

Resilience Design Guide

Concevoir des Business Models Résilients



Développez des opportunités commerciales passionnantes qui améliorent votre résilience et celle de votre écosystème.

Créez des entreprises qui font face à l'avenir en étant plus circulaires, plus innovantes et plus respectueuses de la vie. Laissez-vous tenter par des stratégies fructueuses et durables issues de la nature.

Ce guide accompagne le Resilience Design Toolkit.

Table des matières

1

2

Introduction

La nouvelle normalité - problématique des pics
Pour qui ? Pour quoi?
Innovation inspirée de la nature
La pensée résiliente

Que trouve-t-on dans la boîte ?

La Resilience Design Card
La carte des Principes de Résilience
Le Business Model Canvas
Le Business Model d'un ARBRE

3

4

5

Techniques

Techniques de l'atelier
Flux de travail

1. Explorons les alentours !
2. Découvrez !
3. Mettez sur vos forces
4. Améliorez vos faiblesses
5. Résoudre un problème
6. Intégrez vos externalités
7. Créez un projet résilient
8. Construisez une vision résiliente et durable

Exemples

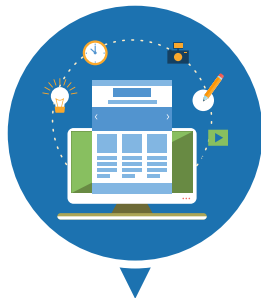
Déchets = intrant
Vendre la fonctionnalité
Émulez les designs biologiques
Co-créez avec les clients et les fournisseurs
Construisez un objectif commun
Jeu Resilience Design

Pour aller plus loin

L'histoire de ResilieNtWEB
Ce que nous lisons...

introduction

8
techniques



30
cartes



50

ingrédients pour
une innovation
commerciale
durable

1
schéma



10
tasses
de café



1
équipe
motivée



repenser
l'avenir



« Repenser l'avenir :
C'est un défi profond, à la fin
d'une ère basée sur le pétrole
et les matières bon marché, de
repenser et de revoir la façon dont
nous produisons et consommons ;
pour remodeler la façon dont nous
vivons et travaillons, ou même
d'imaginer les emplois qui seront
nécessaires pour effectuer la
transition. »

Ellen McArthur

La nouvelle normalité – problématique des pics

Nous avons besoin d'une meilleure façon de faire des affaires.

Bien que l'industrialisation et la mondialisation ont amélioré la qualité de vie pour beaucoup, il est clair que nous devons repenser radicalement notre façon de faire des affaires. Nous sommes confrontés à une problématique des pics : pics de consommation d'eau, de nourriture, de carburant et de ressources naturelles. Nous observons un pic d'accumulation de CO², de substances toxiques, et la déstabilisation des écosystèmes dont nous dépendons au niveau mondial.



Nous avons besoin de nouvelles idées et nous avons besoin de nouveaux outils.

Ce guide pratique vous aidera à générer de **meilleures innovations dans vos business models, vos produits et services ou au sein d'un projet.**

Des innovations plus durables, plus sociales et plus rentables.

Le Resilience Design Toolkit vous apporte des outils qui vous aideront tout au long de votre parcours.

Nous sommes une espèce très jeune. Nous ne sommes pas les premiers à devoir trouver des moyens inventifs pour vivre et s'épanouir sur une planète délimitée. La vie est présente depuis 3,8 milliards



d'années et doit sans cesse s'adapter aux nouvelles conditions grâce aux innovations.

La résilience durable des entreprises est la capacité d'une organisation d'anticiper et de s'adapter aux changements de son environnement et d'apprendre au cours de ce processus.

Les 30 principes de conception résiliente se basent sur des principes de conception qui ont fait leurs preuves dans la nature, et qui expliquent son extraordinaire capacité à innover pour rester résiliente.

En utilisant votre créativité, ils vous aident à trouver de nouvelles façons de vivre sur notre planète, tout en créant des conditions favorables à la vie.

Pour qui ?

Le Resilience Design Guide est un manuel destiné aux **moteurs du changement**.

Un moteur de changement sait qu'il existe une meilleure façon. Un moteur de changement veut changer le statut quo et perçoit la façon actuelle de faire des affaires comme étant trop restrictive. Un moteur de changement est à la recherche d'idées nouvelles pour son organisation.



Entrepreneur

Vous êtes à la recherche de nouvelles façons de faire des affaires. Vous voulez bien faire, en faisant bien.



Consultant

Vous êtes une entreprise ou un consultant en développement durable ; vous cherchez des moyens efficaces pour aider vos clients à améliorer leurs performances à court et à long terme.



Intrapreneur

Vous faites partie de l'équipe écologique ou travaillez au développement commercial. Vous cherchez de nouvelles manières de faire les choses... en mieux !.

Pour quoi ?

Vous pensez qu'entreprise et durabilité doivent se renforcer mutuellement ?

Concevoir des innovations et des business models qui offrent des impacts positifs pour vos clients, vos employés, partenaires commerciaux, la société et la planète. Concevoir des business models plus fonctionnels, locaux, renouvelables, innovants, efficaces, circulaires et respectueux de la vie.



