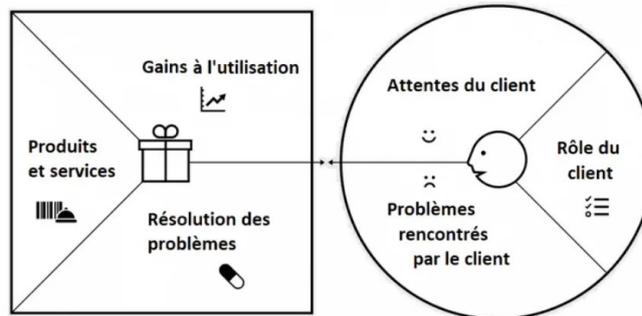


Séance n°4

Retour sur la troisième séance

- Ce qui a été vu
 - L'organisation concrète d'une séance de créativité
 - La proposition de valeur
 - Le value proposition canvas



La séance de créativité

- Le groupe dispose de 1h15 pour dérouler sa séance de créativité. Certaines phases peuvent être passées au besoin.
- 15 minutes sont réservées au debriefing, à l'explication du choix des méthodes retenues, ...



Programme de la séance

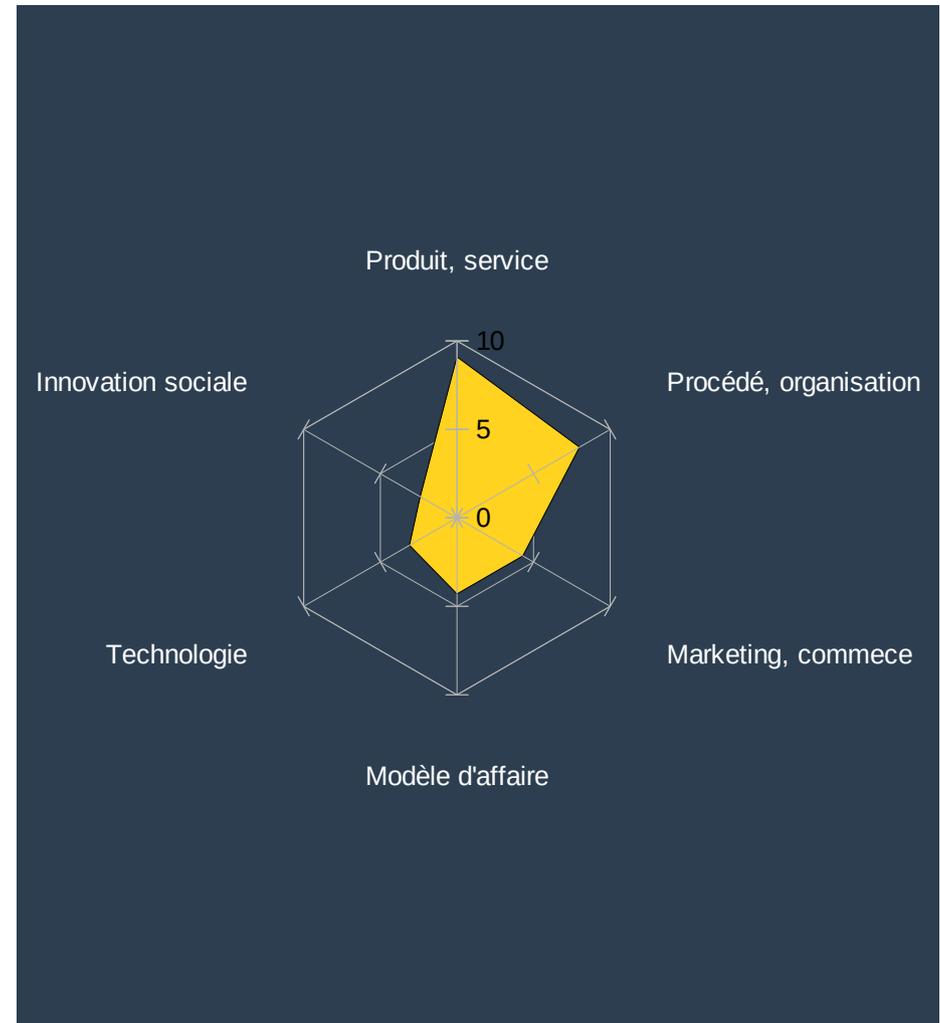
- La séance de créativité
- Le dossier startup
 - **Ce qui devrait être terminé**
 - Élaboration de la séance de créativité
 - Les cibles clients, le persona
 - Les résultats de la séance de créativité
 - Le Value Proposition Canvas
 - Retour sur la caractérisation de l'innovation
 - Amélioration de l'architecture de valeur
 - Amélioration de la proposition de valeur
 - l'équation de profit

