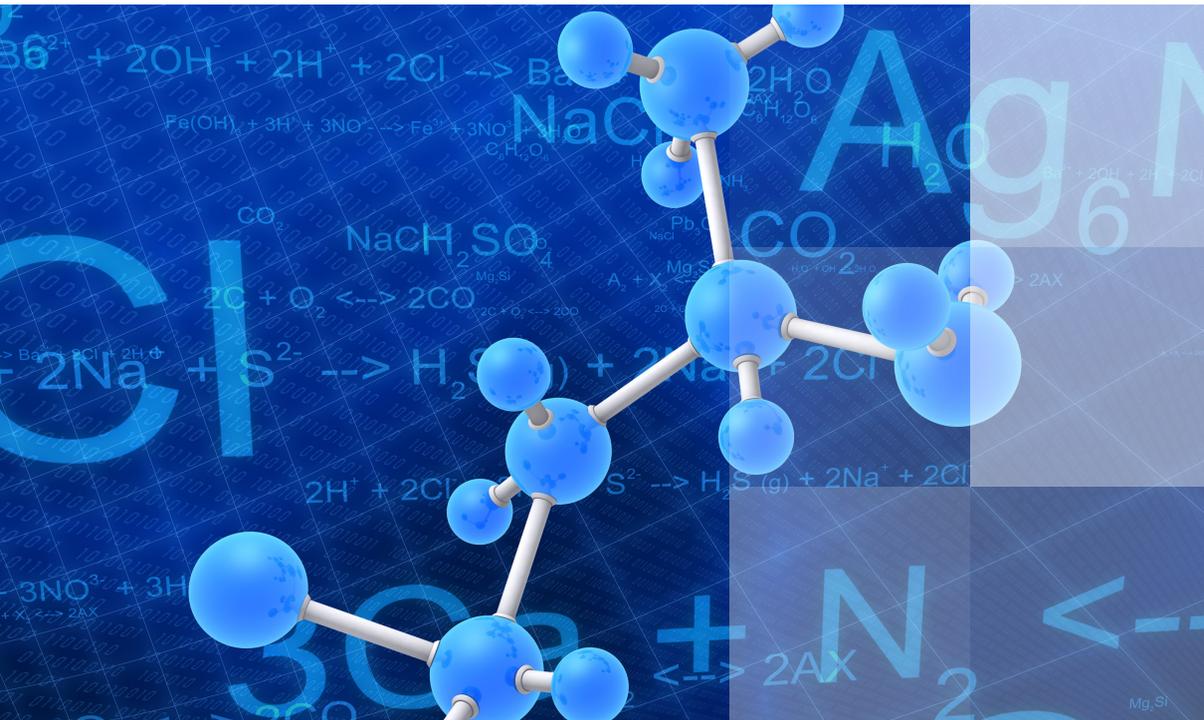




Management
& Technology
Consultants

POINT DE VUE

De la boîte à idées à l'innovation 2.0 L'innovation collaborative dans tous ses états !



En partenariat avec :



To get there. Together.

Editorial

Sommaire

Edito	3
Remerciements	4
Avant-propos	5
L'innovation collaborative d'hier et d'aujourd'hui	8
Les catalyseurs de la transformation de L'innovation collaborative	24
Premières tendances d'une mutation engagée	34
Présentation des partenaires	42
Contacts BearingPoint	44
Annexes	44

« *De la boîte à idées à l'innovation 2.0 : l'innovation collaborative dans tous ses états* » est le thème de ce point de vue, qui se présente sous la forme d'un cahier de tendances d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Conduite en partenariat avec Air Liquide, la Direction Générale de Modernisation de l'Etat, Reunica, Orange, la SNCF et Veolia Environnement, elle s'est appuyée sur 70 entretiens auprès de décideurs de l'innovation. Ainsi, près de 60 dispositifs d'innovation collaborative associant clients ou salariés ont été analysés.