Innovation inspirée de la nature

Biomimétisme

De la biologie à l'entreprise



La vie sur terre existe depuis 3,8 milliards d'années. Nous sommes une espèce très jeune. Les humains sont ici depuis environ 0,007 % de ce laps de temps.

Nous recherchons désespérément des moyens efficaces pour vivre de manière durable sur cette planète. Nous pouvons apprendre beaucoup de choses en observant le monde durable qui existe déjà autour de nous. Comme les autres animaux, les plantes, les bactéries et les champignons, nous sommes confrontés aux mêmes limites planétaires et partageons un objectif commun : survivre.

Le fait d'imiter la nature afin de trouver des solutions durables aux défis humains est appelé "**biomimétisme**" ; **bios** = vie et **mimesis** = imitation.

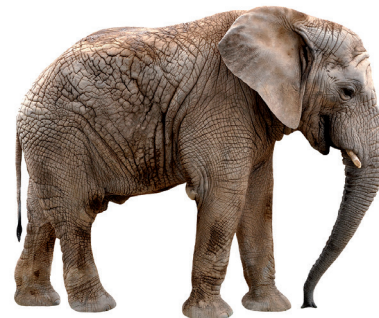
La nature nous offre un large éventail de conceptions efficaces et inexplorées, de matériaux, de procédés et de stratégies qui ont été éprouvés par la sélection naturelle.

Nous avons appris comment concevoir des trains à grande vitesse aérodynamiques en étudiant la forme étrange du bec du martin-pêcheur. Nous avons appris comment créer de puissantes colles qui résistent à l'eau en observant attentivement les moules bleues fixées aux rochers sous l'eau. Nous avons également appris à créer des réseaux de transport efficaces en étudiant les fourmis coupe-feuilles ou les plasmodes en mouvement.

Toutes les plantes, les animaux, les bactéries et les champignons ont évolué en suivant des principes de conception simples et efficaces afin de s'adapter en permanence à des environnements changeants. Nous pouvons voir que toute forme de vie utilise l'énergie et les ressources renouvelables qui sont disponibles localement, en recyclant continuellement tous les matériaux, et

construit des écosystèmes résilients à long terme sur lesquels la vie repose. La vie crée des conditions propices à la vie.

Les Resilience Design Cards sont basées sur des principes de conception éprouvés par la nature. Elles nous indiquent comment devenir plus durables, plus efficaces, et comment innover sans cesse pour trouver la solution adéquate.



Il y a... 3.800.000.000

ans : la vie apparaît sur terre

195.000

ans : les premiers homo sapiens

180

ans : la révolution industrielle

11

« L'architecte du futur
construira en imitant la
nature, car elle renferme
les méthodes les plus
rationnelles, durables et
économiques. »

Antonio Gaudi

« Après 3,8 milliards
d'années d'évolution, la
nature a appris ce qui
fonctionne, ce qui est
approprié et ce qui
perdure ici sur terre. »

Janine Benyus

« La vie est la propriété
des planètes, et non des
organismes individuels. »

Harold Morowitz

Vous voulez voir des exemples de biomimétisme en action ?

Jetez un oeil au dos des Resilience Design Cards ou découvrez notre répertoire en ligne d'études de cas.

Pensée résiliente

La résilience est la capacité de s'adapter et de s'épanouir dans des conditions changeantes.

La planète terre dispose de normes de qualité très strictes ; plus de 99% des espèces qui y ont vécu ont aujourd'hui disparu. Les modèles de vie les plus résistants utilisent l'énergie et les matières de manière optimale, et sont également mieux équipés pour s'adapter au changement.

Les organismes vivants sont passés maîtres dans l'art de l'adaptation. Un corps humain sain dispose d'un système immunitaire efficace qui nous protège contre une grande variété d'attaques virales et bactériennes. De la même manière, une forêt à maturité dispose de mécanismes "failsafe" qui entretiennent l'écosystème lors des fluctuations saisonnières ou des feux de forêt. En fait, le corps humain et la forêt résistent davantage suite à ces perturbations.

La pensée résiliente est une pensée systémique

Concevoir la résilience, c'est créer les conditions nécessaires pour qu'une

organisation puisse s'adapter en cas de besoin. Nous pouvons apprendre beaucoup de choses en observant les stratégies qui sont efficaces dans la nature.

Dans la nature, la résilience repose sur l'interdépendance entre les organismes vivants au sein des écosystèmes locaux. Si ma santé dépend de la vôtre, je serai plus enclin à rechercher votre bien-être. La résilience repose également sur la diversité et la redondance, chaque perturbation imprévisible nécessitant une réponse différente. Lorsqu'une solution échoue ou donne de mauvais résultats, d'autres peuvent intervenir pour compenser. Un écosystème doté d'une biodiversité plus riche constitue un système résilient.

Résilience des entreprises

Notre monde devient de plus en plus turbulent. La transparence et l'agilité ont pris de l'importance dans un monde connecté par une technologie de plus en plus rapide. Avec 7 milliards de personnes sur la planète, la pression exercée sur les ressources naturelles augmente, et l'activité humaine modifie les

conditions climatiques. Les préférences des consommateurs et leurs préoccupations concernant leur santé évoluent, car ils sont mieux informés et vivent plus vieux.

Être résilient, ce n'est pas réagir aux changements accidentels, c'est anticiper en permanence et s'adapter aux changements toujours plus rapides. Être résilient, c'est pouvoir s'adapter avant que les circonstances vous y contraignent.