Programme de la séance

- **Le dossier startup**
 - Finalisation du dossier des séances 1 et 2
 - **Retour sur la caractérisation de l'innovation**
 - Amélioration de l'architecture de valeur
 - Amélioration de la proposition de valeur
 - l'équation de profit
- **L'étude de cas**

La caractérisation de l'innovation

- Maintenant que vous avez identifié votre proposition de valeur et votre cible, vous êtes en mesure de « qualifier l'innovation de votre projet »



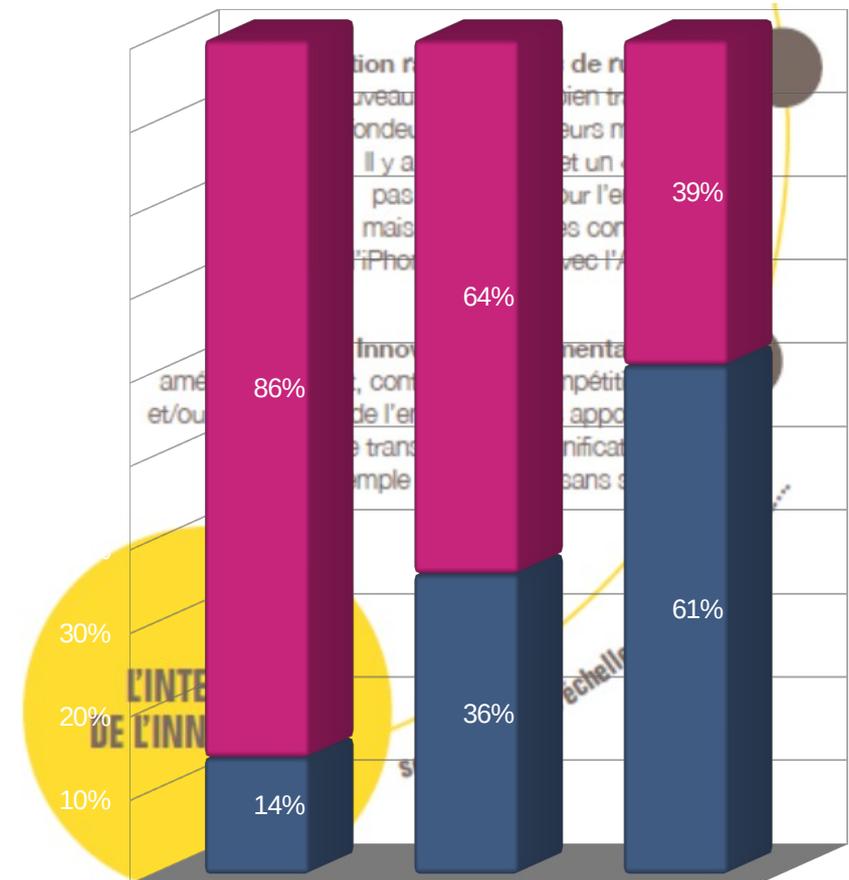
La caractérisation de l'innovation

- Intensité de l'innovation

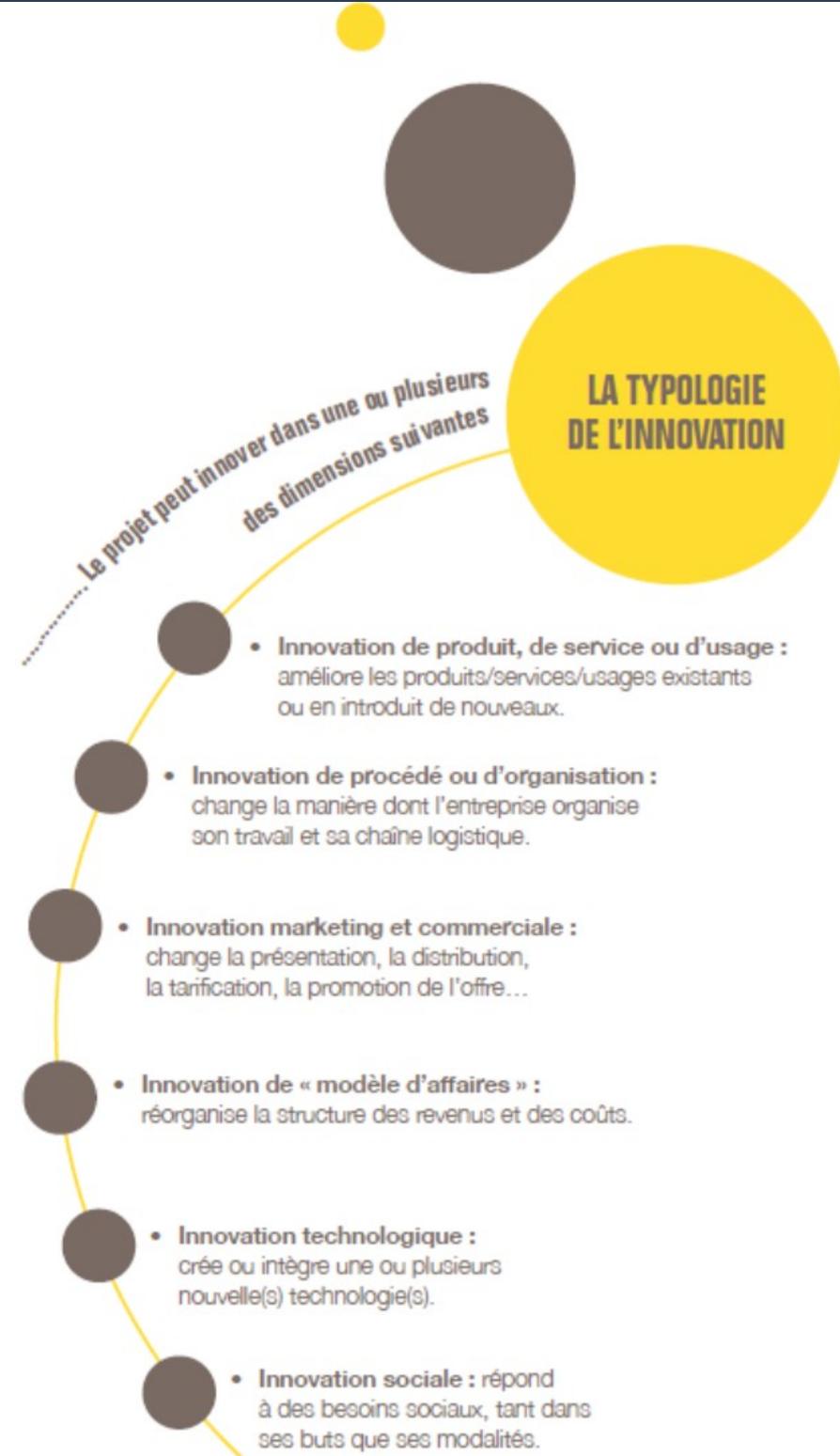


La caractérisation de l'innovation

- L'innovation permet de
 - Réduire les coûts : innovation de process
 - Augmenter le CA : innovation de produit
- L'innovation peut être
 - Incrémentale : changement limité par rapport à l'existant, pas de savoir-faire nouveau
 - De rupture (ou radicale) : modifie les références habituelles sur la valeur perçue d'une offre et de son coût et s'accompagne souvent de savoir-faire nouveaux



La caractérisation de l'innovation



La caractérisation de l'innovation

- Exemple

Exemple d'analyse de la nature et de l'intensité d'une innovation : **Compte Nickel**



Le Compte Nickel permet à chacun de disposer d'un compte de paiement, d'un relevé d'identité bancaire (RIB) et d'une carte de paiement (débit immédiat), sans condition ni dépôt minimum. Ce compte s'ouvre en 5 mn dans un bureau de tabac avec une simple pièce d'identité. Il permet de déposer et retirer de l'argent, faire des virements et des prélèvements, mais n'offre ni découvert, ni chéquier. Son fonctionnement, très peu coûteux, repose sur le web, le téléphone mobile et la capacité technique d'interroger le solde d'un compte en temps réel.

