rôle d'« éducateur » du grand groupe, et de « traducteur » entre ces deux mondes que beaucoup d'aspects séparent initialement, notamment en matière de culture.**  
.....

Le *sourcing* des start-ups se fait sur la base de besoins clairs que Seedstars contribue à faire émerger : critères, type d'entreprise recherchée, région, modalités de collaboration envisagées, etc. Ces informations facilitent la recherche et maximisent les chances de succès lors de la mise en relation. Les grands groupes sont ensuite accompagnés par Seedstars dans la collaboration avec la start-up, les équipes Seedstars donnant les clés pour faciliter les échanges, le travail et la co-construction. Cela se fait soit en mode conseil, soit dans le cadre d'un programme interne co-construit avec le grand groupe. Selon les termes de Marcello, Seedstars joue à la fois le rôle d'« éducateur » du grand groupe, et de « traducteur » entre ces deux mondes que beaucoup d'aspects séparent initialement, notamment en matière de culture.

Un autre exemple d'une collaboration générée et facilitée par Seedstars est celui du partenariat entre **Standard Bank**, acteur bancaire majeur d'Afrique du Sud, et une start-up sud-africaine, **Giraffe**. Giraffe est une plateforme sud-africaine de mise en relation entre demandeurs d'emploi et entreprises cherchant à recruter, avec un focus sur le segment des emplois « moins qualifiés » (caissiers, chauffeurs, ouvriers, etc.). Les fondateurs de Giraffe ont constaté que ce segment n'était pas couvert par les entreprises de recrutement traditionnelles, en raison de la difficulté à trouver un modèle économique viable.

La start-up a donc développé un algorithme permettant de résoudre ce problème en faisant correspondre les profils des demandeurs d'emploi avec les besoins des entreprises. Ce service est gratuit pour les demandeurs, payant pour les entreprises qui sont à la fois des grandes entreprises, des PME et des TPE. Atteindre la catégorie des TPE /PME<sup>16</sup> est un vrai challenge, que Giraffe a décidé de surmonter en s'alliant à un partenaire disposant d'une base de clients entreprises.

Deux cibles étaient identifiées : les banques et les opérateurs télécoms. C'est à ce moment-là que Seedstars a joué un rôle clé de mise en relation, facilitée par le fait que Giraffe avait remporté une des compétitions organisées par Seedstars et disposait déjà d'une crédibilité sur le marché. Le partenariat s'est matérialisé par la co-création d'une offre commune à destination de certains clients *corporate* de la banque. Ces derniers disposent désormais d'un compte bancaire incluant un montant de crédit pouvant être utilisé pour recruter des employés via les services de la start-up Giraffe.

Cette expérience illustre la dimension « gagnant-gagnant » de l'approche de co-construction d'une offre. Giraffe accède à des opportunités de marché de manière accélérée, via la base clients de la banque ; cette dernière dispose d'un levier de différenciation innovant, mis en œuvre rapidement et avec agilité, tout en proposant un service à valeur ajoutée dont profitent ses clients. Marcello Schermer rebondit sur cet exemple pour insister sur la valeur principale qu'une entreprise établie

<sup>16</sup> TPE/ PME : Très Petites Entreprises / Petites et Moyennes Entreprises.



apporte à la start-up – l'accès aux marchés : **« J'aimerais voir les entreprises passer de l'idée 'Nous devons investir financièrement dans les start-ups' à celle que leur valeur ajoutée réside dans l'accès au marché, aux opportunités, à l'expertise qu'elles peuvent procurer aux start-ups pour accélérer leur croissance, tout en construisant des offres différenciantes. »** L'offre Standard Bank + Giraffe sera progressivement étendue à l'Afrique du Sud, avant de tenter de conquérir de nouveaux marchés en Afrique.

La *success story* de Giraffe reste encore une exception. Marcello nous confirme que ces collaborations ne sont pas monnaie courante sur le continent, mais met les choses en perspective, en rappelant que dans les économies occidentales ces tendances sont également relativement récentes. Surtout, il sent qu'un mouvement profond se dessine en Afrique et qu'un nombre croissant d'entreprises ont compris l'intérêt, voire la nécessité, de s'ouvrir.

**« Ils savent qu'aujourd'hui, l'innovation peut venir de n'importe où : d'Angola, d'Égypte, du Soudan, du Liberia. Or le grand groupe est rarement présent partout, et il y a un changement de paradigme. Jusqu'à récemment, les entreprises avec les plus gros moyens pouvaient innover en interne. Avec cette explosion d'innovation à l'extérieur de leurs murs, les entreprises doivent s'adapter et s'ouvrir. »**

**« Les entreprises devraient passer de l'idée 'nous devons investir financièrement dans les start-ups' à celle que leur valeur ajoutée réside dans l'accès au marché, aux opportunités, à l'expertise qu'elles peuvent procurer aux start-ups pour accélérer leur croissance, tout en construisant des offres différenciantes. »**

Pour que ce mouvement de fond concrétise son potentiel, l'autre composante essentielle est la disponibilité d'un vivier de start-ups de qualité. Marcello Schermer nous fait part avec passion de sa confiance dans la capacité des entrepreneurs en Afrique à générer ce flux d'opérations tout

en insistant sur le rôle à jouer par les grandes entreprises. **« J'ai visité 17 ou 18 écosystèmes africains, rencontré ces entrepreneurs, échangé avec eux. Je peux vous affirmer à 200% qu'il y a des talents, des innovations incroyables. J'aimerais que les grandes entreprises ne voient pas le continent que comme une opportunité de commercialiser des produits et services, mais aussi comme un vivier d'innovation, de technologies dont elles peuvent s'inspirer, avec lesquelles elles peuvent nouer des partenariats pour leurs besoins au plan mondial. »**

**« J'aimerais que les grandes entreprises ne voient pas le continent que comme une opportunité de commercialiser des produits et services, mais aussi comme un vivier d'innovation, de technologies dont elles peuvent s'inspirer, avec lesquelles elles peuvent nouer des partenariats pour leurs besoins au plan mondial. »**

### **Une « intrapreneure » de perdue, des dizaines de collaborateurs engagés**

Nous quittons le cœur de la ville pour retrouver **S'onqoba Maseko** dans une banlieue de la capitale économique. S'onqoba a commencé comme intrapreneure dans un grand groupe bancaire, **First National Bank** (FNB), puis piloté le programme d'intrapreneuriat de l'entreprise, avant de basculer de l'autre côté, en innovant en dehors du monde de la grande entreprise et en créant son entreprise, dans

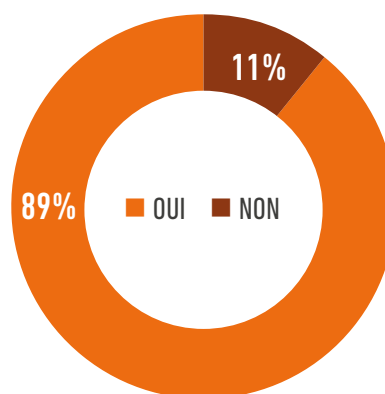
le domaine de l'éducation. S'onqoba n'était, de son propre aveu, pas destinée à travailler sur ces problématiques d'innovation, mais son passage par l'entreprise FNB s'est avéré un tournant. Cette entreprise avait en effet inscrit l'innovation comme axe stratégique de son développement, en distinguant deux catégories d'innovations : les **"minivations"**, innovations incrémentales visant à réduire les coûts, et les **« full-on innovations »**, plus radicales.

