



HAL
open science

Crowdsourcing vs Design Thinking. Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation

Aurélie Hemonnet-Goujot, Julie Fabbri, Delphine Manceau

► **To cite this version:**

Aurélie Hemonnet-Goujot, Julie Fabbri, Delphine Manceau. Crowdsourcing vs Design Thinking. Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. *Décisions Marketing*, 2016, 83 (3), pp.123-139. 10.7193/DM.083.123.138 . hal-01412693

HAL Id: hal-01412693

<https://hal.science/hal-01412693>

Submitted on 2 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Crowdsourcing vs Design Thinking :
Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe
dans la phase d'idéation

Aurélié HEMONNET-GOUJOT

Aix Marseille Université, CERGAM EA 4225

Aix-Marseille Graduate School of Management – IAE, 13540, Puyricard, France

Email : aurelie.hemonnet@iae-aix.com

Julie FABBRI

i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7, ESCP Europe

828 boulevard des Maréchaux, bâtiment ENSTA, 91128 Palaiseau cedex

Email : julie.fabbri@polytechnique.edu

Delphine MANCEAU

European Business School

10, rue Sextius Michel, 75010 Paris

Email : delphine.manceau@ebs-paris.com

Paper accepted in Décisions Marketing, n°83, 2016 (forthcoming)

Crowdsourcing vs Design Thinking :
Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe
dans la phase d'idéation

Résumé : Le *crowdsourcing* et le *design thinking* font l'objet d'un buzz dans les médias et sont fortement mobilisées par les entreprises pour faire émerger des idées de nouveaux produits et services. Pourtant, on connaît encore mal leurs apports et leurs limites dans la phase d'idéation. Grâce à une étude de cas dans laquelle une entreprise a mobilisé ces deux démarches en parallèle, permettant une comparaison et une analyse détaillée, nous montrons que le *crowdsourcing* permet de générer un grand nombre d'idées en regard du temps investi et d'identifier les tendances du marché, sans être plus rapide ou plus économique. Le *design thinking* apparaît comme une grille d'analyse pertinente pour donner du sens aux idées générées par le *crowdsourcing*, mais ne propose pas toujours de solutions opérationnelles.

Mots-clés : *crowdsourcing*, *design thinking*, phase d'idéation, nouveaux produits/services, innovation ouverte, co-création.

Abstract: *Crowdsourcing* and *design thinking* benefit from a positive buzz in the media and are very popular among companies to generate ideas for new products and services. Yet little is known of their advantages and limitations in the ideation stage. Through an in-depth case study where both approaches were used in parallel, a detailed comparison and analysis was conducted. We show that *crowdsourcing* helps to generate a large number of ideas for the time invested and to identify trends in the market, but is neither cheaper nor faster than other external approaches. *Design thinking* provides a relevant analytical framework to give meaning to ideas generated by *crowdsourcing*, but does not always provide solutions that are operational.

Keywords: *crowdsourcing*, *design thinking*, ideation stage, new products/services, open innovation, co-creation.

Quelle(s) démarche(s) adopter pour générer des idées de nouveaux produits ou services ? La phase d'idéation est l'étape la plus critique du processus de développement de nouveaux produits (NPD) (Hauser et al., 2006) et déterminante pour favoriser sa performance (Markham, 2013). Le choix de la démarche d'idéation est d'autant plus stratégique qu'elle permet aux entreprises de réduire le *time to market* et de renforcer leur avantage compétitif grâce à une plus grande réactivité dans leurs réponses aux attentes des clients (Cankurtaran et al., 2013).

Face à l'impératif d'innover toujours davantage et plus rapidement, les entreprises recherchent de nouvelles méthodes pour générer des idées novatrices, en phase avec le marché. Elles se tournent vers des méthodes reposant sur l'externe, en cohérence avec la tendance actuelle de l'innovation ouverte (West et Bogers, 2014). Deux nouvelles démarches d'idéation se diffusent fortement aujourd'hui : le *crowdsourcing* et le *design thinking*.

Le *crowdsourcing* consiste à solliciter une foule d'individus à travers des appels à projets (Füller et al., 2007; Cova, 2008; Le Nagard et Reniou, 2013), qui peuvent aussi bien porter sur des campagnes de communication que sur des projets de R&D. Il est employé par des entreprises aussi diverses que L'Oréal, Danone, Microsoft ou Axa. Le recours au *crowdsourcing* pour générer de nouvelles idées a plus que doublé entre 2011 et 2015¹ et représente aujourd'hui près d'un quart des appels à projets.

Le *design thinking* consiste à recourir aux méthodes du design pour stimuler la créativité des équipes en charge du développement de nouveaux produits (Brown, 2010). Il est employé par des entreprises aussi diverses que Procter & Gamble, Apple, PepsiCo ou Lufthansa. Alors que cette démarche a été conçue pour s'appliquer à l'ensemble du processus de NPD, elle est principalement mobilisée dans les phases amont par les entreprises (Carlgren et al., 2014).

Dans un contexte de renouvellement des méthodes marketing (Salerno et al., 2013), ces démarches constituent-elles un moyen efficace d'innover de manière ouverte et en lien étroit avec le marché ? Permettent-elles de réduire les délais de développement et plus précisément la durée de la phase d'idéation ? Génèrent-elles le même type d'idées ? Ces deux démarches peuvent-elles alors être considérées comme complémentaires ou substituables ?

¹ Rapport eYeka : "The State of Crowdsourcing in 2015", Crowdsourcing by world's best global brands, www.tiki-toki.com

Si ces démarches sont aujourd'hui largement évoquées dans les entreprises et les médias, elles n'ont été que peu étudiées sur le plan académique, malgré quelques travaux fondateurs, et ce particulièrement dans la phase d'idéation, pourtant essentielle au processus de NPD. Il nous semble donc important de mieux comprendre les finalités, les apports et les limites du *crowdsourcing* et du *design thinking* dans cette phase de génération d'idées, ces méthodes étant encore mal connues sur le plan méthodologique. Pour ce faire, nous avons adopté un protocole inductif fondé sur l'étude de cas d'une entreprise de télécommunications ayant mobilisée en parallèle le *crowdsourcing* et le *design thinking* pour faire émerger des idées de nouveaux produits et services sur le marché ludo-éducatif. Après avoir défini les démarches *crowdsourcing* et *design thinking*, nous les avons comparées, en analysant leur application à une même problématique d'innovation. Sur le plan théorique, ce cas conduit à préciser les finalités de chacune de ces démarches dans la phase d'idéation ainsi qu'à identifier leurs apports et leurs limites et, sur le plan opérationnel, à mettre en évidence le fait que la démarche *design thinking* apparaît comme une grille d'analyse pertinente pour donner du sens aux idées générées par le *crowdsourcing*. Plusieurs recommandations managériales sont suggérées.

Crowdsourcing et design thinking : de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce que le *crowdsourcing* ?

