



**De l'outil à la vision : Piloter
l'innovation au sommet de
l'entreprise.**

25 juin 2026

#ADNFest2026

**Déconnecter
POUR MIEUX DÉCIDER**



Déconnecter POUR MIEUX DÉCIDER



Jérôme CANNAFERINA

Responsable Innovation
ORANGE BUSINESS



Benjamin LOIZE

Responsable d'activité
SIGMA INFORMATIQUE



Axel GRANDET

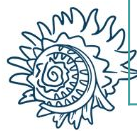
Responsable Stratégique - Partenariat
SYD Groupe Digital Care

**PORTEURS DES MESSAGES
DU CERCLE INNO....**

Parlons le même langage !

R&D vs Innovation

Critère	Recherche & Développement	Innovation
1. Objectif Principal	Générer de la connaissance. Vise à repousser les limites scientifiques et technologiques (traduit des ressources financières en savoir).	Créer de la valeur d'usage. Vise à introduire avec succès une nouveauté sur le marché (traduit le savoir en valeur économique).
2. Point de Départ	Le verrou scientifique. Se structure autour de l'insuffisance des solutions actuelles et de l'état de l'art technologique.	Le besoin du marché. Démarre de l'analyse d'usage, des attentes clients, du design ou d'un nouveau modèle économique.
3. Nature du Risque	Incertitude technologique. Risque technique élevé : le projet peut échouer si la solution scientifique est impossible à atteindre.	Incertitude humaine et organisationnelle. Risque d'adoption : la technologie fonctionne, mais le public ou le marché peut la rejeter.
4. Métrique & Financement	Brevets & publications. Indicateur de réussite axé sur la propriété intellectuelle.	Pénétration & ROI et Change. Indicateur de réussite axé sur le chiffre d'affaires et la rentabilité.



Contexte général des entreprises



Le contexte commun de toutes organisations



La transition environnementale forcée.

- Réglementations,
- Rareté des ressources,
- Pression sociétale



La tectonique géopolitique :

- Incertitude des marchés,
- Conflit internationaux,
- Inconnues politiques



La rupture technologique (L'effet IA) :

- Dépendance technologique,
- Changement de paradigme IA.
- Nouvelle proposition de valeur



La valeur travail :

- Mécanisation de la connaissance
- Déplacement de la valeur vers la maîtrise des systèmes (Déconnection de la valeur temps)



Une réalité opérationnelle des entreprises

Contexte compris de
tous, **MAIS**... une réalité



Le CT vs. LT



Le confort vs. Le courage



La dette vs. L'investissement



**Est-ce que l'agenda du CODIR
est rempli par des **sujets**
d'urgence opérationnelle ou
des **sujets** de transformation
structurelle ?** Et dans quel ordre...



Impact pour les organisations



"L'Arbitrage Mou" (L'outil comme cache-misère)

Le réflexe : agir « un peu » sans bousculer ni le budget ni les rapports de pouvoir. Non par lâcheté, mais par calcul : le système récompense le court terme.

La conséquence :

L'outil devient un gadget, et faute de vision, l'organisation s'épuise par l'absence de sens.

Le blocage ne vient pas d'un manque de prise de conscience, mais de la surcharge du quotidien qui paralyse l'action réelle.



L'arbitrage mou : trois cas d'école

Kodak

Le geste mou : invente l'appareil photo numérique (1975), puis protège les marges du film.

Le prix : faillite en 2012.

“Le numérique ne l'a pas tué : l'indécision, si.”

Nokia

Le geste mou : investit par petits pas dans Symbian au lieu d'un vrai pari OS.

Le prix : sorti du smartphone, racheté par Microsoft (2014).

“La techno existait ; la décision n'a pas eu lieu.”

Pages jaunes

Le geste mou : défend le papier et ses marges au lieu de devenir le moteur de recherche local.

Le prix : le trafic bascule chez Google, l'action s'effondre.

“Protéger le papier a offert le numérique à la concurrence.”

Le point commun : protéger l'existant plutôt que trancher : le « paradoxe de la sécurité ».



Arbitrage mou vs arbitrage courageux

ARBITRAGE MOU

- x Saupoudrer sur des PoC à la mode.
- x Financer l'outil.
- x Budget voté une fois, jamais réinterrogé.
- x Piloter le ROI court terme.
- x Ne jamais arrêter un projet.