La résilience durable d'une entreprise est sa capacité à anticiper, à s'adapter et à apprendre. La capacité à fonctionner de manière plus efficace et circulaire, sans utiliser de combustibles fossiles, définira les entreprises gagnantes et les perdantes.

« La vie, c'est l'interdépendance. La vie n'existe pas de manière isolée. Voilà de quoi nous héritons, et de quoi héritent toutes les espèces. »

Peter Senge



Anticiper, s'adapter, apprendre.

Une organisation qui s'adapte au changement utilise les perturbations pour se développer et croître. Elle comprend l'écosystème commercial au sein duquel elle opère, et collabore avec des intervenants afin de créer des conditions durables qui génèrent des situations win-win pour tous.

Entreprise du passé	Entreprise du futur
Indépendante	Synergique
Concurrentielle	Collaborative
Contrôlée	Propice
Fermée	Libre
Stable	Dynamique
Maximise/Minimise	Optimise
Résiste au changement	Utilise la diversité
Linéaire	En réseau
À court terme	À long terme
Fonction correspond à la forme	La forme correspond à la fonction
Proactive et planifiée	Réactive, émergente
Égocentrique	Système-centrique
Exploitation	Mutualisme
Évite les perturbations	Tire profit des perturbations
Gère les risques	Gère la résilience
Protège	S'adapte
Force	S'adapte

Source : Gilles Hutchins, The Nature of Business

La fabrication du Resilience Design Toolkit

Les Resilience Design Cards reflètent les meilleures techniques qui existent dans la nature, transposées de la biologie vers le langage des entreprises. Les cartes utilisent des principes pratiques (gérer les déchets, réduire la consommation d'énergie), et des principes stratégiques et organisationnels (utiliser la diversité, co-crée avec les partenaires). Elles vous aident à créer des entreprises résilientes plus durables et qui s'adaptent au changement.

« Les nouveaux problèmes exigent de nouveaux principes. En vérité, il n'y a aucun moyen de renforcer les capacités organisationnelles essentielles de demain – résilience, innovation et motivation des employés – sur base des principes de gestion du XX^e siècle. »

Gary Hamel

« Nous ne pouvons pas résoudre des problèmes en utilisant le même genre de réflexion que nous avons utilisé pour leur création. »

