



Les Dynamiques de l'Innovation 2010

Oser Co-Innover



Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| I. Présentation des résultats de l'enquête Dynamiques de l'Innovation | 4 |
| 1. Brève description de la démarche et des huit leviers | 4 |
| 2. Présentation des résultats de l'enquête | 5 |
| II. Une modalité nouvelle du co-développement et des alliances, l'émergence de la co-innovation avec les clients, les réseaux sociaux et les salariés | 12 |
| 1. Introduction académique et éléments de vocabulaire | 12 |
| 2. Co-innovation avec le client | 14 |
| 3. Co-innovation avec les réseaux sociaux | 19 |
| 4. Co-innovation avec les salariés ou innovation participative | 22 |
| Conclusion sous forme de bonnes pratiques et points de vigilance | 25 |
| A propos de PDMA | 27 |
| A propos de Création d'un Produit Innovant | 28 |
| A propos de Capgemini Consulting | 29 |

Introduction

Comment faire pour innover ? Comment mettre en place « **une machine à innover** » ?

En effet, si le devoir d'innovation (incrémentale et/ou de rupture) **est indiscutable** pour l'entreprise et ne pose généralement pas de problème, sa mise en œuvre et surtout son efficacité soulèvent d'**importantes interrogations et difficultés opérationnelles** pour bon nombre d'entreprises et d'organisations.

C'est en 2008 que la première étude sur **les Dynamiques de l'Innovation** a essayé de répondre à ces interrogations. Elle portait en particulier sur l'**innovation de marché** définie comme innovation au sein de la proposition de valeur (produits, services, relations) que l'entreprise apporte à son marché. Elle a permis de développer un modèle opérationnel avec huit leviers pour innover et d'étudier l'importance de ces leviers selon la maturité des entreprises participantes.

Pour cette édition des **Dynamiques de l'Innovation 2010**, l'Association **PDMA France** s'est associée à l'**ESSEC Business School** via le programme Création d'un Produit Innovant (CPI) auquel collaborent aussi Centrale Paris et Strate Collège Designers. **Capgemini Consulting**, partenaire fondateur du programme CPI auquel il contribue depuis 2006 a rejoint PDMA et l'ESSEC pour soutenir l'élaboration et la présentation des résultats.

Cette deuxième étude porte toujours sur l'innovation de marché et permet d'offrir à chaque entreprise participante **une base de comparaison concrète** sur les leviers opérationnels et d'amélioration de ses processus d'innovation.

Elle propose deux nouveautés pour cette édition 2010 :

- un **prisme particulier permettant de dégager des différences de comportements importantes entre entreprises de services ou de produits ainsi qu'entre entreprises en B2B ou B2C**
- un **focus** sur le thème **de la co-innovation**

Enfin, Capgemini Consulting a mis en regard de cette étude des exemples concrets de dispositifs, méthodes et outils en matière de co-innovation avec les clients, les communautés et les salariés.

Ont contribué à la rédaction de ce document : Emmanuelle Le Nagard (ESSEC), Jean-Marie Ardisson (PDMA), Anne-Christine Ayed (PDMA) et Andre-Benoit De Jaegere (Capgemini Consulting).

Les auteurs tiennent à remercier pour leurs contributions Patrick Mazeau (Xerox), Erik Grab (Michelin), Fanny Reniou (Reims Management School), Eric Gabas-Varini (PDMA), Jerome Buvat (Capgemini Consulting), Geneviève Meyer (Capgemini Consulting), Pierre Chrétien (Capgemini Consulting) et Clothilde Peschard (Capgemini Consulting).

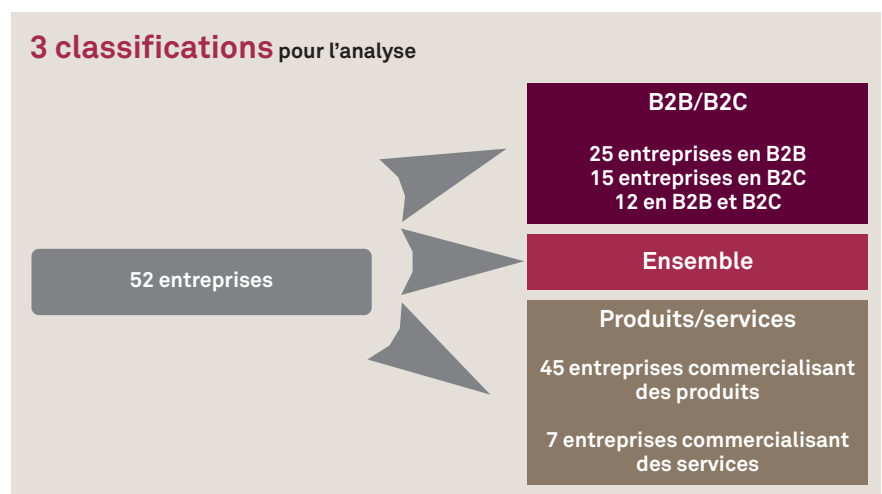
I. Présentation des résultats de l'enquête Dynamiques de l'Innovation

Brève description de la démarche et des 8 leviers

Démarche globale

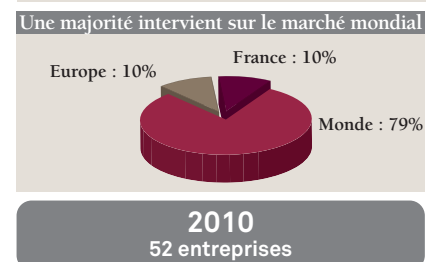
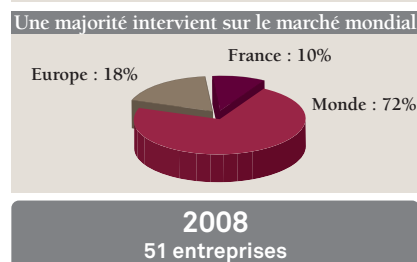
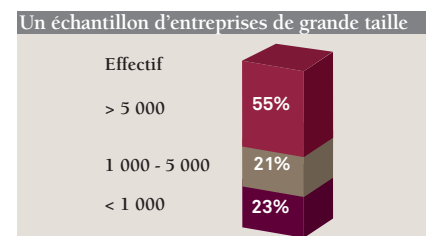
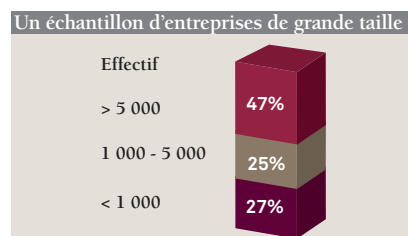
L'enquête a été réalisée auprès de 52 entreprises adhérentes au PDMA, un échantillon équivalent à celui de 2008.

Bien qu'elle permette de dégager de vrais éléments de comportement des entreprises en matière de management de l'innovation, elle ne peut bien sûr pas prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble des entreprises françaises.

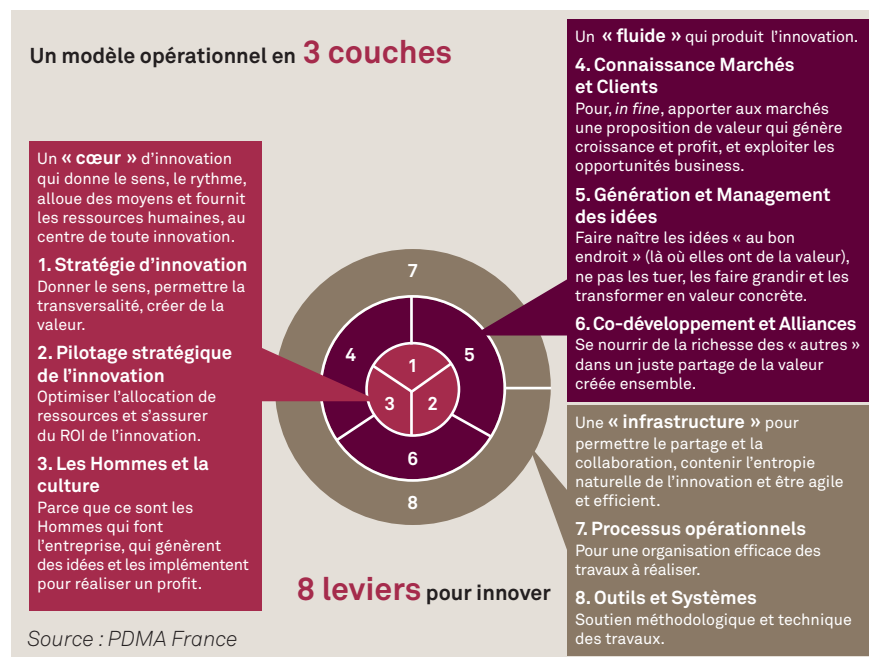


Les entreprises participantes sont de toute taille, avec toutefois une forte proportion de grands groupes (CA > 1 milliard d'euros et des effectifs > à 5000 salariés), évoluant dans des secteurs d'activité variés et pour la plupart internationales, avec une couverture géographique mondiale.

Parmi elles, des dirigeants (8%) mais aussi des directeurs marketing (9%), des responsables R&D (31%), Innovation (32%) et enfin des responsables des ressources humaines, de la communication, des services juridiques ou études (19%) ont répondu présents.



Le modèle opérationnel



32 questions relatives aux 8 leviers opérationnels et plus particulièrement au levier lié à la co-innovation ont été posées.

Les réponses ont été analysées pour l'ensemble des répondants :

- selon une catégorisation produits vs. services (45 entreprises commercialisant des produits et 7 entreprises des services)
- selon une catégorisation B2C vs. B2B (25 entreprises en B2B, 15 entreprises en B2C, 12 en B2B et B2C).

Résultats

Un cœur

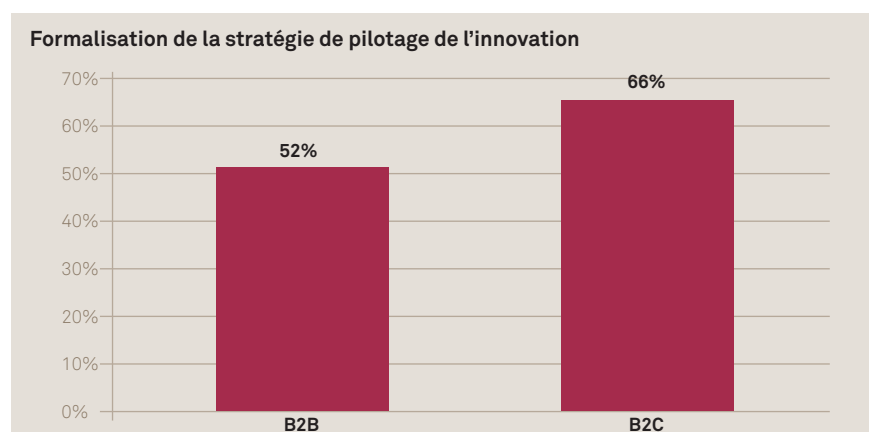
Stratégie de l'innovation

Une stratégie de l'innovation est formalisée pour une majorité des entreprises

(62%) et elle repose sur des territoires d'innovation identifiés, des objectifs business chiffrés, des ressources ou des projets dédiés.

Il reste cependant, comme en 2008, 40% des entreprises sans stratégie d'innovation formalisée et dans le cas des entreprises de services, 50% d'entre elles ont une stratégie d'innovation uniquement abordée par les outils stratégiques (plan 3 ans, Brand review, Business plan, budget...).

Il apparaît par ailleurs que la stratégie de l'innovation n'est portée qu'à 42% par les dirigeants et l'on est en droit de se demander si une stratégie formalisée peut vraiment être portée par la seule R&D ou des équipes projets.



69% des entreprises déclarent poursuivre, à travers leur stratégie d'innovation, simultanément des objectifs d'innovation incrémentale et de rupture. Mais savent-elles clairement où innover, pourquoi et comment l'innovation va générer de la croissance et du profit et ont-elles réellement défini leurs ambitions en termes de nature et de degré d'innovation ?