Le terme *crowdsourcing* (ou externalisation vers la foule) consiste à soumettre une question à une foule d'individus anonymes, aux compétences variées, afin d'obtenir un maximum de solutions (Howe, 2008; Schenk et Guittard, 2012). Bien qu'existante depuis le 18^e siècle (Afuah et Tucci, 2012), cette pratique est de plus en plus utilisée pour imaginer, tester et développer de nouvelles propositions de valeur (Füller, 2010).

Le *crowdsourcing* s'inscrit dans un paradigme plus large, celui de la co-création ou de la co-innovation, qui cherche à mettre en place des mécanismes d'interaction entre l'entreprise et ses clients dans le processus de NPD pour créer de la valeur (Le Nagard et Reniou, 2013). Alors que le *crowdsourcing* s'adresse à une foule d'individus anonymes, d'autres stratégies consistant à cibler des consommateurs experts (*lead-users*, *emergent-nature consumers...*) peuvent être utilisées. Cependant la littérature

n'apporte pas de réponse tranchée sur la meilleure stratégie à adopter (Hamdi-Kidar, 2013).

Le recours au *crowdsourcing* s'est intensifié avec l'avènement d'Internet qui permet d'atteindre rapidement et simultanément un nombre très important d'individus, d'une façon plus rapide et moins coûteuse que le processus de NPD classique (Hoyer et al., 2010), notamment sous la forme de concours d'idées (Boudreau et Lakhani, 2013). La démarche *crowdsourcing* peut poursuivre trois objectifs distincts, selon la nature des tâches confiées à la foule (Schenk et Guittard, 2012) : (1) le *crowdsourcing* de tâches simples qui repose sur la collecte de données et la génération de contenus (ex : OpenStreetMap, TxtEagle, ReCaptcha), (2) le *crowdsourcing* de tâches complexes qui repose sur la résolution technique de problèmes exigeant des connaissances spécifiques ou une expertise (ex : mise à jour du système open source Linux, projets R&D proposés par NineSigma), (3) le *crowdsourcing* de tâches créatives, dites « artistiques » (ex : le concours de création d'applications *Calling all Innovators* pour la plateforme Ovi Store de Nokia), qui favorise l'émergence d'idées nouvelles. Dans cet article, nous nous concentrons sur cette dernière catégorie, que nous appellerons *crowdsourcing* créatif, car il s'agit de la forme de *crowdsourcing* la plus utilisée dans la phase d'idéation² et que les idées qu'elle génère sont jugées plus innovantes que celles issues du processus de NPD classique (Poetz et Schreier, 2012).

Qu'est-ce que le *design thinking* ?

Rendu célèbre par Tim Brown (2010), co-fondateur de l'agence Ideo, le *design thinking* représente pour les managers une nouvelle démarche de création et d'innovation, mais dispose d'un faible ancrage théorique en gestion (Johansson-Sköldberg et al., 2013). Il s'agit d'appliquer à des problématiques managériales la démarche de résolution de problèmes caractéristique des designers (Carlgren et al., 2014). En tant que démarche, le *design thinking* se distingue donc de la discipline du design industriel (ou design produit) et du design comme créateur d'un nouveau sens (Verganti, 2008).

Cette démarche vise à répondre à trois contraintes : la désirabilité (ce qui fait sens pour le consommateur), la faisabilité (ce qui est techniquement possible dans un futur

² Notons que le *crowdsourcing* créatif peut intervenir à différentes étapes du NPD, en amont comme en aval, pour créer des campagnes de communication ou pour co-produire l'expérience de consommation (Cova, 2008).

proche) et la viabilité (ce qui permet de développer un projet économique rentable). Elle est structurée en trois étapes : l'inspiration, la génération d'idées et la réalisation. (1) La phase d'inspiration s'appuie sur une compréhension approfondie du marché et des besoins des usagers, préalable essentiel à la génération d'idées. Elle repose sur des techniques variées d'observation et d'ethnographie qui permettent aux designers de développer une empathie à l'égard des usagers à travers une meilleure compréhension, en contexte réel, de leurs problématiques d'usages au quotidien (Leonard et Rayport, 1997). Pour ce faire, on rassemble des équipes pluridisciplinaires d'experts (psychologues, anthropologues, sociologues). Cette démarche « orientée usager » semble favoriser l'identification de nouveaux *insights*, par une appréhension des désirs latents, et la détection de nouvelles opportunités (Veryzer et Borja de Mozota, 2005). (2) La phase d'idéation consiste à générer de nouveaux concepts, suite à des séances de créativité (*brainstorming*, *focus group*) puis à les développer et les tester de façon itérative via le prototypage rapide. Elle permet de stimuler la créativité et d'explorer de multiples idées en parallèle, grâce à l'utilisation de nombreuses représentations visuelles (croquis, maquettes). (3) Enfin, la phase de réalisation comprend la concrétisation technique de l'idée et l'étude de la viabilité économique du projet.

Le *crowdsourcing* créatif et le *design thinking* sont construits sur un processus dynamique résolution créative de problèmes et capitalisent sur des représentations visuelles (dessins, prototypes), issues de la créativité de la « foule » ou des designers pour faire émerger de nouvelles idées. Alors que la première est fondée sur une intégration active et formelle des individus, la seconde repose sur une observation approfondie des pratiques des utilisateurs par des experts (Tableau 1).

Tableau 1. Points communs et différences du *crowdsourcing* et du *design thinking*

	<i>Crowdsourcing</i>	<i>Design thinking</i>
Définition	« Acte d'identifier une tâche habituellement réalisée par un employé et de l'externaliser à un large groupe de personnes, indéfini, extérieures à l'entreprise » (Howe, 2008)	« Une approche de l'innovation centrée sur l'humain, qui part des outils du design pour intégrer les besoins des gens, les possibilités de la technologie et les exigences des affaires » (Brown, 2010)
Points communs		
Finalité	Imaginer, tester, développer de nouvelles propositions de valeur (Füller, 2010)	Proposer une nouvelle démarche d'innovation fondée sur la résolution créative de problèmes (Johansson-Sköldberg et al., 2013)
Donneur d'ordre	Départements Marketing, R&D, Design, Innovation, Stratégie	Départements Marketing, R&D, Design, Innovation, Stratégie
Visualisation des idées	Vidéos, images 3D...	Prototypes (croquis, maquettes...)
Différences		
Processus	Appel à contribution ou concours d'idées (Boudreau & Lakhani, 2013)	Processus en trois étapes (Brown, 2010) : inspiration, génération d'idées, réalisation
Auteurs des idées	Foule indéfinie (individus créatifs, usagers et consommateurs potentiels)	Designers, dont l'approche est enrichie par celle d'experts externes (sociologues, anthropologues...)
Acteurs et modalités d'intégration	- <u>Indirecte</u> : Plateformes de <i>crowdsourcing</i> (ex : eYeka, Innocentive, Jovoto, Hyve) - <u>Directe</u> : Communautés de marques (ex : www.mystarbucksidea.com; Lego Ideas)	- <u>Indirecte</u> : Agences de design spécialisées en <i>design thinking</i> (ex : Ideo, Babel User First) - <u>Directe</u> : Internalisation progressive de la démarche <i>design thinking</i> par les entreprises
Implication des individus	Volontaire et active	Passive via l'observation
Outputs générés	Génération de contenu, résolution de problèmes techniques, idées créatives (objets, services, communication...)	<i>Insights</i> , analyse des tendances, des problématiques d'usage, conception d'expérience, objets concrets

Pour approfondir la compréhension des démarches *crowdsourcing* et *design thinking* dans la phase d'idéation, nous avons mis en place un protocole de recherche qualitative, exploratoire et inductive, fondé sur une étude de cas unique permettant de les comparer.

