



DÉTECTEZ VOS INNOVATIONS !

**Approches et outils pour faire émerger de nouvelles idées et projets.
Supplément : l'Open Innovation 2.0**

— Par la Commission Processus d'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation —

Octobre 2016



« Depuis sa création, l'Association des Conseils en Innovation œuvre à la promotion et à la reconnaissance des acteurs privés de l'accompagnement. Elle sensibilise également l'opinion publique ainsi que les acteurs de l'écosystème de l'innovation de la valeur ajoutée apportée à leurs clients ainsi que de l'impact de leurs offres de service.

Les sociétés de conseil en innovation sont des partenaires pour les acteurs publics avec lesquels ils dialoguent et font des propositions pour améliorer et professionnaliser l'accompagnement de l'innovation.

Très impliquée dans le débat public, l'Association s'engage ainsi en faveur de la mise en place de partenariats publics privés. La profession du conseil s'engage à protéger et promouvoir le développement des acteurs privés du conseil pour favoriser l'essor de champions dans l'industrie des services et la création d'emplois privés hautement qualifiés et durables.

En ma qualité de Présidente, je tiens à remercier l'ensemble des membres de la commission Processus d'Innovation pour leur forte implication dans la réalisation de ce livrable et plus largement dans les travaux et la vie de l'Association. »

Dominique Carlac'h, Présidente de l'Association des Conseils en Innovation

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION DES CONSEILS EN INNOVATION

L'Association des Conseils en Innovation résulte de la fusion d'ASCOFI, fondée en 2007, et d'UNATRANTEC, fondée en 1984. Réparti sur l'ensemble du territoire français, le réseau formé par les membres de l'Association des Conseils en Innovation se compose de soixante-dix sociétés de conseil représentant 3000 salariés.

Ils travaillent sur tous les métiers du **conseil en innovation** et œuvrent au quotidien auprès de tous les **acteurs de l'innovation (entreprises de toutes tailles, recherche et enseignement supérieur, pouvoirs publics)**, au service de la compétitivité des acteurs économiques et de l'attractivité des territoires.

L'association se caractérise également par la **diversité des compétences de ses membres**. Cette diversité s'observe au travers des commissions spécialisées dans le conseil en innovation. Ces lieux de réflexion favorisent les échanges entre les membres sur leurs **pratiques professionnelles, sur les dispositifs ainsi que la production annuelle de travaux** (guides pratiques, livre blanc...).

L'association encourage les échanges de connaissances, d'expériences et de prospective, entre ses membres et avec les acteurs des écosystèmes d'innovation, afin de contribuer à la progression des **méthodes d'intervention sur l'ensemble des métiers du conseil en innovation, et à l'adoption des meilleures pratiques** ; ce faisant, elle œuvre à la reconnaissance des qualifications et compétences de ses membres, et à l'émergence d'un collectif français d'excellence en innovation.

TRAVAUX DE LA COMMISSION PROCESSUS DE L'INNOVATION

Ce document est une synthèse des échanges par la commission métier Processus d'Innovation (PI) de l'Association des Conseils en Innovation. Animée par Guillaume Gogué-Meunier, cette commission est composée d'une trentaine de sociétés de conseil en innovation exerçant une activité dans l'organisation et le management de l'innovation.

Les rédacteurs de ce guide sont :

Guillaume Gogué-Meunier, Actovia

David Bariau, Alcimed

Michel Moulinet, Ayming

Jean-Sébastien Gros, Mews Partners

Claude Korber, Vinci Consulting

En 2013, les travaux de la commission PI ont abouti à la publication d'un guide décrivant le processus d'innovation dans sa globalité ; ce premier guide offre aux sociétés de conseils et à leurs clients une base fiable et consensuelle d'échange et un vocabulaire commun.¹

La typologie formalisée permet par exemple de montrer le périmètre d'intervention des sociétés de conseil, d'échanger sur l'envergure et le degré de maturité d'un projet déjà engagé, des objectifs principaux et secondaires envisageables pour aboutir à un business case, voire un business plan. Enfin, ce premier guide Boostez votre processus d'innovation s'imbrique parfaitement avec les modèles utilisés par les acteurs de l'écosystème de l'innovation (BPI France, Agence Nationale de Recherche, Conseils Régionaux, Ademe...), et les théoriciens modernes (partie 4).

En 2014 et 2015, nous avons choisi d'approfondir la première phase du processus, la phase « détecter ». Fort de l'expérience de ses membres et de leur ouverture aux dernières tendances, ce nouveau guide a

¹http://www.asso-conseils-innovation.org/files/Guides/Guide_Boostez_votre_innovation_mai_13.pdf (septembre 2016)

pour vocation d'aborder par une vision concrète, détaillée et pratique les meilleurs outils afin d'optimiser son potentiel, y compris les nouvelles plateformes externalisées (partie 2).

En effet, la phase de détection nécessite une forte expertise afin de pouvoir suivre et réagir au plus vite en fonction de l'évolution des usages, des technologies et des opportunités. La structuration d'une telle démarche peut nécessiter la sollicitation et l'appui d'experts extérieurs tels que les membres de l'ACI.

On ne peut parler d'Innovation sans parler stratégie d'innovation et donc stratégie tout court, tant l'innovation est liée au développement et à la croissance des entreprises.

Une stratégie d'innovation appelle plusieurs sujets de réflexion et liens avec l'entreprise qu'il est bon de rappeler :

- **Sa stratégie** : l'innovation n'est pas une tactique de plus mais une pièce de la stratégie. Elle doit être pensée dans sa globalité. En début de cycle, l'innovation cible la valorisation de la rareté ;
- **Son identité** : par définition, une innovation et, à plus forte raison, une innovation de rupture, s'adresse à des marchés qui n'existent pas encore et qui sont donc incertains. Il est important de se rapprocher des valeurs de l'entreprise, sa marque, sa culture ; l'innovation va dans le sens de l'élargissement de l'offre ; elle appelle une vision dynamique et de l'anticipation ;
- **Son organisation** : l'innovation n'est pas que technologique et concerne tous les champs de compétences de l'entreprise. Initier et mettre en place une démarche d'innovation ouverte peut faciliter les interactions entre toutes ces parties prenantes ;
- **Son business model** : l'innovation va potentiellement le faire évoluer dans le sens de son élargissement (ex : vente de services, passage de la vente de produits catalogues à des offres personnalisées, ...), ce qui conduit à une réflexion sur la chaîne de valeur (qui conçoit, qui fabrique, qui maintient, ...).

Par ailleurs l'entreprise est amenée à se positionner vis-à-vis d'un marché émergent qui est dans son périmètre (souhaite-t-elle être leader, suivre « me too »...) ; ceci peut conduire à acheter une innovation (brevets, rachat de startups).

Dans tous les cas, l'évolution du business model doit être clair, cohérent et compréhensible (Comment gagnez-vous de l'argent ?) :

- **La création de valeur** : indispensable ! On peut rappeler qu'il n'y a pas d'innovation sans marché, sans client. Le propre d'une innovation est de faire émerger une offre différente de l'offre actuelle. Elle est caractérisée par des critères de performance nouveaux qui répondent à un manque perçu du marché ;
- **la nécessité d'évaluer les coûts le marché (les usages), élaborer le business plan** afin de valider la rentabilité d'une nouvelle offre intégrant l'innovation. Une bonne innovation n'est pas obligatoirement associée à une baisse des prix. Au contraire ; le terme « price power » est utilisé pour refléter la valeur prix d'une offre (ex : produit de luxe, iPhone).

