



## L'innovation ouverte ou les nouvelles clés de l'intelligence collective

le lundi 14 juin 2010

à 19h00 à la Maison des Arts et Métiers

Retrouvez le live de la soirée, avec les réactions chats et Twitts sur **gadz.tv** :  
<http://www.gadz.tv/GadzTV/20106-14ConfereceInnovationOuverte>

Un montage vidéo de la soirée a été réalisé par **Techtoc.tv**, partenaire de la soirée :  
<http://techtoc.tv/event/703/collaborative-technologies/social-media--usages-pros-versus-perso/l-innovation-ouverte-ou-les-nouvelles-cles-de-l-intelligence-collective>

Twitt G9+ : #G9

### Ordre du jour

---

La notion d'innovation ouverte est apparue dès les années 70. Depuis, les entreprises accordent une part croissante aux sources externes d'innovation en particulier avec les usages du web 2.0

Mais au juste, qu'est-ce que l'innovation ouverte ?

Ruptures technologiques, méthodes de travail enfin renouvelées et business models inédits : serions-nous à l'aube d'un nouveau modèle de croissance ?

---

## Remerciements

---

### Aux conférenciers :

- Frédéric Bascunana, fondateur Tectoc.tv
- François Lucatelli, Channel Sales Manager Redhat Jboss
- Franck Nouyrigat, Director Startup Week-end
- Rodolphe Pantanacce, Head of Intellectual Property Dassault Systèmes
- Christophe Therrey, VP Executive Sales Opentrust

A l'équipe [gadz.org](http://gadz.org) pour la retransmission web en direct : Frédéric Chauland, Karine Durand, Laurent Penou et Sébastien Varupenne.

A l'équipe de [Tectoc.tv](http://Tectoc.tv) pour la réalisation à titre gracieux de la VoD de la soirée et plus particulièrement à Camille et Frédéric.

Aux organisateurs de la conférence, membres du Comité d'Organisation de l'Institut G9+ : Luc Bretones, Isabelle Denervaud, Benoit Droulin, Claude Durand, Valentine Ferréol, Jean-Michel Huet et Laurent Salse.

## Introduction – Claude Durand : les idées, énergie renouvelable de l'innovation

---

Valentine FERREOL, présidente du club informatique des Arts & Métiers, accueille les participants.

Claude Durand : Les grandes innovations nous font rêver ou nous font peur. Les petites innovations nous facilitent la vie. Mais pour toute innovation il faut des idées. Pour faire émerger les idées il faut changer de paradigme et transformer les idées en succès. L'ouverture est le maître mot pour ouvrir le capital d'innovation des entreprises.

Plusieurs manifestations organisées dans le cadre du G9+ ces dernières années ont traité du sujet de l'innovation. Dès la rencontre annuelle du G9+ en 2007, ou plus récemment en 2009 lors de la 14aine des réseaux sociaux.

L'émergence des idées est directement dépendante du capital social des entreprises et comme nous l'avons vu, les médias sociaux permettent aux entreprises de s'ouvrir avec leurs partenaires, leurs clients, leurs concurrents et plus largement au-delà de leur écosystème habituel. Nous sommes en train de changer la façon dont on voit le monde.

Les technologies dites 2.0 permettent maintenant aux entreprises de se doter de plateformes participatives, collaboratives et donc de s'ouvrir tout au moins techniquement, car la aussi il est question des évolutions des usages.

Et pour contribuer à augmenter le Whuffie du G9+ - si l'on fait référence à l'intervention de Tara Hunt lors de la rencontre annuelle du 8 décembre 2009 - : nous recherchons la contribution de consultants au projet « Associations 2.0 ». Si vous êtes intéressé(e), prenez contact avec Alain Lenoir (Centrale Paris / G9+)

## Table ronde animée par Luc Bretones et Benoit Droulin

---

Luc Bretones :

Le 8 décembre nous avons le Whuffie et ce soir nous avons le wifi ! merci donc aux Arts et Métiers. Commençons par un petit historique : Le concept d'innovation ouverte, le contraire de l'innovation fermée est apparu dans les années 70 par Henri Chesbrough.

Jusqu'aux années 60-70, on vivait plutôt dans un monde d'innovations "fermées" c'est-à-dire développées principalement en interne et mises en œuvre au sein de l'entreprise. Les entreprises innovantes gardaient

leurs découvertes confidentielles et faisaient peu d'efforts pour assimiler des innovations venant de l'extérieur de leurs laboratoires de recherche et développement.