Etude de cas sur le marché du ludo-éducatif

Avec quelle(s) nouvelle(s) offre(s) entrer (et s'imposer) sur le marché du ludo-éducatif ? Telle est la question que se pose l'un des acteurs majeurs de la téléphonie mobile et d'internet en France, appelé TELCOX dans cet article. Pour trouver de nouveaux relais de croissance, l'entreprise décide de réfléchir à une nouvelle offre sur un marché en

développement, le ludo-éducatif (ou *edutainment*). Après avoir analysé l'existant (les offres disponibles, les tendances...), l'équipe Innovation décide de développer de nouveaux concepts en s'appuyant sur une réflexion sur les usages plutôt que sur la technologie ou les fonctionnalités du produit. Après avoir réfléchi pendant deux ans en interne au sujet de l'éducation à la maison et avoir réalisé plusieurs pilotes avec un éditeur spécialisé dans les contenus pour enfants, TELCOX décide de se tourner vers des partenaires externes pour lui suggérer des idées de nouveaux produits et l'aider dans sa démarche d'innovation. L'équipe fait appel, de façon distincte et cloisonnée, à deux sociétés, l'une spécialiste de *crowdsourcing*, l'autre de *design thinking*. Elle choisit de travailler avec, d'une part, la plateforme de *crowdsourcing* créatif « eYeka », et, d'autre part, avec l'agence de design et d'innovation « Babel User Intelligence » (BUI). Aucun des deux partenaires ne sait qu'une autre société a été mandatée dans le même temps pour tenter de répondre au même *brief* (Encadré 1).

Encadré 1. Brief « Apprendre en jouant à la maison » de TELCOX

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont utiles à l'éducation. Il s'agit désormais d'imaginer comment les faire rentrer dans les processus d'apprentissage des enfants. 88% des parents considèrent que les TIC sont très utiles à l'éducation des enfants et 69% que les objets électroniques quotidiens doivent servir à l'éducation. Les jeunes, eux, sont friands de technologie : ils surfent sur le web plus de 6h par semaine, passent environ 2h par jour devant la télé et 80% d'entre eux possèdent une console de jeux. Au-delà des TIC, ce sont les modes de vie familiaux, les rapports enfants-parents-technologie, l'appréhension des nouvelles technologies par les plus jeunes générations et la place de l'éducation hors scolaire qui sont au cœur du sujet du ludo-éducatif.

Si de nombreuses offres ciblent les jeunes enfants (0-6 ans), rares sont celles qui concernent les enfants en âge d'aller à l'école (7 à 14 ans) : Comment les enfants apprennent-ils de nouvelles choses ? Préfèrent-ils apprendre seuls ou avec d'autres (enseignants, famille, amis) ? Qu'est ce qui rendrait l'expérience d'apprentissage plus intéressante et plus amusante pour eux ? Nous viserons donc la population des écoliers, comprenant à la fois les élèves du primaire (7-10 ans) et du collège (11-14 ans).

La démarche *crowdsourcing* d'eYeka

Leader mondial des plateformes de *crowdsourcing* créatif, eYeka connecte des marques et des individus créatifs via des concours d'idées rémunérés. Créée en 2006 en France, eYeka rassemble aujourd'hui une communauté internationale de 320 000 individus créatifs à travers 150 pays (Encadré 2).

Encadré 2. Démarche *crowdsourcing* d'eYeka

1. Définition du *brief* créatif : eYeka transforme la problématique de l'entreprise cliente en un *brief* inspirant pour les individus créatifs. Ni trop directif, pour permettre aux individus d'exprimer leur créativité, ni trop vague, pour éviter les hors-sujet et respecter certaines contraintes techniques, la formulation et le ton du *brief* créatif sont des éléments déterminants de la réussite du concours. Le *brief* peut être présenté sous la forme d'un texte, d'une vidéo...

2. Mise en compétition des individus créatifs : un panel d'individus créatifs choisi en fonction de leurs profils (ex : langue, participation préalable à des concours similaires...) reçoit une invitation à participer à l'appel à création, également consultable sur la plateforme. Les équipes d'eYeka animent et modèrent les échanges et contributions des participants pendant la durée du concours. Elles peuvent également accompagner les clients dans le processus de sélection des lauréats, le versement des récompenses et la gestion de la propriété intellectuelle.

3. Recommandations concrètes : les spécialistes d'eYeka analysent les idées soumises par les individus créatifs, en regroupant les thématiques communes ou en réalisant une analyse sémiotique approfondie. Un maximum de 100 idées est communiqué au client pour que le processus de sélection reste gérable et aboutisse à l'émergence de nouveaux concepts concrets.

Après trois réunions de travail préparatoires avec TELCOX, eYeka ouvre l'appel à création auprès de sa communauté francophone. Le montant des dotations affectées à ce concours s'élève à 3 500€, avec un premier prix à hauteur de 1 500€ (Encadré 3).

Encadré 3. *Brief* créatif d'eYeka « A vous d'inventer l'*edutainment* de demain ! »

« Comme chaque année à cette époque, le Père Noël envoie ses nouvelles créations aux lutins pour lancer la confection des cadeaux de fin d'année. Cette année, il a une grande et belle idée pour faire plaisir aux enfants : leur offrir une nouvelle manière d'apprendre et de s'instruire tout en s'amusant.

Il a noté que les enfants étaient de plus en plus technophiles au fil du temps, qu'ils ont accès à Internet à la maison, le droit de regarder la télévision de temps à autres et qu'ils sont toujours connectés avec leurs amis via leur mobile/*smartphone*. Partant de ce constat, il veut créer le cadeau ultime, celui qui va leur permettre de s'amuser et d'apprendre simultanément !