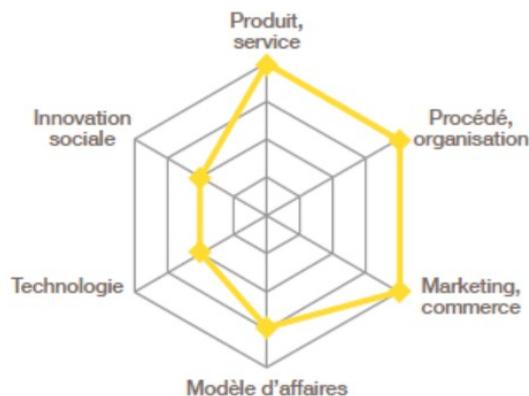
Ce compte sans banque (mais agréé par la Banque de France) s'adresse d'abord à ceux dont les banques ne veulent pas et même aux interdits bancaires. Facile à ouvrir et à clôturer, il peut aussi répondre à des besoins précis : gérer des dépenses communes, payer sur internet, payer à l'étranger sans frais, dédier un compte à ses achats ponctuels, etc.

La caractérisation de l'innovation

• Exemple

En quoi le projet innove-t-il ?

- **Produit/Service/Usage :**
Un compte de paiement sans banque, ouvert en 5 mn, sans condition, sans services additionnels.
- **Procédé, organisation :**
Ouverture en bureau de tabac avec une carte d'identité (scannée sur une « borne Nickel »). Délivrance immédiate d'une carte et d'un RIB. Dépôt d'argent en ligne ou *via* les bureaux de tabac. Le reste de la gestion est entièrement en ligne.



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

- **Marketing, commercialisation :**
Ouverture du compte et dépôt d'argent dans un réseau de bureaux de tabac partenaires. Un message marketing non stigmatisant pour attirer les exclus : « un compte pour tous » sans condition de revenu ni de patrimoine.
- **Innovation sociale :**
À l'origine du projet : la volonté des fondateurs de réparer l'injustice sociale que constitue une exclusion bancaire (un des fondateurs était lui-même un exclu bancaire). Le compte Nickel n'exige aucune condition de ressources. L'ouverture d'un compte ne comporte aucun renseignement intrusif sur le passé bancaire du client ou ses habitudes de dépenses.
- **Modèle d'affaires :**
Des tarifs très bas et standards (abonnement, facturation des dépôts et retraits), aucun produit complémentaire : ni découvert, ni crédit, ni utilisation de la trésorerie des clients. Frais annoncés < 50 €/an, mais cela dépend de l'usage. L'autre partie des revenus provient des commissions de paiement par carte.
- **Technologie :**
Deux procédés brevetés : la Borne Nickel, qui permet l'authentification des papiers d'identité avec un simple scanner, et la génération du RIB à partir de l'imprimante de factures du terminal de paiement électronique (TPE) du buraliste.

La caractérisation de l'innovation

- Les 6 typologies d'innovation

1. Innovation de produit, de service, d'usage

Le projet introduit-il un nouveau produit ou service, une amélioration significative dans la nature, les fonctions ou dans la manière d'utiliser un produit ou service existant ?

De quoi parle-t-on ?

Cette catégorie d'innovation s'intéresse d'abord au produit ou au service, du point de vue du client, de l'utilisateur ou de l'utilisateur :

- **un produit ou un service inédit**, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché ;
- **un produit ou un service transformé** en termes de fonctions, de performance, de facilité d'usage, de qualité, d'aspect... ;
- **un usage nouveau** d'un produit, d'un service ou d'une technologie existants, qui leur permettent de remplir de nouvelles fonctions, de répondre à d'autres besoins ou de fournir une autre « expérience » à leurs utilisateurs.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Modifie-t-il l'usage d'un produit-service existant ?
Change-t-il l'expérience vécue par le client ou l'utilisateur ?

● Michel et Augustin*
Nouvelles saveurs en nouveaux conditionnements

● Materne
Compote en sachet

● Éditions volumiques
Jeux mariant éléments physiques et numériques

● Velov / Velib
Vélos en libre service

● Steelcase
Siège de bureau ergonomique adapté aux postures liées à l'usage des nouvelles technologies

● GoPro
Caméra ultra portable pour sportifs

● Blablacar*
Service de covoiturage longue-distance

● leboncoin.fr
E-commerce entre particuliers

Répond-il à un besoin non satisfait ?

● Neodemia
Moocs (cours en ligne) d'entreprises

● Urban Potager
Potager d'intérieur automatisé

● Numa, « Cantines »
« Tiers-lieux », espaces de co-working

● Compte Nickel*
Un compte de paiement sans banque ouvert en 5 minutes

● Sculpteo* (B2B)
Service d'impression 3D en ligne

● Ulule*
Finance participative

● Le micro-crédit

Résout-il un problème identifié par les clients, utilisateurs ou bénéficiaires ?

