

Démystifier la gestion de l'innovation et de la créativité à l'ère du 2.0



Une société du groupe



Une source de savoir-faire !

HEC MONTRÉAL

SOMMAIRE

Avant-propos	3
Présentation de VOIRIN Consultants, Conseils Atelya et MosaiC.....	3
Note-liminaire	5
Introduction	7
Pourquoi investir dans une initiative de gestion de l'innovation ?	7
Définition.....	7
Prémises.....	8
Bénéfices.....	9
Le processus d'innovation	10
Genèse des idées.....	11
Décision.....	12
Mise en œuvre des projets et adoption	13
Les bonnes pratiques	15
La gestion de l'innovation comme une suite d'événements	15
La genèse des idées : réelle et virtualisée.....	16
Le développement du capital humain.....	16
Les défis managériaux	17
La justification du dossier d'affaires	17
La création d'une culture d'innovation.....	17
La relation avec les partenaires d'affaires	18
La propriété intellectuelle.....	19
La gestion du risque	20
Exemples d'outils et initiatives	21
Quelques exemples	22
L'empreinte carbone chez IBM	22
Le remplissage de tubes de dentifrice chez Colgate-Palmolive.....	22
La lotion anti-âge Regenerist de Olay	23
Conclusion	24
Annexe – Brève analyse de solutions disponibles sur le marché	25
Bibliographie	26
Nos agences	27
Nos dernières publications	27

Avant-propos

Présentation de VOIRIN Consultants, Conseils Atelya et MosaïC

VOIRIN Consultants, fort de ses 25 consultants permanents et de ses quatre implantations en France à Paris, Lyon et Strasbourg et au Canada à Montréal, accompagne des organisations variées.

Qu'elles soient publiques : de grandes villes françaises, des communautés urbaines, des conseils régionaux, des conseils généraux, des administrations centrales françaises (Ministère des Finances, de l'Industrie, de l'Intérieur, de l'Éducation, etc.), des organismes centraux et déconcentrés de sécurité sociale, des agences gouvernementales et les Institutions Européennes (Conseil de l'Europe, Cour Européenne des Droits de l'Homme, Pharmacopée Européenne, Commission des Communautés, ...).

Qu'elles soient privées : des PME en croissance, leaders sur leur marché (dans les biens d'équipement, la seconde transformation du bois, le service aux entreprises, ...), des entreprises moyennes indépendantes (transport de personnes, transport, machinisme agricole, livraison à domicile, ...) et de grandes entreprises (secteur bancaire, assurance, constructeurs automobiles, industrie pétrolière, télécoms, laboratoires pharmaceutiques, ...).

Autour de trois grands domaines de compétences en management :

- conseil en management et en organisation ;
- conseil en stratégie et en management des systèmes d'information ;
- conseil en management Web et des usages du Web.

Face aux mutations à venir, VOIRIN Consultants est le partenaire de vos ambitions, qu'elles concernent les évolutions technologiques, les nouvelles formes de travail et d'organisation, ou les nouvelles exigences de compétitivité et de performance. VOIRIN Consultants accompagne la performance de votre organisation au travers de plusieurs leviers : les hommes ; les structures ; les outils.

<http://www.voirin-consultants.com/>

Dans le cadre du présent livre blanc, nous vous présentons un portrait simplifié et vulgarisé du phénomène moderne de gestion de l'innovation et de la créativité, notamment le processus, les bonnes pratiques et défis managériaux, les initiatives connues et quelques exemples.

Conseils ATELYA - Société du groupe européen VOIRIN Consultants

Basé à Montréal, Conseils ATELYA est expert de la transformation des organisations, de la gestion des connaissances, de l'Entreprise 2.0 et des nouveaux usages collaboratifs.

Face aux transformations à venir, Conseils ATELYA est le partenaire de vos ambitions, qu'elles concernent les évolutions technologiques, les nouvelles formes de travail et d'organisation, ou les nouvelles exigences de compétitivité et de performance.

Les principales sphères d'intervention d'Atelya :

- Gouvernance et processus
- Gestion du changement
- Stratégie 2.0
- Portail Collaboratif
- Gestion des connaissances
- Communauté de pratique

www.atelya.com

MosaiC - Un espace de partage des connaissances

Une ambition

Via MosaiC, faire de HEC Montréal un espace local et international de référence sur le thème de l'économie créative et du management de la création, en recherche, recherche-action, en intervention, en enseignement et en formation.

Une stratégie

Établir une plateforme ouverte de réflexion, de recherche et d'expérimentation accueillant des partenaires académiques locaux et internationaux de haut niveau, des partenaires du milieu des affaires et du milieu institutionnel, et des étudiants de fort calibre, animés par des projets communs pour mieux comprendre et maîtriser les nouveaux enjeux et les nouvelles pratiques de management dans le contexte de l'émergence de l'économie créative.

<http://mosaic.hec.ca/>

Un lieu social, collectif et cognitif

Mosaic se propose d'agir comme lieu de rencontre, de réflexion, de partage, d'échange et d'expérimentation autour de projet visant à mieux comprendre l'économie créative, la société de la création et le management de la créativité. Pour cela nous fondons notre action sur une mise à jour constante sur l'état de l'art en recherche sur ces questions; sur la production de travaux empiriques originaux appuyés sur des cas et des études rigoureuses, idéalement publiés dans des revues académiques; ainsi que sur la proposition d'avancées théoriques et conceptuelles.

Un événement annuel majeur récurrent

L'École d'été en management de la création, Montréal – Barcelone (décrite supra).

http://expertise.hec.ca/management_creation/

Note-liminaire

RÉINVENTER L'INNOVATION

L'innovation est devenue l'un des principaux leviers de la compétition. Celle-ci se joue aussi aujourd'hui sur les manières d'innover elles-mêmes. Promu entre autres par l'économiste Chesbrough, et mis en œuvre par les plus grandes entreprises, un modèle d'innovation ouverte est en train de s'imposer contre l'ancien modèle d'innovation fermée. Depuis le début de l'ère industrielle, l'idée était bien ancrée que les entreprises devaient cultiver le secret, garder leurs découvertes confidentielles et limiter au maximum leurs interactions avec le monde extérieur pour se concentrer sur leurs propres activités de recherche et développement. Cette approche est en train de voler en éclats. Inspirées par les nouvelles technologies comme Internet, les entreprises peuvent accéder à tout moment à des connaissances variées et éparpillées, localisées à l'extérieur de leurs frontières et les combiner avec les leurs. Elles peuvent à l'inverse chercher à valoriser à l'extérieur (par des partenariats, des ventes de droits de propriété, ou la création de spin-offs) des idées internes qui ne sont pas utilisées à l'intérieur de l'entreprise, comme le font par exemple 3M ou Hewlett-Packard. Elles peuvent ainsi articuler rapidement et efficacement des sources de savoir dispersées pour réaliser des opportunités sur le marché.