La démarche utilisée était décentralisée et a consisté en l'intégration, dans chaque *business unit*, dans chaque métier de l'entreprise, d'une dimension d'innovation. Pour cela, une petite équipe de trois personnes, pilotée par S'onqoba, s'appuyait

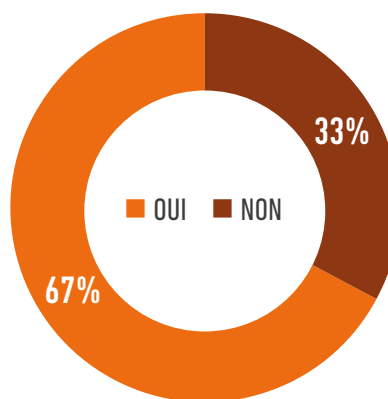
sur des « **innovation champions** », un par *business unit*, et travaillait de manière collaborative avec les équipes de management et d'innovation. Ce modèle déployé dans l'organisation impliquait donc chaque salarié, du junior aux équipes de direction, avec un souci de traiter chaque partie prenante de manière équitable. Il comprenait également une saine émulation, à travers un concours organisé entre *business units*, lors duquel, chaque année, trois MVP étaient sélectionnés, pour une mise en œuvre dans les trois ans à venir.

pour motiver et développer les talents, et dans une optique d'attraction de nouveaux talents. Les graphiques ci-dessous, extraits d'une enquête menée par Mazars sur les réseaux sociaux auprès de collaborateurs de grandes entreprises basés en Afrique anglophone et francophone<sup>17</sup>, illustrent cette propension à attirer et retenir les talents.

**L'ouverture d'une entreprise à l'innovation et à l'intrapreneuriat est-elle un critère qui vous inciterait à la rejoindre ?**



**Le manque d'ouverture de votre entreprise à l'innovation ou à l'intrapreneuriat vous inciterait-il à la quitter ?**



**Ce type d'initiatives a un impact crucial, au-delà de la simple rétention, pour motiver et développer les talents, et dans une optique d'attraction de nouveaux talents.**

Cerise sur le gâteau, les vainqueurs bénéficiaient d'un traitement spécial : « **L'entreprise organisait des conférences annuelles, plutôt orientées business et leadership, regroupant les 400 leaders ; nous avons organisé une conférence incluant les innovateurs primés et les équipes exécutives dans laquelle étaient présentées les innovations alignées avec le business qui avaient remporté un prix.** » Enfin, la motivation était aussi renforcée par les primes attribuées aux projets vainqueurs : 1 million de Rands pour les minivations, 3 millions de Rands pour les innovations radicales (primes en cash pour les membres des équipes).

Sur le plan opérationnel, ce modèle d'innovation intégré aux *business units* a un avantage décisif, en ceci que l'innovation n'est pas perçue comme une charge de travail supplémentaire : « **ce modèle incitait chaque employé, dans l'exercice de son travail quotidien, à chercher des opportunités d'amélioration ou d'innovation à intégrer à ce travail, en lien avec le business.** » Selon S'onqoba, FNB disposait déjà d'une culture d'*empowerment* des salariés relativement poussée, ce qui a facilité l'appropriation par ceux-ci des méthodes et outils d'innovation. Rebondissant sur l'aspect Ressources Humaines, S'onqoba indique que ce type d'initiatives a un impact crucial, au-delà de la simple rétention,

<sup>17</sup> Entre le 5 et le 19 février 2017, Mazars a réalisé une enquête via les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) auprès d'un échantillon de collaborateurs de grandes entreprises (à partir de 1.000 employés) basés en Afrique anglophone (Afrique du Sud, Egypte, Ghana, Kenya, Nigeria, Rwanda et Tanzanie) et francophone (Cameroun, Côte d'Ivoire, Île Maurice, Maroc, Sénégal et Tunisie). L'enquête a permis de collecter 643 réponses.



Le programme d'intrapreneuriat était essentiellement interne, mais des interactions ont eu lieu avec les parties prenantes externes, à commencer par les start-ups. C'est d'ailleurs le fait pour S'onqoba de s'être trouvée à l'intersection des mondes qui lui a permis de découvrir plus avant celui des start-ups et l'a décidée à monter la sienne.

l'utilisateur est entièrement intégrée dans un process de co-création de nouveaux produits, services et infrastructures sociales.

La dimension sociale de l'entrepreneuriat est prégnante, la co-construction de mise, faisant intervenir des citoyens, entrepreneurs sociaux, experts métiers, autorités publiques, etc. Le modèle de CCHub donne la possibilité aux citoyens d'influer sur le développement de services potentiellement bénéfiques pour l'ensemble de la société, tout en facilitant l'intégration de l'innovation technologique dans la société.



## LAGOS

Avant de voir comment open innovation et intrapreneuriat peuvent être catalysés en Afrique en lien avec l'international, faisons une escale rapide par l'autre mastodonte du continent, le Nigéria. Ce n'est bien sûr pas un hasard si le fondateur de Facebook a visité en premier lieu l'écosystème de Lagos, notamment le Co-Creation

La plupart des démarches évoquées plus haut ont cours, depuis des années parfois, dans un pays indéniablement à la pointe, comme en témoigne le hackathon organisé par **Imsi 3D**, lab de réalité virtuelle leader. Premier du genre au Nigéria, il a vu s'affronter cinq équipes sur trois thématiques : Education, Santé et Tourisme. Appuyé par des partenaires comme Facebook, Samsung ou Virtual World Society, Imsi 3D a sans doute lancé une tendance. **Bosun Tijani**, un des juges et fondateur du CCHub, a d'ailleurs rappelé lors de l'événement qu'un premier hackathon réalisé en 2010 avait permis de faire décoller l'écosystème *tech* nigérian, et que ce nouvel hackathon de réalité virtuelle (VR) pourrait jouer le même rôle pour l'industrie de VR<sup>19</sup>.

.....  
**Le modèle de CCHub donne la possibilité aux citoyens d'influer sur le développement de services potentiellement bénéfiques pour l'ensemble de la société, tout en facilitant l'intégration de l'innovation technologique.**  
 .....

Hub (**CCHub**). Depuis 2011, cet espace contribue à catalyser les projets de start-ups au Nigeria, à travers trois activités principales : 'Community', 'Pre-incubation services' et 'Open living Lab'. Attardons-nous sur cet 'Open Living Lab'. Comme le site<sup>18</sup> l'indique, le *Hub* sert d'écosystème d'open innovation dans lequel l'innovation centrée sur

18 Source : <http://cchubnigeria.com/our-approach/>

19 Source : <http://cchubnigeria.com/imisi-3d-holds-successful-virtual-reality-hackathon-nigeria-first-nigeria/>





### 3. CONSTRUISONS DES PONTS ET NON DES MURS : INNOVATION INTERCONTINENTALE

La notion d'ouverture est, nous l'avons vu, centrale dans ces initiatives locales. Pour l'innovation ouverte, c'est tautologique. Pour l'intrapreneuriat, c'est plus de l'ordre du spirituel : l'état d'esprit des dirigeants évolue pour faire éclore des idées nouvelles chez les collaborateurs. Cette ouverture est également géographique. La mondialisation avancée et les technologies de communication instantanée renforcent les interconnexions entre les écosystèmes. Une idée peut être pensée sur un continent pour être mise en pratique sur un autre. Certaines idées purement locales peuvent également trouver des prolongements inattendus dans d'autres contextes. Les deux exemples suivants illustrent la manière dont ces ponts sont construits ou se construisent entre les continents.

#### PARIS

.....



La prochaine étape nous emmène à Paris, mais des cas similaires peuvent être trouvés dans d'autres pays d'Europe ou d'Amérique, où la diaspora africaine est installée (plus de 30 millions d'Africains sont établis en dehors du continent). Depuis cinq ans environ, la France connaît une forte effervescence numérique, poussée notamment par l'initiative gouvernementale '**La French Tech**'. La capitale en est la tête de pont, et l'écosystème parisien est en ébullition – en témoigne l'ouverture de **Station F**, futur plus grand incubateur mondial de start-ups. Parmi ces start-ups, les *fintechs* tirent leur épingle du jeu (pas moins de 225 *fintechs* créées en France ces dernières années !). Nous avons précisément rendez-vous avec deux de ces entrepreneurs, **Steve Fogue** et **Vladimir Nguokam**,



dans une tour de La Défense... pas forcément là où l'on s'attend à rencontrer des start-upers. Steve et Vladimir ont plusieurs caractéristiques communes.