INTRODUCTION – LA PHASE DÉTECTION DU PROCESSUS D'INNOVATION, UNE PHASE CRUCIALE

La phase Détecter correspond à la première étape du processus d'innovation. Dans un environnement façonné par la stratégie, l'organisation, la culture et les ressources de la société, elle incarne la première source d'idéation dont le but est de faire émerger un concept original pour se différencier radicalement de l'existant. Grâce à des méthodes intuitives et interprétatives, elle initie le potentiel d'innovation de l'entreprise, tout en étant exigeante en termes de besoins : études de marché, disponibilité des compétences, ouverture sur l'extérieur...

En fonction des paramètres stratégiques, les axes d'innovation sont retenus, écartés ou reportés ; ils aboutiront à des succès, et parfois à des échecs, mais quel que soit leur devenir, ils sont source d'apprentissage. Un accompagnement adapté permet de mieux accepter les risques d'échec, et renforce la probabilité de réussite.

C'est également la phase la plus difficile à mesurer : en effet, seules quelques entrées et sorties sont identifiables et mesurables, mais elles restent en amont du bénéfice final. C'est tout le paradoxe de cette phase : structurante et difficilement quantifiable.

La phase Détecter est une conjonction forte entre l'extérieur et l'intérieur, condition sine qua non pour dynamiser le terrain créatif. Comme le rappelle V. Boly², toute opération allant dans le sens d'une ouverture vers l'extérieur (participation à des clubs d'experts pour les cadres par exemple) et donnant le goût du changement (retour positif du client en direct après une première innovation) permet d'initier le changement (étude ou action). Cette ouverture prend une nouvelle dimension avec l'open innovation et l'essor des plates-formes collaboratives.

Les axes d'innovation, fruits de cette première phase, peuvent avoir un impact majeur pour l'activité de l'entreprise. Ils couvrent un large éventail de devenirs, de l'innovation de rupture à l'innovation incrémentale, de l'innovation organisationnelle à l'innovation produits : un axe d'innovation est une thématique marché / produits / services dans laquelle viendront s'incarner les projets. L'implication et le soutien de la Direction sont donc essentiels pour permettre son aboutissement ; citons deux actions principales :

- soutenir l'initiative,
- canaliser et rendre constructives les appréhensions que peuvent susciter des axes d'innovation remettant parfois en cause des axes commerciaux, des situations personnelles, ou amenant des risques d'images. En effet, ces axes majeurs d'innovation peuvent entraîner des phases d'expansion et de création, mais également impacter les produits et activités en place. A une échelle plus globale, Schumpeter³ parle de « destruction créatrice » (transistor, TGV...)

Ceci est d'autant plus fort que les circuits industriels sont intégrés (exemple du numérique pour Kodak...).

Grâce à sa vitalité, cette phase parvient à dépasser le cadre borné du market-pull (travail consistant à trouver des solutions pour se différencier des concurrents) / techno-push (travail consistant à trouver des applications pertinentes pour pousser une invention technologique). Elle est le terreau de la dynamique d'innovation.

² Boly Vincent, *Ingénierie de l'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes*, Lavoisier Hermès, Paris, 2004.

³ Schumpeter Joseph, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, Paris, 1990.

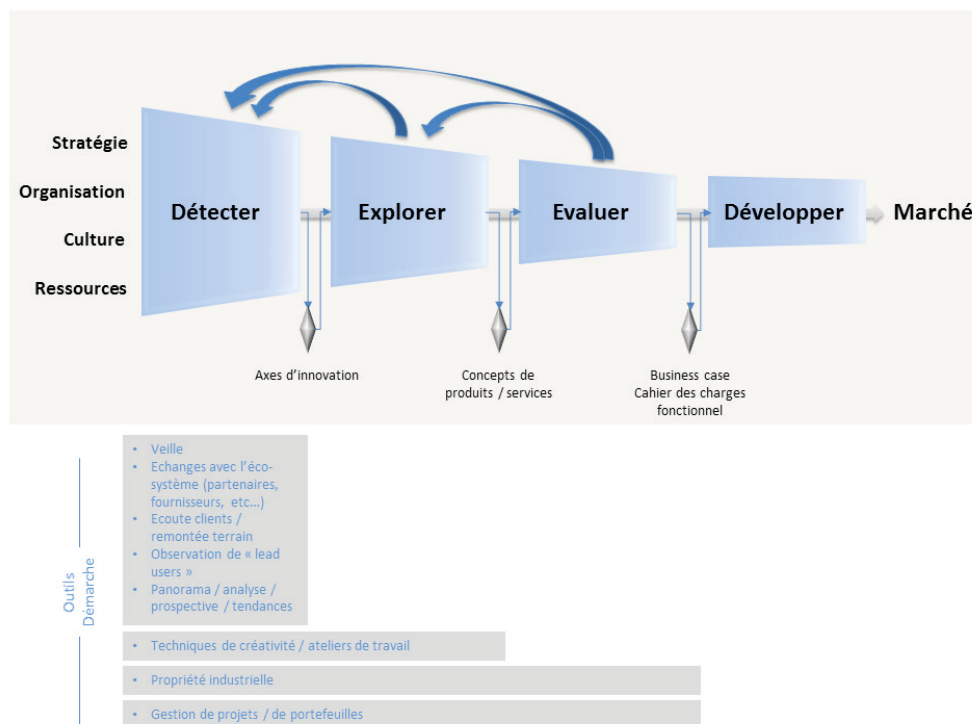
Cette phase qui nécessite à la fois de détecter les bonnes idées en interne et de s'ouvrir vers l'extérieur nécessite d'impulser un nouvel état d'esprit pour stimuler de nouvelles pratiques. Cela peut impliquer une évolution des mentalités et parfois même de la culture de l'entreprise. La résistance au changement liée aux procédés de réflexions rationnels et/ou aux résistances émotionnelles est courante. Il faut se préparer à ce que l'innovation soit ignorée, rejetée ou forcée dans le modèle actuel de l'entreprise. La gestion de ces résistances est alors indispensable.

Les objectifs de la conduite du changement lors de cette phase détecter sont donc à la fois de motiver les équipes en interne à observer, créer des échanges, se tenir informés, stimuler leur créativité en dehors et pendant le temps de travail et faire parvenir le fruit de cette détection à la Direction. C'est le rôle du management intermédiaire. Qui sont les personnes qui ont le rôle de détecter ? Certaines ont autorité pour faire changer, sont prêtes à impulser la phase de détection. D'autres motivent : ce sont les sponsors ; enfin certains subissent le changement. Comment mobiliser ou convaincre de l'intérêt de la phase de détection ? Qui sont les personnes qui voient les bénéfices rapidement ? Qui les relaie ? Quels sont les freins à la bonne réalisation de cette phase ? Comment les lever ? Quels sont les moyens envisageables pour créer, entretenir ou détruire des liens ?