La priorité est désormais donnée à des pratiques ouvertes, collectives et collaboratives, personnalisées, à tous les stades de l'innovation. Une véritable culture de la participation s'impose ainsi progressivement, exploitant en particulier les applications nouvelles offertes par le Web (blogs, wikis, video, facebook, twitter, etc.), ainsi que les nouvelles possibilités de réseautage social. Il s'agit d'innover davantage, ensemble, mieux et plus vite, en reconnaissant que l'étincelle créatrice peut se former à n'importe quel point du processus d'innovation (y compris chez les clients) et que l'accès rapide aux différents lieux où émerge la nouveauté et aux différentes parties-prenantes est tout à fait stratégique. Dans ce contexte, les stratégies traditionnelles – standardisation, pression sur les coûts et la productivité – ont rapidement montré leurs limites. De nouveaux enjeux de gestion se font jour : flexibilité, pro-activité, spécificité, connectivité... Le constat s'impose : l'ancien régime d'efficacité productive est en train de laisser la place à un nouveau régime fondé sur l'intensité créative, nourrie de l'ouverture à la diversité.

De grandes entreprises comme Procter and Gamble ou IBM ont été parmi les premières à changer en profondeur leur mode d'organisation pour expérimenter le modèle d'innovation ouverte. Les pratiques de partage de connaissances se déclinent selon diverses nouvelles modalités : modèles « open source » de type Linux ou Wikipedia, modèles de « crowdsourcing » qui consistent à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire « de la foule », ou modèles de « blogsourcing », qui reposent sur l'idée que la création de contenus,

de projets ou le développement d'idées se fait par l'utilisation d'un blogue comme plateforme de création collaborative. Mais dans une large mesure les modèles d'affaires de ce nouveau régime industriel restent à être inventés.

Dans cette nouvelle économie fondée sur l'intensité créative qui est en train de s'imposer, le potentiel des ressources que l'on peut trouver au Québec et notamment dans la grande région de Montréal est considérable. À certains égards, Montréal peut être considéré comme un véritable laboratoire d'idées pour l'économie créative. L'une des grandes richesses de Montréal est d'accueillir des entreprises phares ayant articulé des modèles de gestion créative qui font aujourd'hui référence : Le Cirque du Soleil, Ubisoft, et Sid Lee, entre autres, appliquent des solutions profondément originales d'organisation créative. Le Cirque a réussi une intégration exceptionnellement efficace des aspects commerciaux et artistiques, en particulier en s'ouvrant à des sources d'inspiration et à des créateurs du monde entier. Ubisoft gère ses talents créatifs à travers des modes de coordination communautaires très élaborés, mobilisant autant les employés que les joueurs-consommateurs. Sid Lee a développé un modèle d'organisation « en étoile » où le client est au centre et où les talents créatifs diversifiés des membres de l'organisation occupent les branches de l'étoile. Des réflexions dans le même esprit se déploient aussi au CNRC ou à l'IRÉQ.

S'il importe de s'ouvrir au monde pour innover aujourd'hui, cette ouverture doit donc aussi se produire localement, pour s'alimenter à la source d'une diversité remarquable. Montréal est en effet riche de multiples grappes industrielles, animées par des joueurs de classe mondiale et par une multitude de PME, mais aussi foisonnante d'initiatives en recherche scientifiques, de projets artistiques et culturels institués ou underground. Ce potentiel, en partie méconnu, en partie sous estimé, de combinaisons d'idées et de talents présents à Montréal ne demande qu'à s'exprimer. Il est encore fragile. Il appelle des efforts entrepreneuriaux, des innovations managériales et une vision ambitieuse pour transformer toutes ces promesses en un véritable modèle d'innovation ouverte.

Patrick Cohendet est professeur invité au Service des affaires internationales, HEC Montréal
<http://www.hec.ca/profs/patrick.cohendet.html>

Laurent Simon est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
<http://www.hec.ca/profs/laurent.simon.html>

Ils sont co-fondateurs du groupe MosaiC pour la recherche, la valorisation et le transfert sur le thème du management de la création dans la société de l'innovation.

*Cet article est une version mise à jour, d'un texte écrit par les auteurs et paru dans La Presse le 1 juin 2009.

Introduction

Gestion des idées, co-création, innovation ouverte (open innovation), intelligence collective, gestion de l'innovation... la multiplicité des termes à la mode, souvent obscures au premier contact, rend difficile de s'y retrouver pour un non-initié. Le présent document vise à démystifier le phénomène la gestion de l'innovation en faisant un tour d'horizon des raisons expliquant sa popularité, en présentant les activités qui composent le processus d'innovation et en exposant les meilleures pratiques et défis d'une initiative de gestion de l'innovation. Aussi, quelques exemples tirés de la littérature scientifique et professionnelle sont proposés afin de concrétiser les concepts présentés.

Le présent document tente de rendre le concept de gestion de l'innovation accessible et compréhensible pour les gestionnaires de tous les horizons et de stimuler leur réflexion sur le sujet. Il ne se veut pas exhaustif mais vise plutôt à donner un portrait d'ensemble du phénomène et de ses enjeux.

Pourquoi investir dans une initiative de gestion de l'innovation ?

Définition

La gestion de l'innovation est beaucoup plus qu'une simple boîte à suggestion. Il s'agit d'un processus structuré et structurant qui permet de générer des idées innovantes, de trier ces idées pour en faire ressortir celles ayant le plus de potentiel, de décider ou non d'aller de l'avant avec un projet de mise en application de cette meilleure idée et d'en diffuser l'innovation à l'ensemble de l'organisation. La conférence 99%, tenue à New York les 15 et 16 avril 2010 sur le sujet de la gestion de l'innovation, n'a pas choisi son nom au hasard : si la créativité ne représente que 1% de l'équation, c'est la gestion de cette créativité au travers la gestion des équipes, la gestion du temps, le changement de culture, l'impact sur la stratégie et la mise en place de processus visant à stimuler la créativité qui représente 99% du défi.

Les idées ont intérêt à provenir d'un ensemble beaucoup plus large de sources potentielles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, y compris les employés, les clients et les partenaires d'affaire.

Prémises

Trois prémisses sous-tendent le raisonnement qui stimule les organisations d'aujourd'hui à vouloir investir dans une initiative de gestion de l'innovation.

- **Le processus d'innovation est trop essentiel pour être laissé à la chance** [15].

L'ouverture aux marchés internationaux, la montée en puissance des économies émergentes et la redéfinition des modèles d'affaires permis par les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) sont autant de raisons valables qui mettent de l'avant l'importance d'innover. Aujourd'hui, un avantage concurrentiel peut difficilement être durable dans le temps; la transformation continue de l'environnement d'affaires incite les organisations à revoir sans cesse leur raison d'être et leurs pratiques. Combiné au retard important du Québec dans l'investissement dans les NTIC, qui est de 12% inférieur à la moyenne canadienne [8], le processus d'innovation se doit d'être systématiser pour assurer à nos organisations une pérennité dans le temps.

- **L'intelligence collective a plus de valeur que l'intelligence individuelle.**

En bref, *deux têtes valent mieux qu'une*. L'exemple de Best Buy, qui a fait appel à ses employés de première ligne dans ses établissements pour créer les prévisions de ventes, est un exemple type d'intelligence collective [13]. Alors que l'exactitude des prévisions des experts était de 94%, l'exactitude à la suite de l'agrégation des prévisions de l'ensemble des employés de première ligne était de 98% [13]. Cet exemple démontre que la réponse à un problème donné n'est pas connue par un seul individu, mais que l'ensemble des individus la possèdent collectivement. Ainsi, il est peu probable qu'une seule personne ait une idée lumineuse d'innovation, mais la mise en commun des idées partielles peut mener à des innovations de taille.