La question reste toujours posée.

Pilotage stratégique de l'innovation

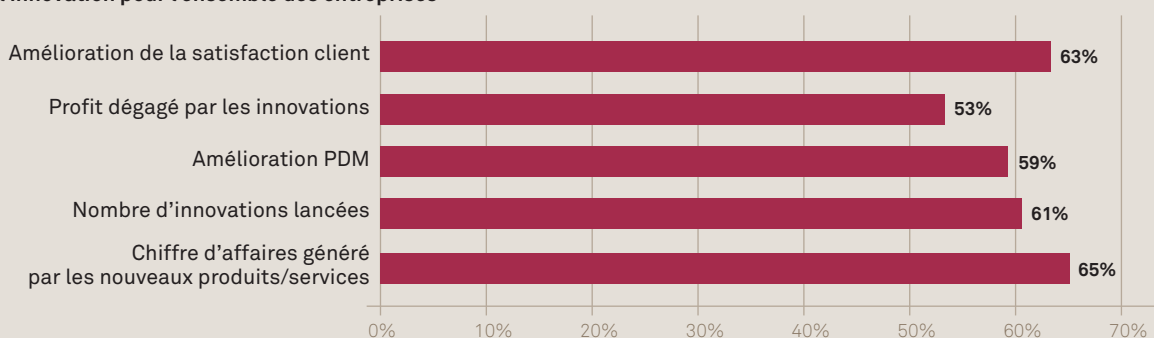
« Seul ce qui peut être mesuré peut être managé ». Cette bonne pratique est suivie pour l'ensemble des entreprises du panel : les objectifs, les moyens et les résultats obtenus sont régulièrement mesurés. Ceci est plus vrai en B2C qu'en B2B. Dans le cadre d'une gestion du processus et du portefeuille

d'innovations (56%), les entreprises peuvent ainsi prendre des mesures correctrices si nécessaire (même si ceci est un peu moins vrai en B2B qu'en B2C). Le temps moyen qui s'écoule entre la génération d'une idée et la mise sur le marché est de 6 à 12 mois pour les entreprises de services et de plus de 24 mois pour les entreprises commercialisant des produits.

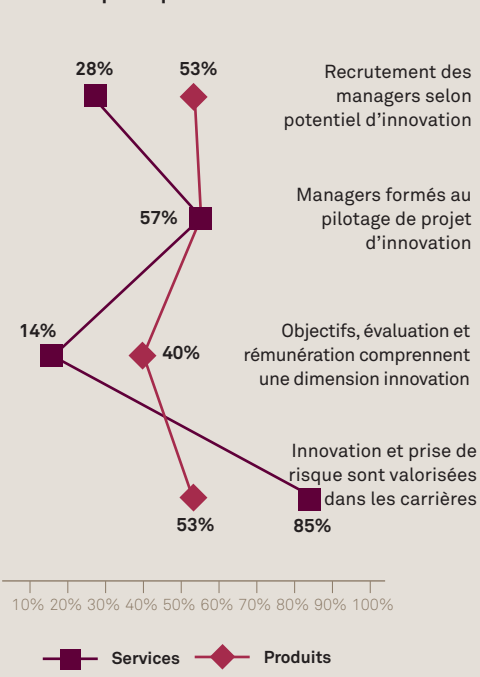
Les objectifs stratégiques en matière d'innovation varient selon le type d'entreprise :

- Pour les entreprises de services : amélioration de la satisfaction clients (85%)
- Pour les entreprises de produits : CA généré par les nouveaux produits lancés (68%)
- En B2C : nombre d'innovations lancées (73%)

Objectifs de l'innovation pour l'ensemble des entreprises



Prise en compte de l'innovation dans les politiques RH



- En B2B : amélioration de la part de marché (68%)
- Pour les entreprises de services, les objectifs sont plutôt de l'ordre du profit (57%) que du CA (42%).

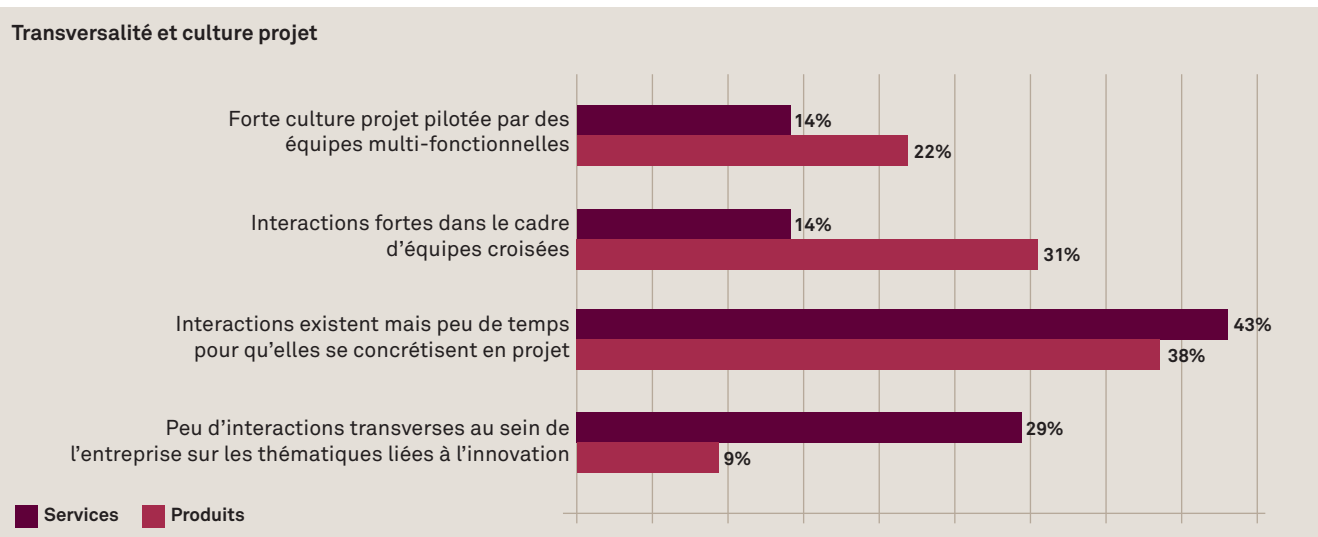
Les Hommes et la culture

Les entreprises continuent dans l'ensemble à se limiter à un investissement minimum dans l'humain et il existe toujours un écart important entre le discours et la réalité. Il n'y a toujours pas **de réelle dimension innovation dans la fiche métier des managers** et seules les entreprises de services valorisent l'innovation dans les carrières.

Les entreprises favorisent encore peu les interactions transverses en interne pour encourager le développement de l'innovation (équipes croisées, rotation et

détachement de postes, mise en place de communautés transverses, retour d'expérience ...) et ce d'autant plus dans les entreprises de services qui ont davantage

d'animation autour des thématiques liées à l'innovation. Quand ces interactions existent, les équipes manquent de temps pour qu'elles se concrétisent en projet.

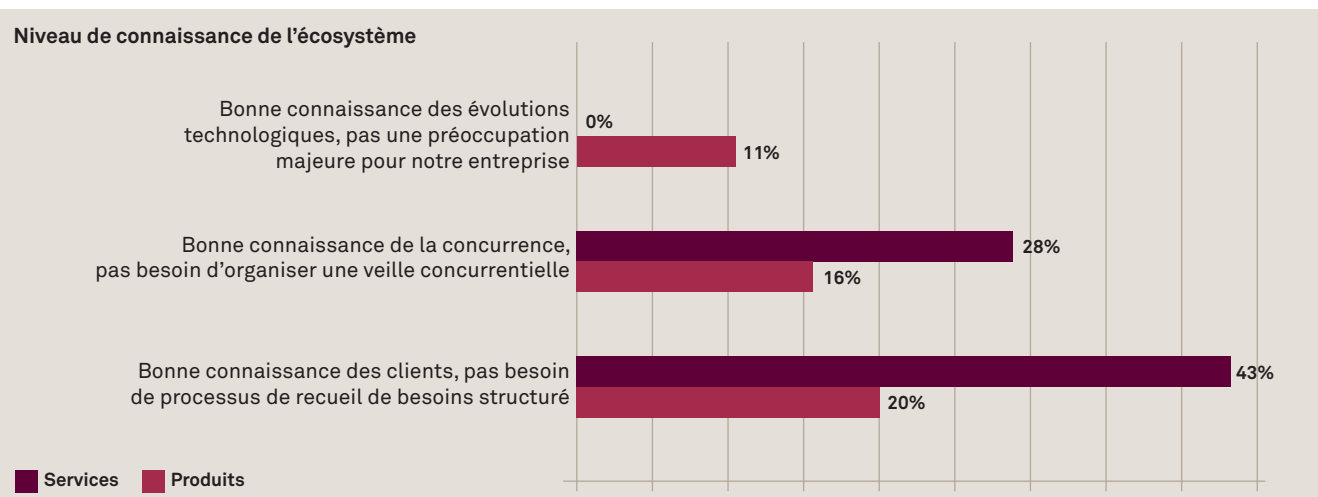


Un Fluide

Connaissance Marchés et Clients

L'ensemble des entreprises fait ressortir le besoin d'une meilleure écoute du marché : connaissance clients, veille concurrentielle et connaissance des évolutions technologiques. Seules 23% des entreprises pensent qu'elles connaissent bien leurs clients, 17% leurs concurrents et 9% les technologies. Les entreprises de services pensent qu'elles connaissent mieux leurs clients mais semblent peu préoccupées par la connaissance des évolutions technologiques.

Cette préoccupation faible au sujet des évolutions technologiques est sensiblement différente de ce qui a été observé en 2008 (plus de 50% des entreprises disent avoir une bonne ou très bonne connaissance des évolutions technologiques en 2008 contre 10% seulement en 2010). Par contre et paradoxalement, les entreprises interrogées en 2010 disent bien connaître et maîtriser les technologies nécessaires pour développer des produits nouveaux technologiquement avancés. Les entreprises de services disent être moins avancées dans ce domaine des technologies mais réagissent plus rapidement aux pressions concurrentielles.



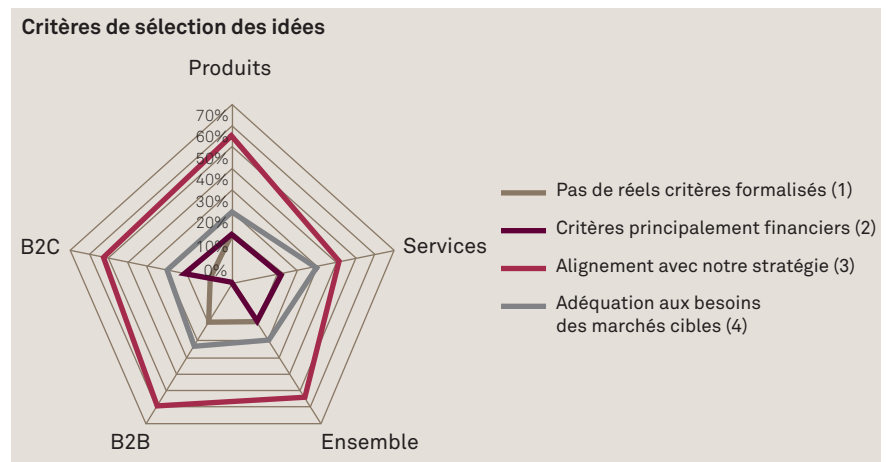
Génération et management des idées

Les idées proviennent généralement de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Plus de 63% des entreprises font également appel à l'extérieur (partenaires) notamment pour les entreprises de services et du secteur B2C.

Dans l'ensemble, les idées sont partagées en interne mais peu sont encore traitées par un comité d'innovation (38%). La majorité des entreprises de

services (57%) ont choisi d'organiser les idées en portefeuille.