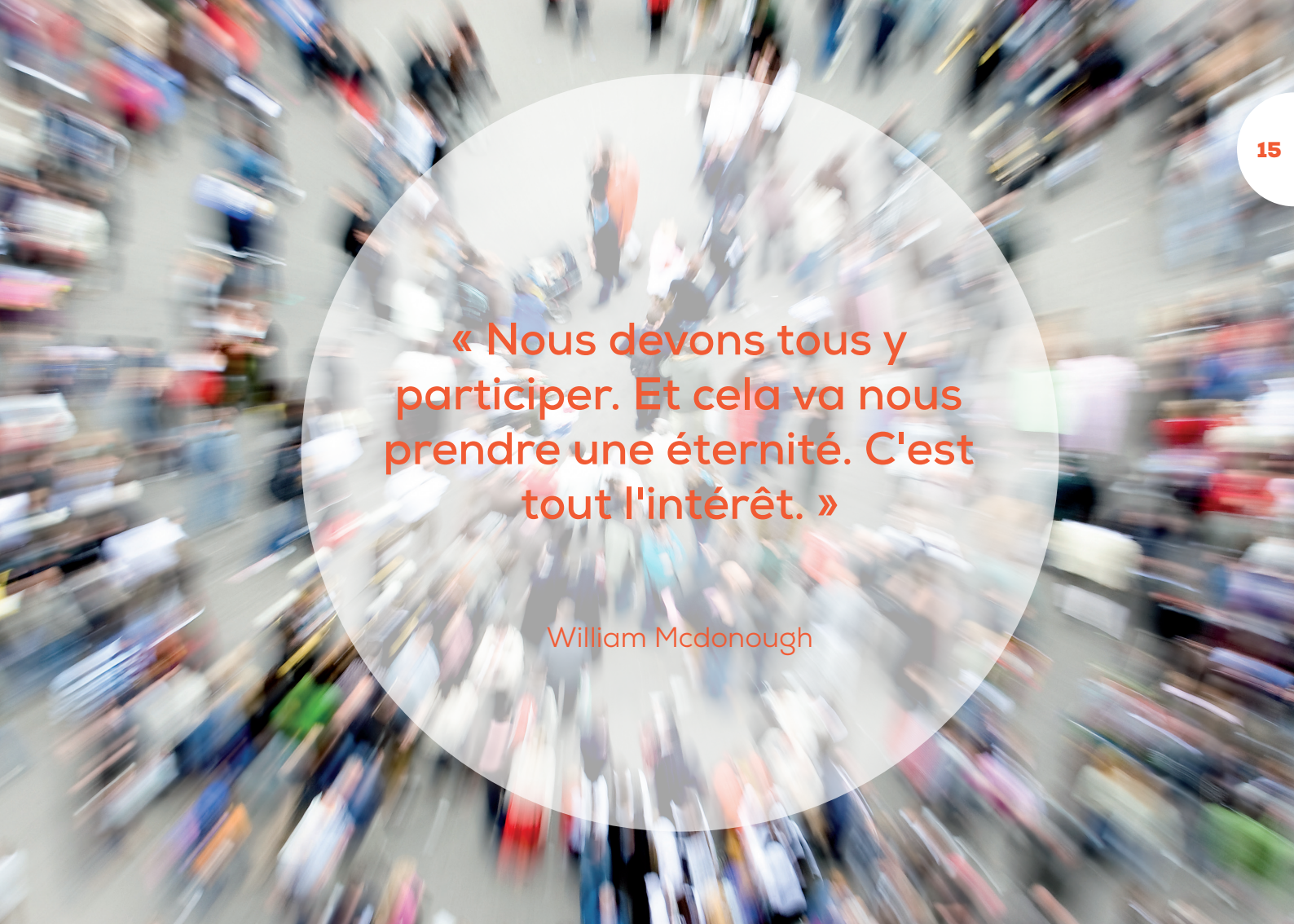
Einstein

En parlant de survie du plus apte, Darwin voulait dire « du mieux adapté à l'environnement local » plutôt qu'« en meilleure forme physique » référence à une pièce d'un puzzle, plutôt qu'à un athlète.



Quiconque croit
qu'une croissance
exponentielle peut durer
éternellement dans un
monde délimité est soit
fou, soit économiste.*

* Kenneth Boulding,
Économiste, philosophe et théoricien des systèmes



« Nous devons tous y
participer. Et cela va nous
prendre une éternité. C'est
tout l'intérêt. »

William McDonough

que contient le toolkit ?

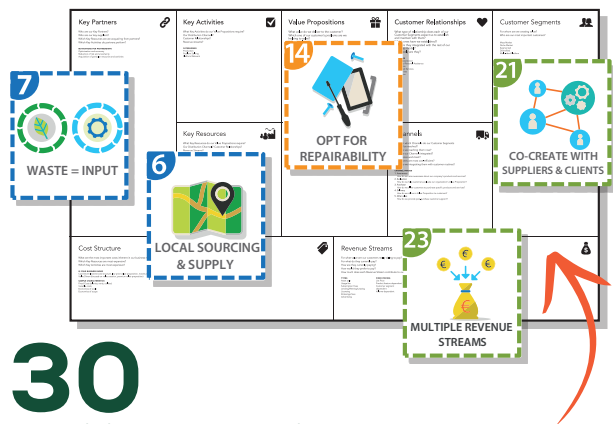
**Le Resilience Design Toolkit
contient divers éléments
pour vous aider à concevoir
des business models résilients**

Non inclus :
1.000.000 de post-it
Une équipe motivée et diverse
10 litres de café ou de thé

1

Business Model Canvas

Le Business Model Canvas est un outil libre qui permet de schématiser des business models.



30

Resilience Design Magnets

Ces aimants de la taille d'un post-it vous permettent de structurer vos idées sur le Business Model Canvas.

1

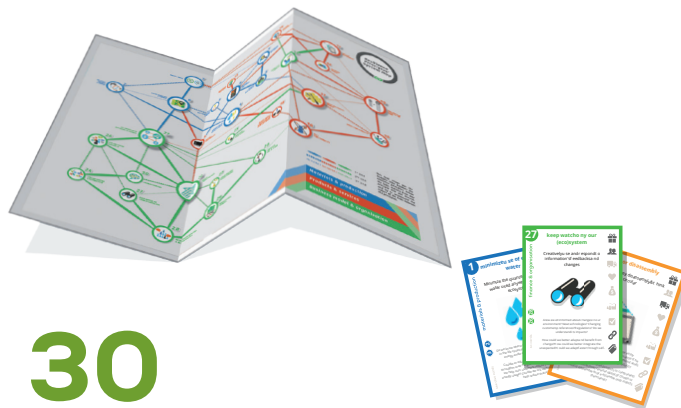
Un répertoire en ligne doté d'études de cas commerciaux

Visitez short.resilientweb.eu/repository

1

Resilience Principles Map

Tous les principes de la résilience et leurs connexions dans un seul schéma.



30

Resilience Design Cards

Chaque carte utilise un principe de conception résiliente. Voir page 20 pour plus de détails.

Un coup d'oeil sur ...

Chaque carte contient des questions, des suggestions, des liens et des exemples.

18

1 Il y a **3 types de cartes** Produits et Services, Matériaux et Procédés et Finances et Organisation.

2 Liens vers d'autres cartes intéressantes

15 multi-functionality

Meet multiple needs and fulfil different functions with your product or service

Can our product help solve multiple problems? Could we better fit the form of our product or service for different functions? Could our partners fulfil different functions for us?