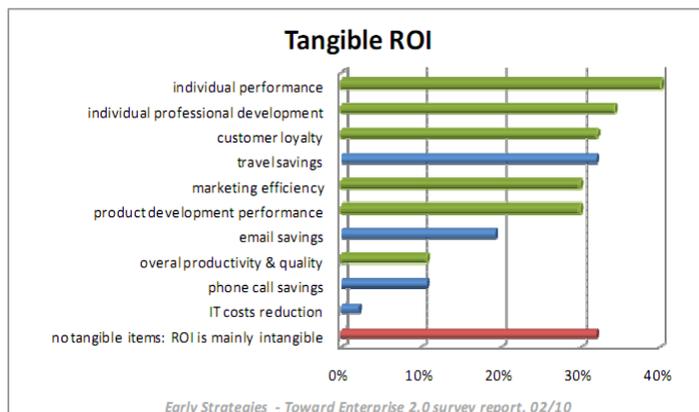
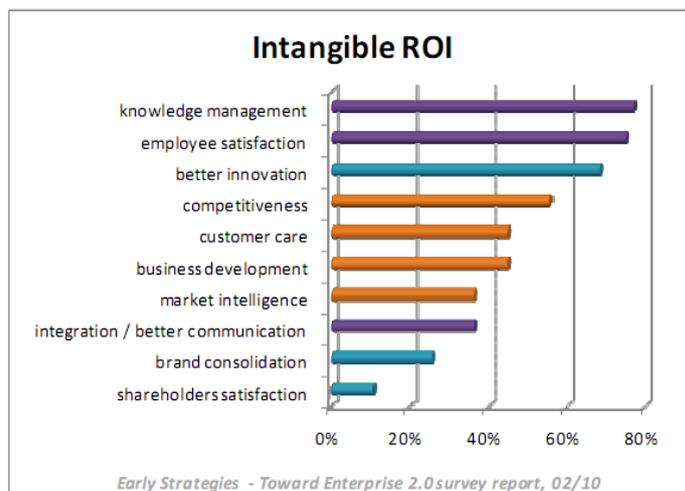
- **La confrontation des points de vue tend à générer des idées plus créatives.**

Auparavant, l'émergence de nouvelles idées était en général une responsabilité de la fonction de R&D (recherche et développement). Suivant un processus linéaire, l'idée d'un nouveau bien ou service était ensuite transférée au département de production pour ensuite être commercialisée. Cette façon d'innover est en adéquation avec le fonctionnement par silo des organisations, où la génération d'idées créatives est confinée au département de R&D. La définition d'idées innovantes s'étant aujourd'hui élargie, les idées ont intérêt à provenir d'un ensemble beaucoup plus large de sources potentielles à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, y compris les employés, les clients et les partenaires d'affaires [5]. Le concept derrière cette évolution des façons de créer repose sur le fait que les innovations ne surviennent pas de quelques génies isolés mais plutôt d'une co-construction collective via la combinaison de connaissances tacites et codifiées [5]. L'implication d'acteurs possédant un bagage cognitif et expérientiel ainsi que des points de vue différents tend donc à générer davantage d'idées créatives.

Bénéfices

Les bénéfices d'une initiative de gestion de l'innovation, lorsque gérée adéquatement, sont considérables. Il est difficile de faire l'inventaire des bénéfices d'une telle initiative puisqu'ils dépendent du type d'idée et de projet générés. Néanmoins, ils se déclinent en deux grandes catégories, les bénéfices mesurables et non-mesurables dont voici quelques exemples [10] :

Bénéfices mesurables	Bénéfices non-mesurables
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pénétration de nouveaux marchés et de marchés concurrents avec des produits et services innovants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accès privilégié aux connaissances de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ○ Offre de produits et services de plus grande qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sentiment d'appartenance et motivation des employés
<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation de la productivité des employés via des processus innovants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place de nouveaux modèles d'affaires
<ul style="list-style-type: none"> ○ Réduction du délai de mise en marché 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Développement d'un avantage compétitif

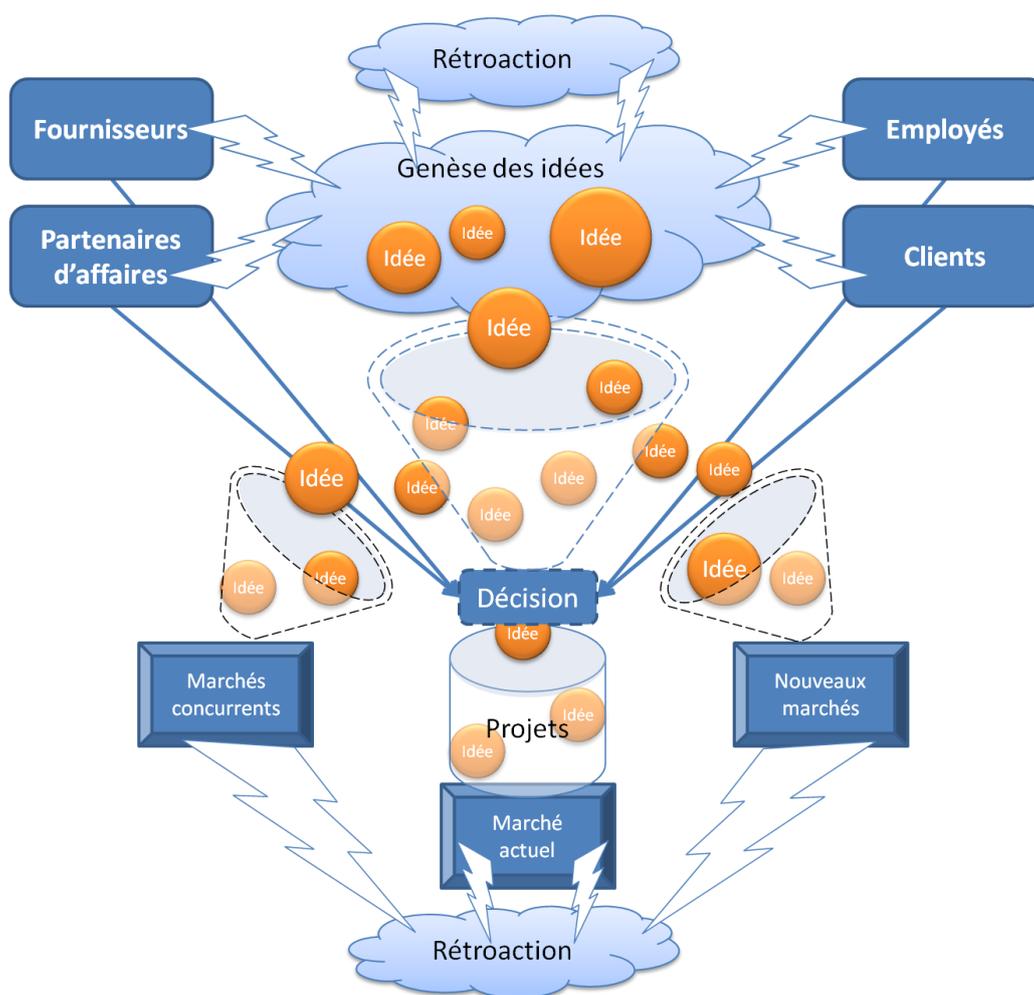


Le processus d'innovation

Le processus d'innovation présenté se veut une représentation simplifiée du modèle d'innovation ouverte. À l'opposé du modèle fermé, où le processus d'innovation reste interne à l'entreprise, le modèle d'innovation ouverte invite tous les acteurs en lien avec l'organisation à participer aux phases de génération d'idées et de décision.