L'idée centrale derrière l'innovation ouverte est de ne plus se baser principalement sur sa propre R&D pour innover. D'un autre côté les innovations qui ne sont pas utilisées à l'intérieur d'une entreprise doivent être "sorties" de la société par l'intermédiaire de brevets, spin-off... L'exemple de Xerox est souvent repris : des innovations, alors hors du périmètre d'activité de l'entreprise, ont été reprises et développées avec beaucoup de succès à l'extérieur de celle-ci.

Google est davantage sur un mouvement d'évolution continu alors que Microsoft se base majoritairement sur du versionning.

Trois principes structurants sont mis en œuvre. On passe d'un modèle « Top- down » à un modèle « bottom-up ». La valeur des scénarii ne s'appuie plus sur des principes de propriété mais sur l'expérience, le pouvoir se déplace des institutions vers les communautés.

Benoit Droulin : Avant d'entamer notre discussion, nous souhaitons matérialiser par deux exemples récents ce que peut être aujourd'hui l'open innovation, l'innovation partagée, appelé encore innovation participative...

Le premier exemple pris chez Starbucks qui anime une communauté pour trouver des solutions afin de rendre « propre » la production de ses gobelets en carton...

<http://www.thebetacup.com/>

(cf. *Freakonomics*, <http://freakonomics.blogs.nytimes.com/> : « c'est le plus grand nombre qui a raison », une histoire de stats...)

LB Le second, encore d'actualité, vient de BP qui pour faire face aux conséquences de la catastrophe de la plateforme Deepwaterhorizon a lancé un appel à contribution pour trouver des idées... Une initiative équivalente avait permis de trouver des solutions lors de la catastrophe de l'Exxon Valdes il y a quelques années.

Une plateforme d'échanges avait été ouverte, afin de collecter des idées de tous les internautes pour récupérer le pétrole échappé du puits au large de la Floride. En écho à une action similaire qu'Exxon avait mise en place en 2007 : parmi 30 idées, un ingénieur en BTP a conseillé une technique qu'il utilise dans son domaine pour couler du béton dans des conditions de températures extrêmes. La méthodologie a été transposée avec succès ! Il faut pouvoir trouver la solution où elle existe, donner aux gens la possibilité de partager leurs idées : **il faut pouvoir être en communication**

BD pour alimenter le débat, nous nous sommes permis de classer nos invités en 3 catégories

La première, avec un seul représentant, les entreprises dites « traditionnelles » qui doivent se positionner vis-à-vis de cette lame de fond qu'est l'innovation ouverte, merci d'accueillir **Rodolphe PANTANACCE** de Dassault Systems(<http://www.3ds.com/>)

La seconde catégorie, avec deux représentants, des entreprises innovantes qui ont fait de leur fond de commerce l'appel à des communautés et à l'innovation, merci d'accueillir **François LUCATELLI** de Redhat (<http://www.fr.redhat.com/>) et **Frédéric BASCUNANA**, le fondateur de Tectoc.tv (<http://tectoc.tv/accueil>).

La troisième et dernière catégorie, avec deux représentants, les « enabler », les acteurs qui participent par leurs initiatives ou leurs services à promouvoir et mieux maîtriser les ressorts de l'innovation ouverte...merci d'accueillir **Franck NOUYRIGAT** de Startup WeekEnd (<http://paris.startupweekend.org/>) et **Christophe TERREY** d'OpenTrust (<http://www.opentrust.com/>)

LB merci Messieurs d'avoir accepté notre invitation, je vous propose un rapide tour de table pour vous présenter...1 minute chacun.

Christophe Therrey : OpenTrust est une entreprise française. Nous travaillons dans le domaine de la sécurité par certificats numériques. Le principe est de garantir le couple login / mot de passe pour les principes d'authentification forte : sécurité physique, sécurité logique, porte-monnaie électronique.

Frédéric Bascunana : Je suis fondateur de Webcastory, qui a été lancé en 2003, avant donc l'explosion de YouTube. La seule véritable valeur ajoutée d'une webtv comme Webcastory est la dimension collaborative. Veut se positionner en tant que ERP dans le domaine de la webvision : les programmes sont co-crésés avec les internautes, leurs feedbacks viennent ensuite enrichir la réflexion.

François Lucatelli : (RedHat) leader des plateformes d'infrastructure

Rodolphe : Formation d'ingénieur Arts et Métiers, puis Droit → aspects juridiques/gestion des brevets, sécurité des produits (Dassault Systèmes). Nous sommes le 1<sup>er</sup> éditeur français, avec quelques logiciels phares tels que Catia.