Ces modalités de management des idées (traitement et stockage) apparaissent comme plus élaborées en 2010 qu'en 2008 (partage en interne, revue en comité d'innovation, portefeuilles d'innovations). 70% des entreprises interrogées en 2010 disent avoir recours à ces méthodes de traitement plus sophistiquées contre 40% seulement en 2008.



Concernant les critères de sélection des projets à développer, 55% des entreprises visent un objectif d'alignement avec la stratégie de l'entreprise. L'adéquation aux besoins du marché est moins souvent mentionnée (21%), sauf pour les services où la satisfaction client est un objectif clé.

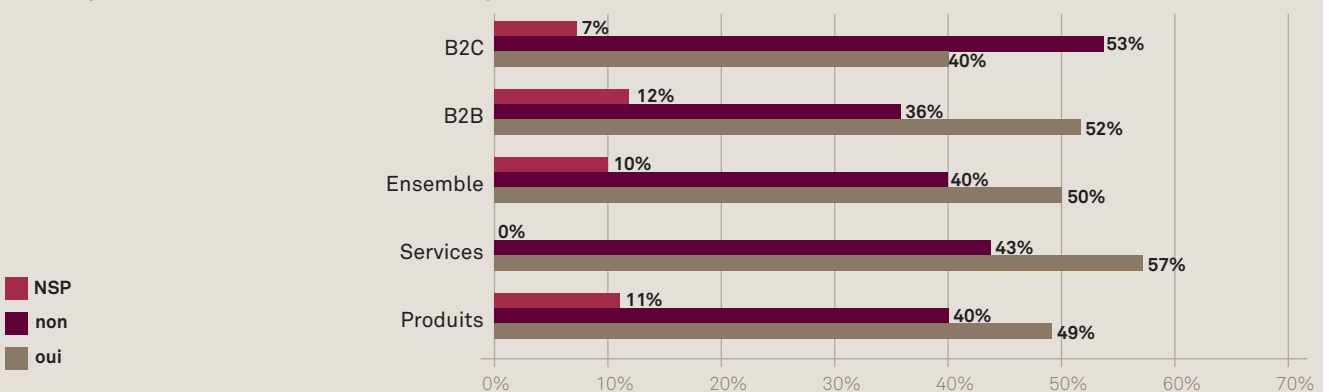
Enfin, un tiers des projets est testé sous forme de concept avec des méthodologies qualitatives et quantitatives, par exemple tests auprès de clients lead-users (principalement dans les services). En B2C, les salariés sont régulièrement sollicités pour les tests de concept.

Co-développement et alliances

La proportion d'entreprises exploitant le potentiel d'innovation qui réside dans les alliances et le co-développement reste faible : moins de 50% des entreprises disent avoir déjà mis en place une démarche de co-création auprès de leurs clients et consommateurs.

L'évolution, entre 2008 et 2010, de l'intégration de l'innovation ouverte dans les stratégies d'innovation n'est pas significative, bien que l'expérience des entreprises pionnières démontre déjà l'impact positif de cette approche sur les résultats.

Mise en place d'une démarche de co-création auprès des consommateurs

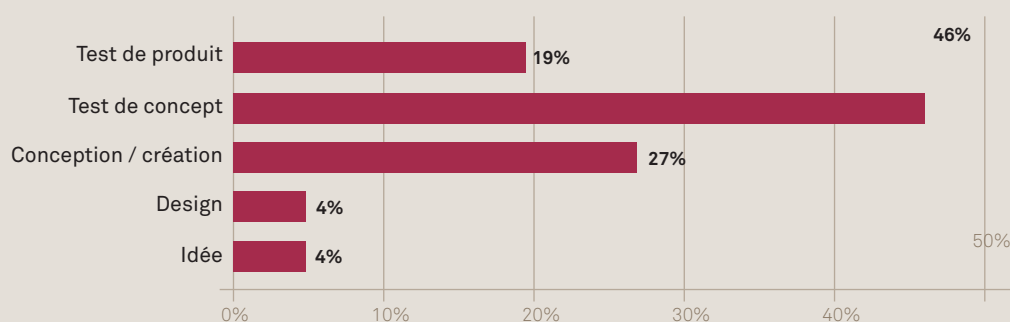


Si pour l'ensemble des répondants la co-création est une démarche d'avenir, elle n'est pas systématiquement mise en place car les catégories de produits/services ne s'y prêtent pas toujours ou les ressources sont insuffisantes.

En général, sa mise en place n'est pas formalisée (ou n'est pas connue des

collaborateurs) et est gérée autant par les fonctions R&D ou Innovation que par la direction Marketing. Toutefois, pour les entreprises de services, le rôle du département marketing est beaucoup plus important du fait de l'interaction fréquente avec les clients et de la difficulté à protéger l'innovation.

Utilisation de la co-création selon le stade dans le processus d'innovation



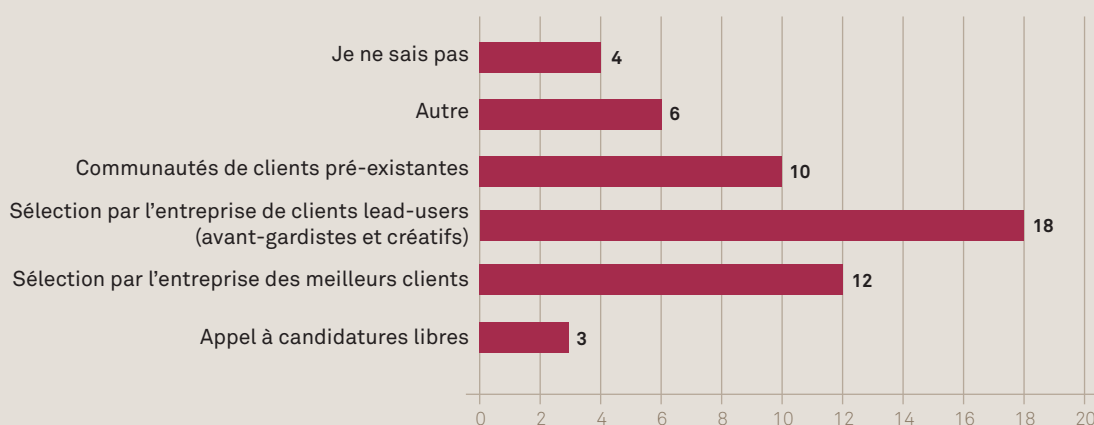
La co-création intervient relativement tard dans le processus d'innovation puisque moins d'un tiers des répondants utilise les méthodes de co-création dans la phase amont du processus (génération d'idées, design, conception / création).

La plupart des entreprises considère les tests concepts ou tests produits (lead users et face à face) comme de la

co-création, ce qui correspond davantage à une forme classique d'écoute qu'à une réelle « participation de façon créative au processus d'innovation ».

Par contre, le choix des clients lead-users montre une réelle volonté d'implication dans le recrutement des panels et/ou des communautés de clients co-créateurs.

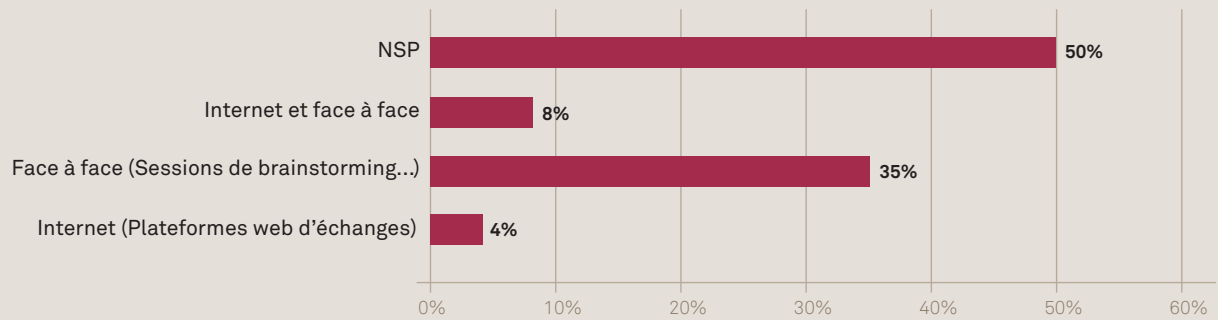
Type de consommateurs intervenant dans le processus de co-création



Les nouvelles technologies internet type Web 2.0 restent encore très faiblement utilisées. Par contre l'expérimentation en situation et en temps réel avec des

utilisateurs, se développe très rapidement : 23% des répondants ont testé des living labs.

Utilisation de la co-création en face à face ou via le web



Une infrastructure

Processus opérationnels, outils et systèmes

Pour l'ensemble des entreprises la mise sur le marché semble être formalisée avec un processus de développement standard avec des étapes de go/no go (stage gate). Plus de 40% des entreprises n'organisent toujours pas de façon systématique des retours d'expérience sur les projets.

Pour piloter les projets, la majorité des entreprises utilisent des outils de pilotage très structurés mais l'écoute du marché et le travail collaboratif se font encore avec des moyens classiques

(respectivement moteurs de recherche standards et outils collaboratifs de partage de documents, boîtes à idées virtuelles) qui semblent en décalage par rapport à certaines pratiques annoncées, et ce particulièrement en terme de génération et de management des idées.

En effet, quelle que soit la phase du processus d'innovation, les entreprises n'utilisent encore que très peu les plateformes collaboratives qui se développent sur le web (communautés de clients 2.0, bases de données sophistiquées, roadmapping) ce qui semble être un frein à la généralisation de la co-création.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|--|----------------|
| | Pas d'outils spécifiques | Moteurs de recherche standards, sources professionnelles et bases de données clients | Plateformes participatives web 2.0 de communautés en ligne de clients et bases de données très renseignées | Je ne sais pas |
| Pour écouter le marché | 9 | 29 | 7 | 6 |
| | Pas d'outils spécifiques | Outils internes participatifs classiques (boîte à idées) | Système de gestion de type plateforme de recueil et de traitement des idées | Je ne sais pas |
| Pour générer et manager de nouvelles idées | 16 | 21 | 14 | 0 |
| | Pas d'outils spécifiques | Outils collaboratifs de partage de documents | Système collaboratif tourné vers l'externe (roadmapping, co-développement avec les partenaires et clients) | Je ne sais pas |
| Pour travailler en mode collaboratif | 14 | 31 | 6 | 0 |
| | Pas d'outils spécifiques | Tableaux de bord laissés à l'appréciation des équipes projets | Outils de pilotage très structurés | Je ne sais pas |
| Pour piloter les projets | 2 | 19 | 27 | 2 |

Ainsi il nous semble que si les entreprises françaises interrogées disent s'intéresser de plus en plus à l'innovation ouverte, le fait que leur degré de maturité sur ce levier et sur l'utilisation d'outils collaboratifs reste encore faible pourrait à terme devenir un désavantage concurrentiel et ce d'autant plus qu'avec le web 2.0 il n'existe plus ni barrière géographique ni temporelle.

Suite à l'enquête 2008, nous avons fait un focus sur le levier « Les Hommes et la culture », pour cette édition 2010, nous avons choisi de faire porter le focus sur le « Co-développement et alliances. Se nourrir de la richesse des "autres" dans un juste partage de la valeur créée ensemble ».

Nous nous intéressons ici à la co-innovation depuis la génération d'idées jusqu'à la mise sur le marché, en excluant les dispositifs de collaboration et de mise en réseau des activités de R&D (co-research).

II. Une modalité nouvelle du co-développement et des alliances : l'émergence de la co-innovation avec les clients, les réseaux sociaux et les salariés

Quels pratiques, méthodes et outils sont utilisés par les entreprises pour co-innover avec leurs clients et/ou avec les réseaux sociaux et/ou avec les salariés.

Pour éclairer ces questions, nous avons choisi de nous appuyer sur des exemples concrets de dispositifs, méthodes ou outils mis en place par différentes entreprises à travers le monde et sur la contribution de membres de PDMA (Dim Branded Apparel et Xerox).