L'interprétation des multiples modèles d'innovation ouverte amène à considérer le processus d'innovation comme 3 grandes phases successives [16] :

- **La genèse des idées**, où l'ensemble des partenaires d'affaire de l'entreprise participent à la co-création des idées,
- **La décision**, où les partenaires d'affaires et/ou les experts internes priorisent les idées et décident lesquelles transformer en projet pilote,
- **La mise en œuvre de projets**, où l'idée se concrétise réellement et est adoptée par l'organisation.



Genèse des idées

La genèse des idées est la première activité du modèle d'innovation présenté. Si elle se faisait auparavant par des sessions de remue-méninges à l'interne, l'innovation ouverte renonce à se baser uniquement sur sa propre recherche. En effet l'ensemble des acteurs qui composent l'environnement de l'organisation, tel que les employés, clients, fournisseurs et partenaires d'affaires, peuvent être impliqués dans la recherche d'idées innovantes. Une idée commune peut être générée à la suite d'échanges et d'interactions entre ces acteurs; il s'agit de la co-création des idées.

- **Bien définir le problème pour avoir de bonnes idées**

Les problèmes et les solutions sont des concepts imbriqués. Plus les critères à satisfaire d'une solution potentielle sont connus, et plus ces critères jouent un rôle important dans la solution, meilleure sera la solution. Ainsi, définir adéquatement le problème en termes de nature et de portée représente une partie substantielle de la solution [11]. Aussi, en morcelant le problème en différentes questions plus pointues, les intervenants peuvent travailler en parallèle sur le même problème [7].

- **Assurer l'adéquation entre le problème et le type de participants**

Il n'est pas nécessaire d'être un individu très innovateur pour participer à la co-création des idées. Néanmoins, le rôle dans la genèse des idées et les implications managériales qui en découlent varient selon les différents types d'individus dans les organisations et le problème à l'étude [4] [18]. À un bout du spectre se trouvent les *incrémentalistes*, qui tentent d'adapter chaque situation à leurs modèles mentaux actuels [18]. Il en résulte généralement des innovations modestes, à la marge. À l'autre bout du spectre se trouvent les *évaluateurs*, qui réévaluent constamment leurs modèles mentaux et qui questionnent tout [18]. Il en résulte généralement des innovations plus radicales, mais ils risquent d'être incapables de prendre une décision au moment opportun vu leur remise en question continuelle. La nature et la portée du problème défini doit donc se faire en ayant en tête le type d'individu participant à la genèse des idées.

- **S'adresser aux acteurs ayant une bonne connectivité**

Il a été prouvé que plus un individu est connecté à son réseau, plus il génère des idées de qualité [3]. En effet plus un individu se trouve au centre d'un réseau, c'est-à-dire qu'il est connecté à une grande diversité d'individus, plus il aura d'interactions avec ces personnes. Ainsi, lorsque vient le temps de générer des idées, cet individu pourra s'appuyer sur une plus grande diversité d'informations et de connaissances locales, d'où la genèse d'idées plus créatives et de meilleure qualité [3]. En plus de la diversité des opinions, il est important que l'opinion des individus soit indépendante de celle de leur entourage; l'hétérogénéité accroît la sagesse de la foule [3].

- **Utiliser la technique de créativité appropriée**

Il existe une panoplie de techniques pour stimuler la créativité. Les techniques convergentes, où l'objectif est prédéfini, comprennent les remue-méninges, la création d'une carte mentale et l'exercice visant à répondre au *qui quoi où quand pourquoi comment*. Les techniques divergentes, où l'objectif est plus vaste, comprennent la fragmentation du problème et la pause créative. Les techniques convergentes jumelées à une question bien définie favorisent les meilleurs résultats.

Décision

Une fois des idées générées, l'organisation qui entreprend une initiative de gestion de l'innovation se doit de faire des choix. En effet, le nombre d'idées habituellement générées sera supérieur aux nombres de projets qui peuvent être mis en place. Sans compter que certaines de ces idées peuvent être difficiles à évaluer. Si la priorisation des idées se faisait auparavant par un comité interne, l'ensemble de l'écosystème organisationnel est maintenant appelé à participer à cette étape et à décider lesquelles deviendront réalité.

- **Laisser la décision aux experts ou à la foule ?**

D'une part, les experts du domaine peuvent évaluer les idées et décider eux-mêmes des projets à entreprendre. Cette façon de faire assure que les idées retenues seront en adéquation avec la stratégie de l'organisation, en assumant qu'il s'agit de l'intérêt premier des experts. Néanmoins, ils ont tous un biais de par leur nature subjective; ils seront enclins à choisir des projets qu'ils trouvent personnellement intéressants.

D'autre part, les plateformes technologiques de gestion de l'innovation permettent à la foule de voter pour les idées les plus intéressantes. Comme pour la genèse des idées les clients, fournisseurs, employés et partenaires d'affaires peuvent être inclus dans le processus de décision. Cette façon de faire assure que les idées retenues créeront de la valeur pour la majorité des acteurs de l'environnement organisationnel. Cependant ces idées peuvent donner naissance à des projets qui, quoique populaires, ne sont pas entièrement alignés avec les objectifs d'affaires de l'organisation.

Au final, un juste équilibre du jugement de la foule et des experts est à préconiser. Les votes de la foule assurent la popularité du projet à entreprendre, alors que le jugement des experts assure l'alignement avec les objectifs d'affaires de l'organisation.

« Les idées ne sont aussi bonnes que la capacité de l'organisation à les réaliser. »

- John Galt, PDG, Idon Resources

- **Prendre en considération la capacité à réaliser les idées**

« *Les idées ne sont aussi bonnes que la capacité de l'organisation à les réaliser* ». Cette citation de John Galt, PDG de Idon Resources, souligne un point important. Lors de la prise de décision à savoir d'investir ou non dans un projet découlant d'une idée innovante, la capacité d'une organisation à mettre en œuvre l'idée en question se doit d'être un critère décisif.

Cette capacité organisationnelle comprend les capacités en termes de ressources financières, humaines, technologiques et matérielles. En effet, il est nécessaire d'être prêt à se donner les moyens de ses ambitions, c'est-à-dire de débloquer suffisamment de ressources pour réaliser le projet. Il faut aussi s'assurer d'avoir les compétences et connaissances à l'interne, ou à tout le moins d'être en mesure d'accéder à l'expertise nécessaire à la concrétisation de l'idée via des intervenants externes. Si l'idée nécessite une plateforme technologique, l'infrastructure en place doit être en mesure de la supporter. En outre, les enjeux de sécurité et autres risques inhérents à la concrétisation de l'idée doivent faire l'objet de mesures de mitigation et de contingence suffisants pour justifier une décision d'entreprendre le projet.

Mise en œuvre des projets et adoption

Une fois l'idée la plus prometteuse choisie, il est temps de mettre en œuvre le projet pour réaliser cette idée. À ce moment, il s'agit de déployer les efforts et ressources pour transformer l'idée retenue en réelle valeur pour l'organisation comme c'est le cas pour toute innovation.