Feu de paille ou lame de fond ? Force est de constater que les dispositifs d'innovation collaborative se multiplient et durent. S'il existe autant de dispositifs que d'entreprises, ils constituent une réponse aux enjeux de créativité tant dans le développement d'offres innovantes que dans l'amélioration des procédés et processus de Recherche, Marketing et Développement Produits ou de fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Éléments de réponse à la recherche de relais de croissance, à la volonté d'installer de nouveaux modes de relation entre l'entreprise et des salariés d'une part et entre l'entreprise et ses clients d'autre part, aux nouveaux usages permis par les technologies « 2.0 », les dispositifs d'innovation collaborative sont promis à un bel avenir. Ce point de vue en décortique les facteurs clés de succès, les risques liés à leur mise en oeuvre et une première analyse de leurs perspectives d'évolution.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture,

Eric Campanini
Associé
BearingPoint

Isabelle Denervaud
Directeur Associé
BearingPoint

Ewoud Huig
Associé
BearingPoint

Henri Tcheng
Associé
BearingPoint

Remerciements



Roberto Chrétien

Responsable Innovation, Prospective & Développement Durable



Martha Heitzmann

Directeur R&D Groupe Air Liquide

Greg Fleming

Directeur Innovation et Partenariats



Nicolas Conso

Chef du Service Innovation

Françoise Waitrop

Chef de la mission Méthodes Service Innovation



Stéphanie Dommange

Directrice Universités SNCF



Robert C.Bozza

Directeur de la Veille Recherche & Innovation



David Richard

Directeur Transormation, Perfomance & Communication Interne,
Opérations France

Comité de rédaction

Directeur de rédaction : Isabelle Denervaud

Rédacteurs : François Fourrier, Olivier Gérardin, Mathilde Noé, Charles-Antoine Souplet, Michael Tartar

Contributeurs : Aurélien Couderc, Cyprien Douster, Alban Viaris De Lesegno

Conception graphique : Arlette Simon, Chloë Thibault, Angélique Tourneux

Expertise : Véronique Chance-Fournier

Marketing & Communication : Aurélia Loustaud, Sandrine Sturzenegger, Thierry Lalande

Avant propos : croiser des regards

La première édition de ce **cahier de tendances** a été réalisée par les équipes BearingPoint en charge de l'Offre Management de l'Innovation et de la R&D au cours du premier semestre 2010, à partir d'une analyse conduite auprès de 50 entreprises internationales. Il explore les tendances d'hier, d'aujourd'hui et de demain sur un thème d'actualité: l'innovation collaborative, par l'analyse de plus de 60 dispositifs en entreprise.

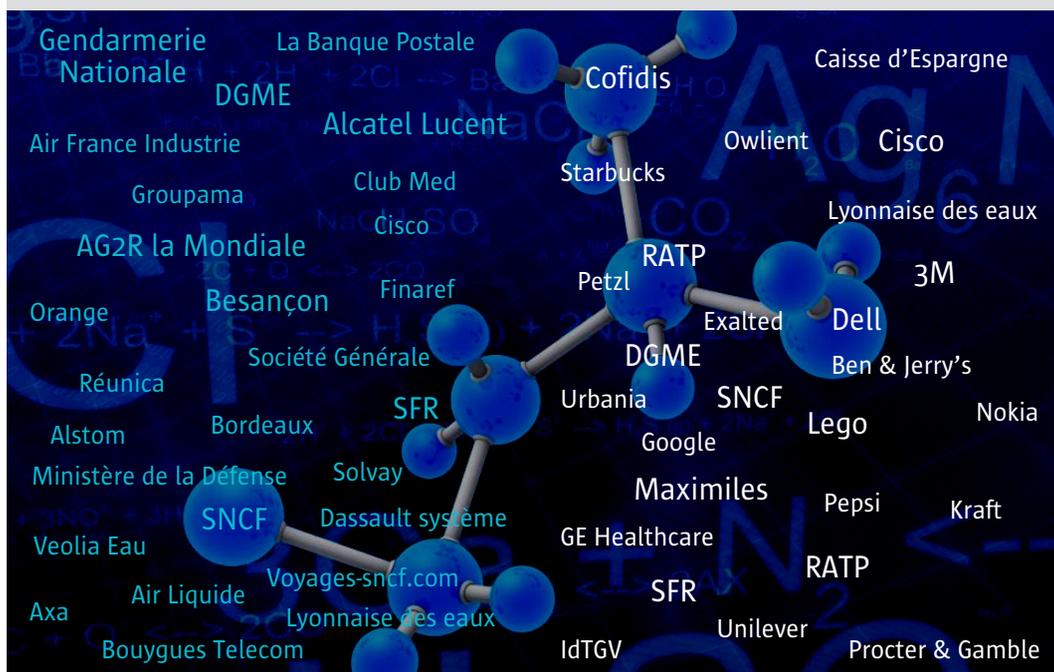
Le **collaboratif**, en matière d'innovation, a présenté au fil de ces trente dernières années de nombreux

visages et revêt des formes multiples en entreprise: la boîte à idées, l'innovation participative salariés, l'innovation participative clients, l'innovation 2.0... il présente néanmoins un point commun : il remet l'individu au cœur de la capacité à innover des grandes entreprises.