Introduction à la thématique de la co-innovation

Nous nous intéressons ici aux innovations de marché, qui donnent lieu au lancement d'une nouvelle offre, que ce soit un produit ou un service. L'origine de ces innovations est le croisement de trois éléments : un besoin consommateur, une solution technique, et une stratégie d'entreprise. Les processus d'innovation ont été bouleversés par l'essor des nouvelles technologies, par l'émergence des nouveaux comportements de consommation et par la multiplication des lieux d'innovation (BRIC). Face à ces bouleversements, sortir des frontières de l'entreprise pour aller comprendre de nouveaux besoins consommateurs ou de nouvelles solutions techniques est de plus en plus crucial. Cette ouverture vise de nombreux types de partenaires de l'entreprise, que ce soient les fournisseurs, les clients, les laboratoires extérieurs ou les universités, mais également les collaborateurs à travers une nouvelle façon de les impliquer dans le système d'innovation.

Les termes co-innovation et co-création sont en général utilisés de façon substituable. A strictement parler, la **co-innovation** est le fait d'associer un partenaire de l'entreprise (externe ou interne) à l'une des étapes du processus d'innovation. Si l'on fait appel à la créativité de ce partenaire, on parlera de **co-création**, qui peut également avoir pour objet la conception d'une campagne de communication ou de promotion, et non d'une offre innovante. Enfin, le **co-développement** s'applique à la phase aval du processus d'innovation, lorsqu'il s'agit non plus d'avoir une idée ou de définir un concept, mais de mettre au point l'offre innovante. Les expériences de

co-développement sont souvent le fait d'entreprises partenaires dans un contexte business-to-business, ou résultent de l'implication de clients.

Le thème de la co-innovation a été popularisé par la démarche de Procter & Gamble (voir encadré ci-contre).

A la lumière du cas P&G et au-delà de la problématique spécifique de l'ouverture et de la mise en réseau de la R&D qui n'est pas traitée ici, 3 dimensions de la co-innovation apparaissent :

- **La co-innovation avec le client ou les communautés de clients**, plus naturelle en B2C, elle se développe également en B2B2C. L'implication et la contribution du client dans le processus d'innovation peut recouvrir diverses formes et niveaux d'implication que nous illustrons ci-après.
- **La co-innovation avec les réseaux sociaux**, ces réseaux émergent de façon spontanée autour d'experts ou de lead-users partageant de mêmes centres d'intérêt, indépendamment de l'entreprise.
- **La co-innovation avec les salariés ou innovation participative** est un dispositif qui permet à l'ensemble des collaborateurs de participer à l'innovation, depuis la génération d'idées jusqu'à la mise sur le marché. Les grandes entreprises de B2C bénéficient largement de ce processus car leurs collaborateurs sont également des consommateurs.

Passons-les rapidement en revue pour ensuite les décrire et les illustrer à partir de quelques cas concrets d'entreprises.

Procter & Gamble

En juin 2000, A.G. Lafley nommé CEO de P&G, décide de **remettre l'innovation au cœur de l'entreprise**. Son intention stratégique est de créer un système « d'innovation » qui capte les compétences, la vision de l'ensemble des collaborateurs et leur donne une focalisation sur les clients : « Notre succès se fonde sur une connaissance approfondie de nos clients, leurs habitudes et leur besoins ; notre capacité à attirer et supporter les meilleurs innovations dans le monde ; notre capacité à acquérir, développer et diffuser la technologie au sein de P&G ; et notre capacité à collaborer avec des partenaires de l'innovation externe ».

Ce nouveau modèle d'innovation repose sur **3 principes clés**.

- **Mettre le client au cœur du système d'innovation**, les chercheurs sont incités à passer plusieurs jours avec les clients pour mieux comprendre leurs besoins. En 2009, P&G a interagi avec plus de 5 millions de consommateurs.
- **Mettre en réseau ouvert les capacités d'innovation interne de P&G**, A.G. Lafley a lancé un programme d'innovation ouverte « **Connect + Develop** » et a fixé comme objectif que 50% des innovations proviennent de l'extérieur.
- **Développer une culture de l'innovation** grâce à une nouvelle gestion des ressources humaines avec un nouveau système de rémunération récompensant l'intégration d'idées venues de l'extérieur, une communication dans le cadre du recrutement visant à attirer les meilleurs talents...

Mettre en réseau ouvert les capacités d'innovation interne de P&G :

Connect + Develop comprend d'une part la mise en place d'un réseau propriétaire avec ses 15 principaux fournisseurs (50 000 chercheurs) pour partager des idées via une plateforme sécurisée et d'autre part la participation à 4 réseaux de brokers en innovation s'adressant à des entreprises, universités, consultants (Nine Sigma, InnoCentive, Yourecore, Yet2.com).

Connect + Develop est au service d'un grand nombre d'activités : innovation technologique, recherche de produits, packaging, valorisation des produits en magasin, publicité, etc.

Connect + Develop coexiste avec le modèle d'innovation traditionnel de technologie push basé sur les découvertes scientifiques.

Développer une culture de l'innovation :

Au-delà de la communication, plusieurs initiatives ont contribué à développer cette culture de l'innovation :

- **Un centre de l'innovation** qui accueille des équipes pendant un mois environ pour un séminaire d'innovation.

- **Un système de récompense valorise l'ouverture des collaborateurs et l'apport de nouvelles idées.** Peu importe d'où vient la solution, si le produit final est un succès, les employés qui ont contribué au développement du produit sont récompensés. Cette stratégie de récompense a pour but de s'assurer que les meilleures idées remontent jusqu'au top management et de montrer que l'innovation est valorisée au sein de l'entreprise.

- Au niveau du **recrutement**, la communication est clairement axée sur l'innovation, afin d'attirer les meilleurs talents.

- **Un système de Knowledge Management** capitalise les idées de nouveaux produits.

- De **nouveaux rôles dédiés à l'innovation** ont été créés, comme les « Technology Scouts ». Ce sont des seniors managers qui ont pour mission d'établir les besoins en technologies et les orientations de la R&D. Ils interagissent avec l'extérieur et notamment avec des réseaux académiques, chercheurs industriels et fournisseurs. Leur réseau mondial est organisé en 6 hubs : Chine, Inde, Japon, Europe de l'Ouest, Amérique Latine et Etats-Unis.

Faire partager la vision de l'innovation et mettre en réseau la capacité d'innovation : « story telling » et collaboration :

La stratégie de communication a été déclinée pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le livre Game Changer écrit par A.G. Lafley, le P&G Innovations dédié à la présentation des dernières innovations (http://www.pg.com/en_US/innovation/index.shtml), ou les visuels dans les rapports annuels 2006, 2007, 2008 sont des exemples d'initiatives pour soutenir cette stratégie.

Source : Game Changer, rapports annuels P&G

Les résultats après 10 ans :

En 10 ans, l'ambition d'A.G. Lafley d'ouverture de son système d'innovation a été réalisée.

En 2001, 20% des nouveaux produits P&G étaient élaborés en incluant des idées ou des technologies provenant de l'extérieur de l'entreprise. En 2006 ce chiffre atteignait 35% et en 2009 plus de 50% des produits incluent parmi leurs principaux composants une technologie ou une idée développée à l'extérieur de l'entreprise.

Dés 2007, P&G avait accès à 1,5 millions de chercheurs et entrepreneurs externes en plus de ses 8 500 propres chercheurs.

Co-innovation avec le client et les communautés de clients

Comment intégrer le consommateur dans le processus d'innovation ?

A la lumière du cas Dim Branded Apparel (voir encadré), différents degrés d'implication du client dans le processus d'innovation apparaissent : **le dialogue avec le client en utilisant des outils 2.0, l'observation de ses usages et la co-conception du produit avec le client.**

a. Dialogue avec les clients en utilisant les outils 2.0. Le client est intégré dans la mise au point finale du produit. Il est incité à en devenir le premier prescripteur et à favoriser ainsi son déploiement. Le dialogue avec le client peut s'établir via des « bêta tests » : le client teste le produit en cours de finalisation et ses remarques sont intégrées pour le perfectionner avant son lancement définitif. Par exemple, **Vodafone** a lancé le site Internet Betavine sur lequel des utilisateurs peuvent tester les versions bêta des nouvelles applications pour téléphones mobiles et donner leur opinion ou faire des suggestions pour les améliorer avant leur lancement.

L'intégration de la voix du consommateur peut déboucher sur des idées innovantes et les outils 2.0 offrent des solutions pour établir et entretenir un dialogue avec le consommateur, recueillir ses suggestions et évaluer si elles sont partagées par d'autres clients. **Starbucks** a développé un site internet *My Starbucks Idea* - Share, vote, discuss, see - sur lequel les consommateurs postent leurs idées, votent pour les idées qu'ils préfèrent et commentent les idées proposées. Les idées qui recueillent le plus d'adhésion de la part des autres consommateurs sont ensuite étudiées par les équipes internes, les consommateurs suivent l'évolution du processus de traitement de l'idée grâce à un tableau récapitulatif qui précise le stade d'avancement : « en cours d'étude », « étudiée », « au travail », « lancée ». Le suivi visuel des

idées publiées et le format interactif du site *My Starbucks Idea* incite les consommateurs à partager leurs idées et Starbucks a recueilli à ce jour plus de 24 500 idées pour les cafés, plus de 11 000 idées pour l'alimentation et plus de 10 000 idées pour améliorer l'atmosphère et la localisation de ses points de ventes.

En revanche, certaines entreprises ont connu de sérieux revers car elles n'ont pas saisi l'opportunité d'impliquer les consommateurs, même si elles ont su rebondir et entendre la voix de leurs consommateurs. Le 4 Octobre 2010, **Gap** introduisait un nouveau logo pour remplacer l'ancien datant d'une vingtaine d'années. Les internautes se sont déchainés contre ce nouveau logo, allant jusqu'à créer un site satirique *Crap Logo*. D'autres ont créé des sites pour proposer leurs propres idées de logos, comme *Iso50* et *99designs*. Le 8 Octobre, les équipes de communication déclaraient qu'en interne on aimait le nouveau logo mais qu'elles restaient ouvertes à d'autres propositions. Les critiques négatives ont continué à fuser sur le web et le 12 Octobre, Gap faisait finalement marche arrière. Marka Hansen, présidente de Gap pour l'Amérique du Nord, a déclaré « Depuis que nous avons déployé une nouvelle version de notre logo la semaine dernière sur notre site, nous avons découvert une vague de commentaires de clients mécontents et désireux de conserver le logo emblématique. Nous les avons entendus répéter de nombreuses fois qu'ils étaient passionnés par le carré bleu. Nous avons donc pris la décision de conserver le logo emblématique de la marque. », elle ajouta « Nous n'avons pas choisi la meilleure façon de procéder et nous n'avons pas saisi l'opportunité de travailler avec les communautés en ligne... Il sera peut-être un jour question de faire évoluer notre logo et quand le moment sera venu nous gérerons la situation différemment. »

b. Observation des usages. Le consommateur est mis en situation avec le produit en cours d'élaboration



Dim Branded Apparel

Chez **Dim Branded Apparel** (DBA), l'innovation est un facteur clé de succès. Pour offrir des modèles qui représentent de réelles innovations pour ses consommatrices, DBA a choisi de les mettre au cœur du processus d'innovation et de leur donner la parole.

DBA est une société européenne d'environ 1 milliard d'euros de chiffre d'affaire. Elle développe, fabrique et vend principalement de la lingerie féminine. Les 14 marques du groupe (telles que Dim, Playtex, Wonderbra, ou Chantal Thomass) ont été rachetées en 2006 par le fond d'investissement américain Sun Capital Partners.