● Dyson
Aspirateur sans sac

● Ecocup*
Gobelets personnalisés et consignés pour événements

● Dispositifs médicaux low cost (couveuse, stimulateur cardiaque, prothèses...)

● Les thérapies géniques personnalisées et ciblées

● Seb
Friteuse « sans huile »

● Ikea
Meubles en kit

Fait-il potentiellement émerger un nouveau besoin ?

● Withings
Objets connectés Bien-Être / Santé pour la mesure de paramètres physiologiques

● Arduino™
Carte électronique « libre » pour faciliter le développement d'objets « intelligents »

● Twitter
Outil de « microblogage »

● Le Smartphone et les Appstore

● Les réseaux sociaux

La caractérisation de l'innovation

2. Innovation de procédé et d'organisation

L'innovation introduit-elle de nouveaux procédés de conception et/ou de production, ou bien des transformations inédites dans l'organisation et le management de l'entreprise, dans ses processus, dans sa logistique ou ses relations fournisseurs ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne l'entreprise elle-même et la manière dont elle conçoit, produit et gère ses produits et services, à la fois en tant qu'organisation et dans ses relations avec ses fournisseurs et partenaires :

- **l'innovation de procédé (ou de « process »)** s'appuie sur la mise en œuvre d'outils techniques (nouvelles machines, nouvelles technologies, informatique...) pour améliorer la productivité (réduction des coûts et des délais) et la qualité, rendre l'entreprise plus réactive et la production plus personnalisable, réduire la consommation de matières premières et les déchets... ;



- **l'innovation organisationnelle** concerne plutôt les systèmes de gestion (ex. flux tendus, 24/7, gestion des connaissances, de la qualité...), l'organisation du travail (méthodes de travail, organigramme, travail collaboratif, externalisation...) et les relations extérieures de l'entreprise (relations avec les fournisseurs, logisticiens, distributeurs et autres partenaires...). Elle complète souvent l'innovation de procédé (une nouvelle technique s'accompagne d'une réorganisation) mais peut également intervenir seule ;
- **l'innovation managériale** est une forme d'innovation organisationnelle qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein de l'entreprise.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Introduit-il un nouveau procédé technique ?

Sineo
Nettoyage de voiture 100 % écologique

Suez Environnement
Utilisation de nouvelles techniques de filtration de l'eau

Téléchirurgie

Sculpteo*
Service de prototypage rapide à la demande en impression 3D

Chirurgie non-invasive

Usine flexible robotisée

Transforme-t-il un ou plusieurs processus de conception, production, logistique... ?

Egencia (filiale d'Expedia)
Optimisation des voyages d'affaires

OutilAcier
Négoce technique et distribution écoresponsable d'outillage et de fourniture industrielle

Zbis*
Micro-usine de proximité

Cisco
Entreprise industrielle *fabless* (sans usines)

Zara
Renouvellement continu des collections grâce à une gestion de la chaîne logistique intégrée et flexible

Télé médecine

Transforme-t-il la gestion du cycle de vie des produits, des matériaux, des déchets ?

Stimergy*
Plateforme de cloud qui rentabilise la chaleur produite par ses serveurs

Recommerce Solutions*
Reconditionnement d'appareils électroniques mobiles

« Cradle to cradle »
(« berceau au berceau »)
Economie circulaire, zéro déchet

Change-t-il l'organisation de l'entreprise, du travail, du temps ou des espaces ?

BlueKiwi
(racheté par Atos)
Réseaux sociaux d'entreprise, travail collaboratif

Convers
Centre d'appels où les salariés choisissent leurs horaires (« temps convenu »)

Happy.co.uk
Auto-organisation des équipes, qui élisent leurs managers

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, distributeurs et autres partenaires ?

Dassault
Ingénierie concurrente avec ses fournisseurs sur le Falcon 7

Sushi Daily*
Corner de fabrication et vente de sushi en hypermarché

Bee Plane
Conception d'un avion en mode *open innovation*

OSVehicle
Conception et vente d'automobiles en kit (*open hardware*)

Transforme-t-il le management de l'entreprise ?

Seb
Fab Lab d'entreprise

Biscuits Poult*
Repositionnement de la biscuiterie en donnant de l'autonomie aux salariés

La caractérisation de l'innovation



3. Innovation marketing et commerciale

L'innovation change-t-elle la manière dont le produit ou service est présenté, commercialisé, promu ou tarifé, ou encore la relation client autour du produit ou service ?