Franck Nouyrigat : Est l'un des 3 directeurs des Startup WeekEnd. Ces événements sont organisés partout dans le monde. L'objectif est de permettre à tous ceux qui le souhaitent de créer une startup. Une première édition française a été réalisée en novembre 2009, dans le cadre de la 14aine des réseaux sociaux du G9+. En mars 2010, un événement similaire a été organisé pour ParisTech Alumni. 4 à 5 startup ont ainsi été créées.

BD : L'histoire nous a montré qu'il y a eu des phénomènes de rupture dans les grands changements d'ère industrielle. Quelle est la logique temporelle de l'innovation ouverte ? Y'en a-t-il ?  
Quels sont les résultats de cette innovation ? Les bénéfiques ? Les limites ? Les risques ? Effet de mode ou réelle lame de fond ?

#### **Question LB : Pouvez-vous chacun donner un exemple d'innovation ouverte ?**

FL : tout commence par un besoin, une personne développe une solution pour répondre à ce besoin. Cette personne se rend compte qu'elle n'est pas seule à avoir ce même besoin. C'est ainsi que se crée une communauté. Pour Redhat, une personne s'est intéressée au noyau LINUX, qui l'a installé dans une entreprise amie qui a souhaitée avoir des garanties. La société commerciale qui a ainsi été créée doit devenir l'interface entre ces idées. Aujourd'hui des milliers de personnes intègrent des projets.

FB : en 2009 une 1<sup>ère</sup> version alliant un réseau social et une webtv. Aujourd'hui : 280 utilisateurs actifs, 600 occasionnels, plus de 7000 inscrits... et 1 400 000 pages lues / mois... Toutes les idées, tous les projets viennent de la communauté. Pour pondérer la vision idéalisée du web 2.0 : un processus itératif, une prise de risque car le taux d'échec est élevé.

« Il faut dépasser les constats du style 2.0 = merveille, pour parler de la réalité. »

« Il faut savoir transformer un échec en début de réussite. »

CT: le principe des logiciels libres a été repris. A la base on décide de récupérer ces packages, les assembler, et les revendre très chers... . Ce modèle fonctionnait bien mais n'était pas pérenne ni scalable au niveau international. Open trust s'est transformé en éditeur. Le business model même de la société a évolué de SSII pour se transformer en éditeur. Il ne faut pas négliger dans cette transformation le business model de nos activités. La gestion de la propriété et des licences nécessite un accompagnement d'un point de vue légal mais aussi des partenariats déjà engagés, vis-à-vis des clients qui peuvent être surpris ou réticents à ces changements.

FN : deux exemples de collaborations en week-end « start-up » = Paypal (sponsor de l'événement) invente une appli sur ipad suite à une remarque pendant ce week-end, qui permettra de payer en ligne sur ce support. Paypal a engagé depuis une démarche interne pour faire évoluer ses méthodes de management afin d'ouvrir son innovation.

RP : Pour qu'il y ait de l'innovation il est nécessaire d'avoir un besoin, des idées et des outils. RP : l'innovation ouverte correspond à un besoin réel pour nos activités mais cette gestion de l'innovation a

besoin d'être outillée. Ces dernières années les communautés ont rencontré les outils. A titre d'exemples, voici 3 domaines dans lesquels Dassault System a mis en œuvre une telle dynamique :

- La conception 3D, qui rassemble plusieurs milliers de participants. Le téléchargement des logiciels est possible, avec une licence Creative Common. Ce site est devenu une communauté.
- En interne Dassault System, toutes les forces de vente sont connectées à une plateforme équivalente à FaceBook à la différence qu'elle est semi-ouverte. Les commerciaux posent leurs questions, partagent leurs retours d'expériences et constituent ainsi des bases de connaissances.
- Historiquement le fonctionnement de CATIA est celui d'une communauté de personnes qui travaille de manière collaborative sur un même projet, sur un plan.

**LB Question : Quelle dimension peut prendre l'innovation ouverte à l'heure d'une rupture technologique qu'est le web 2.0 ? quel rôle joue l'émergence du web 2.0 dans l'innovation ouverte ?**

FB : S'ouvrir et ouvrir ses mécanismes d'innovation peut représenter un risque à ne pas négliger. Il faut accepter d'être surpris par les réponses que la communauté va pouvoir apporter. Les idées foisonnent mais toutes les idées ne se transforment pas en succès. Et les éventuels échecs peuvent et doivent se transformer en source de progrès potentiel.