### Start-ups incubées à Paris, accélérées en Afrique

Tout d'abord, ils ont créé des start-ups *fintech*. **Particeep**, cofondée par Steve Fogue, propose des solutions technologiques pour accompagner les institutions financières dans leur digitalisation, en leur permettant de bâtir des plateformes de distribution de produits financiers ou de créer des places de marché d'investissement. Vladimir Nguekam a, lui, détecté l'opportunité engendrée par la loi Eckert en France, imposant aux banques et compagnies d'assurance d'identifier et de régulariser les comptes bancaires inactifs et les contrats d'assurance vie non réglés ; sa start-up, baptisée '**Mister Doe**', s'appuie sur le *big data* et des algorithmes pour détecter facilement ces comptes et contrats.

La deuxième caractéristique commune nous ramène à l'Afrique : tous deux sont membres de la diaspora camerounaise à Paris, et ont, dès la création de leurs entreprises, eu l'ambition de se développer sur le continent africain.

Dernier point commun, et c'est pour cela que nous les rencontrons à la Défense, tous deux sont passés par **Mazars' LAB**, le programme d'open innovation du groupe international d'audit et de conseil **Mazars**. Mazars s'est en effet lancé dès 2013 dans l'open innovation, en France, porté par la vision d'un intrapreneur, **Aymard de Scorbiac**. Ce dernier, ayant anticipé les menaces de disruption sur certains pans des métiers de Mazars, a structuré ce programme : Mazars innove avec un écosystème de partenaires, dont les start-ups ; ces dernières accélèrent leur développement produit et commercial grâce à Mazars ; ensemble, au sein de l'écosystème de partenaires, ils co-innovent tant en matière de R&D que de co-commercialisation. Ce concept, très en vogue aujourd'hui en France mais précurseur à l'époque, a suscité l'adhésion au niveau stratégique du cabinet. Et l'expérimentation s'est enclenchée rapidement, par l'incubation puis accélération notamment de Particeep et Mister Doe,

et la création d'offres communes avec les équipes Mazars, portées sur le marché français dans un premier temps.

Parmi les facteurs ayant motivé Steve et Vladimir à rejoindre Mazars' LAB, la présence internationale du groupe et son ancrage local en Afrique ont été décisifs. Les 25 bureaux africains de Mazars sont en effet autant d'accélérateurs potentiels de business pour ces start-ups, à condition bien entendu d'adapter les offres aux contextes locaux, et de se lancer au bon moment.

Ainsi, dans un prolongement naturel, le bureau marocain de Mazars a-t-il commencé à co-construire une offre pour accompagner la digitalisation des banques et assurances du royaume chérifien en s'appuyant sur la technologie de Particeep. Et lorsque Vladimir Nguekam identifie des opportunités pour Mister Doe dans un pays d'Afrique donné, c'est naturellement qu'il se tourne vers Mazars pour l'accompagner dans la prise de contacts sur place puis l'accès au marché.

Pour Mazars, les effets vertueux sont nombreux : innovation en métier, en culture, en image. Fort de son succès, le programme parisien fait des petits en Afrique. Il s'est adapté aux problématiques propres au contexte marocain, via la création de l'« écosystème Mazars' LAB », regroupant des partenaires locaux fournissant des prestations d'accompagnement aux entrepreneurs. A son actif notamment, la fourniture des contenus d'une plateforme web à destination des entrepreneurs, pour le compte d'une grande banque marocaine. L'équipe Mazars' LAB locale est également en veille pour identifier des start-ups africaines, basées sur le continent cette fois, qu'elle pourra amener dans une logique de co-innovation au Maroc. Avant de les accompagner dans leur expansion en Afrique, voire de contribuer à leur accélération internationale en leur permettant de prendre, en sens inverse cette fois, le pont déjà créé entre l'Europe et l'Afrique !

Ces échanges avec les protagonistes de Mazars' LAB font écho aux mots d'Aaron Fu, à Nairobi, qui insiste sur deux dimensions essentielles pour réussir l'adaptation d'un programme : contextualisation





et planification. « **La plupart des multinationales établies dans les marchés en développement ont déjà implémenté des programmes d'open innovation dans les pays développés – à Londres, à Paris, en Asie, etc. Ces programmes sont souvent conçus dans ces pays développés, puis appliqués dans les marchés en développement. Parfois les filiales africaines de multinationales sont mises sous pression pour implémenter rapidement ces programmes, sans s'assurer au préalable de leur pertinence ni prendre suffisamment en compte les spécificités des écosystèmes locaux. C'est évidemment un plus pour une filiale de pouvoir s'appuyer sur des lignes directrices héritées du siège, mais il est nécessaire de prendre le temps de contextualiser le programme d'intrapreneuriat ou d'open innovation, et d'obtenir l'adhésion des dirigeants locaux.** » Aaron Fu est assurément bien placé pour parler de contextualisation. Installé depuis deux ans à Nairobi, il est actif sur le continent africain, mais met également en lumière le potentiel africain en Europe et en Asie, où Nest est installé.

.....

« **La plupart des multinationales établies dans les marchés en développement ont déjà implémenté des programmes d'open innovation dans les pays développés – à Londres, à Paris, en Asie, etc. Ces programmes sont souvent conçus dans ces pays développés, puis appliqués dans les marchés en développement. Parfois les filiales africaines de multinationales sont mises sous pression pour implémenter rapidement ces programmes, sans s'assurer au préalable de leur pertinence ni prendre suffisamment en compte les spécificités des écosystèmes locaux.** »

.....

L'adaptation de Nest.vc en Afrique, c'est lui qui l'a pilotée. Désormais, il porte son attention sur l'extension d'un autre programme, né en Asie, baptisé **Metta**. Metta est un club d'entrepreneurs, disposant de deux espaces à Hong Kong et Nairobi, mettant en relation les hommes, les idées et les ressources. Les membres du club sont les parties prenantes des écosystèmes entrepreneuriaux innovants : entrepreneurs, start-ups, multinationales, grands

groupes, investisseurs, ONG, etc. exerçant dans différents secteurs. Les activités de Metta à Nairobi ont débuté tout récemment, en décembre 2016, et consistent en l'organisation d'événements, d'ateliers, de panels, de *master classes*<sup>20</sup> ou de programmes courts comme des *bootcamps*<sup>21</sup>. Les grands groupes contribuent notamment à ce club, via du *sponsoring*, du *mentoring*, voire en fournissant des services dont ont besoin les entrepreneurs membres du club. Ces grands groupes peuvent également offrir la possibilité à leurs employés de collaborer avec les start-ups, par exemple les développeurs. Metta a beaucoup d'ambition et s'engage avec les entreprises sur plusieurs projets. Si Aaron Fu ne pouvait nous en dire plus compte tenu du caractère récent de la plateforme et des clauses de confidentialité à respecter sur les projets en cours, il partage néanmoins avec enthousiasme un projet mené en partenariat entre Nest et le groupe de paiement **Visa**.

Ce programme consistera, courant mars, en un *bootcamp* de quatre jours sur la *fintech* en Afrique. L'objectif de l'évènement est de faciliter la collaboration entre les start-ups *fintech* et Visa, et d'établir des connexions avec les investisseurs potentiels en Afrique. Le programme est axé sur l'inclusion financière et les paiements marchands '*peer to peer*' (sans intermédiaire), et la sélection est ouverte à toute start-up, africaine ou non. Les mentors de Nest se joindront aux mentors des équipes de Visa au Kenya, en Afrique du Sud et aux Émirats Arabes Unis pour entraîner les participants sélectionnés. « **Nous avons reçu des candidatures très solides des quatre coins du monde. Il est vrai que l'opportunité de collaborer avec Visa est d'autant plus intéressante pour les start-ups que le groupe dispose d'une multitude de partenaires. Visa voit aussi dans ce programme une belle opportunité de contribuer à faire innover les banques partenaires.** »

20 Cours de perfectionnement, de partage d'expérience donné par un expert d'une discipline.

21 Programmes (de formation, de développement, etc.) accélérés.

## 5 QUESTIONS À AURÉLIEN DUVAL-DELORT - DIRECTEUR DE L'OPEN TECH HUB D'ORANGE

Le hasard fait que la dernière rencontre se déroule à Casablanca, avec un intrapreneur... français, basé à Paris, de passage par la « ville blanche » pour le programme d'open innovation lancé par Orange depuis Paris. **Aurélien Duval-Delort** est directeur de **l'Open Tech Hub d'Orange**, au sein d'IMT (campus d'Innovation, Marketing et Technologie). Basé à Paris, il est rattaché à la direction Afrique Moyen-Orient, et s'est prêté au jeu des 5 questions.