Ce cahier de tendances propose de **croiser les regards et les angles de vue.**

Tout d'abord, il considère l'individu en tant que salarié et en tant que consommateur, par une analyse des dispositifs associant les salariés ou associant

Figure 1. Un large panel d'entreprises analysées



les consommateurs aux processus d'innovation de l'entreprise. Ce phénomène constitue aujourd'hui une véritable lame de fond en entreprise : à fin 2009, 75% des grands groupes ont mis en place un ou plusieurs dispositifs d'innovation associant les salariés¹, faisant participer un ensemble d'entre eux à l'idéation, processus de génération d'idées nouvelles. Ces démarches, initialement dédiées aux salariés s'ouvrent peu à peu vers l'extérieur. Parallèlement, l'intégration de la « voix du client » dans la boucle de l'innovation (études de marché, panel, focus groups) s'est enrichie de dispositifs d'innovation participative clients facilités par les développements des nouvelles technologies. Ainsi dès 2002 Google a lancé son Google Labs pour tester ses nouveaux produits. Le mouvement tend à s'amplifier. C'est la SNCF et TGV Lab, ou encore My Starbucks Idea ou Ideastorm de Dell.

Puis, il croise les regards des entreprises utilisatrices de l'innovation collaborative et les regards des éditeurs de solutions proposant aujourd'hui un panel contrasté de fonctionnalités, sur un marché fragmenté et en cours de recomposition.

Il croise les regards d'expériences vécues au sein d'une dizaine de secteurs d'activité, par des sociétés françaises ou étrangères, issues des sphères publiques ou privées. Il est agrémenté d'études de cas détaillées et d'éclairages en entreprise.

Afin d'introduire la **restitution en trois temps** proposée par ce cahier de tendances, il croise enfin le regard de la chimie, discipline ancienne promue à l'état de science au XVIIIe siècle suite aux travaux d'Antoine Lavoisier. Elle étudie les propriétés des éléments chimiques à l'état libre,

leurs combinatoires en molécules et les processus de transformation de leur identité (catalyses, réactions chimiques...).

Comme les éléments étudiés par la chimie, l'innovation collaborative présente des formes extrêmement variées. Cependant, si ces éléments ont été historiquement regroupés en 7 périodes (ou lignes) du tableau de Mendeleïev², l'innovation collaborative d'hier et d'aujourd'hui épouse 7 « états », selon les enjeux associés pour les entreprises.

Comme les éléments chimiques présentent des propriétés communes selon leur position en ligne sur le tableau, les dispositifs d'innovation collaborative sont réunis par des « **propriétés** » communes (dans la première partie). Comme les réactions chimiques, sous l'influence de « **catalyseurs** » de changement (dans la deuxième partie 2), l'innovation collaborative mute aujourd'hui vers de nouveaux comportements et de nouveaux jeux de rôle (dans la dernière partie)..

Nous remercions en particulier les six partenaires de cette étude : Air Liquide, la Direction Générale de Modernisation de l'Etat (DGME), Réunica, la SNCF, Veolia Environnement et Orange, sans qui cette étude n'aurait pas été possible.

Nous vous en souhaitons une excellente lecture. Que l'alchimie fonctionne et vous donne à votre tour l'envie d'innover de manière collaborative !

**Isabelle Denervaud, Charles-Antoine Souplet et
Michael Tartar.**

² Le tableau de Mendeleïev représente les éléments chimiques. Il a fait l'objet de mises à jour régulières depuis 1869, année de sa création par le chimiste russe du même nom. A l'état fondamental, les atomes présentent 7 couches électroniques, représentées en lignes (ou périodes) dans le tableau de Mendeleïev. Cette classification périodique permet de prédire les propriétés physico-chimiques des éléments selon leur position dans la table. Ces propriétés évoluent selon qu'on se déplace dans le tableau. (source : Wikipedia)

¹ Chiffres issus de l'Observatoire du Management de l'Innovation, créé en 2006 par BearingPoint et conduit en partenariat avec les Rédactions de l'Expansion et l'Ecole des Ponts Paristech, sur un panel d'entreprises présentes sur le territoire français.