En 2006, face à l'augmentation des importations en provenance de la Chine mais aussi des changements de comportements d'achat des consommatrices en Europe, la stratégie du nouvel actionnaire a été de transformer ce groupe manufacturier en une entreprise marketing centrée sur ses clients et consommatrices. Bien que certaines marques du groupe, telle que Dim, aient toujours été reconnues pour leur capacité à innover et ce particulièrement dans le domaine du confort, de l'esthétique et de la communication, l'innovation est devenue une priorité pour toutes les marques du groupe et s'est centrée sur la connaissance du consommateur.

Chaque marque possède ses propres équipes de Design et Développement mais l'innovation est essentiellement issue de l'organisation centrale de Recherche et Innovation. Un produit est considéré innovant si l'innovation porte sur une nouvelle matière, un nouveau procédé de fabrication, une nouvelle construction produit, une nouvelle présentation ou emballage qui n'existe pas dans les produits concurrents, et apporte un bénéfice au consommateur et dont la propriété intellectuelle peut être protégée. Le groupe s'est fixé comme objectif de mettre sur le marché au moins une innovation produit par collection et par marque.

Pour cela DBA a mis en place deux comités :

- **Le comité Innovation**, sponsorisé par le Président du groupe, composé de chaque directeur de marque, de la direction recherche et innovation et des opérations. C'est à la fois un forum d'échange d'idées innovantes entre les marques mais aussi un comité de pilotage des projets innovants. Il est responsable de la stratégie et du portefeuille innovation de DBA.
- **Le comité Consommateurs**, forum permettant d'intégrer la connaissance des consommatrices et leurs insights au cœur de la démarche d'innovation. Il est essentiellement composé des responsables marketing et études des marques mais aussi de la direction informatique. Ce forum avait pour objectif initial de développer une culture de connaissance des clients et des consommatrices en partageant succès et échecs, de benchmarker les bonnes pratiques d'études clients et de segmentations mais surtout de **développer de nouveaux modes d'observation et d'écoute des consommatrices** pour alimenter les marques avec de nouvelles opportunités d'innovation.

Une des premières actions du comité consommateurs a été de mettre en place des clubs consommateurs sous la forme de communautés privées de consommateurs en ligne. DBA a fait appel pour cela à la société BigIdeaGroup (www.bigideagroup.net), une des sociétés les plus expérimentées du marché. Un premier club a été lancé sur le thème des « Soutiens-gorge et des Femmes qui les portent » auquel ont participé environ 500 femmes choisies selon des critères prédéfinis. Chaque semaine, environ 100 femmes (mais pas toujours les mêmes), se réunissaient sur ce site autour de différentes activités animées par un modérateur. L'objectif était **d'engager, pour une période d'environ 6 mois, un dialogue dirigé avec les consommatrices pour comprendre leurs besoins** (notamment latents), pour **générer des insights**, et plus particulièrement pour **comprendre les points de douleurs** dus au port du soutien-gorge - ceci afin de permettre aux marques de développer des produits innovants plus adaptés. Ces femmes ont parlé très librement de leur soutien-gorge mais surtout des liens émotionnels et psychologiques qu'elles ont avec leur lingerie et ont été guidées dans la conception d'un produit dont elles rêvaient, sachant que ce produit s'est avéré être différent selon le segment de consommatrices. Grâce à ce club, le groupe DBA a pu entre autre identifier de réelles opportunités de développement de nouvelles catégories de soutiens gorge pour les femmes d'âge mûr mais aussi pour les jeunes filles, catégories qui n'existent pas encore sur le marché.

A la suite de ces clubs, plusieurs actions ont été mises en place.

- Les opportunités d'innovation produit ont été partagées de manière systématique avec les Marques et le Comité Innovation.
- Des développements ont ensuite été réalisés par la R&D ou outsourcés soit à des réseaux externes d'inventeurs (designers, ingénieurs, etc...) soit à des « fournisseurs partenaires ».
- Des programmes de fidélisation et des communautés permanentes sur les sites internet des marques ainsi que sur Facebook ont été mis en place afin d'assurer un dialogue continu avec les consommatrices et d'ancrer la culture de leurs besoins au sein de chacune des marques.

En jouant sur la durée et grâce à des actions dirigées (et pas via de simples discussions libres), ces clubs permettent d'accéder efficacement aux « expériences clients », aux besoins latents, c'est-à-dire aux motivations profondes des consommatrices. Ceci permet à l'entreprise de générer des insights clients uniques et de co-crée des produits et services innovants.

Néanmoins, il est absolument indispensable de les adosser à des instances de pilotage et de décision, faute de quoi les idées resteront des idées et auront du mal à se transformer en réelles innovations.

Cas DBA rédigé par Anne-Christine Ayed

et il est observé dans son interaction avec le produit ou service. A partir de ces observations, l'entreprise peut modifier son produit pour le rendre plus facile d'utilisation, lui trouver de nouveaux usages ou encore déceler de nouveaux besoins.

Pour que l'entreprise puisse recueillir des informations pertinentes, l'environnement dans lequel est plongé le consommateur lors de son interaction avec l'offre est un point essentiel.

La mise en situation peut se faire de façon digitale, en immersion dans des univers 3D. Par exemple en août 2010, **Intel et Nokia** ont créé leur premier centre de recherche commun qui collabore de façon étroite avec le Oulu Urban Living Lab de **l'Université d'Oulu**. Cette collaboration a pour objectif de travailler sur les expériences clients en s'appuyant sur l'expertise du living lab dans les interfaces 3D (<http://www.openlivinglabs.eu/livinglab/oulu-abs-oulu-urban-living-labs>).

Les living labs ont vu le jour dans les pays nordiques où ils ont souvent été utilisés dans la résolution de problématiques autour de l'aménagement du territoire et de la « ville durable ».

L'immersion peut également se faire de façon « physique » sous la forme d'études ethnographiques ou par l'immersion dans un espace créé spécialement comme un rayon de supermarché, un logement... où il pourra imaginer et expérimenter le futur. Par exemple, 3M reçoit des clients dans ses centres d'innovation avec les équipes marketing et les experts en technologies. L'objectif de cette interaction avec le client est de comprendre ce que le client cherche à accomplir. Par l'exemple, la rencontre 3M/Visteon (équipementier automobile) a débouché sur un partenariat concernant un nouveau système de navigation 3D et a permis d'améliorer le confort du véhicule grâce à l'utilisation de nouveaux matériaux qui réduisent les nuisances sonores.

(D'après l'article Seeing Customers as Partners in Invention, Mary Tripsas, The New York Times 2009).

c. Co-conception avec le client. Le client est présent à chaque étape de la conception : génération de l'idée, formulation du concept, interaction avec les prototypes virtuels et physiques, marketing, communication, commercialisation et après-vente. La mise en place de protocoles pour organiser l'interaction entre les équipes R&D, Innovation, marketing et le client, est un facteur clé pour réussir la co-innovation. (voir encadré Xerox)

Des entreprises ont choisi d'intégrer les lead users à chaque étape de la conception.

Les lead users sont des individus dont les besoins sont en avance par rapport à ceux du marché. Pour les entreprises, ils représentent une source potentielle d'innovation, elles se sont donc demandées comment travailler avec eux. Les éléments clés pour mettre en place une collaboration entre l'entreprise et les lead users dans la conception et de la génération d'idées, sont les suivants :

- **Organiser des ateliers de travail** : le processus de sélection des participants est élaboré avec beaucoup de précautions, car de l'interaction entre les lead users, les experts et employés débouchent des concepts qui doivent être de réelles avancées pour l'entreprise. La sélection des problèmes abordés est également déterminante pour parvenir à un concept final solide.

- **Finaliser les concepts** : adapter les concepts développés en ateliers aux exigences du marché. Cependant, il faut veiller à ne pas modifier le concept pour répondre aux présupposés établis par les équipes internes.

- **Développer et présenter le nouveau produit ou service** : présenter une documentation approfondie sur les marchés ciblés et les besoins auxquels on veut répondre, et expliquer en quoi cela représente une opportunité commerciale pour l'entreprise. L'examen détaillé des bénéfices et de la valeur ajoutée pour le client est également une étape indispensable. Enfin, si le succès

Xerox

Le programme de co-innovation de Xerox comporte 4 phases :

- **Sélection des clients selon différents critères** comme la capacité à prendre des risques, l'enthousiasme ou la sensibilité aux technologies « Il faut trouver une alchimie entre la société et les chercheurs Xerox ».
- **Journée d'échange et de réflexion entre les chercheurs** de Xerox, des designers industriels et le client, portant sur les enjeux stratégiques et technologiques. Un « facilitateur » prépare la journée en amont avec le chercheur et aide à la discussion. En fonction de la phase de développement de la technologie et des attentes des partenaires, le développement d'un pilote avec le client est envisagé.
- **Réalisation d'une synthèse des connaissances échangées et mise en visibilité sur un blog interne** pour tirer profit de la richesse du contenu de ces sessions et identifier les récurrences de problèmes lors d'échanges avec d'autres clients.
- **Réalisation en commun d'un pilote avec le client.** Des accords de confidentialité sont mis en place entre le client et Xerox. Le pilote va bien au-delà de la personnalisation, le client est intégré au processus de développement.

Ce programme est évalué sur deux critères :

- 1) Le taux de participation annuel à ce programme des chercheurs et des clients
 - 2) Le taux de satisfaction des chercheurs aux journées d'échange avec les clients
- Aujourd'hui, 90% des feedbacks sont positifs. Les clients sont très demandeurs de ces dialogues de co-création car ils voient leurs idées reconnues et valorisées.

En plus de ce programme de co-création, Xerox propose ses pilotes à ses clients pour tester les produits avant lancement massif sur le marché. En fonction des feedbacks, les produits seront modifiés.

Source : interview de Patrick Mazeau réalisée par Fanny Réniou

commercial nécessite des changements au sein de l'organisation, ils doivent être clairement définis et anticipés.

(D'après l'étude Lead user project handbook: a practical guide for lead user project teams par Joan Churchill, Eric von Hippel et Mary Sonnack)

Des entreprises ont choisi d'intégrer le consommateur dans la phase « d'idéation », génération des idées, et de conception du produit.

Cette intégration fait écho au concept de prosumers (*pro-ducers + con-sumers*) déjà ancien introduit par Alvin Toffler (*The third wave* publié en 1980) : cette tendance qui fait des clients la source majeure d'innovation à parité, voire devant la R&D se confirme. Ainsi l'intégration du client dans le processus d'innovation constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises.

(D'après l'étude The digital company in 2013 réalisée par The Economist Intelligence Unit)

Par exemple, **Giffgaff** intègre ses consommateurs à chaque étape de la conception de ses produits. Giffgaff est un opérateur de téléphonie mobile britannique fondé en Novembre 2009 qui a remporté le prix Forrester Groundswell en 2010. Giffgaff a mis en place et anime des forums sur son site internet. Les clients ne se contentent pas de donner leur avis sur un nouveau slogan ou un prochain forfait, ils sont invités à partager leurs idées et concepts, à se challenger et à échanger pour co-créer ensemble le futur de l'entreprise : ses offres, sa communication, sa culture... Les membres les plus actifs sont récompensés financièrement pour leur participation : temps de communication offerts, virements via PayPal ou encore don à une association humanitaire.

La participation du client peut se faire au niveau de la production de contenus, c'est le cas dans les médias avec la chaîne de télévision américaine **Current TV**. Cofondée par Al Gore,

Current TV rassemble aujourd'hui plus de 50 millions de foyers à travers trois pays les Etats-Unis, l'Irlande et le Royaume-Uni. La particularité de Current TV est sa programmation, elle est générée à 35% par les abonnés eux-mêmes. On peut y voir des images d'actualité ou des créations originales tournées par des amateurs. Cette particularité s'accorde avec l'esprit de la chaîne qui se présente comme « libérale » et veut contrer les médias dits conservateurs tels que Fox News. La co-création débouche sur une plus grande liberté et une diversité des programmes, de plus elle a permis d'attirer un public jeune (18-34 ans) qui s'était pourtant détourné de la télévision avec l'essor d'Internet.