Le présent guide vise à partager les convictions et les bonnes pratiques des sociétés de conseil en innovation de l'Association des Conseils en Innovation. Nos consultants accompagnent depuis de nombreuses années des entreprises de toutes tailles (PME, ETI et grands groupes) et les aident à fertiliser cette phase ; un objectif commun : dynamiser l'ensemble du processus et devenir des entreprises capables d'innover de manière intensive et répétée.

I. FONDAMENTAUX SUR LES APPROCHES ET OUTILS EN PHASE DÉTECTION

La phase de détection a plusieurs finalités. Elle doit permettre d'identifier de nouveaux usages, des contraintes externes, des idées ou encore des problèmes internes. Ces identifications et remontées d'informations sont à la source de l'innovation. Un « bon » innovateur doit connaître aussi bien son marché que les moyens qu'il va mobiliser pour répondre aux problèmes du client.



1. NOUVEAUX USAGES

L'innovation peut découler d'un besoin qui n'est pas exprimé spontanément par un client et qui est pourtant basique ! Quels sont les besoins auxquels on ne répond pas ? Quels sont les nouveaux usages qui pourraient induire le développement d'une activité ?

Les études visent alors à comprendre les besoins existants (étude de besoins consommateurs) ou à anticiper les usages futurs (étude prospective). Elles sont réalisées grâce à des outils d'écoute clients et des enquêtes de terrain.

- Écouter activement les clients est une capacité à développer en phase de détection. Écouter activement est un des fondamentaux de la communication. L'écoute active demande comme toute maîtrise d'un outil, de la pratique. Écouter activement, c'est se mettre dans une posture d'accueil, d'empathie, d'acceptation de la réalité. Écouter activement c'est entendre mais aussi prendre le temps de relancer justement, d'orienter les propos dans un sens nouveau. L'écoute active est la capacité à aller au-delà des prénotions (savoir issu de son expérience), à remettre en question ce que l'on sait, ce que l'on pense, ce que l'on imagine du contexte, de la problématique et des solutions pour réagir différemment aux propos du client et lui permettre de produire un discours qui va plus loin que ceux qu'il a l'habitude de produire.

L'écoute active grâce à la reformulation et aux questions ouvertes en particulier permet de préciser la perception du client : faire préciser les faits, les émotions, les opinions. L'important est de vérifier sa compréhension sur ce qui vient d'être exprimé, de valider son niveau de perception, de démontrer à l'interlocuteur une aptitude à s'intéresser à lui et à le comprendre. L'objectif est « d'identifier les besoins latents du client », qui exprime des besoins seulement à hauteur des solutions qu'il connaît. Si on le met face à une innovation, on va très certainement faire émerger de nouveaux

besoins non-exprimés auparavant qui seront le fruit de sa réaction/réflexion vis-à-vis de notre solution. Des outils tels que des questionnaires de satisfaction ou des entretiens semi-directifs peuvent aussi être mis en place. Un jeu-concours peut être associé au questionnaire afin de motiver la cible à répondre.

- Les enquêtes de terrain peuvent être quantitatives ou qualitatives. L'objectif des enquêtes quantitatives (méthodologie par questionnaire ou sondage par exemple), est de connaître la quantité ou régularité de comportements. La méthode prend le plus souvent la forme d'enquêtes par questionnaire ou sondage auprès d'un échantillon représentatif. L'objectif des enquêtes qualitatives est de connaître la diversité des comportements. La méthode prend le plus souvent la forme d'entretiens semi-directifs ou de phases d'observation ethnographique.
- Une nouvelle approche développée à Stanford dans les années 90, s'est largement diffusée dans les entreprises anglo-saxonnes et prend pied maintenant dans nos entreprises françaises, il s'agit du design thinking. Cette approche se veut plus emphatique et itérative que la démarche analytique. Elle inclut notamment une phase d'observation des usages, d'analyse de l'expérience client qui permet d'appréhender un contexte dans sa réalité, sa diversité, sa complexité, et pas seulement sous un angle technique et performance. Elle peut mettre en œuvre des moyens comme la photographie, la vidéo, l'enregistrement de son, par des « observateurs » au profil varié, aussi bien des artistes, des marketers, des ingénieurs... Le but de cette phase est dans une première étape de divergence / convergence de poser le problème à résoudre. Il s'agit ici de penser « out of the box », sortir de la gamme produit, des prénotions de l'entreprise. L'enrichissement du processus d'innovation débute ainsi en amont des processus classiques. Une autre particularité de cette méthode après une phase de créativité visant à proposer des solutions au problème identifié, est de tout de suite passer dans une étape pragmatique et concrète de prototypage. Le fait de « toucher » l'idée permet de faire un bond sur un mode itératif en permettant de prendre conscience de la proposition dans toutes ses dimensions, en sortant de la théorie, de schémas, de plans. L'essor des imprimantes 3D et de la modélisation, à côté de méthode plus classiques comme les legos, la pâte à modeler, ou le papier / carton / colle... permet de produire un prototype en très peu de temps (de l'ordre de la journée, ou quelques jours). La mise en œuvre de cette méthodologie nécessite d'avoir des consultants internes ou externes dédiés à sa mise en œuvre. Certaines entreprises créent même un lieu et une équipe dédiés.
- Après le monde associatif et académique (Massachusetts Institute of Technology) les grandes entreprises se dotent maintenant de FabLab (Air Liquide, Renault...) afin de disposer de capacité de prototypage rapide et peu coûteuse. Un FabLab est un lieu dédié au prototypage, à la maturation d'idée. Les équipements de base sont une imprimante 3D, une découpeuse laser, une machine à coudre, des outils classiques de tout bricoleur (perceuse, ponceuse...). Ce lieu est un outil animé par une équipe dédiée. Ce FabLab est inclus dans un processus d'innovation visant souvent à extraire les innovateurs de leur environnement de travail quotidien peu propice à l'innovation, pour leur permettre de concrétiser et évaluer très vite leur idée. La devise des FabLab est « try early », « fail quicky », « succeed big » !
- Est enfin apparue la notion et la démarche d'innovation frugale (ou « Jugaad » en hindi) visant à « faire plus avec moins ». Cette démarche vise à maximiser la valeur apportée aux consommateurs, actionnaires et à la société en général tout en minimisant l'utilisation de ressources rares (énergie, capital, temps). Il est ici essentiel d'avoir une connaissance la plus fine et précise des besoins réels des consommateurs et de partir de cette connaissance pour innover.