Que va-t-il pouvoir inventer ? A vous d'imaginer concrètement ce nouvel objet. Trouvez ses fonctionnalités, son design, ses plans, la manière de l'utiliser. »

L'appel reste ouvert pendant deux semaines sur la plateforme d'eYeka. Au bout de trois semaines, 43 idées³ ont été reçues, exprimées sous forme de dessins, d'images 3D, de vidéos ou de *storyboards*, et accompagnées d'un texte descriptif. Une équipe de 10 personnes issues des services R&D, Innovation et Marketing de TELCOX, et choisies pour leur connaissance de l'innovation et leur proximité à la cible (ex : des parents), est alors constituée par le chef de projet de TELCOX pour sélectionner les cinq meilleures idées. Leurs critères d'évaluation portent sur : (1) l'originalité et la nouveauté perçues par rapport aux produits existants sur le marché cible, (2) la valeur de l'idée, à savoir sa capacité à résoudre un problème latent et à créer un avantage pour le client, (3) la faisabilité en termes de transformation commerciale et la capacité de réappropriation en interne, (4) la cohérence avec le métier de l'opérateur. Chacun de ces critères est évalué sur une échelle de notation à cinq points (1=faible, 5 = élevé). Les idées lauréates sont un appareil photo intelligent, un nouveau genre d'encyclopédie interactive, un correcteur d'orthographe intégré à un bijou de téléphone portable, un outil interactif de découverte des musées et une loupe multimédia de réalité augmentée.

eYeka réalise également une analyse sémiotique approfondie du contenu collecté pour établir des recommandations stratégiques à l'attention de TELCOX. Elle met en exergue

³ Ces 43 idées émanent de 30 répondants car certains ont pu proposer plusieurs idées. Ces individus sont soit étudiants, soit en activité ; leur âge moyen est de 32 ans.

la dynamique active de l'apprenant dans le cadre d'une offre ludo-éducative et le fait que, grâce aux objets connectés, l'enfant peut apprendre au gré des opportunités offertes par son environnement. Au final, le processus aura duré trois mois depuis la première réunion de travail jusqu'à la présentation des recommandations stratégiques finales, et coûté environ 30 000€.

La démarche *design thinking* de Babel User Intelligence

Babel est une agence de communication française qui s'est dotée d'une entité de prospective et d'innovation stratégique, Babel User Intelligence (BUI). Elle déploie une démarche d'innovation « User Centric », centrée sur les usages et l'expérience utilisateur pour conseiller ses clients sur les nouveaux produits et services à développer avec ses clients (Encadré 4).

Encadré 4. Démarche *design thinking* de Babel User Intelligence

1. Le diagnostic de l'expérience utilisateur : l'agence identifie des leviers d'innovation grâce au décryptage d'expériences d'usage d'utilisateurs et à des analyses qualitatives et de marché : observations, ethnographies, analyses sémiotiques et sociologiques, benchmark cross-marchés et tendances.

2. La création d'une nouvelle expérience utilisateur : l'agence imagine des solutions innovantes lors de sessions de créativité (ex : workshops créatifs et experts, inspirations de marchés connexes, ateliers de co-création) pour générer de nouveaux concepts génériques d'expériences grâce à une scénarisation des usages sous forme de *storyboards* (dessin du bénéficiaire utilisateur plutôt que du produit).

3. La formulation de concepts : à partir de l'étape précédente, les concepts sont détaillés, précisés et testés auprès d'utilisateurs pour évaluer et quantifier leur potentiel. Un accompagnement ultérieur pour développer ces nouveaux produits et services peut être réalisé (prototypage, tests d'usage, design d'interface...).

Lors d'une première réunion de travail, TELCOX présente le *brief* du projet ludo-éducatif à BUI, comme elle l'a fait avec eYeka. BUI s'approprie la problématique et reformule le *brief* de la manière suivante : « Quels sont les nouveaux formats d'apprentissage permettant de combiner les univers du jeu, des nouvelles technologies

et de l'éducation ? » BUI ne travaille pas sur ce à quoi devrait ressembler le produit final mais se concentre sur la conception de différents scénarios d'interactions entre un outil et des enfants au cours d'un processus d'apprentissage. Selon la démarche *design thinking*, BUI génère des idées et construit des scénarios d'usage innovants qui font sens pour les utilisateurs en suivant trois étapes.

La première étape, le diagnostic de l'expérience de l'utilisateur, dure cinq semaines. Elle vise à comprendre qui sont les utilisateurs de la cible et quelles sont leurs expériences d'apprentissage, grâce à une analyse comparative des jeux éducatifs existants, des entretiens avec des enfants et leurs parents, et des observations *in situ*. Un ethnologue et un designer s'immergent pendant plusieurs jours dans huit familles pour étudier les usages des enfants à la maison, en termes de loisirs et de réalisation des devoirs scolaires. Des prises de vue ainsi que huit entretiens individuels de deux heures au domicile des familles associent parents et enfants. L'importance des approches ethnographiques est soulignée : « *Il faut pouvoir observer les pratiques des gens au jour le jour dans leur environnement quotidien. Cela permet d'aller au-delà des mots. Si on ne fait que de l'entretien, certains problèmes liés à l'usage peuvent ne jamais être soulevés par l'utilisateur et risquent donc de ne pas être identifiés.* » (Directeur de BUI). Cette étape de terrain permet à BUI de définir les grandes tendances du ludo-éducatif et d'identifier quatre piliers de l'expérience ludo-éducative, reposant sur une logique d'entraide et de partage : (1) l'introduction du hasard et de l'imprévu, (2) l'importance du raisonnement plutôt que du résultat, (3) l'association de plusieurs matières d'apprentissage dans les contenus, (4) la mobilité et la connectivité.

La deuxième phase dure trois semaines. Une séance de créativité rassemblant des experts de TELCOX et les designers de l'agence permet de concevoir quatre scénarios d'usage : « démonter pour apprendre », « valoriser la découverte », « capitaliser le savoir », et « le wiki des collégiens ». Ils sont illustrés par des *storyboards* : « *Les storyboards sont des sortes de maquettes, des dessins très simples, pas forcément jolis, qui permettent de raconter une histoire lors des phases de tests avec les utilisateurs* » (Chef de projet BUI). Il s'agit de dessiner le bénéficiaire utilisateur, et non le produit, et de visualiser l'ensemble de l'expérience avant, pendant et après l'utilisation. Des *focus groups* sont organisés pour faire évaluer les *storyboards* par des enfants et des parents et en identifier les conditions de réussite d'usage. « *Ce qu'on veut savoir, c'est si la*