- **Diffuser l'innovation à l'ensemble de l'organisation suite au projet pilote**

Le projet pilote permet de tester la faisabilité de l'idée, d'acquérir une certaine expertise et expérience à son sujet, et de mitiger les risques liés à son implantation. C'est seulement une fois ce projet complété et les apprentissages retenus qu'il est possible de transformer l'idée d'innovation en projet d'entreprise.

Le projet pilote augmente les chances de réussite lorsqu'il est entrepris par les protagonistes de l'idée à mettre en place. Ce sont eux, ceux qui ont participé à la genèse de l'idée, ceux qui militent de façon informelle pour le changement, qui sont les plus aptes à prendre les rênes du projet. En effet leur niveau de motivation et la croyance ferme dans la valeur potentielle de l'idée les désignent comme leaders du changement. Cette situation peut toutefois avoir un effet pervers : si les autres travailleurs perçoivent le projet pilote comme celui de quelques individus seulement, il est fort possible qu'ils résisteront lors de la diffusion à l'ensemble de l'organisation.

La réussite d'un projet pilote n'est pourtant pas un gage de succès de l'innovation, nonobstant la perception des travailleurs susmentionnée. L'adoption d'une innovation, et plus largement d'un changement, n'est pas une simple copie des comportements, connaissances et compétences d'un individu à un autre. Au-delà du calque de la démarche, il s'agit de l'intégration des idées qui sous-tendent l'innovation dans le schème de valeur d'un individu. Ce dernier, lorsqu'il assimile l'innovation, la transforme (habituellement marginalement). Ainsi, la gestion du changement se doit d'être une facette prépondérante tout au long de l'initiative de gestion de l'innovation pour atteindre la fin du processus et récolter les fruits de l'innovation.

La gestion du changement se doit d'être une facette prépondérante tout au long de l'initiative de gestion de l'innovation pour atteindre la fin du processus et récolter les fruits de l'innovation.

- **Fournir un retour d'information sur les idées retenues**

Peu importe le type de participants, il est nécessaire de fournir un retour d'information sur les idées retenues (et même celles qui ne le sont pas!). Ce retour d'information peut se faire via des remises de prix de l'innovation, des incitatifs financiers, des partages de profits engrangés par la nouvelle idée, ou encore via un système de points qui permettent aux employés de se procurer des items intéressants. Les retombées positives d'une telle rétroaction sont multiples :

D'une part, l'employé ayant suggéré l'idée mise en œuvre sera conscient de la reconnaissance qui lui est attribué. Cette reconnaissance entraîne alors une plus grande motivation de cet employé; il se sent intégré à l'organisation et réalise qu'il est écouté. Il sera donc plus enclin à continuer à fournir des idées d'innovation s'il conçoit que sa contribution a un réel impact.

D'autre part, ce dernier risque de parler de sa contribution à ses collègues, ce qui peut créer un effet d'entraînement. En effet le bouche-à-oreille étant un mode de diffusion crédible, ses collègues risquent d'être davantage convaincus par un témoignage de leur pair plutôt que par un communiqué corporatif. Davantage d'idées peuvent ainsi être générées, donnant accès à l'organisation à un plus grand bassin d'innovations potentielles.

Les bonnes pratiques

La gestion de l'innovation comme une suite d'événements

Contrairement à la boîte à suggestion, qui recueille toutes les idées pendant une période indéterminée, la gestion de l'innovation génère les meilleurs résultats lorsqu'elle est organisée comme une suite d'événements [11]. Un événement possède trois grandes caractéristiques : une limite dans le temps, une nature précise et le soutien d'une unité d'affaires [11].

Un événement est une action concertée limitée dans le temps. Une initiative de gestion de l'innovation périodique permet d'obtenir nombre d'idées dans un court délai, mais la contrainte de temps peut exclure par le fait même des idées à fort potentiel. À l'opposé, une initiative en continue telle une boîte à suggestion permet de recevoir des idées en tout temps. Toutefois l'engouement initial risque de se dissiper rapidement, générant ainsi moins d'idées de qualité qu'une suite d'événements.

Aussi, la nature d'un événement doit être très spécifique. Les employés sont confrontés à plusieurs situations d'affaires et ont, en général, un nombre impressionnant d'idées pour améliorer leur quotidien. En spécifiant le sujet, l'unité d'affaire ayant organisé l'événement est certaine d'obtenir des idées sur ce qui l'intéresse. Ainsi, les idées recueillies pourront être comparées entre elles sur une base commune, et la meilleure des idées pourra être retenue [11].

L'unité d'affaire qui parraine l'événement est responsable de l'animer, d'en spécifier la nature et d'y débloquer les budgets en argent et en temps de personnel, si nécessaire.

Enfin, un événement est habituellement parrainé par une unité d'affaire qui cherche à innover dans une sphère d'activité donnée. Par exemple, la fonction marketing peut créer un événement pour trouver le nouveau slogan de l'organisation. Ou encore, la fonction recherche et développement peut créer un événement pour trouver le prochain produit à mettre sur le marché. Pareillement, la fonction TI peut créer un événement pour améliorer les processus d'affaires. Au final, l'unité d'affaire qui parraine l'événement est responsable de l'animer, d'en spécifier la nature et d'y débloquer les budgets en argent et en temps de personnel, si nécessaire [11].

La genèse des idées : réelle et virtualisée

Il existe aujourd'hui de multiples plateformes collaboratives permettant de gérer la genèse des idées, chacune ayant leurs avantages et inconvénients. Néanmoins, l'étape de co-création des idées ne doit pas se limiter au monde virtuel. En effet, la mise en place et la réalisation de séminaires de remue-méninges ou de réalisation de cartes mentales peut bénéficier des rencontres dans le monde réel.

La rencontre en face-à-face est une interaction beaucoup plus riche que les plateformes collaboratives. En effet la rétroaction en temps réel, le langage corporel, l'interaction synchrone et l'échange de personne à personne permettent de mieux capter la nature du message d'un employé. Par exemple, si un employé suggère sur une plateforme collaborative de « simplifier le *workflow* en l'autorisant à comptabiliser ses propres dépenses », il est possible de croire qu'il a décelé une activité sans valeur ajoutée dans le processus d'approbation des dépenses. Par contre, en ayant une interaction en face-à-face, il est possible de réaliser que cet employé a une certaine amertume envers l'approbateur de dépenses en raison d'un conflit de travail passé. Ainsi, l'organisation de rencontres dans le monde réel permet de saisir des subtilités qui ne peuvent être saisies via les plateformes collaboratives.

Le développement du capital humain

L'idée derrière le développement du capital humain comme bonne pratique dans une initiative de gestion de l'innovation est simple : l'objectif étant d'accéder au capital cognitif des travailleurs, il faut s'assurer que ce capital soit de grande qualité. D'où le développement du capital humain comme pratique de premier plan dans la gestion de l'innovation.

Étant donné que les employés sont appelés à co-créer avec des participants hétérogènes, à savoir les fournisseurs, partenaires d'affaires, et clients, il est important qu'ils comprennent adéquatement dans quelle réalité ces participants sont ancrés. Ainsi, des formations dans des domaines complémentaires et connexes au domaine métier d'un employé permettent à ces derniers de mieux collaborer. Une plus grande compréhension mutuelle des participants permet de co-créer plus facilement par le développement d'un langage commun.