2. CONTRAINTES EXTERNES

Pour innover de manière cohérente, il faut tenir compte également des contraintes externes. La première méthodologie est la veille. Elle a pour objectif d'accumuler, actualiser, entretenir des connaissances sur des sujets, dresser un panorama de l'existant dans des structures comparables par le métier ou le secteur d'activité. Il existe différents types de veille :

- **Veille marketing** : elle recouvre les niveaux culturel, technologique, réglementaire et concurrentiel pour détecter les signaux faibles qui peuvent évoluer en tendances lourdes.
- **Veille commerciale** : elle est axée sur l'évolution des besoins client à long terme, et doit être adossée à un système d'analyse des réclamations client.
- **Veille technologique (technology scouting)** : cette veille consiste à s'informer de façon systématique sur les techniques les plus récentes et surtout sur leur mise à disposition commerciale. Il s'agit de techniques d'acquisition, de stockage et d'analyse d'informations et leur distribution automatique aux différentes sections concernées de l'entreprise, à la manière d'une revue de presse. Une composante de la veille technologique est la veille brevets ; elle est un complément indispensable sur le plan technique par la richesse des informations qu'elle apporte et qu'on ne trouve dans aucune autre source, par la démarche adoptée dans la rédaction des brevets (exposé de l'état de l'art, de l'invention et de ses avantages) et les données bibliographiques contenues dans les documents brevet. La veille brevets apporte aussi des éléments de confirmation et des précisions à la veille concurrentielle et à la veille stratégique (elle peut permettre de détecter des partenaires ou cibles d'acquisition potentiels). Un autre aspect très important est d'évaluer les obstacles à la liberté d'exploitation que peuvent représenter les brevets des concurrents et des tiers.
- **Veille concurrentielle** : elle vise à recueillir concernant les concurrents actuels et potentiels, des informations couvrant les gammes de produits, l'analyse des coûts, les réseaux de distribution, le portefeuille d'activités, l'organisation et la culture d'entreprise⁴.
- **Veille environnementale et sociétale** : elle regroupe l'analyse d'éléments de nature politique, sociale, juridique ou bien encore culturelle.
- **Veille financière** : elle vise à identifier l'ensemble des leviers de financement permettant d'accompagner le développement de l'entreprise dans ses projets d'innovation (aides publiques directes et indirectes, aides privées).
- **Veille légale et réglementaire** : il s'agit d'anticiper des réglementations susceptibles d'avoir une influence ou de l'impact sur les activités ou la stratégie de l'entreprise. De la même manière, elle peut être législative et normative.

Quelle que soit la veille on distingue deux typologies différentes : la veille d'information continue qui couvre un large éventail d'informations, de canaux et de thématiques, et la veille ciblée projet, plus circonspecte et incisive. Dans celle-ci, on recherche de manière pro-active à approfondir, qualifier les informations, qui souvent impacteront le devenir même du projet.

⁴ Benoit-Cervantes Géraldine, *La boîte à outils de l'innovation*, Dunod, Paris, 2012.

Enfin, une approche entre dans la boîte à outil sans être considérée comme une veille au sens propre : le benchmarking. Il a pour objectif d'identifier des pratiques remarquables et adaptables dans des structures de tout type.

La culture d'entreprise peut se développer grâce à des benchmarking internes, compétitifs, fonctionnels ou généralistes, permettant de rester en phase avec la réalité et de sélectionner ensuite les meilleures idées en toute connaissance de cause. Il s'agira de se documenter par différents canaux de manière ciblée :

- ▶ **Interne** : documentation, entretiens, RSE,
- ▶ **Compétitif** : revue de presse, TNS Sofres, Xerfi, Eurostaf, Syntec, salons professionnels,
- ▶ **Fonctionnel et généraliste** : newsletters, communautés FB, Linked in, Viadeo, autres abonnement flux RSS, Tweeter,
- ▶ **Intersectoriel** : sur la base d'une thématique ou d'un procédé industriel commun mais non concurrent, il permet une coopération plus franche et fluide ; il peut également s'élargir aux domaines de la nature et de l'artisanat d'art pour des thématiques bien identifiées.

3. IDEES

Générer des idées en phase de détection est possible en s'appuyant sur le potentiel de créativité des collaborateurs en interne et également sur la sollicitation et l'observation des idées en externe. Crowdsourcing, co-conception, innovation en open source... les entreprises s'ouvrent vers l'extérieur pour canaliser les idées innovantes, découvrir de nouvelles solutions, capter les tendances...

En co-conception, l'utilisateur final ou client est impliqué dans les différentes phases du processus de développement. Cela peut passer par des tests, par la stimulation dans des communautés ou des forums construits autour de produits ou de marque. Des leaders font également appel aux universités, laboratoires, fournisseurs, étudiants pour trouver de nouvelles idées.

La communication avec l'extérieur peut poser des problèmes de protection du savoir-faire et de la liberté dans l'usage des résultats et demande une préparation (recensement des savoir-faire, précautions de confidentialité, dépôts de protection, contrôle des échanges, négociation de contrats etc). Cela implique le développement d'une culture de la PI, permettant de favoriser la communication avec l'extérieur sans compromettre la position de l'entreprise et notamment ses actifs technologiques.

Une entreprise est d'autant plus confiante pour aborder l'innovation collaborative et l'ouverture qu'elle est mature sur le plan de la PI.

INNOVATION PARTICIPATIVE

L'innovation participative est un mode de management qui sollicite et valorise la créativité et l'esprit d'initiative des collaborateurs. La finalité est de créer un flux continu d'idées de progrès alimenté par une large participation dont les thématiques peuvent sortir du cadre classique de la fiche de poste, des fonctions. Les différentes fonctions peuvent en outre avoir des visions diverses et complémentaires des bénéfices de l'activité donc du métier et apporter des solutions plus cohérentes. Un collaborateur en contact direct avec la clientèle sera par exemple inspiré par le comportement des clients et pourra apporter une vision très intéressante à un responsable marketing.

La démarche d'innovation participative met à l'honneur le « copiage », en valorisant la duplication des bonnes pratiques au sein de l'entreprise. La logique stratégique est transversale plus que pyramidale.

La créativité est la capacité, le pouvoir d'un individu ou un groupe d'individus de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau. Le potentiel créatif et les expertises individuelles de chaque collaborateur sont considérés comme des ressources.

Les idées sont aussi canalisées en interne. Pour ce faire, des boîtes à idées, des ateliers de créativité, concours ou challenges de l'innovation sont propices. Comment gagner en productivité ? Inventer de nouveaux services ? Réduire les coûts ? Fidéliser les clients ? Comment faire d'un service satisfaisant, un service excellent ou bien différent (par exemple, dans le respect de l'environnement) ?

En développant une culture fondée sur l'adaptabilité et l'initiative, l'entreprise se rend plus ouverte à toute forme de changement. Elle devient également plus confiante et par conséquent plus attractive.

Les 10 clés de la créativité pour les membres de la commission sont les règles de base à afficher lors d'un atelier de créativité :

- 1 Tout le monde peut être créatif, c'est une question d'entraînement (cerveau gauche – cerveau droit)
- 2 La contrainte stimule la créativité
- 3 La créativité constitue la première étape du processus d'innovation
- 4 La créativité nécessite d'être curieux et de chercher l'inspiration ailleurs
- 5 La pensée créative consiste à DIVERGER (générations d'idées), puis CONVERGER (sélection)
- 6 La créativité nécessite de faire des associations et des rebonds
- 7 La première étape d'une séance créative est de BIEN poser le questionnement
- 8 La créativité nécessite avant tout une attitude (spontanéité, écoute, envie, volontarisme, ouverture d'esprit ...)
- 9 Pour un résultat optimal de votre séance créative, varier les profils !
- 10 Faire preuve de fantaisie aboutie sur des idées originales et réalisables

Des ateliers de créativité sont organisés en entreprises afin de travailler ensemble à :

- ▶ **Résoudre les problèmes divergents**
- ▶ **Trouver de nouvelles solutions**
- ▶ **Casser les routines**
- ▶ **Faire différemment**
- ▶ **Innover !!!**

Les ateliers s'appuient sur l'idée que les capacités créatives d'un groupe sont supérieures à la somme des créativités individuelles. Ce principe est appelé l'intelligence collective, soit $1+1 = 3$!