Le client est également sollicité au moment de l'après-vente, pour résoudre des problèmes et adapter l'offre à ses nouveaux besoins.

Le client a une expérience du produit et est prêt à partager ses solutions pour résoudre des problèmes ou donner des conseils pour faire une meilleure utilisation du produit. Pour l'entreprise, c'est à la fois une source de productivité et de satisfaction client. Par exemple, **Novell**, un fournisseur de logiciels américain, a constaté que des individus hors de l'entreprise fournissaient de meilleures solutions pour la résolution de problèmes que ses propres équipes. Il a identifié les meilleurs contributeurs et leur a donné une page web pour animer une communauté qui donne des conseils sur un produit spécifique. Ces communautés rassemblent aujourd'hui plus de 18 000 contributeurs et traitent 45 000 questions d'utilisateurs par trimestre.

(The digital company in 2013, The Economist Intelligence Unit 2008)

Certaines entreprises ont choisi de faire intervenir leur client pour co-créer leur produit en magasin.

Cette participation du client à la conception du produit est utilisée dans des concepts de distributions pour théâtraliser l'expérience client et lui faire vivre un moment unique de « retailtainment ». Par exemple, Build a Bear qui commercialise des ours en peluche, propose à ses clients de donner naissance à son ours en peluche à travers un rituel en magasin :

1. Choix de son animal, ours, chien, chat, marron, rose, bleu...
2. Choix d'un message ou d'une chanson que le futur compagnon pourra réciter et choix du son de sa voix.

3. Choix de la densité de sa garniture pour un contact personnalisé et choix du cœur que le client réchauffe entre ses mains, embrasse et place au sein de la garniture.
4. Choix du nom de l'animal et impression de son certificat de naissance.
5. Choix de sa garde robe, vêtements, chapeaux, chaussures, sacs...

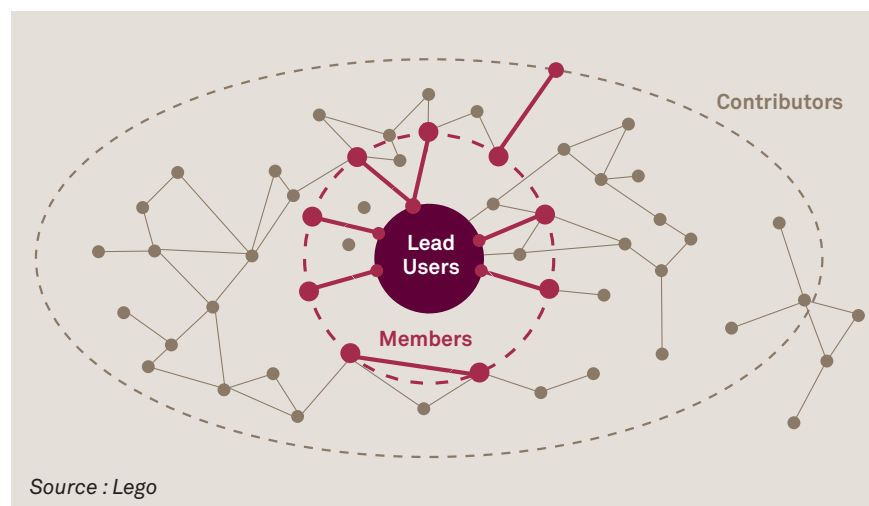
Lancé en 1997, Build a Bear est aujourd'hui le leader du retail interactif avec plus de 36 millions d'ours vendus dans plus de 200 boutiques à travers 14 pays. Le taux de satisfaction client est très élevé, pour 90% d'entre eux il s'agit de leur première ou seconde expérience en magasin préférée. Chaque client co-crée un produit unique parce que c'est lui qui le fabrique et qui lui donne une émotion singulière.



Source : buildabear.com

Co-innovation avec les réseaux sociaux

Qu'est ce que l'innovation par les réseaux sociaux et les communautés ? Sur quoi repose ce modèle d'innovation ?



Exemple de communauté dans le monde de la production de musique : My Major Company.



My Major Company est un label de musique communautaire lancé en 2007. Les « internautes contributeurs »

forment les membres de cette communauté, ils peuvent acheter des parts de contribution pour financer un artiste et le lancement de son album. Fin 2007, la communauté a financé un premier artiste Grégoire dont l'album est devenu disque de diamant. En 2010, My Major Company a lancé le site My Major Company Books en association avec la maison d'édition XO Editions.

Eric von Hippel, professeur au MIT (*Democratizing Innovation E. von Hippel*), définit les communautés de l'innovation comme des noyaux constitués d'individus ou d'entreprises liés entre eux par des flux d'informations qui se font en face à face, par électronique ou sous toute autre forme. Elles prennent vie lorsque les innovations qu'elles développent, se diffusent et suscitent l'intérêt de personnes à l'extérieur de la communauté. Les communautés peuvent être des espaces pour échanger et emmagasiner des connaissances ou bien des espaces dotés d'une infrastructure et d'outils leur permettant de développer de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Elles se sont **créées spontanément** dans tous les secteurs depuis les logiciels jusqu'aux produits de grande consommation, en passant par la santé, le sport...

E. von Hippel prend l'exemple d'une communauté qui s'est développée autour du kitesurf, sport nautique qui consiste à glisser sur une planche de surf tout en étant tracté par un cerf-volant, appelé aile. La planche utilisée dans la pratique de ce sport est différente de la planche de surf

habituelle. En 2001, un étudiant du MIT décide de lancer une communauté en ligne pour créer une interaction entre différents passionnés et améliorer ainsi les équipements. Il commença par poster ses propres modèles et des conseils pour les réaliser, des personnes se sont mises à les télécharger et ont apporté leurs propres contributions. Les modèles proposés se sont sophistiqués, notamment sur l'aérodynamisme de la planche, ce qui suggère qu'au moins un des membres travaillait dans l'industrie aéronautique. La communauté échangeait également sur des problèmes d'aile et ils ont appris qu'une technique de découpage pourrait améliorer sa qualité. Une entreprise dans ce secteur leur a alors proposé de s'associer avec eux pour réaliser leurs produits. Les deux parties se sont mises d'accord pour utiliser un même logiciel de modélisation, et lorsqu'un utilisateur est satisfait par son modèle, il l'envoie à l'entreprise qui réalise sa commande pour environ 100\$. Ainsi entre l'idée et sa réalisation, il s'écoule moins d'une semaine et le prix du produit est bien inférieur au prix du marché.

Si les communautés se sont développées, c'est en partie grâce à l'essor de logiciels de modélisation 3D plus abordables. Chris Anderson, créateur du concept de long tail, prend l'exemple de l'entreprise **Local Motors** (cf. article *Atoms are the new bits*, *WIRED* 2010) qui a lancé en Juin 2010 une voiture entre le véhicule de rallye et la voiture de tourisme. Aujourd'hui, la communauté rassemble 5000 membres, soit 500 volontaires pour 1 employé. Chris Anderson insiste sur le rôle clé des outils de modélisation 3D qui sont plus abordables et plus faciles à utiliser notamment pour des non-ingénieurs, par exemple, Blender 3D ou Google SketchUp qui sont des outils gratuits et performants. Ces outils ont permis à des personnes d'horizons très divers de travailler sur un projet commun et de partager leurs idées créatives et leurs nouveaux concepts.

Les communautés font interagir des profils divers et complémentaires, leur permettant de développer des concepts innovants. E. von Hippel prend l'exemple de l'open source pour illustrer la contribution créative des communautés à l'innovation. Au début de la programmation informatique, les logiciels bien packagés étaient rares, il fallait écrire ses propres codes ou embaucher un spécialiste pour le faire. Dans les années 1960 et 1970, les logiciels étaient développés par des laboratoires de scientifiques et d'ingénieurs, ces individus ont fondé la « hacker culture » (hacker pour les communautés d'open source est un terme positif qui désigne un développeur talentueux et très impliqué). Ils échangeaient les logiciels qu'ils avaient mis au point et modifiaient

ou construisaient à partir de logiciels développés par d'autres. Avec l'arrivée d'internet dans les années 1970, les hackers ont pu échanger leurs logiciels avec un plus grand nombre de personnes de façon moins chère et plus facile. Dans les années 1980, le laboratoire Artificial Intelligence du MIT a décidé de vendre les licences des logiciels développés par ses hackers à une entreprise commerciale. La première décision de l'entreprise a été de restreindre l'accès aux codes. Les codes étaient désormais réservés aux équipes internes et inaccessibles pour l'extérieur, même pour les hackers du MIT qui les avaient développés. Cette décision a été un électrochoc dans le monde des hackers en particulier pour R. Stallman un hacker du MIT qui a décidé en réaction à cette pratique de lancer en 1985 une licence General Public Licence, elle donne le droit à ceux qui possèdent une copie d'un logiciel de l'utiliser, d'étudier le code source, de le modifier et de distribuer une version modifiée ou non gratuitement. On parle de logiciels libres, « free software ». En anglais, « free » donne l'idée de liberté mais également de gratuité. Pour B. Perens et E. Raymond cette dimension pouvait attirer des intentions malveillantes de la part des entreprises, ils ont alors promu le concept d'open source plus en phase avec les réalités économiques. L'open source est devenue un phénomène culturel et économique, et le nombre de projets a crû de façon exponentielle. Le site internet *sourceforge.net* qui fournit et répertorie des projets de logiciels open source, compte en 2011 plus de 260 000 projets !

Exemple de co-création avec un réseau d'innovateurs : Staples.

Pour développer sa créativité et régulièrement mettre sur le marché de nouveaux produits dans les fournitures de bureaux, Staples a développé un réseau d'innovateurs free lance appelé « Innovation guest ». Les créateurs vainqueurs reçoivent 8% du CA généré par leur innovation commercialisée.



Source : site internet Staples

Certains dispositifs comme des plateformes collaboratives d'innovation (physiques ou virtuelles), peuvent également faciliter les échanges entre l'entreprise et la communauté. Par exemple InnoCentive propose aux entreprises qui cherchent des solutions innovantes (seekers) de mobiliser son réseau d'experts (solvers). Les solvers envoient leurs solutions au seeker et si celles-ci sont

retenues, ils sont récompensés financièrement. Nine Sigma propose d'accompagner ses clients dans le développement et la maximisation de la valeur apportée par les programmes d'innovation en faisant également appel à son réseau d'innovateurs. Ces plateformes d'innovation collaboratives ont un business model dont la réussite économique reste encore difficile à apprécier.

Illustration de co-création avec une communauté : le Rallye Fighter de Local Motors.

Le véhicule produit par Local Motors coûte 50 000 \$ et est vendu en kit, les clients l'assemblent ensuite. En 6 mois, l'entreprise a vendu plus de 8000 kits ! Le design est une création originale réalisée par une communauté de volontaires. Le management de cette communauté et les logiciels de modélisation 3D ont permis d'obtenir un design unique. L'entreprise a mis au défi sa communauté en lançant une compétition pour trouver le meilleur design. Local Motors a reçu de nombreuses idées, a sélectionné et récompensé son gagnant en lui offrant 10 000 \$. Puis, pour le design des parties secondaires, telles que les phares, l'entreprise a organisé des compétitions au sein de la communauté. La communauté rassemble des ingénieurs, des designers ou des amateurs d'automobile qui avaient

une volonté commune : créer un véhicule qui refuse les compromis imposés par les besoins du marché de masse et les conventions. Le véhicule est né d'une combinaison ingénieuse entre d'une part Local Motors qui s'occupait des éléments techniques tels que la performance, la sécurité, la faisabilité technique, et d'autre part la communauté qui lui a donné un style.



Source : Local Motors, Rallye Fighter Galleries

(article Atoms are the new bits, WIRED 2010)

Michelin

Les entreprises ont depuis longtemps compris que leurs salariés pouvaient contribuer à l'innovation, en particulier dans le B2C où le salarié est également un consommateur. En 2009, Michelin a rénové ses processus d'innovation et a développé plus particulièrement son innovation participative.