De plus la mise en place d'incitatifs, qu'ils soient financiers, matériels ou autres, permet de renforcer positivement les comportements favorables aux innovations, notamment le partage d'information et l'ouverture d'esprit. En effet, **l'importance de développer un capital cognitif de qualité n'est surpassée que par la capacité des individus à partager entre eux ce capital cognitif.**

Les défis managériaux

La justification du dossier d'affaires

Comme dans tout projet à saveur technologique, la justification du dossier d'affaires est complexe. En effet, les retours sur investissement d'une initiative de gestion de l'innovation sont souvent difficile, voire impossible, à quantifier. Néanmoins, les bénéfices que peut procurer une initiative de gestion de l'innovation sont réels et observables; référez-vous au paragraphe 2.2. C'est leur mesure dans un cadre financier et l'impact sur le *bottom-line* qui sont plus difficiles à cerner.

Les organisations ayant réussies à institutionnaliser le processus d'innovation l'ont fait en mettant l'accent sur la **valeur ajoutée d'affaires**. En effet, ces organisations acceptent généralement des idées qui ont un niveau de risque plus élevé que si la justification du dossier d'affaires avait fait l'objet d'un calcul de retour sur investissement conventionnel. Par exemple, en intégrant à l'équation les bénéfices non-mesurables comme le niveau d'accès aux connaissances organisationnelles, la valeur créée par le projet est substantiellement plus importante que la valeur calculée par un calcul du retour sur investissement basé uniquement sur des gains monétaires. Ainsi, si la valeur potentielle du projet est plus élevée, le niveau de risque tolérable l'est tout autant. Ceci étant dit, il est primordial d'avoir un plan de mitigation et de contingence des risques qui soit à la hauteur de la valeur créée pour que le dossier d'affaires soit recevable (voir 5.5).

À propos du retour sur investissement, des recherches récentes ont jetées les bases pour une nouvelle mesure basée sur le **retour sur collaboration**. Plus de détails dans [cet article](#).

L'unité d'affaire qui parraine l'événement est responsable de l'animer, d'en spécifier la nature et d'y débloquer les budgets en argent et en temps de personnel, si nécessaire.

La création d'une culture d'innovation

Créer une culture d'innovation, c'est instaurer le changement comme mode de vie. Pour y arriver, l'ingrédient essentiel est le niveau de confiance au sein de l'organisation [9]. En effet, il est nécessaire d'avoir confiance en ses collègues, en ses supérieurs et ses subordonnés pour adopter un changement. Ainsi, il est de la responsabilité du management de cultiver cette confiance pour être en mesure de mettre en place une initiative de gestion de l'innovation [9].

Il est important de réaliser que la confiance est une relation bidirectionnelle. En effet, un travailleur ne peut avoir confiance en son supérieur si celui-ci ne lui démontre pas un niveau de confiance semblable. La perception de perte de pouvoir et d'inconfort explique généralement la résistance au changement. En investissant dans une initiative de gestion de l'innovation, il faut être prêt à accepter quelques revers de part et d'autres de l'organisation.

Un dialogue ouvert, des processus transparents, du renforcement positif, un partage d'information tant vertical que transversal et une grande collaboration entre les travailleurs permet de favoriser un climat de confiance dans l'organisation [9]. Les organisations aplaties ou en réseau sont donc plus adaptées à mettre en place une telle initiative. Malgré un climat de confiance, il n'y a aucune garantie que l'innovation ne causera pas d'inconfort dans l'organisation. Par contre, l'organisation dont les membres arrivent à faire face à l'adversité en groupe aura les meilleures chances de réussite; ils gagneront encore davantage de confiance en soi et cultiveront ainsi la culture de l'innovation.

La relation avec les partenaires d'affaires

Inclure les partenaires d'affaires dans le processus d'innovation d'une organisation, c'est rendre davantage poreuses et floues les frontières organisationnelles. Cette situation entraîne des défis managériaux importants, notamment au niveau de la propriété intellectuelle, du partage de connaissances ainsi que dans le partage des risques et des bénéfices.

En effet, si une idée est générée à la suite de quelques itérations de co-création incluant des travailleurs, clients et fournisseurs, à qui appartient cette idée ? La réponse n'est pas évidente, et chaque situation est unique et amène son lot de complexité. Chose certaine, la culture de l'innovation doit elle aussi transcender les frontières organisationnelles et s'implanter solidement chez les partenaires d'affaires. Elle passe donc par un modèle d'affaires clair et des ententes spécifiques avec les partenaires externes. La situation se complexifie encore davantage lorsque vient le temps de mettre en œuvre le projet. En effet, si l'innovation affecte un processus de part en part des organisations, qui sera responsable de le mettre en place ? Qui sera responsable des risques financiers, techniques, technologiques ? Qui aura droit à quelle part des bénéfices ?

Les protagonistes prônent l'équilibre d'une situation gagnant-gagnant : si l'idée profite à un partenaire d'affaires cette fois, la prochaine bénéficiera à l'organisation elle-même. De plus, étant tous une partie intégrante de la même chaîne de valeur, une innovation d'un partenaire d'affaires se répercute positivement sur la valeur offerte par l'organisation. Au final, la relation d'affaires avec les partenaires de l'organisation doit aller au-delà des ententes contractuelles et s'appuyer sur les gains mutuels pour que réussisse une initiative de gestion de l'innovation.

Un dialogue ouvert, des processus transparents, du renforcement positif, un partage d'information tant vertical que transversal et une grande collaboration entre les travailleurs permet de favoriser un climat de confiance dans l'organisation.

La propriété intellectuelle

La gestion de l'innovation soulève nécessairement des enjeux au niveau de la propriété intellectuelle. En effet, si l'idée est issue d'un processus de co-création, qui aura droit à quelle partie des bénéfices ?

À ce propos, le gouvernement canadien vient tout juste de déposer le projet de loi C-32 visant la modernisation de la Loi sur le droit d'auteur. Cette initiative fait suite aux problématiques soulevées il y a quelques années par le piratage de musique. Inutile de mentionner que la législation est habituellement en retard de quelques années. Les enjeux de propriété intellectuelle en rapport à l'innovation ouverte feront donc probablement l'objet d'un projet de loi dans les prochaines années.

Ainsi, il est nécessaire de s'assurer de la compréhension des ententes contractuelles légales qui lient les différents partis : entreprise cherchant une innovation, partenaires pouvant fournir les solutions, propriétaire de la plateforme collaborative, etc... En général, les conditions quant au transfert de la propriété intellectuelle sont indiquées dans la description du problème à résoudre, et les fournisseurs de solution acceptent cette situation [7]. De cette façon, la personne proposant une solution sait de prime abord les conditions qui régissent l'échange d'information. Elle a donc le choix de contribuer ou non à la recherche de solutions en toute connaissance de cause.

La gestion du risque

La gestion de l'innovation est caractérisée par l'incertitude et l'imprévisibilité du succès des nouveaux produits et services sur le marché [19]. En effet malgré toutes les études qui peuvent être réalisées, les résultats d'une innovation ne sont connus que lorsqu'elle est mise en œuvre et diffusée.