VS

ARBITRAGE COURAGEUX

- ✓ Concentrer sur 2-3 paris réels
- ✓ Financer l'usage
- ✓ Financer par étapes (options réelles)
- ✓ Piloter l'apprentissage validé
- ✓ Tuer les « projets zombies »

**Le courage managérial, ce n'est pas faire plus :
c'est concentrer ses forces et assumer ses choix et
arbitrages.**



Le contre-pied : Alan dans un marché « mou »

UN MARCHÉ ENDORMI

- ✗ On se bat sur le prix et la distribution
- ✗ Papier, lent, expérience faible
- ✗ On digitalise l'existant sans le repenser

LE PARI COURAGEUX D'ALAN (assurance santé, 2016)

- ✓ **Le vrai pari, pas le PoC** : décrocher un agrément d'assureur (1er en France depuis 1986), pas un simple courtage — un engagement réglementaire et capitalistique lourd.
- ✓ **Financer l'usage** : produit 100% digital, remboursement rapide et lisible, expérience pensée pour les utilisateurs.
- ✓ **Intégration verticale** : maîtriser toute la chaîne tech + assurance pour innover sur l'expérience.
- ✓ **Élargir le jeu** : de l'assurance à la santé (téléconsultation, santé mentale, prévention) et à l'international.

Disrupter un marché mou, ce n'est pas digitaliser l'existant :
c'est faire un pari que les autres n'osent pas.



Bilan stratégique Du diagnostic à l'action



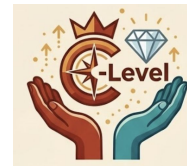
Valeur vs Tech :

Ne financez plus l'outil,
financez l'usage.



Trajectoire :

Mesurer l'état du changement
Mesurer l'apprentissage, savoir
arrêter, passer à l'échelle



Sponsoring :

L'innovation est une
responsabilité de Codir.

MAIS....

Le consensus mou et les quickwins pour limiter risques et l'investissement, sont rarement des arbitrages à la hauteur des enjeux...



Mise en œuvre stratégique : porter la vision au sommet



Passer du Gardien à l'Entrepreneur

**L'innovation n'est pas une question d'outils technologiques,
mais une question de courage politique.**

- **La mutation de la posture managériale :**
la valeur réside dans la vitesse
d'apprentissage et la réduction des
risques.
- **Gouvernance par l'hypothèse :** au
sommet on arbitre les hypothèses
stratégiques - celles qui protègent ou
transforment le coeur de métier

**La question n'est plus « Ce projet va-t-il réussir ? » mais « Quelle
hypothèse validons-nous, et à quel coût d'apprentissage ? »**



La théorie du "Coût de l'Inaction" (COL)

Le COL n'est pas un manque à gagner, c'est une perte réelle

L'entreprise qui ne décide pas de pivoter ou d'innover perd de la valeur chaque jour :

- parts de marché érodées
- fuite des talents
- accumulation d'une dette technique.

Le paradoxe de la sécurité : Rester sur ses acquis pour préserver la paix sociale est la stratégie la plus risquée de toutes.

Le choix par défaut : "Ne pas décider d'une direction claire, c'est laisser le marché à vos concurrents."

Intel, son déclin, 3 virages manqués :

- les mobiles, au profit de Qualcomm,
- la gravure, au profit de TSMC,
- l'intelligence artificielle, au profit de Nvidia.



La vue Investissement plus que dépense

L'erreur classique est de traiter l'innovation comme une dépense (Capex/Opex) alors qu'il s'agit d'un investissement en capital d'apprentissage.

- Valider des hypothèses plutôt que courir après un ROI prématuré.
- Prouver l'usage (adoption, intégration) avant la rentabilité.
- Financer par étapes : un budget pour lever le risque, puis on ne continue que si ça marche.

Un POC à 30 k€ qui prouve (ou non) un usage. Chaque étape financée est une option levée — pas un engagement. Chaque fin d'étape doit être validée pour passer à la suivante.



Startupiser les projets

Petite équipe dédiée, mandat clair, et un sponsor embarqué au plus haut niveau.

- Une équipe dédiée et pluridisciplinaire, pas un projet « en plus » du quotidien.
- Un porteur en posture de fondateur : autonomie et responsabilité du résultat.
- Cycles courts : MVP, itérations rapides, et droit à l'échec peu coûteux.

Autonome et financée pour un trimestre, une équipe apprend plus vite qu'en un an de réunions.