Pour Michelin, co-innover avec ses salariés permet non seulement d'accéder à la créativité des consommateurs pour développer de nouveaux concepts, mais également d'échanger avec des personnes conscientes des contraintes techniques.

Michelin a identifié des salariés spontanément attirés par l'innovation, capables d'exprimer des besoins en avance sur le marché ou qui ont fait preuve d'innovation par le passé. Ces lead users internes sont mobilisés pour tester des outils ou travailler sur des sujets concrets. Par exemple, pour échanger autour du thème de la mobilité à travers différents pays, Michelin a invité certains collaborateurs en tant que « citoyens du monde » et a animé des discussions pour élaborer de nouvelles offres qui répondraient à leurs besoins.

Michelin anime également un réseau d'innovateurs en interne, via une plateforme digitale d'échanges d'idées. Les discussions se font autour de problématiques spécifiques telles que le tuning.

Source interview de Erik Grab
par Fanny Réniou

Co-innovation avec les salariés ou innovation participative

L'expérience de Michelin ouvre plusieurs pistes de réflexion autour de l'innovation participative :

- Les plateformes digitales, nouvelles boîtes à idées ou nouveaux outils de la co-innovation ?
- Le management de l'innovation en interne, quels sont les objectifs de l'innovation participative, quels sont les facteurs clés de succès ?
- La créativité des salariés, comment la stimuler ?

Les plateformes digitales, nouvelles boîtes à idées ou nouveaux outils de la co-innovation ?

Beaucoup d'entreprises industrielles ont dans le passé utilisé les boîtes à idées pour recueillir les suggestions des salariés. Aujourd'hui, il existe des plateformes digitales qui reprennent ce principe, mais après un fort engouement de la part des employés, on assiste à un essoufflement et une raréfaction des idées. Des entreprises telles que Inova, Motivation Factory, Human Performance, Blue Kiwi, BlogSpirit, Dimelo, Microsoft SharePoint, IBM Jam, Entropic Synergies, MindTouch, Traction Software, Social Text, Central Desktop, Atlassian, Jive Software, ou encore Spigit, offrent des plateformes digitales ergonomiques qui favorisent la collecte des idées et leur traitement. Elles apportent également des solutions pour maintenir un flux élevé d'idées : animations de communautés, challenges et trophées... **Spigit** va un pas plus loin et propose un outil original pour sélectionner les idées qui seront développées par l'entreprise : un marché de cotation des idées. Chaque collaborateur a la possibilité d'investir sur les idées qui lui semblent prometteuses, il peut les vendre ou les échanger sur le marché. Le collaborateur peut également

émettre ses prévisions et ses analyses sur la valeur d'une idée, il considère alors sa valeur sur le long-terme. Ainsi les collaborateurs qui ont proposé les meilleures idées, ceux qui ont investi sur les idées les plus prometteuses ou encore ceux qui ont réalisé les meilleures prévisions reçoivent de l'argent virtuel qu'ils peuvent ensuite convertir en produits comme un i-Pad, ou bien en jour de congé ou en déjeuner avec un supérieur.

(vidéo de démonstration : http://www.youtube.com/watch?v=WTmIKH6RsEw&feature=player_embedded#at=285)

De son côté **Inova** dispose d'un moteur de corrélation qui permet de connecter automatiquement les idées similaires entre elles mais aussi de les lier aux sources d'informations disponibles en interne (étude de marché, besoins clients, techno watch...). Ces connexions sont suggérées lors de la saisie d'une nouvelle idée et dans des « cartes » spécifiques où apparaissent aussi les auteurs des idées, ceci afin de pouvoir éventuellement les faire travailler ensemble. Le postulat est qu'en groupant idées similaires, sources d'insight et acteurs, on est capable d'aller au-delà d'idées incrémentales et de faire émerger des concepts plus novateurs. Quand on sait que l'innovation repose souvent sur la mise en relation pertinente des bonnes informations et des bonnes personnes au bon moment, l'approche d'**Inova** pourrait bien permettre aux entreprises de tirer un meilleur parti des idées soumises par leurs collaborateurs sur ces plateformes.

(Voir <http://www.inova-software.fr/pages/fr/59/moteur-de-correlation.html>)

Le management de l'innovation en interne, quels sont les objectifs de l'innovation participative, quels sont les facteurs clés de succès ?

Pour porter les démarches de co-innovation participative, se développent des structures et des démarches d'encouragement à l'innovation très influencées par l'héritage de la méthodologie d'amélioration continue (Kaizen). Cette démarche est plus productrice d'innovations incrémentales que de ruptures. La génération d'idées est spontanée ou provoquée par des challenges, défis, concours, etc. ciblés sur un thème ou une problématique. Chez **3M**, entreprise bien connue pour son innovation reposant sur les lead users, le management d'innovation en interne est la clé du succès de sa co-innovation avec ses employés.

Au-delà de l'histoire du Post-it bien connue de tous, le Brightness Enhancement Film est un bon exemple de la co-innovation avec des communautés de salariés chez 3M. Une équipe de chercheurs a mis au point au milieu des années 1950 un film plastique augmentant la luminosité, après plusieurs tentatives d'utilisations infructueuses, il a finalement servi à augmenter la luminosité des panneaux de circulation. Durant près de 20 ans l'équipe a travaillé à son perfectionnement et a exploré de nouvelles pistes pour l'introduire sur de nouveaux marchés mais sans succès. Au début des années 1990, un vice-président cherchait à insuffler un souffle nouveau aux communautés de recherche et a eu l'idée de faire travailler l'équipe sur les problèmes de luminosité des ordinateurs portables. L'équipe forte de ses 20 années de recherche et de son interaction avec plus de 150 personnes, a pu développer en 6 mois une application qui augmentait la luminosité et baissait la consommation. Le lancement fut un succès.

Pour 3M, le succès de la co-innovation avec des communautés de salariés tient à 6 principes clés : la **liberté** donnée aux chercheurs, les collaborateurs peuvent consacrer 15% de leur temps pour y travailler sur des sujets d'intérêt commun ; la **diversité des profils au sein des communautés** ; une **gestion dans le temps souple** (gestion sur le long-terme de la recherche et grande réactivité pour solutionner des problèmes dans un délais très brefs) ; une **allocation de moyens** qui met les ressources de l'entreprise à disposition des recherches et propose des bourses pour réaliser les prototypes ; une **culture narrative**, l'innovation se raconte, donne lieu à des échanges et s'en enrichit ; le **rôle des senior managers** pour créer un environnement interne qui favorise et supporte les initiatives individuelles et combat la bureaucratie et le cynisme. Entreprise multiculturelle depuis très longtemps, 3M capitalise sur sa diversité.

(D'après l'étude Complexity Arrangements for sustained innovation : lessons from 3M Corporation réalisée par Raghu Garud, Joel Gehman et Arun Kumaraswamy)

Comment révéler les talents cachés de votre entreprise ?

L'innovation participative est une démarche visant à stimuler l'initiative et les idées de l'ensemble des employés, elle émane d'une volonté managériale de faire de l'innovation l'affaire de tous et de s'assurer que chacun dans l'entreprise a la possibilité de faire remonter ses idées.

Les entreprises peuvent choisir d'organiser ponctuellement des actions pour co-innover avec leurs employés. Par exemple, **EADS Astrium** a mis en place un système d'innovation participative appelé « Innovative Pipeline » pour contrebalancer la stratégie d'innovation top down qui repose sur des road maps technologiques et un programme de R&D « Boost ». Chaque année, un appel interne à idées est

lancé sur des thèmes présélectionnés et les employés ont 2 mois pour faire leurs suggestions. Les idées sont présélectionnées par un réseau de coordinateurs internes et un comité d'innovation, et reçoivent un financement pour une phase d'exploration. Les meilleurs projets sont primés et valorisés au sein de l'entreprise, et reçoivent un financement pour leur développement. Ce programme « Innovation Pipeline » peut représenter entre 3 et 5% du budget de la R&D.

D'autres entreprises ont choisi de mettre en place des processus pour co-innover au quotidien avec leurs employés. **Google** a mis en place un certain nombre de principes clés pour encourager l'innovation parmi ses collaborateurs. Par exemple, les équipes de recherche ont la possibilité de tester des versions bêta en interne. Gmail avait été testé pendant plusieurs mois par les employés qui ont formulé beaucoup de recommandations car eux-mêmes sont des utilisateurs avec

un niveau d'exigence élevé. Les ingénieurs peuvent consacrer 20% de leur temps sur leurs propres idées ou projets. Google veut ainsi encourager la créativité de ses collaborateurs. Il existe une boîte à idées partagée par l'ensemble des collaborateurs, ils peuvent déposer leurs idées, commenter et noter les idées des autres permettant ainsi aux meilleures idées d'augmenter leur visibilité, d'être repérées par le top management et de donner naissance à de nouveaux projets. Selon Marissa Mayer, vice présidente de la recherche et de l'expérience client, la moitié des produits innovants de Google est le fruit des 20% de temps libre. Le manager joue également un rôle clé dans la co-innovation participative. Il a pour mission de rassembler les idées et les points de vue de son équipe. Il cherche à la mener à un consensus, car aucune décision ne doit être prise de façon unilatérale. Cette culture du consensus favorise l'interaction entre les chercheurs.

(D'après l'étude Google Inc. par B. Edelman et T. R. Eisenmann)

Conclusion sous forme de bonnes pratiques et points de vigilance

La mise en œuvre de techniques de co-innovation continue à être déployée par les entreprises comme moyen d'améliorer l'efficacité de l'innovation. Ces pratiques sont assez nombreuses et tournées aussi bien vers la co-innovation avec les clients et les communautés qu'avec les salariés (innovation participative).

Les principaux enseignements du focus « co-innovation » de cette 2^{ème} édition des Dynamiques de l'Innovation sont les suivants :

La production d'idées innovantes est favorisée par :

- Avoir des outils d'échange adaptés : par exemple une plateforme collaborative permettant aux clients et salariés de se regrouper en communauté d'intérêt autour de l'innovation. Même si leurs regards peuvent être différents, tous les groupes peuvent apporter une contribution qu'il est nécessaire de rendre visible.
- Revisiter l'ensemble du processus d'innovation dans l'optique de la co-innovation pour structurer les pratiques et les systèmes d'information qui permettent des échanges maîtrisés avec les partenaires. La révision de ce processus d'innovation doit en particulier prendre clairement en compte l'attribution de la valeur et de la propriété intellectuelle aux différentes parties impliquées (entreprise, salariés, partenaires extérieurs à l'entreprise)
- Gérer l'articulation entre le processus de R&D interne de l'entreprise et les partenariats d'innovation. Les salariés peuvent avoir ici un rôle fondamental car ils sont souvent utilisateurs potentiels en plus d'être salariés. Ce réseau d'innovateurs internes (tel qu'il a été mis en place chez Michelin par exemple) permet d'animer des échanges entre personnes au fait des caractéristiques et contraintes de l'entreprise.
- Trouver les modalités qui vont assurer de façon régulière un flux d'idées. Que ce soit par l'intermédiaire de réseaux sociaux, de plateformes collaboratives ou de processus d'échange en face-à-face, l'entreprise doit s'assurer que le flux d'idées reste suffisamment important pour générer les produits et services qui pourront assurer sa profitabilité future.
- Utiliser les connaissances disponibles sur les marchés et clients pour enrichir les idées avant de les évaluer et ne pas hésiter à regrouper les idées proches pour générer des concepts plus innovants.
- Enfin, spécifiquement au niveau des salariés, inscrire l'innovation en tant qu'objectif de performance individuelle et la mesurer régulièrement. Les entreprises de service semblent plus avancées dans ce domaine que celles qui fabriquent des produits.