CT : Opentrust a été créé en 2001. Sa principale activité est de prendre les composants qui émergent de la communauté opensource et de les vendre. Le business model a été créé dans le cadre de ces innovations : il ne s'agit donc pas d'un business model pérenne ni scalable à une dimension, internationale...et il a ensuite évolué fondamentalement en 3 ans. Il est basé sur un mode de gestion de licences ainsi que des coûts récurrents.

FN : Nous organisons 70 événements chaque année, dans 20 pays. Le principe même de ces événements est de permettre à une 100aine de personnes d'innover de manière collaborative dans un espace / temps donné. Mais finalement l'émergence des idées peut se produire de façon très inattendue. Par exemple, lors d'une manifestation Women 2.0, l'équipe d'organisation avait prévu un chariot de ravitaillement qui circulait. Les personnes qui étaient en charge du ravitaillement ont proposé de faciliter la gestion des paiements et c'est ainsi que l'application Paypal a été mise en œuvre sur les iPad.

**Question : Quels sont les facteurs clés de succès et les risques d'une démarche d'innovation ouverte ?**

CT : nous sommes effectivement passés d'un mode ouvert –open source - à un mode fermé pour protéger nos clients des risques éventuels d'attaque par les co-développeurs. Nous avons travaillé avec une société qui est spécialisée dans l'audit de code...et cela était nécessaire. Les fondements de l'entreprise étaient en cause.

En 2<sup>ème</sup> exemple, je vais vous décrire notre expérience en termes de sécurité pour des clients russes. Tout d'abord, il faut savoir que les algorithmes et les clés de chiffrement sont considérés partout dans le monde comme des armes de guerre. Pour pouvoir s'implanter sur le territoire russe nous avons choisi de nous associer avec une entreprise locale, en coédition donc, et cela a été bénéfique tant pour les étapes liées à l'intégration que pour le contact puis le support vis-à-vis des clients.

FB : Il est nécessaire de penser « écosystème », d'identifier les acteurs clés : qui sont mes alliés ? qui sont mes ennemis ? Le problème que j'ai identifié est que lorsque l'on sollicite directement l'innovation l'objectif n'est généralement pas atteint. Il me semble essentiel de laisser émerger les idées, de ne pas les provoquer et s'attendre à être surpris, ou même avoir recours à une sollicitation paradoxale. Il s'agit davantage de créer les conditions que de planifier ou de vouloir donner une recette.

FN : comment crée-t-on ces conditions ? Comment favorise-t-on ces rencontres imprévues ? l'open innovation a pour principe de sortir d'un modèle R&D / production....Souvenez-vous de l'histoire de Xerox et de la non gestion des innovations qui a conduit...à la création d'Apple.

« Il y a un risque à mal faire mais il y a un risque sûr à ne pas faire. »

L'exemple cité par Rodolphe représente l'écosystème mis en œuvre par Dassault Systèmes, intégrant la R&D interne, les communautés et les startup innovantes.

Le succès rencontré par les startup créées dans le cadre des startup we est constaté surtout aux US car des investisseurs soutiennent les projets. Favorisez vos équipes internes, - il y a beaucoup de startup en France qui ont des idées. Ne pas hésiter à faire des appels à contributions externes.

RP : Plusieurs approches sont possibles et pratiquées par Dassault Systèmes : croissance interne, de manière organique ou croissance externe, avec une méthode un peu « violente » de rachat de structures. Exemple récent Exalid, moteur de recherche, qui a été intégré dans des applications telles que Viamichelin, en marque blanche. Dassault Systemes a été intéressé par leurs produits. Par exemple, une équipe projet qui est en train de travailler sur la construction d'un sous-marin qui est composé de millions de pièces ou sur le design d'une voiture qui est composé de millions de versions. Avec de tels moteurs de recherche nous avons la possibilité d'identifier les différentes pièces impactées par les modifications apportées à une pièce donnée.

Les innovations que nous expérimentons en interne de DS sont ensuite si elles sont concluantes proposées à nos clients.

FL : Nous avons des teamleader qui donnent des directions aux développeurs. Redhat sponsorise différents projets sous forme d'incubateurs pour pouvoir ensuite faire des choix. Les partenaires, éditeurs / constructeurs et clients font partie intégrante de la solution et de sa construction. C'est un levier indispensable pour s'assurer que la solution sera fonctionnelle sur la plate forme software et hardware.