1.

**Pourriez-vous nous expliquer en quoi consiste votre programme d'open innovation en Afrique ?**

« Depuis trois ans, nous avons développé une activité de pure innovation, qui consistait à créer des offres commerciales permettant aux entreprises d'accéder aux plateformes IT d'Orange en Afrique et Moyen-Orient, afin de créer des services mobiles. Nous avons adopté une logique novatrice d'exposition et d'utilisation d'API, dans la tendance : 'Le développeur est notre client. C'est lui qui va utiliser notre plateforme. Il faut que nous soyons dans une démarche d'open innovation et qu'il puisse accéder facilement à nos ressources technologiques'.

C'est un métier B2B2C, assez nouveau chez Orange, qui s'appuie sur des plateformes et implique une intermédiation entre un écosystème d'entreprises et un écosystème de particuliers. Nous adressons l'écosystème d'entreprises intéressées par l'Afrique et leur permettons de créer des services mobiles pour les clients Orange. Or ces clients disposent de mobiles « entrée de gamme » en Afrique, même si la pénétration du *smartphone* progresse. Pour permettre aux entreprises de créer des services mobiles sur ces terminaux entrée de gamme, nous leur donnons accès aux plateformes Orange, notamment SMS et USSD (protocole utilisé sur ces terminaux pour avoir des échanges dynamiques même sur un réseau 2G). Et les services vocaux, bien sûr. Dans certains pays, jusqu'à 70% de la population demeure illettrée, et a besoin d'avoir des services vocaux, dans tous les secteurs d'activité. »

2.

**Pourriez-vous illustrer la dimension open innovation par un exemple concret ?**

« Nos plateformes sont aujourd'hui utilisées aussi bien par des start-ups que des grandes entreprises. Un des exemples les plus parlants est la start-up **Mlouma** au Sénégal, dans le secteur agricole. Elle propose une plateforme de mise en relation entre les agriculteurs et les acheteurs de denrées agricoles. La problématique à laquelle la start-up était confrontée était d'offrir, en plus du web, un accès adapté aux usages en zone rurale, à savoir sur téléphone mobile non *smartphone*. La start-up a été repérée lors d'un challenge sur trois pays : le Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Mali. En remportant ce challenge, ils ont eu accès immédiatement aux API d'Orange pour montrer leur capacité à développer le service au-delà du *pitch* PowerPoint. Orange leur a ensuite donné accès aux plateformes USSD, SMS et Billing. La start-up a pris en charge le développement, puis a été lancée sur le #112# au Sénégal, avec un plan de communication de l'opérateur local et un budget marketing dédié. Ils sont passés de 1 000 à 75 000 utilisateurs en six mois. »

.....  
**Nos plateformes sont aujourd'hui utilisées aussi bien par des start-ups que des grandes entreprises. Un des exemples les plus parlants est la startup Mlouma au Sénégal, dans le secteur agricole. Elle propose une plateforme de mise en relation entre les agriculteurs et les acheteurs de denrées agricoles.**  
.....



L'autre exemple de collaboration est le partenariat avec **Vox Africa**, pour leur programme de télé-réalité panafricain, **The Voice**. Vox Africa cherchait à développer un canal d'accès digital pour tous les clients mobiles qui souhaiteraient aller plus loin que l'émission de télé : jouer à un quiz sur les personnalités de l'émission, voter en direct de manière plus innovante que le vote par SMS, etc. Orange a apporté une solution sur quatre pays en simultanément via la plateforme, en permettant à The Voice d'être le premier client sous le nouveau portail #303# My Store. Vox Africa a développé, avec l'aide d'un partenaire, une interface USSD consultable sur n'importe quel type de mobile, et permettant de naviguer dans le menu The Voice, de s'inscrire à un quiz ensuite livré par SMS et de voter lors des phases finales. Cela a offert non seulement un accès à une interface plus dynamique, mais surtout facilité les choses sur le plan technique. Au lieu de dialoguer avec chaque opérateur dans chaque pays (pour obtenir un *short code* SMS, mettre en place des flux, faire l'intégration technique, etc.) un simple spot télé a été réalisé et diffusé, invitant les spectateurs à voter en tapant sur leur mobile « #303\*3 ».

Ce que recherchait Vox Africa, c'était maximiser le nombre de personnes qui pouvaient voter tout en minimisant son investissement. Ils ont trouvé un équilibre en travaillant avec nous de cette façon et ont pu toucher une base de clients assez large sur quatre pays, avec un effort minimal de développement et d'intégration, et une communication cross-pays. »

3.

**Quelle a été la genèse du programme d'open innovation, et comment l'avez-vous développé ?**

Cela a été itératif : beaucoup de choses ont émergé au fur et à mesure du projet durant les trois années précédentes. Tout est parti d'une dynamique purement interne, d'un souhait de mutualiser les

plateformes techniques sur toute la zone Afrique, afin de déployer des services Orange panafricains. Il y avait en parallèle une réflexion globale sur l'open innovation, au niveau du groupe Orange. Ayant déjà développé cette plateforme mutualisée sur toute la zone Afrique, nous avons décidé de l'ouvrir à des entreprises, afin de leur permettre

.....  
**Ce nouveau projet, Open Tech Hub, est désormais devenu intrapreneurial, et vient d'être sélectionné au sein de l'Intrapreneurs Studio, nouveau programme créé par Orange dans le cadre d'un accompagnement global de l'innovation salariée. Je suis donc en train de créer ma start-up !**  
 .....

d'avoir une approche panafricaine. L'idée est née à ce niveau-là, début 2014.

Par la suite, d'importants chantiers – techniques, organisationnels – ont été conduits. Mais nous avons surtout introduit un nouveau *business model*, en rupture avec ce que fait l'opérateur. Il y a non seulement une dimension innovante dans le B2B2C, mais on travaille davantage de manière panafricaine qu'auparavant, où la logique était purement locale. Nous avons ainsi pu déployer nos offres dans une dizaine de pays.

Enfin, très récemment, nous sommes entrés dans une nouvelle phase. La transformation organisationnelle de l'activité au sein d'Orange pour faire du B2B2C panafricain était d'une telle ampleur que cela nécessitait de mettre en place une structure commerciale dédiée qui puisse opérer notamment tout le business international et permettre à des entreprises de créer un service mobile panafricain. Ce nouveau projet, Open Tech Hub, est désormais devenu intrapreneurial, et vient d'être sélectionné au sein de l'Intrapreneurs Studio, nouveau programme créé par Orange dans le cadre d'un accompagnement global de l'innovation salariée. Je suis donc en train de créer ma start-up ! »

4.

**Quels sont d'une part les facteurs clés de succès, d'autres part les difficultés auxquelles vous avez été confronté – et comment y avez-vous remédié ?**

« Tout doit partir d'une vision stratégique, conditionné pour mobiliser les ressources dans une grande entreprise. Par la suite, il faut très vite embrayer sur l'opérationnel, avec des ressources qui testent sur le terrain les différentes options, qui travaillent de façon très ouverte. Il ne faut surtout pas travailler en silos, mais aller à la rencontre de l'écosystème, nouer des partenariats avec les incubateurs et accélérateurs qui sont vraiment très dynamiques et très ouverts en Afrique.

.....  
**Il faut savoir ce que l'on vient chercher dans l'écosystème, sinon on risque de tourner en rond, parfois longtemps.**  
 .....