Ainsi, la gestion du risque en rapport aux initiatives d'innovation se fait via un portfolio d'innovation diversifié [19]. Normalement, un projet très innovateur aura les bénéfices potentiels les plus élevés, mais aussi les risques d'échec les plus élevés. À l'opposé, un projet d'innovation incrémentale aura des bénéfices marginaux mais sa concrétisation est plus certaine. Il est donc nécessaire pour une organisation d'entreprendre des projets qui sont variés dans leurs bénéfices potentiels ainsi que dans leurs niveaux de risque. De cette façon ils s'assurent de balancer les objectifs longs termes, via des projets d'innovation radicale, aux objectifs courts termes via des projets incrémentaux. Aussi ils s'assurent d'un flux constant d'innovations avec les projets incrémentaux, ce qui justifie et compense pour le revers occasionnel des projets d'innovation radicale [19].

Une organisation se doit donc de déterminer une stratégie au niveau de sa gestion du portfolio d'innovation. Quel est le niveau de risque global de ce portfolio ? Quel niveau de bénéfice potentiel est acceptable pour entreprendre un projet ? Il est important de conserver et de cultiver son avantage compétitif, mais les initiatives d'innovation de l'organisation ne doivent pas l'empêcher de réaliser ses activités quotidiennes. Ce niveau de risque global dépend alors de la nature de l'organisation, de son environnement organisationnel et des caractéristiques de ses dirigeants [19].

Étant tous une partie intégrante de la même chaîne de valeur, une innovation d'un partenaire d'affaires se répercute positivement sur la valeur offerte par l'organisation.

Exemples d'outils et initiatives

Le tableau suivant présente quatre initiatives connues de gestion de l'innovation. Les deux premières, *Innocentive* et *Yet2*, sont des communautés d'innovation ouverte : toute entreprise est invitée à s'adresser à toute personne. *Feedback 2.0* est un logiciel offert en SaaS qui permet un dialogue transversal dans les organisations. *Imaginatik* est un logiciel où les compagnies clientes décident des personnes qui pourront partager des idées; il s'adresse plutôt à un public interne.

Caractéristiques	Outils et initiatives connues			
Initiative	<i>Innocentive</i>	<i>Yet2</i>	<i>Feedback 2.0</i>	<i>Imaginatik</i>
URL	innocentive.com	yet2.com	feedback20.com	imaginatik.com
Fondé en...	2001	1999	2007	1994
Mission	« Changer le monde et influencer la vie des gens en appliquant la créativité et l'intelligence humaine planétaire à résoudre les plus importants défis commerciaux, gouvernementaux et humanitaires. »	« L'innovation est le moteur de l'économie mondiale, et le marché global en ligne de <i>yet2</i> est la façon la plus efficace de trouver l'innovation dont vous avez besoin et de publiciser les innovations que vous voulez vendre. »	« Instaurer le dialogue en initiant une conversation autour des produits, services et projets de la marque ou de l'organisation. »	« Nous sommes engagés à développer des méthodes, processus et logiciels qui aident les entreprises à innover dans leur entreprise. Ces outils permettent d'identifier et développer les idées et stratégies qui seront les moteurs de l'avenir dans leur entreprise. »
Nom d'un « événement »	<i>Challenge</i>	<i>TechNeed</i>	<i>Question</i>	<i>Event</i>
Participants	Tous	Tous	Sur invitation	Sur invitation
Nb idées	19 346	5 061	N/A	N/A
Hébergement	Par Innocentive	Par yet2	Par Feedback 2.0	Par imaginatik ou Par le client
Processus de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> -Les compagnies identifient un besoin et créent un Challenge. -Innocentive affiche le Challenge. -Les particuliers proposent des solutions. -Innocentive aide les compagnies à évaluer les solutions. -Les compagnies sélectionnent la meilleure idée. -Le particulier transfère sa propriété intellectuelle à la compagnie. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les compagnies identifient un besoin et créent un TechNeed. -Les particuliers affichent leurs idées sur n'importe quel sujet. -Les compagnies cherchent parmi les idées affichées. -Les particuliers tentent de répondre aux besoins des compagnies. -Les deux parties s'entendent entre eux. 	<ul style="list-style-type: none"> -La compagnie saisit une question dans la plateforme. -Les clients et/ou experts consultent le « F.A.Q. » dynamique. -Les clients et/ou experts proposent des réponses. -Les clients et/ou experts votent pour la réponse la plus pertinente et utile. -La compagnie prend une décision et met en œuvre selon les réponses. 	<ul style="list-style-type: none"> -La compagnie ou l'unité d'affaire invite par courriel les particuliers à participer à un event. -Les particuliers proposent des idées sur le sujet de l'événement. -Une équipe d'experts évalue les meilleures idées. -Les idées sélectionnées sont mises en œuvre.

Quelques exemples

L’empreinte carbone chez IBM

IBM a implanté en 2006 les « *innovation jams* », des événements qui visent à faire ressortir des idées innovantes sur des sujets précis. Le président directeur-général d’IBM, Samuel J. Palmisano, a annoncé dès le début de l’initiative qu’il investirait jusqu’à 100 millions de dollars dans les meilleures idées recueillies. Il a ainsi démontré un support solide de la haute direction [1].

Les événements, qui durent de deux à trois jours, regroupent plus de 150 000 employés, partenaires d’affaires, clients et chercheurs universitaires provenant de plus de 100 pays. Cette omniprésence a permis d’entretenir des conversations en ligne 24 heures par jour, générant ainsi plus de 46 000 idées. Le succès du premier événement a surpris les organisateurs qui, depuis ce temps, ont développés des méthodologies pour gérer cette masse de données [1].

Récemment, IBM est sous pression des gouvernements, clients et employés pour réduire son empreinte de carbone [6]. Malgré les efforts déployés, les consultants sont le groupe d’employés qui a la pire empreinte de carbone en raison des nombreux déplacements par avion, et plus généralement du mode de vie nomade [6]. Ainsi, IBM a organisé une séance de deux semaines d’échange d’idées en ligne où les consultants, mais aussi les clients qui les accueillent en plus des employés du *back-office* étaient invités à participer. Plus de 360 idées ont été générées durant cette période et une vingtaine ont été retenues. Ces idées ont alors donné lieu à des investissements concrets visant à réduire l’empreinte de carbone de la multinationale [6].

Le remplissage de tubes de dentifrice chez Colgate-Palmolive

Les chercheurs du département de recherche et développement chez Colgate-Palmolive étaient confrontés à un problème de taille. En effet, ils n’arrivaient pas à trouver une façon de mettre la poudre de fluorure dans le tube sans qu’elle ne soit dispersée dans l’air [2]. Un problème qui semblait simple à première vue les a longtemps mystifiés.

Le président directeur-général d’IBM, Samuel J. Palmisano, a annoncé dès le début de l’initiative qu’il investirait jusqu’à 100 millions de dollars dans les meilleures idées recueillies.

Ils ont alors affiché les spécifications du problème sur le site d'innovation ouverte *InnoCentive*, où tous et chacun pouvaient consulter leur problème. C'est à ce moment qu'intervient l'ingénieur électromécanique Edward Melcarek, un canadien qui consulte le site d'innovation ouverte [12]. Il propose alors, à l'aide d'un circuit électrique, de charger positivement la poudre de fluorure et de connecter le pôle négatif au tube. Ainsi, la poudre est naturellement attirée vers le tube et ne peut être dispersée dans l'air [2].