Les ateliers de créativité sont intéressants à mener en phase de détection, afin de générer un foisonnement d'idées. Le nombre idéal de participants est de 5 à 9 participants. Il est conseillé de choisir des profils aussi variés que possible.

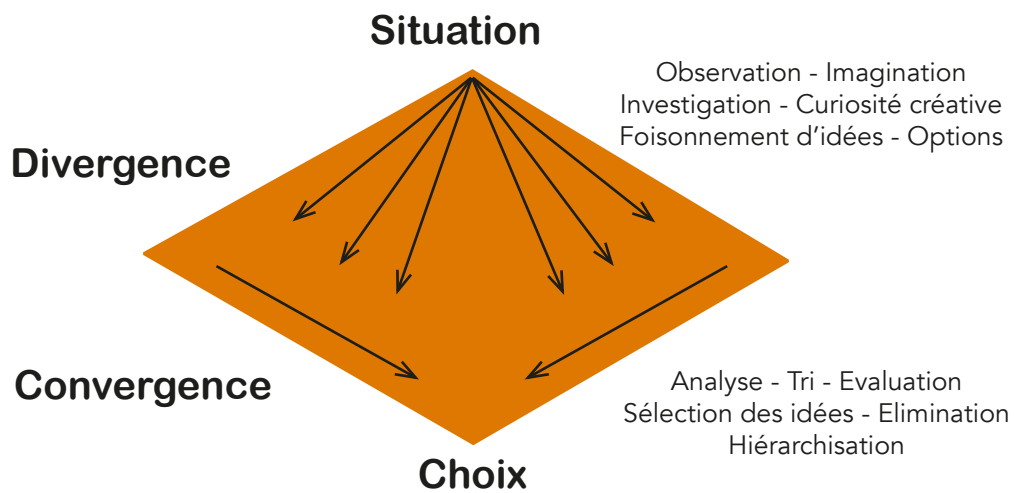


cc Science Animation

Le facteur humain influe fortement sur le processus d'innovation ; il joue également dans l'organisation de ces ateliers créatifs, et il est nécessaire de prêter attention aux profils retenus et réagir aux différentes situations, afin de disposer d'un terreau fertile à l'expression des idées.

Quelques caractères et comportements à favoriser sont l'esprit d'enthousiasme, la saine curiosité, la liberté d'action et d'expression ainsi que la fantaisie ! Il est préférable d'éviter les positionnements de type « Changez rien pour moi », « On n'a pas le temps », « Y a pas de sous », ou trop de rationalité, de modestie, d'humilité. D'autres personnalités peuvent représenter des freins à l'innovation, comme les sceptiques, les « ayant-droits », ou « l'homme supérieur ⁵ ».

⁵ Jakobiak François, *De l'idée au produit, veille – R&D- marché*, Editions d'organisation, Paris, 2005.



Beaucoup d'ateliers de créativité n'aboutissent pas faute de s'être arrêtés à la première phase de l'animation : la phase de divergence. Il est capital pour que l'atelier soit concluant de réaliser la 2^{ème} phase d'animation ou de post-animation : la phase de convergence.

Ce cycle divergence / convergence peut être répété autant de fois que nécessaire.

3 phases dans l'organisation d'un atelier de créativité :

- **Phase de préparation** : réunir toutes les conditions favorisant la créativité (formuler les objectifs à atteindre, choisir les acteurs, préparer le déroulement, le matériel et les outils) ;
- **Phase d'animation DIVERGER** : donner au groupe les moyens et le cadre leur permettant de produire un maximum d'idées. Les règles pour le succès de cette phase : pas de censure (C), quantité exigée (Q), fantasque (F), spontanéité (S), les idées qui émanent du groupe appartiennent au groupe (poser les règles, avancer progressivement, produire un maximum d'idées) ;
- **Phase d'animation ou post-animation CONVERGER** : évaluer et sélectionner les idées en fonction des critères souhaités (faisabilité, originalité, valeur ajoutée...). Trier et évaluer les idées, choisir les meilleures options, partager le résultat.

Les ateliers peuvent prendre différentes formes, l'objectif étant de faire sortir les participants de leur référentiel : le brainstorming, le collage projectif, le mind mapping, le mot au hasard, les remue-méninges analogiques. A titre d'exemple, l'exercice « ice breaker » pour générer des idées : en 1:30, citez un maximum d'objet ronds et rouges.

Les outils préparés en amont sont capitaux pour guider et réussir l'animation de ces ateliers : fiches questionnement, idées, évaluation des idées.

Le Lean Management, outil de performance : Knowledge briefs, Voice of Customer, Set Based Concurrent Engineering.

En phase de détection, la génération d'idées n'est pas suffisante. Souvent, de bonnes idées ne sont pas capturées, peu ou mal évaluées, et leur maturation tient d'un processus parfois aléatoire. Quels sont les apports du Lean Management à apporter sur ce point précis ? Les approches méthodologiques et les outils peuvent contribuer à chacune des trois étapes suivantes.

- 1 **Emergence des idées** : au-delà des démarches précitées, une source directe d'innovation vient du passé des projets. En effet, chaque projet produit de la connaissance technologique, technique et applicative. Leur capitalisation à travers des « Knowledge briefs » synthétiques (format A3), visuels et structurés permet de partager efficacement l'état de l'art atteint sur un sujet. L'état de l'art correspondant aux projets doit être complété par les résultats de la veille technologique, concurrentielle et brevets. En conséquence, chacun est capable d'apporter un regard critique et ainsi proposer de nouvelles idées pouvant conduire à des innovations.

- 2 **Capture et analyse des idées** : dans une démarche *lean*, il est important de ne réaliser que ce qui a de la valeur pour le client et d'éliminer au maximum le reste. Or les produits voire les systèmes sont souvent associés à des spécifications très volumineuses. Il est alors préconisé de mettre en place un processus appelé « Voice of Customer » qui permet de définir et de tenir à jour les priorités du client afin de mieux piloter les projets à travers un document à la fois simple, précis et traçant les zones d'incertitude. Outre une amélioration de la gestion des activités d'ingénierie, cela permet d'identifier et hiérarchiser les composantes innovantes du produit et ainsi mieux conduire les choix de design en fonction du positionnement marketing retenu et des facteurs de différenciation privilégiés.

- 3 **Maturation des idées** : lorsqu'on s'intéresse au développement d'un système complexe, le projet est rarement sous-tendu par une idée centrale originale mais par un ensemble de nouvelles caractéristiques s'ajoutant aux fonctionnalités primaires. Dans ce cas, la séparation entre la phase « DETECTER » et « EXPLORER » est plus difficile à définir et surtout moins pertinente. En effet, ces systèmes innovants sont complexes à développer et le Time-to-Market permet de moins en moins de mener une exploration des concepts en amont. Au contraire, il est intéressant de démarrer très vite le projet en lançant des initiatives pour analyser les différentes alternatives, plus ou moins innovantes, qui s'offrent lors des grands choix d'architecture et de design. Pour organiser ces activités, l'approche Set Based Concurrent Engineering est une méthode issue notamment de Toyota qui permet de faire travailler efficacement en parallèle de nombreux métiers (mécanique, électronique, logiciel... mais aussi méthodes industrielles, achats, marketing...) dès le départ en les poussant à l'exploration détaillée tout en assurant une convergence planifiée du design. Il devient alors plus facile d'intégrer des innovations fortes ou même de rupture dans le système développé sans perdre de temps et en minimisant les risques d'échec ou de retour en arrière.