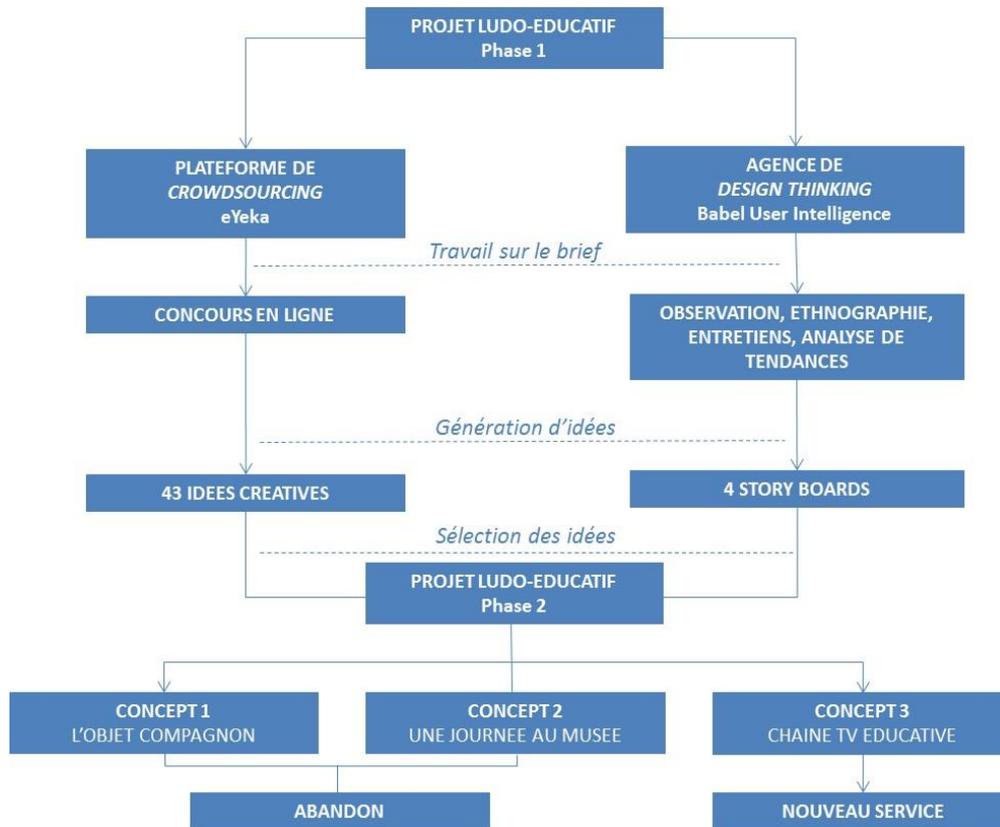
succession d'images, et donc la proposition qui est faite, a du sens ou pas. Ensuite, on évalue la pertinence du projet pour l'entreprise, sur une échelle de 1 à 10, en se concentrant sur la valeur pour l'utilisateur. Si la valeur pour l'utilisateur est inférieure à 5 alors l'idée est abandonnée car elle ne trouvera pas son marché » (Directeur BUI).

Enfin, l'agence rédige les concepts finaux. Deux pistes sont retenues et creusées : « la valorisation de la découverte » et « le wiki des collégiens ». Au final, le processus aura duré trois mois et coûté environ 30 000€, soit la même durée et le même montant qu'avec eYeka.

Après avoir récolté les idées et les concepts générés par eYeka et BUI, TELCOX compare les contenus. Il en ressort que les deux démarches convergent sur plusieurs points et permettent d'identifier les tendances clés du ludo-éducatif. Dans les deux cas, les idées portent sur des biens tangibles (objets) plutôt que des services.

A partir de cette analyse, l'équipe Innovation de TELCOX élabore deux concepts, « *L'objet compagnon* » et « *Une journée au musée* ». Le premier est rapidement abandonné car il revient à recréer un téléphone portable pour enfants, ce qui n'est pas souhaité par l'entreprise. Quant au second, il est mis de côté car il ne laisse présager qu'un faible potentiel de revenus. En parallèle, le concept d'application télé interactive ludo-éducative, sur lequel TELCOX avait commencé à travailler avant de lancer cette démarche croisée, est réactivé. La remontée de plusieurs idées issues du *crowdsourcing* comme du *design thinking*, a fourni de nouveaux éléments à l'équipe pour convaincre TELCOX d'en lancer le développement. Un nouveau programme de télévision, proposant des contenus ludiques et intelligents mêlant vidéo, jeux et quiz à destination des enfants de 4 à 10 ans et de leurs parents, est alors lancé (Figure 1).

Figure 1. Vue d'ensemble du projet ludo-éducatif de TELCOX



Encadré 5. Protocole de la recherche

Pour analyser et comparer les démarches *crowdsourcing* et *design thinking* dans la phase d'idéation, la méthodologie d'étude de cas encadrée, soit un cas comportant deux unités d'analyse inter reliées, nous a semblé particulièrement pertinente pour mener une enquête empirique en contexte réel (Yin, 2009).

Nous avons eu l'opportunité rare d'étudier l'initiative originale d'une grande entreprise de télécommunication française (TELCOX) qui a eu recours simultanément à deux prestataires externes, reconnus respectivement pour leurs démarches *crowdsourcing* (eYeka) et *design thinking* (BUI), afin de générer des idées de nouveaux produits pour entrer sur un nouveau marché.

Nous avons interviewé les cinq principaux acteurs du cas sur un mode semi-directif : le chef de projet TELCOX, les directeurs et chefs de projet d'eYeka et de BUI. Plusieurs entretiens avec le chef de projet de TELCOX ont permis de comprendre la nature du projet et les enjeux pour l'entreprise, les processus de collaboration avec les deux partenaires, les résultats et suites du projet. Les directeurs et chefs de projet d'eYeka et

de BUI ont exprimé leur perception de la collaboration et de la nature des résultats produits. Deux entretiens collectifs, rassemblant le chef de projet de TELCOX et les partenaires, ont également été organisés pour confronter leurs visions respectives du projet.

Nous avons d'abord procédé à une analyse de chacune des démarches, en restituant le rôle et la contribution de chacun, la chronologie des faits et le bilan du projet. Nous avons également eu accès à de nombreux documents internes aux trois entreprises (ex : *briefs*, comptes-rendus de réunions de travail, résultats des sessions créatives, recommandations finales de chacun des prestataires, documents de synthèse et d'évaluation de TELCOX...) et effectué des recherches documentaires complémentaires sur Internet (ex : sites web des trois acteurs) pour mieux comprendre le fonctionnement des trois acteurs et trianguler certaines données.

Ensuite, nous avons mené une analyse comparative des démarches *crowdsourcing* et *design thinking* selon trois dimensions : la démarche d'idéation (nombre d'idées, technique de créativité, formalisation des résultats), la qualité des idées générées (nouveau, bénéfique consommateur, faisabilité) et l'efficacité de la démarche (coût, *time to market*, apport au processus de NPD interne). Nous avons ainsi pu préciser les apports et les limites de ces démarches.

Analyse comparée de ces deux démarches d'innovation externe

Caractériser la démarche d'idéation

Nos résultats sur la caractérisation de la démarche d'idéation du *crowdsourcing* et du *design thinking* portent sur la reformulation du *brief*, le nombre et le type d'idées générées et la caractérisation des techniques de créativité employées.

Chacun des prestataires s'est approprié le *brief* initialement présenté par le client en fonction de sa compréhension de la question posée. Ils ont ensuite reformulé ce *brief* dans un langage et un style propres à leurs démarches d'innovation : l'un à visée créative (*crowdsourcing*), l'autre à visée compréhensive (*design thinking*). La plateforme de *crowdsourcing* créatif se caractérise par la génération d'un nombre de propositions créatives beaucoup plus élevé (43) que l'agence de design (4) et donc par une forte divergence. Par ailleurs, les deux acteurs ont jugé nécessaire d'apporter une

valeur ajoutée au résultat brut (les idées générées), en proposant des analyses complémentaires pour dégager des pistes de conceptualisation. Alors qu'eYeka a réalisé une étude sémiotique, permettant de classer et donner du sens aux idées obtenues, BUI a effectué une synthèse des leviers structurants de l'usage, contribuant à une meilleure compréhension et analyse des usages. BUI se caractérise donc par une plus grande convergence. Au regard des techniques de créativité qui peuvent habituellement être classées en fonction de la dialectique divergence (ex : brainstorming) - convergence (ex : méthode Delphi ou la démarche Creative Problem Solving), cette recherche indique que la démarche *crowdsourcing* est divergente et créative, à la différence de la démarche *design thinking*, convergente et prospective, et centrée sur l'identification de nouveaux usages. Elles apparaissent alors comme complémentaires.