Cette solution aurait difficilement pu être trouvée par les chercheurs du département de recherche et développement puisqu'il s'agit d'une solution qui utilise des principes de physique pour résoudre un problème chimique. Les chercheurs n'avaient donc pas l'expertise nécessaire pour arriver à cette solution; le recours à l'innovation ouverte a donc porté fruit. Pour sa solution, M. Melcarek a récolté un montant de 25 000\$. D'un côté, la compagnie s'en tire à bon compte puisqu'il lui aurait coûté beaucoup plus cher de développer une solution équivalente à l'interne. De l'autre côté, M. Melcarek a capitalisé sur ses expertises puisqu'il connaissait la solution dès la fin de la lecture des spécifications. Il s'agit réellement d'une situation gagnant-gagnant.

La lotion anti-âge Regenerist de Olay

Les instituts de la santé des États-Unis ont indiqués, il y a quelques années, qu'elles avaient identifiées certaines protéines qui pouvaient « promouvoir une guérison plus rapide des coupures avec moins de cicatrices et être utile dans le traitement des plaies » [5]. Quelques temps plus tard, une compagnie française du nom de Sederma a découvert cinq protéines qui pénètrent l'élastine et le collagène de la peau dans les coupures pour promouvoir la guérison des plaies.

Proctor & Gamble, une multinationale réputée, est une entreprise ouverte vers le monde. Son vice-président à l'innovation et la connaissance, M. Larry Huston, considère que l'innovation ouverte permet de *turbo-chargé* les innovations. Ainsi, lorsque la compagnie a entendu parler de ces deux produits, elle a rapidement réalisé qu'il y avait un potentiel énorme pour les crèmes anti-âges. Des ententes ont été conclues avec Sederma, et leurs produits ont permis de développer la marque bien connue *Regenerist* de Olay [5]. C'est donc en faisant appel aux innovations des organisations externes que Proctor & Gamble a pu innover à l'interne.

Trois institutions ont été impliquées dans le processus d'innovation, chacune travaillant pour ses propres intérêts. Selon M. Hutson, Proctor & Gamble a sauvé plus de 50% du temps de développement nécessaire si cette crème avait été créée à l'interne du département de recherche et développement [5].

Conclusion

En s'appuyant sur des prémisses difficilement contestables, la gestion de l'innovation a pour objectif de dégager un avantage concurrentiel durable pour les organisations qui l'institutionnalise. Le présent document fournit un guide compréhensible et relativement simplifié qui stimule la réflexion quant à la mise en place d'une initiative de gestion de l'innovation. Plusieurs enjeux, bonnes pratiques et points d'attention ont été soulevés; ils représentent néanmoins seulement une partie des éléments à considérer avant de mettre en place la gestion de l'innovation.

Les actions décrites dans ce document faciliteront les actions de transformation de l'organisation vers l'institutionnalisation du processus d'innovation. Cela dit, il n'en demeure pas moins que les gestionnaires doivent faire appel à une source de savoir-faire pour réaliser ces activités !

Annexe – Brève analyse de solutions disponibles sur le marché

	TalkSpirit	BlueKiwi	Feedback 2.0
Profil des utilisateurs	Profil limité	Profil web 2.0	Profil web 2.0
Votes	Votes positifs et négatifs	Votes positifs et négatifs	Votes très positifs, positifs, négatifs, très négatifs
Communication	Idées, discussions en ligne, blogue, problèmes, questions	Commentaires sur les idées. Messages publics et privés	Questions, réponses aux questions, commentaires
Création de groupe	Communautés et sous-communautés, privées ou publiques	Groupe privé, public, selon les thématiques	Pas de groupes
Réseau	Communautés	Nuage. Thèmes discutés, intérêts	Communautés
Statistiques	Tableaux de bord, contribution et communication	Tableaux de bord, selon les idées, les discussions et les utilisateurs	Tableaux de bord selon les idées, tableau de bord personnel
Progression	Plusieurs niveaux disponibles	Inexistant	Plusieurs niveaux disponibles

Bibliographie

- [1] Arnold, P. (2007) "Big Green Innovations", IdeaConnection.
- [2] Arnold, P. (2007) "Method to Get Fluoride Powder into Toothpaste Tubes", IdeaConnection.
- [3] Björk, J. & Magnusson, M. (2009) "Where Do Good Innovation Ideas Come From ? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality", Product Development & Management Association.
- [4] Boeddrich, H-J. (2004) "Ideas in the Workplace: A New Approach Towards Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process", Creativity and Innovation Management.
- [5] Borchardt, J.K. (2008) "Open innovation Becoming Key to R&D Success", LabManager Magazine.
- [6] Britt, A. (2007) "Exchanging ideas online: Raise awareness, generate ideas, and engage employees in carbon management" IBM United Kingdom Limited.
- [7] Bughin, J. Et al. (2008) "The next step in open innovation", The McKinsey Quarterly.
- [8] CSLS (2008) "The Canada-US ICT Investment Gap: An Update", Ottawa.
- [9] Coffman, B. (2006) "Building the Innovation Culture", InnovationLabs.
- [10] Demailly, C. (2010). "Toward Enterprise 2.0 : Making the Change in the Corporation." Early Strategies
- [11] Gamlin, J.N. Et al. (2007) "Unlock Creativity with 'Active' Idea Management", Research Technology Management.
- [12] Gooderham, M. (2007) "Who needs R&D – just e-mail Mr. Fix-it" The Globe and Mail.
- [13] Hamel, G. (2007) "The Future of Management", Harvard Business School Press.
- [14] Harris, K. (2009) "Innovation and Idea Management: Make These Decisions First", Gartner Research.
- [15] Lamont, J. (2004) "Idea management: Everyone's an innovator", KM World.
- [16] Rogers, E.M. (2003) "Diffusion of Innovations", Free Press.
- [17] Teo T.S.H. Et al. (2007) "Fostering IT-Enabled Business Innovation at YCH Group", MIS Quarterly Executive.
- [18] Vandenbosch, B. & Saatcioglu A. (2006) "How managers generate ideas and why it matters", Journal of Business Strategy.
- [19] Washtenaw Development Council (2010) "Innovation Portfolio Mix and Risk Management".

Vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur nos méthodes?

Nos agences



Montréal

405, rue Ogilvy, bureau 101
Montréal, Québec H3N 1M3
CANADA

patrice.letourneau@atelya.com



Paris

35, rue Vaugelas, 75015 Paris
Tel : 01 70 61 11 70

FRANCE

amelie.voirin@voirin-consultants.com

Strasbourg

42, route de Bischwiller, 67300 Schiltigheim
Tel: 03 88 62 23 00

FRANCE

stephanie.klein@voirin-consultants.com

Lyon

11-13 rue des Aulnes, 69760 Limonest
Tel: 04 26 46 73 49

FRANCE

gilles.dumoulin@voirin-consultants.com

Nos dernières publications

Réussir un projet Intranet 2.0

Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, systèmes d'information.

Auteurs : Frédéric CREPLET et Thomas JACOB

Gestion des connaissances - firmes et communautés de savoir

Croissance des groupes informels : sources de valeur et de performance.

Auteurs : Patrick COHENDET, Frédéric CREPLET et Olivier DUPOUET