De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse au marché et aux clients :

- la **marque**, le **positionnement** marketing et la promotion ;
- le **conditionnement**, le packaging et la présentation ;
- les méthodes, les canaux et les **formes de vente et de distribution** ;
- le **pricing** (niveaux de prix, modèle tarifaire, degré de personnalisation...) ;
- le contenu, les canaux et la qualité de la **relation client**.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Formule-t-il une proposition nouvelle en terme d'image, de positionnement de l'entreprise ou du produit/service ?

● **Jolis Mômes**
Boutique hygiène-beauté pour les 0-12 ans

● **Nailmatic**
1er distributeur automatique de vernis à ongles

● **Michel et Augustin***
Marque alimentaire *premium*, au marketing ludique et décalé, en lien avec les clients

● **Carrefour, Décathlon**
Marques de distributeurs

Change-t-il la manière de faire connaître et de promouvoir le produit/service ?

● **Milka**
« Le Dernier Carré » opération de marketing émotionnel

● **Ikea**
Catalogue internet enrichi pour « voir » les meubles chez soi

● **Fitle**
Cabine d'essayage virtuelle chez soi (avatar 3D)

● **Netflix, Amazon**
Recommandations personnalisées en fonction des centres d'intérêt

Introduit-il un nouveau conditionnement, un nouveau packaging, une manière neuve de présenter le produit/service ?

● **Amazon Autorip**
Téléchargement des versions MP3 des CD achetés

● **Daddy**
Boîte de sucre rose qui « se met au vert » (éco-emballage)

● **ColaLife**
Kit anti-diarrhéique s'insérant sans perte de place dans des caisses de cola livrées à des populations pauvres

● **OSVehicle**
Automobile *open source* en kit

● **Auchan**
Produits en vrac, zéro packaging

Change-t-il la manière dont le produit/service est vendu : canaux, réseaux, méthodes... ?

● **Darty**
« Magasin connecté » équipé de bornes interactives et de tablettes

● **Sushi Daily***
Un bar à sushi en hypermarché

● **La Ruche Qui Dit Oui !***
Achats groupés auprès des producteurs

● **Compte Nickel***
Ouverture d'un compte de paiement chez son buraliste

● **Voyages-sncf.com**
« Petits voyages entre amis... » application de social commerce

● **Vente en ligne**
(année 1990)

Propose-t-il une nouvelle politique tarifaire : niveau de prix, modèle tarifaire, gamme, personnalisation... ?

● **Orchestra**
Achat de vêtements à bas coût sur abonnement

● **Aviva, AXA**
Assurance « Pay as you drive » avec boîtier GPS

● **Freemium**
(jeux vidéo, réseaux sociaux professionnels, sites de news...)

● **Deezer**
Option « musique » dans les forfaits mobiles

● **20 minutes**
Média gratuit

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses clients : services, canaux, disponibilité, nature des interactions... ?

● **Crédit Agricole Centre-Est**
Choisir et évaluer son conseiller bancaire

● **BandSquare***
Organiser la relation entre artistes et fans

● **« TrocHeures » Castorama**
Inviter les clients à partager des heures de bricolage entre eux

● **Auchan « Drive », self scanning...**

La caractérisation de l'innovation

4. Innovation de modèle d'affaires

L'innovation repose-t-elle sur une nouvelle structure des revenus et des coûts pour l'entreprise ?

De quoi parle-t-on ?

Le modèle d'affaires (ou *business model*) décrit la manière dont l'entreprise gagne de l'argent et s'organise en vue d'une croissance profitable. Il décrit la valeur apportée aux clients, la structure des revenus et des coûts, ainsi que la manière dont elle évolue avec la croissance. Il décrit également la manière dont l'entreprise travaille avec son « écosystème » de fournisseurs, partenaires, clients et autres parties prenantes.

L'innovation de modèle d'affaires prend de multiples formes, que l'on peut schématiquement classer ainsi :

- **se différencier de la concurrence** au travers de sa structure de coûts et de revenus (ex. : *low cost*);
- **valoriser de manières différentes les capacités de l'entreprise** (exemple : revendre la chaleur produite par un *data center*);
- **associer de manière originale les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs** et autres partenaires à la création de valeur.



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Différencie-t-il la structure des revenus ou des coûts de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

● **EcoCup***
Verres consignés personnalisés pour événements

● **Salesforce**
Progiciels de gestion en mode « service »

● **Vente-privée.com**
Promotions spéciales sur le web à durée limitée

● **Modèles low cost**
Compte Nickel, BIC, Easyjet ...