C'est le *test and learn* au plus proche de l'écosystème, sur le terrain, avec dans la volonté stratégique un axe clair. Il faut savoir ce que l'on vient chercher dans l'écosystème, sinon on risque de tourner en rond, parfois longtemps. C'est précisément là que réside le risque principal : si l'on n'est pas assez clair, on peut consommer beaucoup de ressources et avoir l'impression qu'on ne fait qu'une opération de communication, sans en tirer de bénéfices particuliers. Il faut éviter d'être juste dans la communication, car les écosystèmes start-up africains vont très vite se lasser s'ils ont le sentiment qu'on leur propose des solutions merveilleuses, mais qu'il n'y a rien de concrètement utilisable. Le risque lié aux effets d'annonce précipités est réel, nous en avons d'ailleurs un peu fait les frais à un certain moment, nos concrétisations ayant tardé à arriver. »

5.

**Y a-t-il, selon vous, des spécificités propres aux pays du continent ?**

« En Europe, les grands groupes se lancent dans la collaboration avec les start-ups pour se réinventer et changer de *business model*. En Afrique, le contexte est différent. Il y a des besoins importants dans tous les secteurs d'activité, une multitude de start-ups qui émergent depuis 3-4 ans qui viennent répondre aux enjeux locaux. Les entrepreneurs africains savent par leur expérience terrain quels sont les problèmes et imaginent les solutions à apporter. En revanche, ils manquent encore de capacité d'investissement, de coaching, de visibilité, de capacité de distribution, de marketing... Et cela, les grands groupes peuvent l'apporter. Plus qu'ailleurs certainement, les start-ups en Afrique ont besoin des grands groupes pour émerger, et les grands groupes, s'ils veulent répondre aux besoins des Africains, étendre leur gamme de services et passer dans le digital rapidement, ont besoin des start-ups pour apporter des solutions concrètes et innovantes, rapidement. Je sens qu'il y a un win-win beaucoup plus fort potentiellement en Afrique parce que les besoins sont importants et que les compétences sont bien distinctes.

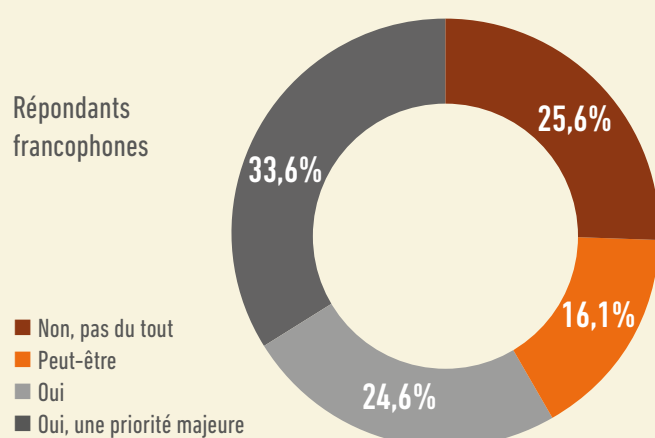
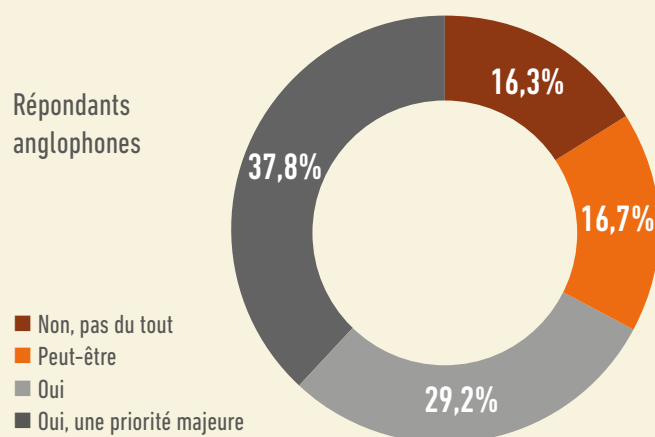
.....  
**Plus qu'ailleurs certainement, les start-ups en Afrique ont besoin des grands groupes pour émerger, et les grands groupes, s'ils veulent répondre aux besoins des Africains, étendre leur gamme de services et passer dans le digital rapidement, ont besoin des start-ups pour apporter des solutions concrètes et innovantes, rapidement.**  
 .....

Ensuite, et c'est encore une réalité même si les choses évoluent positivement, il y a encore des écarts de maturité importants entre les écosystèmes anglophones et francophones (cf graphiques ci-après). L'Afrique anglophone a un terreau d'innovation assez exceptionnel, à Nairobi, à Lagos, à Johannesburg et au Cap, à Accra ou à Kigali. Lors des événements start-up et des conférences organisées là-bas, nous avons noté une maturité des start-ups souvent un peu

supérieure, un cadre réglementaire et d'initiatives plus souple. Au Rwanda, il y a une volonté de l'État de faciliter la création d'entreprises et d'accompagner l'écosystème des start-ups. Cette volonté existe en Afrique francophone, c'est indéniable. Mais elle ne s'est pas encore traduite dans les faits par des *success stories* d'envergure. Pourtant, nous y avons rencontré de belles start-ups qui ont des idées, qui veulent réussir. Elles ont souvent moins accès aux capitaux localement, elles ont moins de moyens et il y a peut-être parfois des conditions

moins favorables au niveau de la création d'entreprises. Fort heureusement, la situation évolue, positivement, et assez rapidement. Chose intéressante également, on voit des ponts se dessiner. Sur le plan commercial, des start-ups d'Afrique de l'Est sont intéressées par les offres d'Orange pour diffuser leurs services en Afrique de l'Ouest francophone. Ces mondes étaient encore très séparés il y a deux ans, mais ils se parlent de plus en plus ; avec le digital les frontières tombent progressivement. »

### À LA QUESTION : « PENSEZ-VOUS QUE L'ORGANISATION POUR LAQUELLE VOUS TRAVAILLEZ A FAIT DE L'INNOVATION UNE PRIORITÉ ? », ANGLOPHONES ET FRANCOPHONES ONT RÉPONDU COMME SUIT<sup>22</sup> :



<sup>22</sup> Entre le 5 et le 19 février 2017, Mazars a réalisé une enquête via les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) auprès d'un échantillon de collaborateurs de grandes entreprises (à partir de 1.000 employés) basés en Afrique anglophone (Afrique du Sud, Egypte, Ghana, Kenya, Nigeria, Rwanda et Tanzanie) et francophone (Cameroun, Côte d'Ivoire, Île Maurice, Maroc, Sénégal et Tunisie). L'enquête a permis de collecter 643 réponses.





## 4. QUELQUES ENSEIGNEMENTS À METTRE DANS VOTRE *BACKPACK*

Les cas étudiés tout au long de cette expédition nous permettent d'identifier cinq facteurs clés de succès (FCS) principaux pour maximiser les chances de réussite d'un programme d'intrapreneuriat ou d'open innovation au sein d'une entreprise établie.



### #FCS1 – Obtenir l'adhésion stratégique

Au risque de nous répéter, rien ne se concrétisera sans l'implication des équipes de direction à un moment donné. Nous l'avons vu, son adhésion est absolument indispensable. Que l'on soit dans une démarche 'top-down', dans laquelle la direction s'empare du sujet et fixe le cap, ou 'bottom-up', via laquelle les équipes opérationnelles donnent au mouvement son impulsion mais doivent *in fine* convaincre le Top Management. La fixation des objectifs à atteindre reste la prérogative de la direction, la majorité des cas étudiés tendant vers une logique résolument orientée *business*. **Qu'il s'agisse de la co-construction d'offre avec des start-ups et de sa mise à la disposition du marché ou de la génération de nouvelles offres en interne, c'est l'innovation métier qui est recherchée. C'est un levier essentiel de « vraie » transformation (au sens création) pour les grandes entreprises.**

Le déploiement d'une démarche intégrant l'innovation aux métiers de l'entreprise, si elle n'est pas la plus aisée, reste celle qui parle le plus au cœur des dirigeants. S'impliquer enfin, pour un dirigeant, c'est prouver par l'exemple et traduire en actes la volonté de transformation qu'il porte. Cela reste de l'ordre du symbolique, mais voir un CEO d'une banque revêtir un T-shirt et passer plusieurs heures de son week-end à *coacher* des équipes traduit cet engagement. Enfin, dans le cas de projets d'open innovation avec une start-up, une vision commune doit être définie le plus en amont possible et chaque partie doit être préparée à transformer sa proposition de valeur.