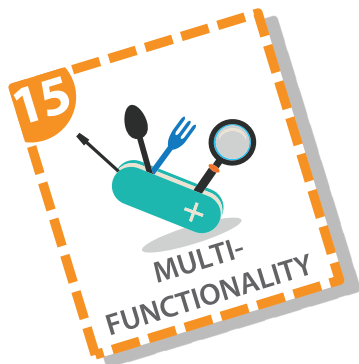
Could our distribution channels serve different purposes? Could our products serve different functions during its lifetime?

see also cards 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

3 Suggestions pour les blocs du **Business Model Canvas** où le principe peut être appliqué.

4 Des questions pour votre entreprise. Sommes-nous... ? Pourrions-nous... ?

la Resilience Design Card



5 Un exemple d'entreprise qui illustre le principe de résilience



6 Les avantages possibles pour votre entreprise

7 Scannez le code QR et visitez le répertoire en ligne qui contient des études de cas commerciaux et des outils utiles.

3 types 3 couleurs

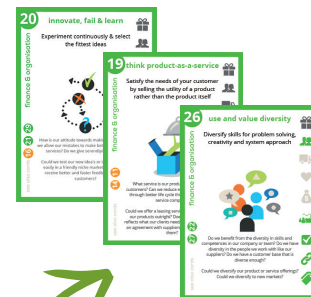
Les Resilience Design Cards sont disponibles en trois couleurs ; chaque couleur renvoie à des aspects spécifiques de votre entreprise.

20



Produits & services

Considérez la façon dont vous concevez vos produits et services. Pensez modulaire, transparence et fonctionnalité.



Finances & organisation

Examinez comment vous organisez votre entreprise et comment vous collaborez avec les autres. Pensez à plusieurs sources de revenus, à la co-création et utilisez la diversité.

Matériaux & production

Tenez compte de l'énergie, de l'eau et des matériaux que vous utilisez dans vos processus et vos produits. Pensez local, renouvelable et circulaire.

La Carte des Principes de Résilience

Les 30 Resilience Design Cards sur 1 schéma unique

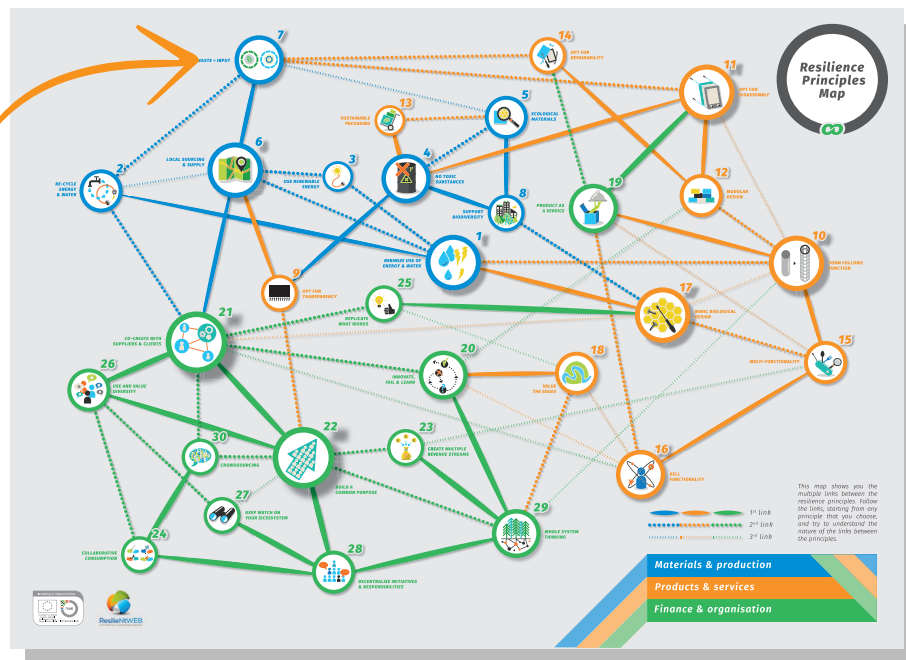
Lorsque, par exemple, vous souhaitez gérer vos déchets et voir "déchets = apport", vous pouvez jeter un oeil à la carte 11 "opter pour le démontage" ou 6 "approvisionnement local".

« Le bénéfice d'une société est aussi vital que l'oxygène pour une personne. Si vous n'en avez pas assez, vous êtes fichu. » Mais si vous ne pensez qu'à respirer, vous passez à côté de votre vie. »

Peter Drucker

La Carte des Principes de Résilience vous montre comment les principes sont reliés sur un poster unique.

Un principe de résilience plus grand a plus de liens avec les autres cartes. Vous êtes davantage susceptible de tomber sur ces cartes.



Le Business Model Canvas

Les 9 blocs de construction du Business Model Canvas

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil pratique pour décrire, concevoir et remettre en question votre business model. Ce outil "open source" a été construit par Alex Osterwalder et Yves Pigneur.

Visitez
www.businessmodelgeneration.com
 pour plus d'informations.

QUOI ?

Proposition de valeur

Elle vise à résoudre les problèmes de clientèle et à satisfaire les besoins avec des propositions de valeur. Quelque chose d'utile pour le client que l'organisation peut fournir.

COMMENT ?