Evaluer la qualité des idées en s'affranchissant du format de présentation des résultats

Les idées issues du *crowdsourcing* créatif correspondaient essentiellement à des objets du quotidien faisant appel aux dernières technologies (ex : une loupe connectée, un objet communiquant en forme de pomme). Leur restitution sous forme de propositions concrètes et imagées, parfois quasi-professionnelles, est apparue plus convaincante aux yeux du client. L'agence de design a, elle, soumis des scénarios d'usage, mettant en situation l'expérience utilisateur à l'aide de *storyboards*. Le chef de projet TELCOX s'est dit un peu déçu du degré d'opérationnalisation de cette approche, jugée trop conceptuelle. Il s'attendait à voir des projets de produits finis (bien qu'il n'en ait pas été question contractuellement). Cependant, il constata plus tard que le degré d'opérationnalisation des idées transmises par eYeka n'était pas plus élevé que celui de BUI, du fait de leur faible faisabilité commerciale et technique. De plus, se pose la question de la sélection et du filtrage du nombre important d'idées reçues : « *On nous livre une quinzaine, vingtaine, trentaine de projets mais ensuite il faut les évaluer, les tester, les décliner...* » (Chef de projet TELCOX). Il en va de même pour la démarche *design thinking* pour laquelle il regrette que « *ce ne soit pas un travail fini* ». En revanche, la pertinence des apports de BUI se révéla au fur et à mesure de l'avancement du projet de NPD : « *On n'était pas assez mûrs pour exploiter les concepts proposés par BUI. En plus, ils ne nous avaient pas proposé de pistes produits pour porter ces*

concepts... Mais au final, sans la grille de BUI, je n'aurais pas su utiliser les idées amenées par eYeka.» (Chef de projet TELCOX).

Trois critères peuvent être mobilisés pour évaluer la qualité des idées : la nouveauté, le bénéfice consommateur et la faisabilité (Poetz et Schreier, 2012). Si les idées de la démarche *crowdsourcing* ont d'abord semblé plus abouties, plus originales et plus promptes à apporter un bénéfice consommateur élevé, les apports de la démarche *design thinking* semblent pouvoir dépasser cette phase et offrir une grille d'analyse des usages utilisable tout au long du processus de NPD. Néanmoins, aucune des deux démarches ne semble finalement en mesure de garantir un niveau élevé de faisabilité. Si ces démarches favorisent effectivement la génération d'idées, il est important que les managers gardent à l'esprit qu'elles ne sont pas conçues pour fournir des solutions clés-en-main. Un travail important d'appropriation, complété par des études de faisabilité, pouvant potentiellement affecter le *time to market*, devra donc suivre le recours à ces démarches.

Faire progresser en parallèle les démarches d'innovation interne et externe

De manière inattendue, les idées générées, et parfois convergentes, des deux démarches ont pu contribuer à rassurer le client sur la pertinence de projets internes en cours.

Le recours au *crowdsourcing* peut légitimer des projets antérieurs, en plus de faire émerger de nouvelles idées : *« Parmi les 43 idées, est ressortie celle d'une chaîne de télé pour enfants. Il s'avère que nous travaillions déjà sur un tel projet depuis plusieurs mois en interne mais il avait été mis de côté. Beaucoup étaient réticents à ce que l'entreprise se lance dans ce type d'activité, très éloignée de notre cœur de métier. eYeka nous a vraiment confortés dans notre approche. On s'est dit qu'on pouvait y aller.»* (Chef de projet TELCOX). Le directeur d'eYeka confirme que c'est un cas de figure qu'il a déjà observé avec d'autres clients : *« Ils s'en servent comme un moteur de changement, ça vient valider des idées qu'ils avaient eues avant mais qu'ils n'osaient pas lancer.»* (Directeur eYeka). Les éléments fournis par la démarche *design thinking* ont aussi permis de constater et d'expliquer la pertinence pour l'entreprise de développer ce nouveau type d'offre : *« Cela nous a vraiment rassuré par rapport à toutes les idées qu'on avait et par rapport à notre positionnement. »* (Chef de projet TELCOX).

Cette étude de cas montre donc que la mobilisation de ces deux démarches d'innovation externe permet d'enrichir le processus de NPD interne en apportant de nouvelles idées et des éclairages complémentaires sur les projets en cours de développement. A l'instar de la démarche d'*open innovation* (West et Bogers, 2014), nous montrons que l'enjeu du recours à des partenaires externes dans la phase d'idéation n'est pas tant de soustraire la production d'idées, que de faire progresser en parallèle les démarches d'innovation interne et externe pour améliorer la capacité globale d'innovation de l'entreprise. Ceci nécessite néanmoins une acceptation des idées externes par les équipes internes. Les résistances peuvent en effet être nombreuses dans ce type de situation, conduisant à une perception sélective des idées proposées qui peut remettre en cause l'objectivité des critères de sélection et l'efficacité du processus de NPD (Bartl et al., 2012).

Quels sont les apports et les limites du *crowdsourcing* et du *design thinking* dans la phase d'idéation ?

Le *crowdsourcing* créatif, fort générateur d'idées et détecteur de tendances
La démarche *crowdsourcing* aura permis à TELCOX d'obtenir un nombre important de nouvelles idées et de propositions concrètes : « *Nous étions un peu bloqués sur le sujet. Les membres de la communauté eYeka ont su nous apporter beaucoup d'idées nouvelles. Pour la plupart, nous n'aurions pas pu avoir ces idées en interne* » (Chef de projet TELCOX). Ce résultat est en phase avec la littérature.

Cependant, alors que la littérature souligne que le recours au *crowdsourcing* accélère le *time to market* grâce à l'obtention plus rapide d'idées par rapport au processus de NPD classique (Hoyer et al., 2010), la mise en perspective avec une autre démarche d'innovation externe pondère cette affirmation ; les délais étant sensiblement identiques dans les deux cas (3 mois). Si le *crowdsourcing* créatif peut accélérer le NPD face aux approches purement internes, il s'avère comparable sur ce point à d'autres démarches externes comme le *design thinking*. La phase d'appel à idées permet en effet de délivrer en quelques semaines un nombre conséquent d'idées, mais requiert, en amont, des temps de *briefing* et de préparation et, en aval, des temps de présentation et de synthèse. En réalité, l'intérêt du recours au *crowdsourcing* créatif dans la phase d'idéation nous

semble davantage résider dans le rapport élevé entre nombre d'idées concrètes générées et temps investi.

Alors que les bénéfices du *crowdsourcing* créatif mentionnés par la littérature sont principalement la rapidité et le grand nombre d'idées collectées, peu de travaux se sont concentrés sur l'apport du contenu généré par une telle démarche. A cet égard, notre recherche révèle un nouveau bénéfice : la détection de tendances. Le nombre élevé d'idées obtenues permettent aux prestataires de développer des analyses de contenu et de dégager des tendances sur les attentes et les pratiques du marché (dans notre cas, la mobilité et les objets connectés semblent centraux dans le développement du marché ludo-éducatif).