● « Modèle Gillette »
Brader l'équipement, vendre les consommables

Permet-il de valoriser des ressources de l'entreprise, d'identifier de nouvelles sources de revenus, de pénétrer de nouveaux marchés ?

● **Stimergy***
Valorisation de la chaleur dégagée par un datacenter

● **Amazon Web Services**
Valorisation du système d'information de l'entreprise

● **23andMe**
Tests ADN personnels financés en partie par la revente de données

● **Open innovation**
« écosystèmes »

Élève-t-il des barrières à l'entrée pour les concurrents, à la sortie pour les clients ?

● **Xerox**
Vendre des copies, pas des photocopieurs (en *leasing*)

● **Blablacar***
L'autopartage comme nouveau mode de transport collectif

● **Apple, iTunes, Apple Store**
Lier un appareil à une place de marché

Fait-il reposer la réussite de l'entreprise sur la contribution de ses clients et de tiers à la création de valeur ? S'agit-il d'une « plateforme » ?

● **Leetchi***
Commissions sur cagnottes et caisses communes

● **leboncoin.fr**
E-commerce entre particuliers

● **Ulule***
Financement participatif

● **Arduino™**
Carte micro-contrôleur *open source*

● **Google, Facebook, etc.**
Services gratuits financés par la pub personnalisée

● **Apple et son Appstore**

Permet-il à l'entreprise d'envisager une croissance rapide sans se heurter aux limites habituelles (recrutement, ressources financières...)?

● **La Ruche Qui Dit Oui !***
Plate-forme d'échanges directs entre producteurs et « ruches » locales (communautés de consommateurs)

● **OSVehicule**
Automobile *open source* personnalisable assemblée par les utilisateurs finaux ou des petits garagistes

La caractérisation de l'innovation

5. Innovation technologique

Le projet repose-t-il sur la mise au point et/ou l'intégration d'une technologie nouvelle, ou sur l'avancement significatif de technologies existantes ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation technologique crée, ou s'appuie sur, une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s) qui, en comparaison des technologies existantes apporte(nt) :

- soit **des performances supérieures** (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage...);
- soit **un meilleur rapport entre la performance et divers facteurs** de coût (investissement, utilisation, énergie...);
- soit **des possibilités entièrement nouvelles**.

Elle peut consister en :

- **la mise au point de technologies nouvelles**;
- **l'avancement de technologies existantes**;
- **un assemblage original de technologies** plus ou moins avancées (par exemple la bio-informatique).

L'innovation technologique est souvent issue de la recherche publique et/ou de la R&D d'entreprises. Cependant, la plupart des innovations fondées sur la technologie exigent, pour être adoptées efficacement par leurs clients ou utilisateurs et générer des succès commerciaux et organisationnels, un travail sur l'usage. L'innovation technologique doit donc se compléter d'une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de business model : une invention technique sans application n'est pas une innovation.

En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

L'innovation procure-t-elle une amélioration significative des performances par rapport à l'état de l'art ?

IRLynx* ✓

Systèmes optoélectroniques de détection et de caractérisation de l'activité des êtres vivants

Surgivisio •

Projet Surgimages-3D*, système d'imagerie 3D dédié au bloc opératoire et intégré à des technologies de navigation chirurgicale

Elvesys* ✓

« Laboratoires sur puce », détectant en moins de 10 minutes la présence d'agents pathogènes dans un échantillon de sang ou de salive

Rhenovia Pharma* •

Timbre transdermique intelligent pour administrer des médicaments

Améliore-t-elle le rapport performance / coût (d'investissement, d'utilisation) ?

Ergosup* ✓

Production et stockage d'hydrogène décarboné sous pression

FROV, filiale d'ACSA •

Projet Fibre*, sous-marin de profondeur léger, peu onéreux, facile à mettre en œuvre, télé-opéré depuis la surface

Adionics* ✓

Projet Decalao*, décalinisation d'eau peu coûteuse et peu énergivore pour l'industrie et pour les populations

Wandercraft* •

L'exosquelette qui révolutionnera le quotidien des personnes à mobilité réduite et des personnes âgées

NawaTechnologies* •

Stockage d'énergie (supercondensateurs) intégré à des éléments de structures de véhicules ou de systèmes énergétiques

Résout-elle un problème jusqu'ici insoluble, ouvre-t-elle des possibilités nouvelles ?