Partenaires clés

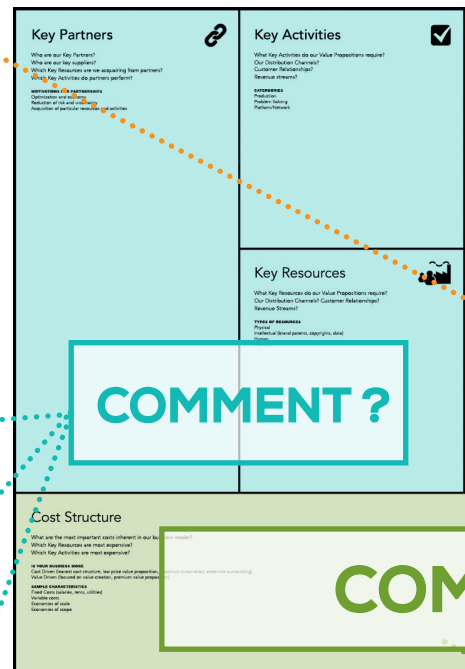
Les partenaires clés constituent le réseau qui entoure l'entreprise et rendent ses activités possibles.

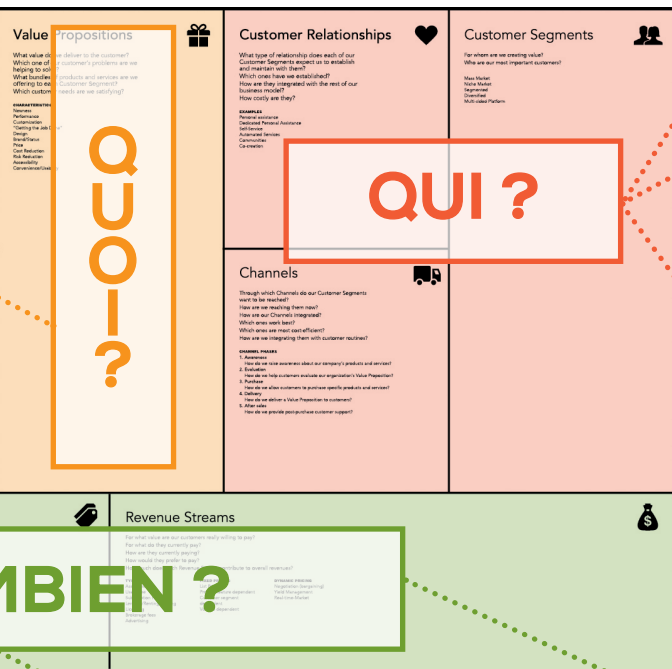
Activités clés

Les actions que la société doit mettre en place pour que son business model fonctionne.

Ressources clés

Les actifs qui sont essentiels pour la production de la proposition de valeur.





QUI ?

Relations clients

Le type de relation client influencera profondément l'expérience client.

Segments de clientèle

Une organisation dessert un ou plusieurs segments de clientèle. Regroupés par relation, intérêts, besoins, bénéfice et canaux de distribution.

Canaux

Les propositions de valeur sont envoyées par le biais des canaux de vente, de distribution et de communication.

Comment la proposition de valeur d'une organisation atteint le client.

COMBIEN ?

Sources de revenus

La section client génère de la trésorerie pour l'entreprise.

Structure de coût

Prend en compte tous les coûts inhérents au business model.

Le Business Model d'un ARBRE

Si un arbre avait un business model, il ressemblerait à ceci.

Après des millions d'années d'évolution, l'arbre a élaboré une proposition de valeur remarquable et a établi des partenariats symbiotiques.



La proposition de valeur

d'un arbre est multifonctionnelle. Un arbre fournit oxygène, nourriture, abri, stabilité et santé des sols, eau potable, ombre et beauté.



Les activités clés

d'un arbre sont la croissance, la guérison, le transfert des informations (ADN) et la reproduction. Il veille à ce que toutes les ressources soient recyclées de la manière la plus optimale...



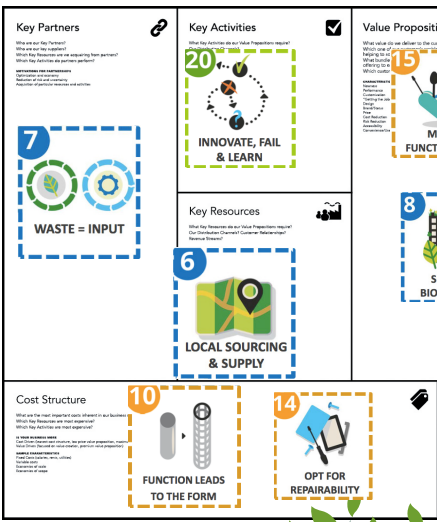
Ressources clés

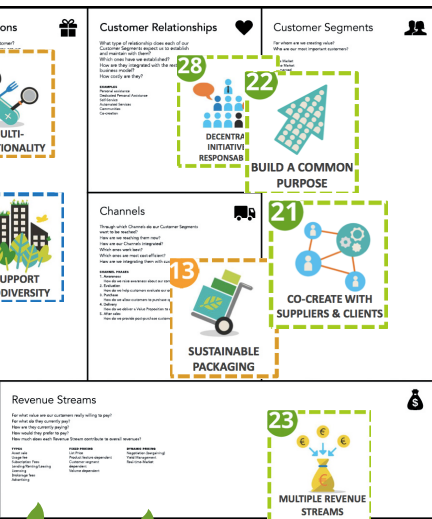
Les actifs qui sont essentiels pour la production de la proposition de valeur



Les partenaires clés

constituent le réseau qui entoure l'entreprise et rendent ses activités possibles.





Relations clients

Un arbre crée les conditions de vie idéales pour lui-même et pour ses clients, qui viennent y vivre ou s'y nourrir comme les oiseaux, les insectes, les humains ou autres mammifères, les champignons et les plantes.