Ne pas innover seul

**Au sommet, l'arbitrage n'est pas seulement « quoi financer »,
mais « par qui » : développer en interne ne suffit plus.**

- Make / buy / partner / invest : développer, acquérir, s'associer ou investir, selon la vitesse et le risque.
- Innovation ouverte / Co-innovation : ADN Ouest fédère plus de 800 entreprises du numérique du Grand Ouest — communautés, partage de pratiques, learning expeditions.
- Relations startups : ADN Booster, l'accélérateur d'ADN Ouest, source et qualifie les startups — sans prise de capital — pour des POC ciblés.

**La question n'est plus « sait-on le faire seuls ? », mais « qui, dans l'écosystème, dispose de l'expertise ? »
Et comment avancer ensemble ?**



Ancrer l'innovation dans les équipes

Une stratégie d'innovation ne vit que si les métiers la portent : l'enjeu est autant culturel que organisationnel.

- Animer les communautés : relais d'innovation par métier (champions, canal dédié, rendez-vous mensuel).
- Projets porteurs de sens : individuel, collectif ou externe (hackathon, budget de POC aux lauréats, temps d'exploration).
- Storytelling de projet : rendre l'innovation visible et désirable (newsletter « ce qu'on a appris », démos filmées, « mur des échecs utiles »).
- Reconnaissance & sécurité psychologique : valoriser l'initiative et l'échec intelligent, célébrer l'apprentissage.

La question n'est pas « avons-nous une stratégie ? » mais « combien de métiers s'en sont déjà emparés ? ».



Stop ou encore

- **Amont — vue entrepreneuriale** : cadrer les bons paris (comité d'investissement trimestriel, one-pager d'hypothèses).
- **Aval — mesurer l'impact** : apprentissage validé et valeur déployée, pas l'activité (hypothèses testées, taux d'adoption).
- **Rituel de revue** : poursuivre, pivoter ou arrêter — kill criteria à 90 jours, critères fixés d'avance.
- **Financement & ROI indirect** : mobiliser les dispositifs (CIR / CII, aides régionales, financement par étapes en « options réelles »).

Piloter l'innovation, c'est financer l'apprentissage par étapes — et savoir arrêter.



Passer du pilote à l'échelle

Le pilote qui réussit ne crée de la valeur que s'il passe à l'échelle — l'étape la plus rare, et la plus négligée.

- Prévoir le relais dès le départ : un pilote sans métier d'accueil identifié est un pilote orphelin.
- Critères de passage à l'échelle explicites : preuve d'usage, modèle tenable, capacité à industrialiser.
- Bascule vers le métier : ownership, ressources et budget passent à la BU ; l'innovation accompagne puis se retire.

La valeur ne se compte pas en POC réussis, mais en pilotes réellement déployés et adoptés à l'échelle.

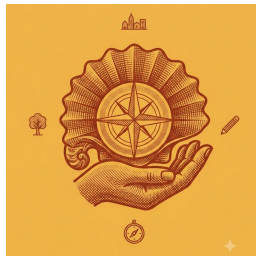


Mise en œuvre : les trois niveaux



STRATÉGIQUE

- Financer l'usage,
- gouverner par hypothèses,
- startupiser les projets.



MÉTIER

- Animer communautés et projets porteurs de sens, au plus près du terrain.



PILOTAGE

- Vue intrapreneuriale en amont,
- impacts mesurés en aval.

Une même exigence à chaque niveau : transformer l'intention en valeur déployée.



« Quel **projet gadget** votre organisation devrait-elle arrêter dès demain

L'essentiel : De l'outil à la vision



Vision > Outil

Ne financez pas une technologie.
Financez une mutation d'usage qui protège ou transforme votre cœur de métier.



Arbitrage Courageux

Fuyez le "saupoudrage".
Concentrez vos ressources sur 3 paris réels et tuez sans état d'âme les projets "zombies".



Pilotage

Remplacez le ROI court-terme par la vitesse d'apprentissage. Valider une hypothèse, c'est lever un risque financier.



Sponsor au Sommet

L'innovation n'est pas un département isolé. C'est une posture de CODIR qui assume l'incertitude et la rupture.



Le Coût de l'Inaction (COI)

Dans un marché en rupture, l'indécision est le choix le plus coûteux. L'immobilisme n'est pas une stratégie de sécurité, c'est un risque de faillite.



Déconnecter POUR MIEUX DÉCIDER



Merci
pour votre écoute



www.adnouest.org

 **#ADNFest2026**