CT : Nous avons bien parlé d'animation de ces communautés. Les développeurs et animateurs ont un coût et sont des salariés. Le mythe très répandu que l'opensource serait gratuit et très dangereux. Son principal apport est la capacité d'innovation. Il faut rétribuer les développeurs d'une manière ou d'une autre.

### **Question Twitter : qui bloque l'innovation ?**

FB : On se trompe très souvent entre innovation et collaboration. Une piste émerge d'idées qui se rencontrent. Cette piste doit être ensuite transformée. Pour rentrer réellement dans la dimension collaborative il faut aussi savoir en assumer les conséquences et plus particulièrement la dimension d'animation. Il n'existe pas un coup de baguette magique 2.0. Un réseau social nécessite un vrai travail de contenu pour animer la communauté.

Qu'est-ce que le social learning ? la communication multidirectionnelle enrichit et se produit aux moments les plus inattendus (ex : le cocktail qui aura lieu ce soir...). Aux US les community manager sont des rock-stars, mais en France ce métier est méconnu et à développer.

FL : Dans une communauté de développeurs s'il y a désaccord entre 2 ingénieurs : le team leader donne la direction. Mais l'ingénieur qui avait une idée différente poursuit son idée et si besoin crée son propre projet

RP : Les brevets peuvent protéger certaines inventions. Ils peuvent ralentir l'innovation mais pas l'arrêter. L'expérience montre qu'un brevet déposé sur un sujet fondamental ralentit légèrement l'innovation mais des mises en œuvre particulières, secondaires en termes de technique, vont voir le jour par ailleurs. Donc non, les brevets n'empêchent pas l'innovation (ex : jpeg, gif...)

FN : Je poste sur twitter la vidéo d'une étude que j'ai trouvée très intéressante : [http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html)

Plus on rémunère l'innovation plus elle est bloquée. Qu'est-ce qui bloque ? C'est le management, à mes yeux. Une entreprise australienne a instauré une journée « libre » par mois durant laquelle chacun fait ce qu'il veut. L'expérience a montré que durant cette journée des bugs étaient corrigés, des idées étaient trouvées.

FB : Tout le monde connaît l'angoisse de la page blanche. Tout ce qu'on demande trop directement (par ex avec la rémunération) ne se réalise pas. Il s'agit là d'un des fondamentaux : il s'agit davantage de ne pas « téléguider » mais d'une vigilance de tout les instants à savoir encourager les idées qui émergent. Non on ne peut pas bloquer l'innovation : si l'on essaie, l'innovation s'exprime ailleurs et peut se transformer en « fuite des cerveaux », débauchage. Qu'est-ce qui peut la bloquer ? Trop vouloir l'accompagner. Dans l'open source une force créative existe et fait partie de l'activité.

**Question : L'argent est-il un facteur déterminant dans les projets d'innovation ?**

FN : Je précise mes propos : il y a quelques années le principe était « picking a man of genius pay him and leave him alone ». Une startup a besoin d'argent pour fonctionner, pour vivre. Mais trop payer est contre-productif pour l'innovation.

FB : Il ne faut pas que l'argent « arrive » trop tôt : l'idée et l'innovation doit être présente bien avant que les fonds n'arrivent.

FN : L'open innovation arrive par la licence interne, externe les brevets, les startups avec un potentiel énorme. Aucune grande entreprise cotée au CAC40 n'a été créée depuis 40 ans.

FL : Redhat a fait évoluer beaucoup les choses en termes de business model. On ne demande plus à un client de payer « juste » pour avoir un support après-vente. Les entreprises ont bien compris que pour pouvoir appuyer leurs infrastructures sur des logiciels libres il faut des garanties et un réel partenariat

**Question : Distanciel ? Présenciel ? Pourquoi est-ce que je contribuerai à la création d'un produit ?**

FB : TNS / SOFRES a lancé une thématique. Durant 2 / 3 mois les 10 000 clients invités pouvaient participer sur le réseau social qui a été mis en place. 10% des clients se sont très vite inscrits.

Pour Techtoc.tv nous accompagnons et encadrons les intervenants pour la préparation des débats télévisés. Il faut à la fois « violer » un peu les intervenants en leur laissant une incertitude et une inconnue pour laisser la place à la spontanéité.

Il faut qu'il y ait un rendez-vous physique pour incarner la communauté et éviter que les débats ne s'enlisent.