Canaux

L'arbre attire ses clients via les fleurs, les fruits et les odeurs. Tous les emballages sont biodégradables.



Structure de coût

Un arbre a besoin de croître, de guérir et de se reproduire – pour cela, il a besoin de matériaux et d'énergie.



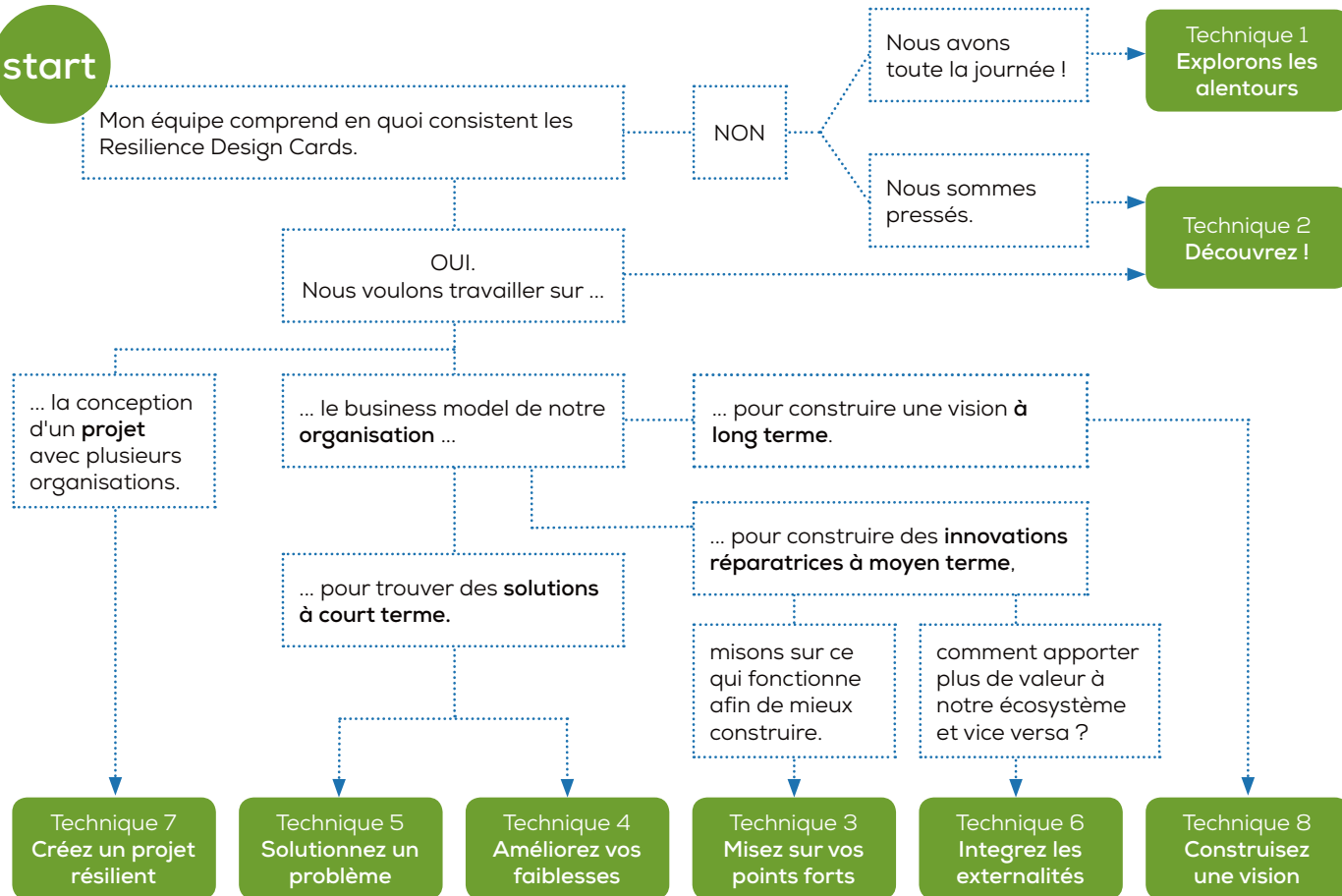
Sources de revenus

Un arbre s'engage dans diverses opérations avec ses partenaires clés et ses clients. Il offre abri et nourriture aux animaux, et en retour, ceux-ci fécondent les fleurs et dispersent les graines. Un arbre échange de la nourriture contre des nutriments, au moyen d'un puissant réseau souterrain de champignons.



techniques

start



Techniques de l'atelier

La plupart des techniques proposées sont à utiliser en petites équipes contenant des personnes d'origines et d'expériences diverses. Nous vous proposons ici quelques exercices simples afin de les aider à travailler ensemble.



1. Échauffement

Il était une fois...

Afin d'encourager les participants à penser « out of the box », laissez leur expliquer quelque chose de « sérieux » à haute voix, comme si vous étiez un enfant de 4 ans. Quel est leur travail ? Pourquoi l'objectif du jour est-il important pour eux ?

Écoute mutuelle

- ou briser la glace

Une bonne écoute (active) est essentielle. Pour ouvrir les oreilles et délier les langues des participants, par groupes de 2, laissez leur expliquer qui ils sont et ce qu'ils attendent de la journée. Ensuite, laissez chacun présenter son/sa partenaire à l'ensemble du groupe en 30 secondes.