Le *crowdsourcing* créatif, vecteur d'innovations incrémentales

Les idées générées par le *crowdsourcing* dans la phase d'idéation sont plutôt de nature incrémentale : « *Il s'agit avant tout d'un outil pour le marketeur, qui est en recherche d'innovation concrète, pratique et quotidienne... On retombe un peu sur de l'innovation incrémentale* » (Directeur eYeka). Cette évaluation semble confirmée par certaines réactions internes à TELCOX en découvrant par exemple l'idée de loupe multimédia : « *Ils veulent réinventer le téléphone mobile !* ».

Alors que la littérature souligne que les idées générées par le *crowdsourcing* créatif sont jugées comme plus innovantes que celles issues du processus de NPD classique (Poetz et Schreier, 2012), ce faible degré d'innovation perçu peut être expliqué par l'influence du profil de la « foule » interrogée. Bien qu'a priori ouvert au grand public au sens large, le *crowdsourcing* créatif s'adresse en réalité à un nombre restreint d'individus dont les profils et les motivations restent encore mal connus (Chua et al., 2015; Salgado et De Barnier, 2016). Il repose sur des individus issus d'un processus d'auto-sélection parmi les personnes sollicitées lors des appels à projets (Poetz et Schreier, 2012). Par ailleurs, même les individus créatifs peuvent avoir du mal à se projeter dans de nouveaux paradigmes (Christensen, 1997). Enfin, les individus auxquels s'adressent ces plateformes virtuelles ne sont pas toujours représentatifs des utilisateurs ou de la cible. Dans notre cas, l'âge moyen des répondants est de 32 ans et nombre d'entre eux sont des habitués de la plateforme, alors que les utilisateurs ciblés par TELCOX ont entre 11 et 14 ans. Cette différence d'âge peut altérer la connaissance des besoins clients et ne

pas générer d'innovations pertinentes pour le marché. Notons à cet égard qu'aucune mesure de l'attrait des idées générées auprès de la cible concernée n'a été réalisée à l'issue de cette démarche.

Le design thinking, une démarche à préciser dans la phase d'idéation

Bien que la démarche *design thinking* ait été conçue pour s'appliquer à l'ensemble du processus de NPD, elle est principalement mobilisée par les entreprises dans les phases amont (Carlgren et al., 2014). Si elle valorise la mise en place d'un processus de créativité itératif, il faudrait en préciser le protocole employé sur plusieurs points. Le *design thinking* prône le recours à l'ethnographie, sans indiquer toutefois les modalités d'analyse et d'interprétation des phénomènes observés, à la différence par exemple de la démarche ethnomarketing. En regard de la méthode Delphi, qui intègre des experts dans la phase d'idéation selon une approche très structurée et indique précisément le rôle des différents acteurs et des phases d'itérations successives, le protocole de la démarche *design thinking* n'est pas suffisamment précisé. De plus, les processus d'itération au sein de la phase d'idéation ne sont pas détaillés.

Cette recherche précise la notion de prototypage dans la démarche *design thinking*. Pour Brown (2010), le prototype prend la forme de croquis ou de maquettes, sans plus de précisions, et permet à la fois de filtrer les idées, de développer des concepts et de mettre en forme les idées dans une logique de production. Dans notre cas, le *storyboard* constitue une première forme de prototypage, répondant à la double logique de filtrage des idées et d'élaboration de concepts. Ce constat révèle que la nature du prototype varie en fonction de l'avancement du processus d'idéation : prototype d'usage en amont, de bien ou service ensuite. Il suggère l'existence de plusieurs sous-étapes dans la phase d'idéation.

Le design thinking, une grille d'analyse essentielle à la compréhension des usages

Notre étude de cas révèle des apports spécifiques de la démarche *design thinking* dans la phase d'idéation et enrichit les travaux existants. Par la mise en place d'une phase d'inspiration préalable, qui s'appuie sur une observation des utilisateurs et un recours à des experts, cette démarche propose une grille d'analyse essentielle à la compréhension

des usages : « *J'utilise toujours les résultats de l'étude terrain de BUI, notamment pour développer l'offre de télé ludo-éducative. Par exemple, il était ressorti que l'aspect convivialité du partage en famille était très important, du fait qu'aujourd'hui la cellule familiale est un peu éclatée... Cela nous a renforcés dans l'idée de faire un service familial, et pas un service qui ne serait destiné qu'aux enfants.* » (Chef de projet TELCOX). L'approche *design thinking* aura offert à l'équipe Innovation de TELCOX une grille d'analyse utile et structurante pour l'ensemble de sa démarche d'innovation : « *Ils avaient une très bonne grille de lecture : ils nous ont donné des pistes pour analyser des projets futurs et l'évolution du marché, qui allaient au-delà du lancement d'un produit à un moment donné.* » (Chef de projet TELCOX). Cette grille a plusieurs fonctions : donner du sens aux idées générées par d'autres démarches (mobilisées en interne ou par des partenaires externes), mais aussi servir de référence pouvant être mobilisée tout au long du processus de NPD et même dans d'autres projets. Ce résultat suggère que cette capacité de prise de recul et d'analyse des pratiques peut favoriser la capacité d'innovation des entreprises et accélérer le *time to market* à long terme.

A partir du cas particulier de la phase d'idéation étudié dans cet article, le tableau 2 souligne les avantages et les limites de chacune de ces démarches.

Tableau 2. Caractéristiques, avantages et limites du *crowdsourcing* et du *design thinking* dans la phase d'idéation

	<i>Crowdsourcing</i>		<i>Design thinking</i>	
Démarche d'idéation	- Créative et divergente - Résultats tangibles (vidéos, images 3D, dessins)		- Prospective et convergente - Scénarios d'usage (<i>storyboards</i>)	
Nombre d'idées générées	- Elevé		- Faible	
Apport au processus de NPD	- Outil de réassurance et de légitimation		- Outil de réassurance et de légitimation - Structuration de la démarche d'innovation - Remobilisation possible dans d'autres projets d'innovation	
	Avantages	Limites	Avantages	Limites
Qualité des idées	- Originalité des idées - Bénéfice consommateur élevé	- Innovation incrémentale - Profil des individus mobilisés mal connu, problème potentiel d'éloignement par rapport à la cible - Faible faisabilité technique des idées	- Vision dynamique : intégration des idées dans l'expérience de l'utilisateur	- Difficulté d'appréhension immédiate des résultats - Propositions abstraites - Faible faisabilité technique des idées
Apport à la phase d'idéation	- Source d'inspiration, génération d'idées nouvelles - Identification de tendances - Rapport élevé entre le nombre d'idées concrètes générées et le temps investi	- Durée et coût de prestation équivalent à d'autres démarches d'innovation externes - Filtrage des idées	- Grille d'analyse qui aide à la compréhension des usages - Identification de nouveaux usages	- Filtrage des idées