Les cadeaux ne servent à rien et sont vécus comme des insultes. Paradoxalement les cadeaux anéantissent la beauté de la démarche. Il faut que ce soit subtil et davantage de la reconnaissance. Ces contributeurs prennent sur leur temps et cela crée un cercle vertueux par rapport à leur activité directe professionnelle. Les réseaux sociaux obligent à revenir aux basics du savoir vivre et du respect mutuel.

Il faut laisser le modèle économique émerger de lui-même et faire confiance à la dynamique créative.

**Question de la salle : Vous n'avez pas parlé de « plaisir au travail »....**

FB : Il y a une vraie doctrine sous jacente. S'il n'y a pas de réel plaisir cela transparait et le résultat n'est pas au rendez-vous.

En allant sur un blog canadien, je me suis emporté contre quelqu'un dont la remarque m'avait blessé. J'ai ensuite lancé un débat télévisé : un community manager a-t-il le droit d'insulter ? Il faut mettre de côté la langue de bois.

RP : Dans une grande entreprise, telle que DS, il est certain que la dynamique est différente que pour les Startup week-end ou chez Techtoc.tv. Je me fais plaisir dans mon travail qui est très stimulant : des évolutions, de nouveaux paramètres à prendre en compte, des attaques...

De petites structures qui sont impliquées dans les évolutions liées aux technologies 2.0, 3D et dans de la veille peuvent correspondre à des niches. Mais dans les différentes entités R&D, finalement ces acteurs prennent beaucoup de plaisir.

**Question de la salle : Quelle énergie faut-il consacrer à sa communauté pour faire avancer son projet d'innovation ouverte ?**

CT : Les clients sont un facteur d'innovation énorme. Les bugs sont la hantise des développeurs. Nous organisons des « bug fest » journées pizza / vodka au cours desquelles nous faisons intervenir les avant-ventes, les développeurs et depuis peu de temps les clients. Nous avons été inquiets, je dois le reconnaître lors de la 1ere participation des clients. Mais ils ont été très moteurs et sont devenus très demandeurs.

FN : Une startup ne peut pas se permettre de faire de l'innovation ouverte : elle doit se concentrer sur sa propre activité.

Plus une structure est importante plus elle peut investir dans une structure R&D, à la recherche de brevets, de licence de startup.

FB : le temps que l'on investit dans une démarche collaborative, sur les réseaux sociaux n'est pas perdu. Certains disent « je n'ai pas le temps » ... le directeur marketing de Kodak monde répond directement aux twitt qui lui sont adressés. Il montre l'exemple dans la dimension collaborative. Le management doit montrer son enthousiasme.

**Question : En conclusion, peut-on dire qu'il y a une « innovation à la française » ?**

FN : le SU WE intervient dans de très nombreux pays. On me demande souvent s'il y a une différence dans la « formule » mise en œuvre, selon les pays ou les régions (ex Silicon Valley vs Détroit). La question est davantage quel modèle économique est construit derrière l'idée. Je trouve anormal que quelqu'un qui a 20 ans ne soit pas écouté aujourd'hui. Pour ceux parmi vous qui êtes dans des grandes entreprises, vous pouvez aller voir votre manager et lui présenter votre idée : croyez en vous ! Croyez en votre management. Il s'agit d'une spécificité française effectivement

En s'appuyant sur des startup françaises (qui sont nombreuses) nous français avons tout à fait le clés pour développer l'innovation.

RP : Pourquoi mettre des frontières là où justement l'innovation ouverte a pour objectif 1<sup>er</sup> de s'ouvrir ? La seule spécificité qui peut représenter un frein est celle qu'évoquait Franck, c'est-à-dire le management français et plus particulièrement les difficultés que l'on rencontre à créer des liens, des passerelles entre petites et grandes sociétés.

FL : Les ingénieurs français savent innover, mais finalement des ingénieurs innover partout dans le monde. Si l'on veut innover –au-delà de l'innovation purement technique – il est indispensable de croire en l'idée. Et les petits sont même en mesure de concurrencer les plus grands !

FB : Les français savent innover, et l'on pourrait même dire que nous avons une réelle puissance d'innovation. Mais nous devenons ensuite « mauvais » par peur, par timidité. Ce qui est très rassurant et je dirais même encourageant c'est que ces craintes et cette timidité seront balayés par les générations Y.

CT : Pour ne retenir qu'une seule chose de cette soirée : osez ! Osez développer une culture de la contradiction !