La diffusion et la mise en place efficace d'idées innovantes est favorisée par :

- Travailler et maîtriser les mécanismes d'adoption et de contagion des idées d'innovation : évangélisation, beta-test, story-telling, stratégie virale et multi-canal (ATAWAD, Any Time Any Where Any Devise) sont des techniques à mettre en avant pour favoriser la diffusion et le travail permettant de « transformer les idées en machine à innover »

- Maîtriser la discipline de déploiement : savoir arbitrer entre vitesse, déploiement géographique (think global) et techniques de mise en marché des innovations. Plus les innovations sont générées de manière collaborative, plus cette discipline est importante car elle marque une étape du processus.
- L'expérimentation comme règle absolue de test des innovations par des populations diverses (par exemple salariés, consommateurs connus, communautés ouvertes) pour avoir une identification précise des bénéfices pour les clients.
- Avoir des indicateurs spécifiques pour le pilotage de la performance autres que le simple chiffre d'affaires (time to market, ROI, impact après introduction par exemple).

Des points de vigilance sont également à considérer lors de projets de co-innovation:

- Avant de s'ouvrir aux clients s'assurer que l'on est ouvert aux idées provenant de l'intérieur. Les risques perçus sont en effet plus importants lors de processus de co-innovation avec l'extérieur (propriété intellectuelle par exemple) et il est illusoire de penser que la relation avec des clients est plus facile à gérer que celle avec ses propres salariés.
- Déceler très tôt qu'une idée correspond à une innovation de rupture pour adopter le processus adéquat et ne pas la tuer trop tôt. En effet, la durée de maturation, les implications technologiques et de relation avec les clients et les implications stratégiques d'une innovation de rupture en font un projet plus complexe à mener à bien.
- Dans le cas du crowdsourcing, s'assurer que le niveau et la complexité des connaissances à échanger permet d'utiliser ce mode d'innovation. Le crowdsourcing requiert en effet de limiter le nombre de paramètres à tester au risque de ne pas donner de résultat probant comme cela a été constaté à plusieurs reprises.

A propos de PDMA et de PDMA France

PDMA France est le chapitre français du premier réseau international de praticiens de l'innovation et du développement de nouveaux produits et services.

L'objectif de PDMA France est de vous permettre d'améliorer les pratiques de votre entreprise en matière d'innovation en vous faisant partager l'expérience d'autres sociétés et des meilleurs experts.

Association à but non lucratif, PDMA compte près de 4000 membres dans le monde et organise régulièrement des événements physiques et virtuels, en France comme à l'international.

PDMA.org offre également à ses membres la plus grande source d'information en ligne sur les méthodes, pratiques et expériences en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits.

Les événements de PDMA France se distinguent des conférences traditionnelles sur l'innovation par leur nature

participative et par le fait qu'ils sont tournés vers l'action :

- Une journée de Rencontres Réseaux annuelle focalisée sur un des 8 leviers de l'Innovation (modèle PDMA). Exemples : 2010 sur la stratégie d'innovation, 2011 sur l'Open Innovation

- Une étude biennale auprès des entreprises françaises sur les Dynamiques de l'Innovation avec une soirée de partage des résultats et de débats

- Des after-works sur des sujets spécifiques, porteurs de valeur pour l'innovation mais sur lesquels nos membres manquent d'information ou de retours d'expériences (Exemple: Innovation Participative)

- Des demi-journées d'ateliers afin de pouvoir acquérir un savoir faire. (Exemple : Créativité et Innovation)

- Des soirées réseaux informelles destinées à partager expériences et savoir faire dans une ambiance conviviale

Pour 2011, le bureau de PDMA France est composé de :

- Anne-Christine Ayed, Executive Vice President Research, Innovation & Environnement Tarkett
- Jean-Marie Ardisson, Vice Président - Director ESSEC Corporate Education
- Eric Gabas-Varini, Secrétaire Général - Co-fondateur d'Innovation Framework Technologies
- Robert Marino, Vice Président - Industrial partnerships manager, Fondation Pierre Gilles de Gennes (www.fondation-pgg.org).
- Ségolène Le Mestre, Chargée de Mission - Consultante, Abria Service Design

Pour plus d'information sur l'activité de PDMA et sur les bénéficiaires associés à l'adhésion, rendez vous sur www.pdma-france.org et www.pdma.org

A propos de Création d'un Produit Innovant

L'initiative CPI part du constat qu'il existe, dans les cursus universitaires, un manque chronique de liens et d'intégration entre ingénierie, business et design. Ceci engendre des incompréhensions et un manque d'efficacité important dans la vie professionnelle des futurs diplômés, qui pénalisent le développement de l'innovation. Face à cela, le Programme CPI a eu pour objectif de favoriser l'innovation croisée et la transversalité.

Le programme CPI est une initiative conjointe entre l'ESSEC, et l'Ecole Centrale Paris, bientôt rejointes par Strate College Designers. Sur le modèle de Stanford en Californie, l'idée est de décloisonner la démarche d'innovation en entreprise, en faisant travailler ensemble sur des projets concrets, au sein d'équipes pluridisciplinaires, des étudiants d'école de commerce, des élèves ingénieurs et des designers.

Le programme a vu le jour en 2005. Il démarre chaque année en octobre pour s'achever fin mai par la présentation publique des projets des équipes. Les mots d'ordre du programme sont « Open Innovation », « Intraprenariat », et « Design Thinking ». Les projets d'innovation concernent tous les secteurs d'activité que ce soit dans les biens ou les services, en ayant l'objectif d'avoir un impact sociétal fort. De nombreux intervenants, (cabinets de conseil, bureaux de tendance, sociétés d'études) font profiter les étudiants de leur expertise tout au long du programme. Le Programme est soutenu en 2010-2011 par Orange, Transdev, Thalès, Ingenico et La Poste.

L'équipe pédagogique CPI est composée en 2011 de

- Jean-Claude Charlet, Entrepreneur, Coordinateur du Programme
- Emmanuelle Le Nagard, Professeur de Marketing à l'ESSEC, Responsable Pédagogique
- Eleonore Mounoud, Maître de Conférences à l'Ecole Centrale Paris, Responsable Pédagogique
- Michel Andrieux, Enseignant à Strate College Designers, Responsable Pédagogique
- Julien Fayet, Entrepreneur, co-responsable du Programme
- Olivier Cotinat, Entrepreneur, co-responsable du Programme

Pour plus d'information : www.creationdunproduitinnovant.com

A propos de Capgemini Consulting

Transformer est une fonction essentielle du management. Car diriger, c'est avant tout transformer, entreprendre et donc décider. Le défi de la transformation aujourd'hui est de répondre aux changements en anticipant les points d'inflexion stratégique, faire vivre simultanément le court et le long terme et se mettre au diapason de l'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise « post-industriel » : distribuée, collaborative et agile. Un exercice de (re)création permanente pour le dirigeant et ses équipes.

Pour choisir et engager les bonnes transformations, il faut comprendre les mutations et les nouvelles dimensions qui changent le business selon des échéances incertaines. L'entreprise doit intégrer ces Triggers (déclencheurs) au plus profond de ses réflexions et de ses transformations pour prendre un temps d'avance.

Les 6 mutations qui vont changer le business

La postmodernité

La postmodernité change les marchés, les consommateurs, les modes de pensée et d'action et brouille toutes les habitudes de conception et de commercialisation. Les systèmes de valeur sociaux sont totalement reconfigurés. Insaisissable, l'homme pluriel, client, collaborateur, actionnaire, partenaire, force l'entreprise à se repenser. L'émergence du citoyen néo-moderne questionne l'entreprise sur les nouvelles façons d'entreprendre avec des talents organisés en réseau, la quête de sens quels que soient les générations, le rôle des communautés et des tribus.

Une croissance éco-responsable

Le modèle d'exploitation du monde sur lequel s'est fondé le capitalisme est lui aussi remis en cause. L'entreprise doit revoir ses modèles opérationnels et se repenser entièrement. Plusieurs

dimensions sont concernées : économiques, environnementales et sociétales et doivent être portées par une cohérence globale.

Les dirigeants doivent aujourd'hui reprendre la main et déclencher des dynamiques de transformation positives, surtout d'intégrer de nouvelles dimensions au cœur de leur portefeuille de projets de transformation, de redéfinir sa position, ses ambitions, et le champ de ses responsabilités.

Les basculements du monde

Le poids de la démographie bouleverse les équilibres historiques et crée des ensembles relatifs et dépendants, aux coexistences parfois complexes. La pauvreté et une classe moyenne omniprésente deviennent des marchés de masse, multiples, qui imposent aux entreprises de revoir leurs stratégies en termes de distribution, d'offre et de communication de marque.

Plus que des marchés pour la commercialisation ou la sous-traitance, ces nouvelles puissances mondiales, en mutant vers une économie de la connaissance en pleine expansion, deviennent de véritables moteurs de croissance et d'innovation, voire même acteurs du changement de la nouvelle donne économique mondiale. Ce basculement du monde impose aux entreprises de réinterroger leurs stratégies à de multiples points de vue.

Ethique et nouveaux partages

Entre droit et devoir, l'éthique n'est plus un simple habillage mais une exigence, une nécessité. La prise en compte de ces nouveaux critères dans les opérations et le management peuvent avoir un impact avéré sur l'avantage compétitif de l'entreprise. De nouveaux indicateurs de développement sont mis au cœur du débat sur la croissance mais la plupart restent à inventer pour concilier réalisme économique, stratégie de développement et responsabilités. Ainsi, c'est dans la qualité de la relation à son écosystème

que se joue désormais aussi la mesure de la performance de l'entreprise, l'évaluation des dirigeants et sa contribution à la construction d'une société qui aspire à un développement plus équilibré.

L'âge de l'immatériel

Nous vivons dans l'ère de l'immédiateté immatérielle et du réseau. Si ce que produit l'entreprise est de plus en plus virtuel, la valeur de l'intangible s'appuie sur le management d'une intelligence distribuée et en mouvement. La révolution numérique ne fait que commencer.

La technologie offre, aujourd'hui, des opportunités inédites en termes de management de l'information, mais aussi de connectivité et de mobilité. C'est un levier de changement décisif pour remodeler son organisation, fluidifier les flux, faciliter le travail collaboratif, refondre les processus d'innovation. L'entreprise doit vivre aujourd'hui une véritable transformation digitale qui va bien au-delà de l'aspect technologique : stratégie, organisation et management, opérations, toutes ses dimensions sont impactées. Ainsi le succès des réseaux sociaux les rend désormais incontournables dans la stratégie des entreprises (social CRM, e-reputation,...)

Un monde de villes

La ville est aujourd'hui devenue la norme pour l'être humain. 50% de la population mondiale vit désormais en ville. La ville est un énorme défi, une « nouvelle frontière », pour les pays développés comme pour les pays émergents. Le développement urbain est revu à l'aune de considérations environnementales.

La ville se nourrit des évolutions

sociétales et forge la société de demain. La nouvelle société urbaine est le miroir de la société en général. La façon dont les villes feront face à la densification impactera la manière dont les entreprises s'organiseront et s'adapteront aux contraintes d'un nouvel environnement, les mégapoles, qui affectent la vie des employés-citoyens : dispersion croissante des lieux de vie et de travail, nouvelles attentes de la population urbaine, nouveaux schémas d'organisation du travail...

Présentation Capgemini Consulting

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes innovantes, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

Les 900 consultants de Capgemini Consulting France, et les 4000 consultants dans le monde partagent une passion et des savoir-faire reconnaissables : une approche systémique des problématiques de transformation, une expertise sectorielle poussée, une connaissance exceptionnelle des ressorts du management et des dynamiques d'entreprises, la maîtrise du levier technologique et enfin une attention constante portée aux hommes, moteur de la transformation.



Tour Europlaza
20, avenue André Prothin
92927 La Défense Cedex
Tél. : +33 (0) 1 49 67 30 00
www.fr.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group