4. RESOLUTION DE PROBLEMES

La résolution de problème passe dans la plupart des cas par un diagnostic initial. Un diagnostic a pour objectif de décrire finement une situation, comprendre les décalages entre les ambitions des projets, les informations communiquées et perçues. Il doit balayer un certain nombre de thèmes, facteurs clés. Il y a une phase de collecte (étude de documentation, d'archives, interview, sondage...), une phase de traitement, classement de l'information (synthèse) et une phase d'interprétation. Certaines mesures du diagnostic peuvent être comparées dans le temps.

II. L'ESSOR DES PLATEFORMES D'OPEN INNOVATION 2.0

Le concept d'innovation ouverte¹ est apparu officiellement en 2003. Ce concept, mis en évidence pour la première fois par Henry Chesbrough de l'Université de Berkeley consiste à faire appel à l'intelligence collective afin de concevoir des nouveaux produits/services.

Il s'agit alors pour les entreprises de définir une stratégie et un degré d'ouverture pouvant leur permettre de passer du paradigme de l'innovation fermée (« Nous dictons au marché ce qu'il veut », « les meilleurs experts de l'industrie qu'il nous faut doivent venir de notre firme ») à celui de l'innovation ouverte (« Si nous faisons le meilleur usage des idées internes et externes, nous gagnerons », « Personne ne peut se permettre de ne dépendre que de sa propre recherche »).

Ce degré d'ouverture peut être plus ou moins important, en fonction notamment des problématiques rencontrées, des aspects de confidentialité et de la stratégie définie. L'entreprise peut ainsi mettre en place des méthodologies et outils facilitant l'innovation participative fermée (i.e. plateforme d'émergence et de gestion d'idées en interne), l'innovation participative ouverte (intégrant les clients ou fournisseurs), l'innovation partenariale (avec des universitaires, concurrents, startups..) ou l'appel à la foule ou « crowdsourcing ».

L'émergence de ce nouveau concept présente pour les entreprises plusieurs intérêts avec une finalité commune : innover plus vite tout en profitant des avantages que peut apporter la mondialisation. Cela peut notamment passer par la collecte des idées venant de l'intérieur et de l'extérieur en étant en contact avec des experts d'autres horizons (identifier de nouvelles sources d'innovation – technologie, produit, service..) ; cet accès élargi permet :

- de trouver des solutions déjà existantes et éprouvées, sans réinventer la roue, et réduire le risque inhérent à un projet R&D associé au time to market ;
- de faire appel à des ressources technologiques et des compétences illimitées, par un recours à un grand nombre d'experts pour plus de résultats ;
- d'intégrer dans son organisation et sa culture d'innovation une démarche visant à décrire et rechercher et pas uniquement définir et essayer.

Sont alors apparus autour de ces besoins de nouveaux métiers d'accompagnement des entreprises et l'émergence de solutions et de plateformes présentant de nouvelles approches et solutions ; elles permettent de rechercher et innover en facilitant les interactions avec ses collaborateurs, son écosystème ou encore plus largement la foule.

Il est aujourd'hui possible de distinguer différentes typologies de plateformes répondant chacune à des besoins spécifiques rencontrés par l'entreprise tout au long de son processus d'innovation.

1. LA RECHERCHE ET LE PARTAGE D'INFORMATIONS

- Les plateformes de partage de données et d'informations (i.e. Wikipédia)
- Les plateformes de données marchés
- Les plateformes de prospective

⁶ In Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, HBS Press, 2003.

2. LA RECHERCHE ET LA GESTION D'IDÉES

- Les plateformes de co-création (interne, externe) - i.e Fiat, Connect & Develop
 - ▶ Entreprises
 - Idées de produits
 - Branding & Design
 - ▶ Publics
- Les plateformes de gestion d'idées (interne) – i.e. Inova Software, Kaos Consulting, Spigit, IdeaScale, Ideastorm

3. LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS

- Les plateformes de crowdfunding – i.e. Kickstarter, Anaxago, Kiva, Buyacredit.com
- Les plateformes de collaboration financière - i.e. Euroquity

4. LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ET/OU COLLABORATIONS

- Les plateformes d'innovation distribuée - i.e. Ninesigma, Innocentive, hypios,
- Les plateformes/places de marché de services - i.e. Guru, elance
 - ▶ Exemple : Les plateformes « Micro-tâches » (i.e. Trouver des adresses d'email ou des sites web d'entreprises ; traduire des descriptifs produits dans un autre langage, trouver les prix de produits concurrents...)

5. LA PROPOSITION D'IDÉES ET/OU SOLUTIONS

- Les plateformes « Prix d'innovation »

L'utilisation de ce type de plateforme implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments voire de contraintes.

- La réalité économique des projets : certaines plateformes initient les projets mais ne permettent pas nécessairement leur financement
- La confidentialité
- La fonctionnalité de la plateforme (manque d'animation, de contenu)
- La qualité des sources et des informations mentionnées sur les plateformes

Trois principaux arguments en faveur des plateformes

- Accroître la qualité par le nombre d'utilisateurs
- Discriminer les informations nombreuses auxquelles ont accès les professionnels via le réseau
- Stimuler les esprits

III. LA VALEUR AJOUTÉE DES ACTEURS PRIVÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN INNOVATION

Dynamiser l'initiation du processus

La phase de détection, première phase du processus doit être confiée aux personnes qui ont la capacité à mobiliser, faire adhérer au processus d'innovation. Lors de cette phase d'accompagnement du changement, il est nécessaire de construire un véritable plan de conduite du changement. Il s'agit de penser à sensibiliser, informer, faire adhérer les collaborateurs mais aussi accompagner les acteurs clés de l'innovation pour la réussite du projet. Ce plan se matérialise par un choix d'actions, de messages et de calendrier. Les facteurs clés de succès de la conduite du changement sont : l'appui sur le middle management, l'implication du top management, la construction d'une relation de confiance au sein des équipes, l'intégration des freins et leviers de motivation individuels....

L'organisation de l'innovation fait l'objet d'orientations diverses, voir tranchées : certaines grandes entreprises ont créé de toute pièce une équipe dédiée à l'émergence de concepts innovants, délibérément en rupture avec l'organisation (opérationnelle) de l'entreprise.

Il s'agit de réunir au sein de cette équipe des profils différents : des créatifs bien sûr, mais aussi sur des sociologues, des ergonomes, ... pour pousser l'innovation sous l'angle de l'usage. L'équipe a alors les mains libres : pas de contraintes RH, Achat, ... sauf à délivrer des idées innovantes dans un délai impart.