### #FCS2 – Engager les équipes

L'adhésion des équipes opérationnelles internes est elle aussi indispensable à la réussite des démarches intrapreneuriales et d'innovation ouverte. Il est



frappant de voir à quel point les salariés de LYDEC, d'Avito ou de FNB semblent avoir « digéré » l'innovation pour l'intégrer à leur travail quotidien, en partant de situations de départ différentes. Ce caractère d'innovateur est un pré-requis recherché chez Avito, ce qui n'empêche de devoir le cultiver, au-delà du cœur de métier de l'entreprise. Chez FNB, le terrain était préparé par une culture préalable d'*empowerment* des salariés ; ainsi, l'adoption des bons réflexes a pu être facilitée. Pour LYDEC, un travail préparatoire de sensibilisation, de formation puis de mise en pratique a dû être mené avant de pouvoir emmener les salariés dans une logique participative d'open innovation.

**Le challenge dans l'engagement est notamment culturel et ces trois exemples illustrent un point important : un diagnostic initial doit être mené pour mesurer le degré et la nature de changement à mettre en œuvre, actionner les bons leviers pour maximiser les chances de réussite et de pérennisation des actions lancées. En cas de succès, les impacts RH sont importants : meilleure rétention des salariés/talents, attractivité accrue vis-à-vis de l'extérieur.** La motivation des équipes peut être démultipliée de plusieurs manières : émulation liée à un concours interne, attribution de primes, etc. Toutes les entreprises n'ayant pas investi dans la conduite du changement ont échoué.

Du point de vue organisationnel, les schémas sont multiples. Lorsque l'innovation est déployée dans les différentes *business units*, le rôle de 'champion de l'innovation' apparaît clé. Ailleurs, des directions de l'innovation peuvent être créées, dans d'autres cas encore des relais de l'innovation sont désignés. Il appartient à chaque entreprise d'identifier la structure idoine, en fonction par exemple du degré de maturité des équipes, du degré d'intervention du top management, de l'agilité, etc.

En ce qui concerne l'open innovation, notamment dans le cadre d'une relation avec les start-ups, le rôle de « **facilitateur-éducateur-traducteur** » se fait jour – comme l'a illustré Marcello Schermer. Il s'agit là de faire le lien et faciliter la relation entre les mondes interne et externe. Parfois, ce rôle est assuré par une ressource interne : l'**Institut Open Innovation** (chaire en management de l'innovation de Centrale-Supélec, co-fondée par Vinci, Altran

et Mazars' LAB) parle de « *gatekeeper* » qui « joue [...] un rôle capital dans le rapprochement entre ce qui est à l'extérieur de l'entreprise et ce qui en fait partie. En cela, il participe au « tissage » d'un lien entre des entités par définition différentes, en leur permettant, de par sa connaissance de l'organisation et de son environnement, de se reconnaître mutuellement<sup>23</sup>».

### #FCS3 – Etre agile dans des démarches structurées

La pérennisation est à ce prix. Les hackathons sont caractérisés par une indéniable frénésie lorsque les équipes planchent sur la résolution de problématiques. Mais elles œuvrent dans un cadre méthodologique clairement défini, déroulé au millimètre près. Avant cette phase opérationnelle, c'est en suivant un processus que les idées germent dans les ateliers d'idéation. Après la phase opérationnelle, les projets prennent corps et aboutissent à des concrétisations tangibles pour l'entreprise, en étant accompagnés au fur et à mesure.

Ces démarches structurées « rassurent » certainement les entreprises établies, facilitent la gestion de la relation avec les parties prenantes externes, mais ne sont pas un gage de fluidité. Les entreprises doivent, dans le déroulement de ces démarches, se préparer à vivre des situations chaotiques et être capables de les gérer. En d'autres termes, **les organisations doivent apprendre à devenir plus agiles, et certains partenaires externes peuvent leur apporter les bons réflexes à adopter.** L'agilité est au cœur de la méthodologie *lean start-up* dont David Nosibor, *Innovation Evangelist* au sein de Mazars en Asie-Pacifique, nous parlera un peu plus loin. Savoir adopter cette agilité est une des clés de la réussite de ces démarches.

Il n'est pas exclu de se lancer dans des démarches intrapreneuriales « à l'aveugle » comme l'illustre le cas de la Sonatel avec JokkoSanté ; à condition de capitaliser sur l'expérience, en transformant le caractère expérimental de l'initiative en démarche structurée *a posteriori*. Enfin, la contextualisation est elle aussi essentielle. Les démarches ne doivent pas être appliquées telles quelles, mais adaptées aux spécificités d'un pays, à la culture d'une entreprise.

23 La relation grand compte/start-up dans un cadre d'open innovation, Nassef Hmimda et Nicolas Pasquet, 2016.





## #FCS4 – Gérer les temps, court et long

L'autre caractéristique commune aux initiatives dépeintes dans ces pages, qu'il convient de correctement appréhender, est le *timing*. L'engagement dans l'intrapreneuriat ou l'open innovation ne se fait pas du jour au lendemain.

D'une part car il faut laisser le temps au temps, pour trouver la bonne démarche, convaincre, préparer le changement puis le conduire. L'autre enjeu en matière de temps, dans le cas de l'intrapreneuriat, est d'intégrer autant que possible l'innovation dans le business opérationnel, le travail quotidien, afin de ne pas surcharger les équipes internes.

**Si la démarche d'open innovation est correctement construite et mise en oeuvre, elle permet aux grands groupes d'innover à moindre coût et surtout bien plus vite que s'ils devaient internaliser.**

Il faut savoir concilier les temps, long et court. La start-up pense en semaines quand le grand groupe pense en mois. Comme l'explique l'Institut Open Innovation<sup>24</sup> : « Les obligations et attentes de ces différents acteurs varient. Le temps court pour la Start-up qui se doit d'obtenir rapidement des résultats pour transformer sa proposition de valeur en des services et/ou produits commercialisés et commercialisables. Le temps long pour la Grande Entreprise engagée sur une courbe de production optimisée, de contrôle, de maximisation des profits. Les cadres de références nécessaires pour conduire de manière concertée toute action collaborative, offrent la possibilité d'aligner le temps de la Start-up à celui de la Grande Entreprise, et ainsi de faire cohabiter temps court et temps long en des lieux que nous dirons protégés, ceux de périodes d'accélération et d'incubations. Pour autant, le processus relationnel demande du temps, celui-ci étant l'un des déterminants essentiels à la montée progressive en confiance entre les deux partenaires ».

## #FCS5 – Adopter un état d'esprit d'ouverture

Comme nous l'écrivions plus haut, les initiatives d'open innovation sont par essence ouvertes, et passent par une ouverture aux partenaires externes. C'est aussi trivial à dire que difficile à réaliser dans les entreprises ayant internalisé

des activités et fonctionné en vase clos pendant des dizaines d'années. Prenons l'exemple d'une entreprise souhaitant fédérer des partenaires dans une approche écosystémique. Elle devra passer par plusieurs étapes, à savoir définir le besoin, identifier les capacités internes pour y répondre, accepter de ne pas disposer des capacités manquantes et de s'ouvrir à l'externe, cerner les typologies de structures externes pouvant combler ce manque, lister les partenaires potentiels, aller à leur rencontre, échanger, itérer pour aboutir à un partenariat selon des modalités à définir. **L'effort à mener n'est pas mince, mais cela en vaut la peine, tant l'alliance des expertises des partenaires sera génératrice de valeur.**

Aussi bien pour l'intrapreneuriat que l'open innovation, il faut également s'ouvrir à de nouvelles méthodologies (comme le *design thinking* ou le *lean start-up* dont il est question plus bas) et accompagner les équipes dans leur propre ouverture à et leur intégration de ces nouvelles méthodologies.