Présentation des partenaires



Management
& Technology
Consultants

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des

projets de transformation. Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

To get there. Together. Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.fr

Plus de 80 consultants interviennent sur de grands projets de gestion de l'innovation et de la R&D, en particulier dans les secteurs des Télécoms, Media, Energie & Environnement, Luxe & PGC, Pharmacie & Santé, sur l'ensemble du Continent Européen et aux Etats Unis et Amérique Latine, par notre réseau de Partenaires (Western Monroe et BIP).



Orange est la marque phare de France Télécom, un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde. Au 31 mars 2010, le Groupe servait 183,3 millions de clients dans 32 pays, dont près de 131 millions de clients Orange, la marque unique du Groupe pour l'internet, la télévision et le mobile dans la majorité des pays où le Groupe est présent. Au 31 mars 2010, le Groupe comptait 123,7 millions de clients du mobile et 13,5 millions de clients ADSL dans le monde. Orange est le troisième opérateur mobile

et le deuxième fournisseur d'accès internet ADSL en Europe et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales, sous la marque Orange Business Services.

La stratégie du Groupe est fondée sur la convergence et l'innovation. Elle se caractérise par la maîtrise des coûts et vise à faire d'Orange l'opérateur intégré de référence pour les services de télécommunications en Europe. Aujourd'hui, le Groupe reste concentré sur son cœur de métier d'opérateur de réseau, tout en développant ses positions sur des nouvelles activités de croissance. Afin de répondre aux attentes des clients, le Groupe s'efforce de fournir des produits et des services simples et conviviaux, grâce à son modèle de performance durable et responsable qui peut s'adapter aux conditions d'un écosystème en pleine mutation.



Air Liquide est leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement, présent dans plus de 75 pays avec 42 300 collaborateurs. Oxygène, azote, hydrogène, gaz rares sont au cœur du métier d'Air Liquide, depuis sa création en 1902. A partir de ces molécules, Air Liquide réinvente sans cesse son métier pour anticiper les défis de ses marchés présents et futurs. Le Groupe innove au service du progrès, tout en s'attachant à allier croissance dynamique et régularité de ses performances.



Au sein du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat, la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) pilote le suivi de la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques et accompagne les ministères dans leurs chantiers de transformation. A l'écoute des usagers et de leurs attentes, la DGME conduit également

des chantiers interministériels structurants dans les domaines de l'administration électronique, de la simplification administrative, de l'amélioration de l'accueil des usagers et de la qualité des services publics.



REUNICA est un Groupe de protection social qui exerce une expertise dans les domaines de l'Assurance de personnes (santé, prévoyance, épargne-retraite) et de la Retraite et gère 8,5 milliards d'actifs. Avec plus de 550 000 contrats d'entreprises et 1,6 millions de retraités, REUNICA est la 11^{ème} institution de prévoyance et le 2^{ème} groupe de retraite complémentaire en France. L'institution REUNICA Prévoyance gère l'accord de branche des régimes de prévoyance complémentaire des intérimaires cadres et non cadres.



Veolia Environnement est le référent mondial des services à l'environnement. Présent sur les cinq continents avec 320 000 salariés, le groupe apporte des solutions sur mesure aux collectivités comme aux industriels dans quatre activités complémentaires : la gestion de l'eau, la gestion des déchets, la gestion énergétique et la gestion des transports de fret et de voyageurs. Veolia Environnement a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 34,5 milliards d'euros.

Depuis plus de 155 ans, Veolia Environnement imagine partout dans le monde, des solutions globales et intégrées pour ses clients publics et privés. La qualité de sa recherche, l'expertise et les synergies développées entre ses équipes, sa maîtrise du modèle de la gestion déléguée de service public, son engagement en matière de développement durable font aujourd'hui de Veolia Environnement un acteur de référence.