La problématique de ce type d'organisation réside dans la mise en œuvre des innovations dans de nouveaux produits et services. Au-delà de la fourniture de preuves de concepts étayées et d'un bon business plan, il faudra bien développer, industrialiser, produire, distribuer de nouveaux produits intégrant ces innovations. Il y a un risque bien réel à ce que les organisations en place soient résistantes à passer à l'acte, n'ayant pas été associées, ou de loin à l'opération. Un lien constant entre ces équipes et l'entreprise dans sa globalité est essentiel pour assurer l'articulation innovation - développement.

LA VALEUR AJOUTÉE DU CONSEIL EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION :

Forts de leur expertise, les acteurs du conseil en innovation aident à dynamiser et rationaliser l'initiation du processus. Leur expérience transversale tant en taille des organisations (TPE, PME, PMI et grands groupes) que secteur d'intervention permettent de donner de l'oxygène à cette première phase. La connaissance des différents modèles pour la plupart compatibles avec le présent guide aident à construire un dialogue transparent et vertueux avec ses interlocuteurs.

Bonnes pratiques	Difficultés observées	Apport société de conseil
<i>Motiver les acteurs</i>	<i>Temps alloué</i>	<i>Apport de temps dédié</i>
<i>Interdisciplinarité interne</i>	<i>Légitimité du chef de projet</i>	<i>Acteur naturellement transversal</i>
<i>Pluridisciplinarité externe</i>	<i>Identifier des compétences externes</i>	<i>Connaissance élargie des disciplines</i>
<i>Benchmarking externe</i>	<i>1ers Contacts avec extérieur</i>	<i>Discrétion dans les 1ers contacts</i>

IV. SOURCES

Kim Chan & Mauborgne Renée, *Blue Ocean Strategy : How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Pearson Education, London, 2010.

Christensen Clayton, *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, HarperCollins Publishers, 2011.

Hatchuel, B.Weil, *A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory*, International Conference of Engineering Design, Stockholm 2003.

Prabhu Jaideep, *Innovation Jugaad. Redevenons ingénieux*, Les Editions Diateini, 2013.

Ries, Eric, *The Lean Startu. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Pearson, 2011.

Von Hippel Eric, *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2006.

V. GLOSSAIRE

CRÉATIVITÉ

Capacité, pouvoir qu'a un individu ou un groupe d'individus de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau.

CONCEPT INNOVANT

Représentation générale et abstraite de la réalité d'une innovation, antérieure au prototypage, permettant d'imaginer et de produire à terme un produit (bien ou service) attractif et apportant une valeur ajoutée réelle sur le marché.

CROWDSOURCING

Appel à la « sagesse de la foule » pour résoudre une problématique technique ou collecter des idées d'innovation. Le recours au crowdsourcing est généralement organisé sur les plateformes internet dédiées fonctionnant comme des places de marché.

DÉMONSTRATEUR

Un démonstrateur se définit comme un système, un produit, une installation, un procédé, instrumenté à créer ou existant, dont les données technico-économiques sont connues et accessibles, ou seront collectées lors de sa mise en œuvre.

Il peut également être compris comme une réalisation qui fait la preuve que les techniques et les professionnels pour les mettre en œuvre existent.

Un démonstrateur n'a pas pour finalité d'être une vitrine technologique ou du moins de demeurer une vitrine technologique ; pour remplir sa mission, il doit être associé à une démarche de mise en situation, communication, information, sensibilisation, formation.

Un démonstrateur doit favoriser le passage du prototype au marché ainsi que le développement d'un marché peu ou pas développé.

ECOUTE CLIENTS

Recueil et détermination des besoins et attentes des clients : attentes spécifiées, implicites, imposées, et latentes.

ETUDES MARKETING, MARKETING STRATÉGIQUE ET MARKETING OPÉRATIONNEL

Désigne les trois principales fonctions marketing : l'analyse des marchés, l'élaboration des stratégies, et le marketing opérationnel.

FOCUS GROUP

Méthode de recherche qualitative qui prend forme au sein d'un groupe de clients, utilisateurs, prescripteurs ayant une spécificité culturelle, sociétale ou idéologique, afin de déterminer la réponse de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit, d'un concept ou de notices.

IDÉATION

Processus de formation et d'enchaînement des idées.

INNOVATION

Mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

INNOVATION INCRÉMENTALE

Innovation à faible potentiel marketing et technologique.

INNOVATION OUVERTE

Mode d'innovation basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité, à la fois compatible avec une économie de marché (via les brevets et licences), et les alternatives éthiques ou solidaires (économie solidaire) de partage libre des savoirs et savoirs-faires modernes ou traditionnels, avec notamment l'utilisation de licences libres dans un esprit dit ODOSSOS (qui signifie : Open Data, Open Source, Open Standards).

INNOVATION PARTICIPATIVE

Projets innovants proposés, réalisés et validés par des personnels n'ayant pas, sauf exception, de missions d'études ou de recherches dans le domaine concerné par l'innovation.

INNOVATION DE RUPTURE

Innovation à fort potentiel marketing et technologique.

LEAD USER

Usager expert ayant développé des solutions peu connues pour répondre à des problèmes non résolus par l'offre produit ; le lead user peut incarner de futures tendances du marché.

OUTILS DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION

Moyens et méthodes internes et externes permettant d'agir sur l'innovation et obtenir un résultat.

PORTEFEUILLE DE PROJETS D'INNOVATION

Ensemble de projets d'innovation d'une entité publique ou privée, projets formalisés dans leur nature, surface et recouvrement les uns par rapport aux autres. La gestion de portefeuille consiste à les évaluer, les sélectionner et les prioriser, dans une perspective décisionnelle.

PROCESSUS D'INNOVATION (VS UN PROCESSUS DE RECHERCHE OU UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT)

Combinaison d'un ensemble d'activités (veille, recherche, marketing stratégique, conception, écoute-clients) qui favorise l'exploration de nouveaux concepts / de nouvelles connaissances et évalue leur valeur pour des destinataires finaux (utilisateurs, clients existants ou clients potentiels). Le processus d'innovation s'appuie sur les travaux de recherche scientifique, et englobe le développement préalable à la commercialisation.

Le processus d'innovation se distingue du management des processus de recherche et du processus de développement :

- Les processus de recherche visent à développer de nouvelles connaissances à partir de problématiques identifiées, sans nécessairement questionner la valeur pour le client,
- Les processus de développement visent à développer des produits en se fondant sur des cahiers des charges définis ex ante, dans le respect d'un triptyque coût-qualité-délai.

PROJET

Un projet est une entreprise unique et temporaire de fourniture d'un produit avec des livrables définis comportant des activités liées entre elles avec une date de début et une date de fin dans le respect d'une enveloppe budgétaire allouée.

PROTOTYPAGE

Action de réaliser un premier modèle réel d'un objet, d'une machine, établi afin de le mettre au point avant d'entreprendre la fabrication en série.

RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT / R&D

La recherche et le développement expérimental (R-D) englobent les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme de connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour concevoir de nouvelles applications.

TECHNIQUE DE CRÉATIVITÉ

Mise en œuvre d'outils permettant de générer des idées nouvelles et de mieux les gérer, tels que brainstorming, carte heuristique, QQQQCCP (Qui/Quoi/Où/Quand/Comment/Combien/Pourquoi), matrice de découverte, analogie ...