Enfin, il convient de s'ouvrir à l'acceptation de l'échec, sans verser dans une espèce de « *failure attitude* » en vogue actuellement, qui voudrait que l'on n'apprenne que de ses échecs. On apprend avant tout de ses succès, sur lesquels on capitalise. Cela ne signifie pas pour autant que l'échec doit être rédhibitoire. Il faut apprendre à accepter ses échecs, enjeu parfois culturel, en comprendre les raisons et rectifier le tir — rapidement.

Avant de vous embarquer sur les voies de l'intrapreneuriat et de l'open innovation et de creuser votre propre sillon, nous vous proposons de remplir votre *backpack* des conseils suivants, selon que vous soyez intrapreneur en puissance ou CEO convaincu par la richesse à venir du voyage.

<sup>24</sup> La relation grand compte/start-up dans un cadre d'open innovation, Nassef Hmimda et Nicolas Pasquet, 2016.

**David Nosibor**, *Innovation Evangelist* au sein de Mazars en Asie-Pacifique et leader de l'antenne singapourienne du *Circle of young Intrapreneurs*, livre ses conseils aux intrapreneurs en herbe. Au-delà d'être à l'aise avec l'incertitude et de faire preuve de résilience, l'intrapreneur peut se nourrir des cinq suggestions ci-après pour augmenter les chances de succès de ses initiatives.

### 5 CONSEILS AUX INTRAPRENEURS

#1

#### CONSTRUISEZ DES ALLIANCES AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

L'intrapreneur augmente ses chances de succès en sécurisant des alliances au sein de son organisation. Jouer le rôle d'agent du changement comporte quelques similitudes avec une campagne électorale : identifier les sponsors potentiels, s'assurer de leur *buy-in* et nouer des alliances stratégiques sont des étapes préalables qui faciliteront l'implémentation de vos idées. Des outils comme la « carte de l'empathie client » ou le « canevas de développement personnel » peuvent vous aider à identifier des convictions partagées avec vos sponsors potentiels. Vous pouvez également implémenter des *quick wins* si vous identifiez un besoin urgent auprès de l'un d'eux. Vous gagnerez leur confiance et poserez les bases d'une collaboration fluidifiée sur des projets d'innovation plus radicale à plus long terme.

#2

#### SORTEZ DE L'IMMEUBLE ET RÉSEAUZEZ AVEC DES PROFESSIONNELS D'ENVIRONNEMENTS VARIÉS

Rencontrer des pairs intrapreneurs, innovateurs corporate ou des entrepreneurs revêt une importance cruciale. Cela vous permettra de conforter vos ambitions, parfois même de vous reconforter ! Sortez du bureau, écoutez les personnes qui ont été confrontées à des challenges similaires, vous pourrez ainsi adapter ce qui a fonctionné ailleurs au sein de votre organisation.

#3

#### 'BUILD MEASURE LEARN' : FAITES DÉCOLLER VOTRE IDÉE AVEC LA MÉTHODOLOGIE 'LEAN STARTUP'

Tester les hypothèses de son idée de business de manière itérative est la façon la plus sûre de développer une solution répondant à un besoin et résolvant un problème.

- Avant de construire ou développer quoi que ce soit, cadrez et testez vos hypothèses en utilisant le 'business model canvas' ; cela vous permettra de poser les bonnes questions aux utilisateurs ou clients potentiels, et de savoir si votre idée de business répond à leurs préoccupations.
- Après quelques interviews utilisateurs, vous pouvez commencer à construire un *Minimum Viable Product* (MVP), c'est à dire une version de votre solution contenant les fonctionnalités essentielles permettant aux clients de résoudre leur(s) problème(s).
- Appuyez-vous alors sur leur feedback et mesurez les résultats obtenus : vous pourrez ensuite valider une partie de votre MVP et avancer, ou redéfinir les éléments clés de votre idée de business. Vous pouvez suivre le cours de Steve Blank<sup>25</sup> pour en apprendre plus sur ce processus.

#4

#### NE TOMBEZ PAS AMOUREUX D'UNE IDÉE, MAIS D'UNE SOLUTION À UN PROBLÈME

Intrapreneurs et entrepreneurs peuvent parfois tomber amoureux de leur idée. Conséquence : ils sont réticents à écouter les remarques évidentes des clients, employés ou partenaires. Cela peut leur porter préjudice compte tenu du temps limité dont ils disposent pour établir la preuve de leur concept. Privilégiez toujours le problème que vous cherchez à résoudre. Un pivot dans votre modèle d'affaires pourra être nécessaire si votre idée ne génère pas la traction souhaitée ou l'adhésion de votre cible.

#5

#### ADOPTÉZ LA MENTALITÉ «CAPTAIN ONE MINUTE, PIRATE THE NEXT»

Un intrapreneur est un ambassadeur de son organisation. Pour s'en assurer le support et les ressources, il doit respecter les règles internes, mais atteindre ses buts et concrétiser ses convictions nécessite parfois de faire du hors-piste. Comme pour un entrepreneur, c'est la passion de l'intrapreneur dans ce qu'il fait qui fera son succès. N'hésitez jamais à tenter des choses, parfois sans le consentement de la hiérarchie, pour innover et créer de la valeur pour votre organisation, bien entendu en vous assurant que les intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes sont préservés.

25 <https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>



Nous donnons une dernière fois la parole à nos interlocuteurs, qui formulent cinq conseils à destination des dirigeants d'entreprise souhaitant se lancer dans l'aventure intrapreneuriale ou d'open innovation.

## 5 CONSEILS AUX CEOs

#1

**AARON FU**  
MANAGING PARTNER  
NEST.VC

« Ayez autant de conversations que possible avec les parties prenantes de votre écosystème. Embarquez-les avec vous, apprenez d'eux autant que possible. Il y a de multiples cas d'étude en dehors de votre entreprise, avec lesquels vous devez vous familiariser. Définissez les livrables, ce que vous attendez concrètement d'un projet d'open innovation (au moins les résultats que vous attendez à la fin de la première année), puis faites le bilan, évaluez, apprenez et gardez en tête que c'est un processus continu. Assurez-vous aussi que l'initiative d'open innovation dispose d'un budget en ligne avec les objectifs que vous avez fixés. Enfin il est nécessaire d'avoir un « champion » de l'innovation en interne – cela peut être vous, ou un autre membre de l'exécutif, mais il est indispensable que cette personne ait la légitimité de transmettre le message aux autres leaders au sein de l'organisation. »

#2

**MARCELLO SCHERMER**  
MANAGING DIRECTOR  
SEEDSTARS

« Aujourd'hui, la réalité est la suivante : si vous n'innovez pas, vous disparaîsez. Ce n'est pas parce que vous rencontrez du succès aujourd'hui que ce sera encore le cas dans cinq ans. Si vous ne continuez pas à apporter de nouveaux produits ou services sur le marché, si vous ne vous attaquez pas à de nouveaux marchés, si vous ne lancez pas de nouvelles technologies, vous allez disparaître. Faites-en une affaire de survie et donnez-vous les moyens de constamment réinventer votre business, notamment en actionnant le volet technologique. »

#3

**AURÉLIEN DUVAL  
DELORT – DIRECTEUR**  
ORANGE TECH HUB

« Le risque est de sous-estimer le potentiel de l'écosystème start-up africain. Il y a des problèmes évidents. C'est un peu plus compliqué pour les entrepreneurs de pérenniser leur business dans les environnements africains, notamment en matière d'investissement, de formation. Mais surtout, il ne faut pas sous-estimer cet écosystème et il faut aller le rencontrer, dans les conférences start-ups, dans les incubateurs, dans les accélérateurs parce qu'il n'y a que de cette façon-là qu'on peut comprendre ces entrepreneurs, leurs solutions, leurs besoins, et apprécier l'intérêt qu'il y a à travailler avec eux. Il y a beaucoup d'idées nouvelles qui sortent et sur lesquelles on peut capitaliser. »