Depuis son origine, le Groupe fait figure de pionnier dans le développement des services à l'environnement en inventant, exploitant et diffusant les technologies les plus pointues de chaque époque. L'histoire de Veolia est ainsi jalonnée par les innovations qui ont permis d'améliorer l'efficacité et la sécurité des services à l'environnement et elle s'illustre par la qualité de la gestion des compétences de ses collaborateurs et l'importance des programmes de recherche et développement.



Présent dans 120 pays et fort de 200 000 collaborateurs, le groupe SNCF est un des leaders mondiaux de la mobilité, du transport et de la logistique. En 2009, le chiffre d'affaires du groupe SNCF était de 24,9 milliards d'euros générés par 5 activités : Infrastructure, Proximités (exploitation des services de transports publics urbains et régionaux), SNCF Voyages (transport de voyageurs grandes lignes France et Europe), Géodis (transport ferroviaire de marchandise, fret, messagerie, transport routier de marchandise), Gares et Connexions (gestion et développement des 3000 gares voyageurs, groupe AREP, A2C, Parvis). En France, la SNCF transporte chaque année plus d'un milliard de voyageurs : 690 millions en Île de France et 366 millions sur les grandes lignes. L'activité fret transporte 130 millions de tonnes chaque année. Le réseau exploité représente 32 000 km de lignes sur lesquelles circulent chaque jour près de 14 000 trains. Le site www.voyages-sncf.com, avec plus de 9 millions de visiteurs uniques par mois figure parmi les sites commerciaux le plus visités d'Europe.

Le groupe SNCF vise à se positionner comme une des premières références mondiales de la mobilité durable en développant chacun de ses grands métiers : l'infrastructure, le transport de marchandises et la logistique, la longue distance/grande vitesse, le transport de proximité et les gares. La SNCF a ainsi opté pour une stratégie de volume, d'intermodalité et de développement, notamment à l'international. Son ambition est d'accroître l'ensemble de ses trafics et d'en conquérir de nouveaux en offrant des solutions de déplacement de bout en bout, innovantes, économes, fluides et respectueuses de l'environnement.

Contacts BearingPoint



Isabelle Denervaud

Directeur Associé Innovation & R&D

Communication, Content

Tel : + 33 (0)6 18 94 39 37

Email : isabelle.denervaud@bearingpointconsulting.com

Charles-Antoine Souplet

Manager Innovation

Communication, Content

Tel : + 33 (0)6 19 66 37 84

Email : charles-antoine.souplet@bearingpointconsulting.com

Olivier Gérardin

Manager Solutions Collaboratives

Tel : + 33 (0)6 21 01 06 69

Email : olivier.gerardin@bearingpointconsulting.com

Michael Tartar

Senior Manager Solutions Collaboratives

Tel : + 33 (0)6 23 74 14 29

Email : michael.tartar@bearingpointconsulting.com

Annexes

[glossaire]

[BU] : Business Unit

[ETP] : Equivalent Temps Plein, charge de travail équivalent au travail d'une personne à temps plein

[IPC] : Innovation Participative Clients, dispositifs associant les clients à l'innovation

[IPS] : Innovation Participative Salariés, dispositifs associant des collaborateurs internes à l'entreprise à l'innovation

[NIH] : Not Invented Here, syndrome de refus vis-à-vis d'une idée qui vient de l'extérieur

[POC] : Proof of Concept.

[R&D] : Recherche et Développement

[REX] : Retour d'EXpérience

[ROI] : Return On Investment – retour sur investissement

[RSE] : Réseau Social d'Entreprise

[TIC] : Technologie de l'Information et de la Communication

[VoIP] : Voix sur Internet.

[Web 2.0] : Web communautaire et interactif où l'internaute devient « acteur » et peut créer son propre contenu et échanger avec d'autres internautes.

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

To get there. Together.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.fr

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Italie | Irlande | Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique | Amérique du Nord | Amérique du Sud

Contacts



Isabelle Denervaud

Directeur Associé

Tél : +33 (0)6 18 94 39 37

E.mail : isabelle.denervaud@bearingpointconsulting.com



Ewoud Huig

Associé

Tél : +33 (0)1 58 86 38 41 | +33 (0)6 09 24 24 91

E.mail : ewoud.huig@bearingpointconsulting.com



Henri Tcheng

Associé

Tél : +33 (0)1 58 86 38 62 | +33 (0)6 09 24 24 60

E.mail : henri.tcheng@bearingpointconsulting.com