Conclusion

Grâce à l'opportunité rare offerte par une étude de cas encadrée, cette étude révèle la complémentarité de ces deux démarches dans la phase d'idéation. Malgré l'intérêt inhérent de recourir à ces démarches pour stimuler la créativité, elles s'avèrent avoir des finalités distinctes. Le *crowdsourcing* créatif est fondé sur une démarche créative et divergente avec pour objectif de mettre à jour à la fois un grand nombre d'idées concrètes et les tendances émergentes, point qui n'avait pas été identifié dans la littérature jusqu'ici. Le *design thinking*, quant à lui, se caractérise par une démarche prospective et convergente qui permet d'intégrer l'expérience de l'utilisateur et les problématiques d'usage dans la phase d'idéation. Le *design thinking* apparaît alors comme une grille d'analyse qui donne du sens aux idées générées par le *crowdsourcing*

créatif. Ce résultat, novateur dans les champs du *crowdsourcing* et du *design thinking* suggère que le *design thinking* peut être mobilisé en amont et en aval du *crowdsourcing* créatif dans la phase d'idéation, certains résultats issus du *design thinking* pouvant enrichir aussi bien le *brief* créatif, diffusé sur les plateformes de *crowdsourcing*, que l'analyse des idées et tendances générées.

Cette étude souligne également que même si comparativement à d'autres démarches d'innovation externes, le *crowdsourcing* créatif ne réduit pas significativement le *time to market*, il permet toutefois de développer la capacité d'innovation des entreprises grâce à sa fonction de réassurance, susceptible de réactiver des processus de NPD en interne. Le *design thinking*, lui aussi, s'avère une démarche pertinente pour développer la capacité d'innovation à travers la compréhension fine des usages qu'il fournit et la proposition d'une grille d'analyse susceptible d'être utilisée à moyen terme et sur différents projets.

Ces conclusions amènent à considérer plusieurs scénarii pour les managers se demandant quelle démarche mobiliser dans la phase d'idéation (Tableau 3). Il convient d'insister sur le fait que ces démarches ne sont pas conçues pour fournir un « travail fini ». Un travail important d'appropriation des idées externes par les équipes internes est nécessaire pour poursuivre le processus de NPD et transformer ces idées en concepts, puis en offres.

Tableau 3. Implications managériales

Objectif du manager	Recommandation issue de la recherche
Obtenir un maximum d'idées dans un court délai.	Le recours au <i>crowdsourcing</i> créatif semble approprié pour obtenir un grand nombre d'idées. S'il permet de gagner du temps par rapport au NPD interne, le délai est cependant comparable à d'autres démarches externes.
Chercher de nouvelles idées, alors qu'une analyse approfondie des usages a déjà été menée.	Le recours au <i>crowdsourcing</i> créatif semble plus approprié.
Générer des idées sur un projet d'innovation encore peu défini.	Le recours au <i>design thinking</i> qui offre une grille d'analyse des usages et structure le processus d'idéation semble plus approprié. Le recours au <i>crowdsourcing</i> créatif pourrait ensuite enrichir cette grille.
Recueillir des idées pouvant être à l'origine d'innovation de rupture.	Le <i>crowdsourcing</i> créatif ne semble pas l'outil le plus approprié.
Tester la légitimité d'idées générées en interne.	Le <i>design thinking</i> comme le <i>crowdsourcing</i> créatif peuvent être appropriés.
Trouver une idée clé-en-main.	Ni le <i>crowdsourcing</i> créatif, ni le <i>design thinking</i> ne sont appropriés, car les idées générées par ces démarches requièrent des processus de filtrage, d'appropriation et des études de faisabilité.

Comme toute recherche, cet article comporte des limites. Cette étude de cas unique, bien que riche d'enseignements, devrait être répliquée à d'autres projets et secteurs pour compléter l'analyse, renforcer la validité externe et généraliser les résultats. Les idées issues de ces deux démarches pourraient par exemple être évaluées par des experts en innovation ou des consommateurs. Une autre voie de recherche consisterait à comparer, dans le cadre du *crowdsourcing* créatif, l'apport de la foule à celui d'une communauté d'utilisateurs structurée.

Références bibliographiques

- Afuah A et Tucci CL. (2012) Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review* 37: 355-375.
- Bartl M, Füller J, Mühlbacher H, et al. (2012) A manager's perspective on virtual customer integration for new product development. *Journal of Product Innovation Management* 29: 1031-1046.
- Boudreau KJ et Lakhani KR. (2013) Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review* 91: 60-69.
- Brown T. (2010) *Change by design*, New York: Harper Collins.
- Cankurtaran P, Langerak F et Griffin A. (2013) Consequences of New Product Development Speed: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management* 30: 465-486.
- Carlgren L, Elmquist M et Rauth I. (2014) Exploring the use of design thinking in large organizations: towards a research agenda. *Swedish Design Research Journal* 1: 47-56.
- Christensen C. (1997) *The innovator's dilemma*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Chua RY, Roth Y et Lemoine J-F. (2015) The Impact of Culture on Creativity. How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. *Administrative Science Quarterly* 60: 189-227.
- Cova B. (2008) Consumer made: quand le consommateur devient producteur. *Décisions Marketing* 34: 19-27.
- Füller J. (2010) Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review* 52: 98-122.
- Füller J, Jawecki G et Mühlbacher H. (2007) Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne. *Décisions Marketing* 48: 47-58.
- Hamdi-Kidar L. (2013) Co-création marketing de produit avec les consommateurs: quelle (s) cible (s) choisir? : Université Toulouse 1-Capitole.
- Hauser J, Tellis GJ et Griffin A. (2006) Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science* 25: 687-717.
- Howe J. (2008) *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, New York: Crown Business.
- Hoyer WD, Chandy R, Dorotic M, et al. (2010) Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research* 13: 283-296.

- Johansson-Sköldberg U, Woodilla J et Çetinkaya M. (2013) Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management* 22: 121-146.
- Le Nagard E et Reniou F. (2013) Co-innover avec les clients: entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. *Décisions Marketing* 3: 59-75.
- Leonard D et Rayport JF. (1997) Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review* 75: 102-115.
- Markham SK. (2013) The Impact of Front-End Innovation Activities on Product Performance. *Journal of Product Innovation Management* 30: 77-92.
- Poetz MK et Schreier M. (2012) The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management* 29: 245-256.
- Salerno F, Benavent C, Volle P, et al. (2013) Éclairages sur le marketing de demain: prises de décisions, efficacité et légitimité. *Décisions Marketing* 72: 17-42.
- Salgado S et De Barnier V. (2016) Favoriser et récompenser la créativité du consommateur dans le processus de développement du nouveau produit : comment motiver ces consommateurs qui participent à des concours de créativité ? *Recherche et Applications en Marketing*.
- Schenk E et Guittard C. (2012) Une typologie des pratiques de crowdsourcing: l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation. *Management international* 16: 89-100.
- Verganti R. (2008) Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management* 25: 436-456.
- Veryzer RW et Borja de Mozota B. (2005) The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. *Journal of Product Innovation Management* 22: 128-143.
- West J et Bogers M. (2014) Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31: 814-831.
- Yin RK. (2009) *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage publications.