#4

**S'ONQOBA MASEKO**  
CHIEF OPERATIONS  
OFFICER – SIFISO  
LEARNING GROUP

« Avant tout, ne pas considérer l'innovation comme une fin en soi, mais comme un engagement. Cet engagement de la part des équipes de direction ne doit pas juste être de façade mais stratégique, et se traduire par des résultats concrets et mesurables sur le plan du business. C'est aussi un engagement dans le temps, et enfin un engagement à faire évoluer ses équipes, ses innovateurs, en les écoutant, voire en redéfinissant certaines priorités pour permettre aux innovations de se concrétiser. »

#5

**JAYSHREE NAIDOO**  
HEAD OF STANDARD  
BANK INCUBATOR

« Au-delà de l'open innovation, dans sa définition traditionnelle, la notion clé reste l'entrepreneuriat. Si vous focalisez votre attention sur la croissance des entrepreneurs, le résultat sera l'innovation. Donc vous obtiendrez l'innovation sans nécessairement avoir à mettre l'étiquette 'open innovation'. »



# GLOSSAIRE

**Application Programming Interface (API) :**

Interface de programmation applicative, facilitant le travail d'un développeur informatique en lui fournissant les outils de base nécessaires, à l'aide d'un langage donné.

**Bootcamps :** Programmes (de formation, de développement, etc.) accélérés.

**Carte de l'empathie client :** Outil collaboratif permettant aux intrapreneurs et entrepreneurs d'acquérir une connaissance et compréhension plus profonde du profil de leurs clients ou audiences.

**Crowdsolving :** 'Résolution des problèmes par la foule', méthode permettant de faire appel à toutes les compétences possibles, utiles dans la résolution d'un problème.

**Fablabs :** 'Laboratoire de fabrication', lieu ouvert au public mettant à disposition outils et machines pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

**Hackathon :** Un hackathon est un événement collaboratif, limité dans le temps (24 à 48h), regroupant des développeurs, des designers, des experts métiers etc. pour co-construire une solution innovante.

**Intrapreneuriat :** Initiative interne à une entreprise, via laquelle les employés se voient donner l'opportunité et le support de créer de nouveaux produits et services, de manière incrémentale ou radicale, sans suivre les processus et protocoles classiques de l'entreprise, en prenant le risque de sortir de la voie tracée du salariat.

**Lab :** Laboratoire d'innovation.

**Leapfrogging :** Théorie selon laquelle le développement des pays peut être accéléré en évitant l'utilisation de technologies datées, moins efficaces ou plus onéreuses pour passer directement à des technologies plus avancées.

**Lean start-up :** Le lean start-up est une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Elle repose sur le « Validated learning » (vérification de la validité des concepts), l'expérimentation scientifique et le design itératif. Elle tend à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs. Dans cette optique, les entreprises, en particulier les start-ups, cherchent à concevoir des produits et services qui satisfont au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal (*source : Ries, E. (2011). The Lean Startup: « How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses ». Crown Publishing. p. 103.*)

**Licorne :** Start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars US.

**Open Innovation :** « L'usage délibéré de savoirs internes et externes pour accélérer l'innovation au sein de l'organisation, et étendre les marchés de l'organisation pour un usage externe de l'innovation » (Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. et West, J. (2006), « Open Innovation: Researching a New Paradigm », *Oxford University Press*).

**Produit Minimum Viable / Minimum Viable**

**Product (MVP) :** Version d'une solution contenant les fonctionnalités essentielles permettant aux clients de résoudre leur(s) problème(s).

# REMERCIEMENTS

## **Nous souhaitons vivement remercier les personnes interviewées qui ont partagé avec nous leurs expériences et visions enrichissantes :**

- Samir Abdelkrim, Founder & CEO – Startupbrics.com
- Larbi Alaoui Belrhiti, CEO – Avito.ma
- Mehdi Alaoui, Founder & CEO – Screendy
- Zineb Bennouna, Innovation Manager – LYDEC
- Aymard de Scorbiac, CEO – Fabereo.com et Fondateur de Mazars' LAB
- Aurélien Duval-Delort, Open Tech Hub Director, Middle-East & Africa - Orange
- Steve Fogue – Founder & CEO – Particeep
- Aaron Fu, Managing Partner – Nest.vc
- Adama Kane, Fondateur – JokkoSanté
- Muthuri Kinyamu, Africa Program Coordinator – Nest.vc
- S'onqoba Maseko, Chief Operations Officer – Sifiso Learning Group
- Arthur Massonneau, Africa SenseCampus Developer – MakeSense
- Jayshree Naidoo, Head Incubator – Standard Bank
- Vladimir Nguekam, CEO – Mister Doe
- David Nosibor, Innovation Evangelist – Mazars Asia Pacific
- Marcello Schermer, Managing Director – Seedstars World
- Tamer Taha, Fondateur – Yomken.com
- Olatunbosun Tijani, Co-fondateur & CEO – CCHub
- Clement Uwajeneza, CEO – RwandaOnline

## **Équipe projet**

Auteur : Guillaume Vigier – Fondateur de Mazars' LAB Afrique

Pilotage et gestion du projet : Marie Coudié et Samia Mekouar

Othman Abdelmoumène  
Hubert Callay d'Amato  
Chantal Coupri  
Yichun Huang  
Tyra Malzy  
Saloua Mansouri  
Brigitte Pobelle  
Thomas Rouchon  
Nicolas Vincent  
Jessica Wheaton

## **Nous souhaitons également remercier chaleureusement :**

Abdou Diop  
Reza Joomun  
Kamal Mokdad  
Loïc Wallaert

Les équipes de l'Africa CEO Forum

# MAZARS EN AFRIQUE

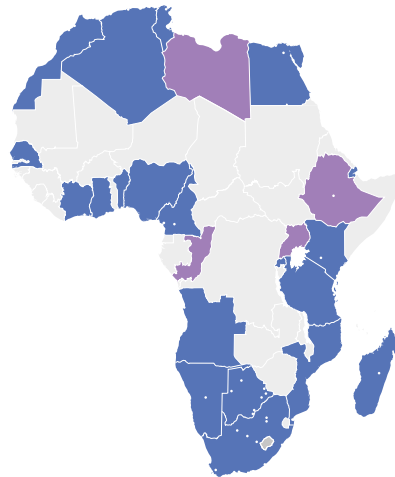
Mazars est présent dans 25 pays d'Afrique avec plus de 2 500 professionnels. Grâce à ses accords de correspondance, ses joint-ventures et plusieurs bureaux de représentation, Mazars peut servir ses clients sur l'intégralité du continent africain.

En 2015, nous avons étendu notre couverture géographique au Mozambique. En 2016, nous avons ouvert un bureau au Rwanda, signé un accord de correspondance en Ethiopie, et notre correspondant en Tanzanie a rejoint le partnership intégré de Mazars.

Présent en Afrique depuis plus de 40 ans, Mazars est fier de poursuivre sa croissance ininterrompue et de contribuer à l'essor entrepreneurial de ce continent, accompagnant les leaders de toutes générations dans toutes les phases de leur développement.



**+2 500**  
collaborateurs



**25**  
pays



**129**  
associés



**45**  
bureaux

## MAZARS PROPOSE UNE OFFRE COMPLÈTE DE SERVICES EN AFRIQUE :

- Audit financier
- Financial Advisory Services
- Accompagnement comptable et financier
- Consulting
- Fiscalité
- Services juridiques

**Pour plus d'informations :**

[www.mazars.com/Afrique](http://www.mazars.com/Afrique)



---

## CONTACTS

### Mazars

#### **Abdou Diop**

Managing Partner  
Mazars au Maroc  
abdou.diop@mazars.ma

#### **Marie Coudié**

Head of International Brand Communication  
Mazars Group Communications  
marie.coudie@mazars.com

#### **Saloua Mansouri**

Directrice de la Communication  
Mazars au Maroc  
saloua.mansouri@mazars.ma