Snips* ✓

Modélisation prédictive des comportements dans les villes

Biométhodes* •

« Bio-raffinage » de résidus agricoles et forestiers non-alimentaires pour la production de biocarburants et de composés chimiques

PhageX* •

Agents actifs innovants qui éradiquent de façon ciblée les bactéries pathogènes tout en laissant la flore intestinale intacte

Multiposting •

Projet SmartSearch* : intégration de bases de données et d'applications décisionnelles pour concevoir un moteur de recherche pour le recrutement

✓ Technologies nouvelles ou améliorées

• Intégration de technologies

6. Innovation sociale

Le projet répond-il à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits ? Crée-t-il de nouvelles relations ou collaborations sociales ?

De quoi parle-t-on ?

Une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du Manuel d'Oslo – elle doit apporter une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de modèle d'affaires – mais elle doit y ajouter 2 dimensions :

- **avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale :**
 - **répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits**, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants... ;
 - **répondre à des enjeux sociétaux** en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales : mobilité, logement, cohésion sociale, énergie, recyclage... ;
 - **s'attaquer à des défis systémiques** pour introduire des transformations structurelles, qui impliquent un grand nombre de parties prenantes : développer une économie circulaire, par exemple.

La caractérisation de l'innovation

- être « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission. En particulier, l'innovation sociale :
 - cherche à **impliquer ses utilisateurs**, bénéficiaires et parties prenantes à toutes les étapes du projet, depuis l'identification du besoin jusqu'aux solutions, en passant par l'évaluation des impacts ;
 - s'attache à **partager la valeur économique** produite avec toute la société plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs.

Une innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire (Scop, Scic...) ou d'une entreprise classique (SARL, SA...).



En quoi le projet innove-t-il ?

INNOVATION INCRÉMENTALE
Améliore l'existant

INNOVATION RADICALE
Transforme le marché, crée un nouveau marché

Cherche-t-il à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits ?

- Solar Ear**
Appareils auditifs digitaux à batterie solaire fabriqués par des brésiliens malentendants
- Voisin-Age**
Mettre en relation des habitants d'un quartier avec les personnes âgées en privilégiant la réciprocité des échanges
- Compte Nickel***
Ouverture d'un compte de paiement sans condition de ressources

- Micro-crédit**
- Simplon.co**
Fabrique sociale de développeurs web/mobile à Montreuil
- La Tournée**
Livraison à domicile de commerçants locaux par des chômeurs de longue durée

Cherche-t-il à répondre à des enjeux sociétaux ?

- EasyLatrine**
Urinoirs publics faciles à fabriquer localement et produisant du compost
- Siel Bleu***
L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être

- Recommerce Solutions***
Remise à neuf de téléphones en ateliers d'insertion, revendus par les opérateurs
- Zbis***
Micro-usine de proximité et Fab Lab
- inControl (UK)**
Permettre aux bénéficiaires d'aides sociales de gérer eux-mêmes leur budget d'aide

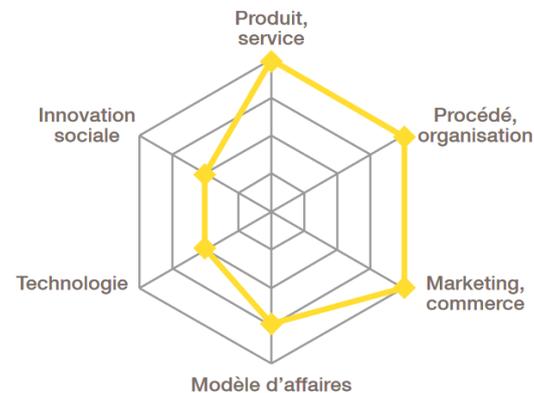
S'attaque-t-il à des défis systémiques ?

- La Ruche Qui Dit Oui !***
Circuit court local, participatif et connecté
- From Waste to Wow!**
Objets de mode fabriqués à partir des rebuts des créateurs milanais

- Urban Farm Lease**
Développer l'agriculture urbaine à Bruxelles
- Sol Violette**
Monnaie complémentaire locale et solidaire
- Commerce équitable**
- Économie circulaire**
- Mozaïk RH**
Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires, issus de la diversité

Travail sur le « dossier startup »

- Compléter le document «séance n°4 – la caractérisation de l'innovation »



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

Séance n°5