TRIZ

Acronyme russe de la théorie de résolution des problèmes inventifs, approche algorithmique pour résoudre les problèmes techniques ; utilisée pour conduire de façon rigoureuse le développement d'un système tout au long de son évolution technique en déterminant et en mettant en œuvre des innovations.

VEILLE STRATÉGIQUE

Ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte d'informations à caractère stratégique, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises.

Il s'agit de l'observation et de l'analyse des recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques (veille technologique), aux produits (veille produit), aux procédés de fabrications, aux matériaux, aux filières, aux concurrents (veille concurrentielle), aux lois et normes (veille réglementaire), aux systèmes d'information, et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

VI. ANNEXE - LISTE DES PLATEFORMES

Réseaux sociaux d'entreprise

Jive Software : outil de gestion des idées

SharePoint

IBM Connexions

Newsgator: module complémentaire en option
Gestion des idées : campagnes d'idées (ex :
features) ou soumission à approbation

BlueKiwi: statistique des espaces de travail qui
permettraient de détecter des thèmes émergents

Yammer

Research & Development platforms

Innocentive – open innovation problem solving

IdeaConnection – idea marketplace and problem
solving

Yet2.com – IP market place

PRESANS (beta) – connect and solve R&D
problems

Hypios – online problem solving

Innoget – research intermediary platform

One Billion Minds – online (social) challenges

NineSigma – technology problem solving

Marketing, Design & Idea platforms

CMNTY Corporation - community co-creation

Innovation Exchange – open innovation market
place

ideaken – collaborative crowdsourcing

Idea Bounty – crowdsourcing ideas

Guerra Creativa – crowdsourcing anything creative

Brand Tags – tagging brands

Battle of concepts – student challenges

crowdSPRING – creative designs

BootB.com – custom creative ideas for any creative
need

LeadVine – crowdsourcing lead generation

99designs – pioneer in design crowdsourcing

Edge Amsterdam – elite sourcing platform

OpenIDEO – collaborative design platform

Challenge.gov – crowdsourcing for government
problems

eYeka – the co-creation community

Collective Intelligence & Prediction platforms

Lumenogic - collective intelligence markets

Ushahidi – crowdsourcing crisis information

Kaggle – data mining and forecasting

We Are Hunted – the online music chart

Google Image Labeler – crowdsourced image
labeling

HR & Freelancers platforms

TopCoder – competition-based software
crowdsourcing

Clickworker - small online task solving

Amazon Mechanical Turk – low-cost crowdsourcing

Open innovation software

Imaginatik – collective intelligence software

Napkin Labs – connect with consumers, experts,
employees

Venture Spirit - gamification platform

Intermediary open innovation services

Big Idea Group – organize innovation contests
and idea hunts

Skild - organize innovation quests

Pharmalicensing – open innovation for the life
sciences

Chaordix – crowdsourcing engine for innovation

DataStation – complete innovation platform

Creative Co-creation

Spreadshirt – shirt community
Threadless – create and sell your t-shirts
cafepress – shop, create or sell what's on your mind
zazzle – create and sell products
CreateMyTattoo – crowdsourced tattoo design
Sellaband – crowdfunded bands
Artistshare – fans funding new artists
Quirky – community product development
jovoto – co-creation & mass collaboration
Mookum- co-creating lifestyle & interior products
Corporate Initiatives

Product Ideas crowdsourcing

Fiat Mio – create a car
BMW Customer Innovation Lab – in german
Kraft – innovate with Kraft
InnovationJam* – IBM's idea generation project
Dell IdeaStorm – external idea sourcing
Betavine – Vodafone's mobile app community
My Starbucks Idea – shaping the future of Starbucks
Ideasbrewery - Heineken Ideas Brewery

Branding & Design crowdsourcing

Peugeot – Peugeot's design contest
Fluevog – open shoe design
BurdaStyle – open source sewing

Public Crowdsourcing

iBridge Network – platform for university innovation (iBridge)
Science Commons- generic license agreements
Picnic Green Challenge – ideas to save the planet
Fold it – solve puzzles for science
Galaxy Zoo – discovering the universe

Et bien d'autres : My Major Company, Babeldoor, Kisskissbankbank, Ulule, Babyloan, Mail for Good, Lendopolis, Reservoir Funds, Citoyens solidaires, Smart Angels, Anaxago, FinanceUtile, Afexios, Wiseed, Particeep, Happycapital, Mynewstartup, Kiosktinvest, Sowefund, Zentreprendre, UstartMe, Investir99, SparkUp, Strateggyz...

MEMBRES DE LA COMMISSION PROCESSUS D'INNOVATION

Absiskey CP - www.absiskey.com

Xavier Fabre - email : x.fabre@absiskey.com

Actovia - www.actovia.fr

Guillaume Gogué-Meunier - email : consult@actovia.fr

Alcimed - www.alcimed.com

David Bariau - email : david.bariau@alcimed.com

Ayming - www.ayming.com

Michel Moulinet - email : mmoulinet@ayming.com

BDO Innovation - www.bdo.fr/innovation

Jérôme Halary - email : jerome.halary@bdo.fr

Benkei - www.benkei.fr

Luc Ragon - email : luc@benkei.fr

BT2I - www.bt2i.eu

Marc-Henri Ménard - email : marc-henri.menard@bt2i.eu

Capital High Tech - www.chtech.fr

Florence Ghiron - email : fghiron@chtech.fr

Efficient Innovation - www.efficient-innovation.fr

Eric Briole - email : e.briole@efficient-innovation.fr

Erdyn - www.erdyn.com

Patrick Haouat - email : patrick.haouat@erdyn.fr

Euroquality - www.euroquality.fr

Marc Ponsar - email : marc.ponsar@euroquality.fr

Finovatis - www.finovatis.com

Raphaël Terraz - email : raphael.terraz@finovatis.com

FrancisHagel Consultant

Francis Hagel - email : francis.hagel@wanadoo.fr

FV Marketing - www.fvmarketing.fr

Christian Guthmann - email : cguthmann@fvmarketing.fr

Innovative Business Partners - www.innovative-business.eu

Paul Vincent - email : paul.vincent@innovative-business.eu

Innovector - www.innovector.fr

Michel Moreau - email : m.moreau@innovector.fr

Inventage - www.inventage.fr

Jean Nunez - email : j.nunez@inventage.fr

Katalyse - www.katalyse.com

Gilles Morsch - email : gmorsch@katalyse.com

LGI Consulting - www.lgi-consulting.com

Vincent Chauvet - email : vincent.chauvet@lgi-consulting.com

Mews Partners - www.mews-partners.com

Jean-Sébastien Gros - email : jean-sebastien.gros@mews-partners.com

Newton et Associés

Louis Veyret - email : lveyret@newton-associes.com

Novanexia - www.novanexia.fr

Nicolas Evain - email : nevain@novanexia.fr

PNO Consultants - www.pnoconsultants.com

Erik Van Rompay - email : erik.vanrompay@pnoconsultants.com

Quadr'innov - www.quadrinnov.com

Alain Clément - email : a.clement@quadrinnov.com

Stratinnov - www.stratinnov.com

François Loret - email : francois.loret@stratinnov.com

Technofi - www.symple.tm.fr

Pierre Frédéric Breton - email : pfbreton@optinnove.fr

Maquette et impression
Flash Print
205 boulevard Vincent Auriol - 75013 Paris