Bâton de danse

Reconnaissez que travailler ensemble est difficile. Rassemblez tout le monde et invitez chacun à se lever et à tenir un long bâton (bambou) à l'horizontale, en utilisant uniquement son index. Le but de l'exercice est que le groupe collabore pour déposer lentement le bâton sur le sol sans qu'il ne tombe.

2. Donner la priorité

Il n'est pas toujours facile de faire des choix ensemble. Au-delà du vote à la majorité typique ou de la recherche d'un consensus (plus faible) il existe d'autres options.

Consensus systémique

Dessinez un tableau d'options pour X personnes et invitez chacun à classer chaque option sur une échelle de 0 (à éviter à tout prix) à 10 (enchanté par cette option). Faites le total des points pour chaque option et discutez des valeurs aberrantes, de préférence sans aucun 0.

Vote à point

Donnez à chacun 3 post-it de différentes couleurs et demandez-leur de voter pour leur option préférée en tenant compte des différentes justifications : faisabilité, potentiel financier, goût personnel. Discutez des 3 options qui obtiennent le plus de votes dans chaque catégorie.



Flux de travail

Les 8 techniques de ce guide ont toutes des objectifs différents et des points de départ différents.

Toutefois, elles respectent quelques étapes de flux de travail qui vous aideront à développer de meilleures solutions de manière systématique.

Le flux de travail est basé sur la méthode de Design Thinking.

Comprendre

1. Comprenez votre défi

Quel est votre défi ou opportunité ?
Quelles sont vos observations ?
Avez-vous besoin de plus d'informations ?
Comment pouvez-vous les obtenir ?

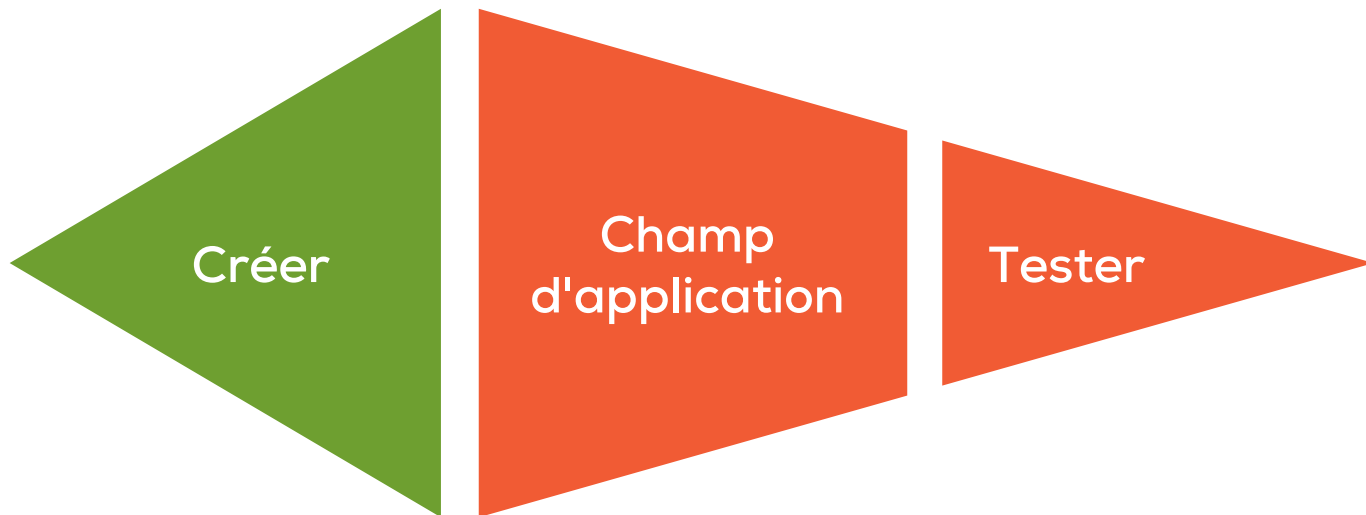
Comprendre les principes de Resilience Design
Que signifient-ils ? D'où viennent-ils ?
Comment sont-ils reliés ?

Définir

2. Définissez votre défi et sélectionnez vos cartes

Avez-vous recadré votre défi sur base de vos idées ? Comment définissez-vous votre défi ? Pouvez-vous l'écrire en une seule phrase ?

Sur base de votre défi, quelles cartes semblent pertinentes pour vous ?
Pouvez-vous faire une sélection ?



3. Créez des idées

Développez des solutions novatrices qui répondent à votre défi à l'aide des cartes sélectionnées.

4. Sélectionnez les meilleures idées

Utilisez vos propres critères de sélection pour faire ressortir les meilleures idées. Donnez la priorité.

5. Testez vos idées

Valorisez vos hypothèses et assimilez les leçons au fur et à mesure.

Technique 1

Explorons les alentours !

Les Resilience Design Cards sont basées sur des principes de conception éprouvés dans la nature.

Elles suggèrent des manières d'être plus durable, plus efficace, et des façons d'innover sans cesse pour trouver la solution adéquate. Pour faire bon usage de l'outil, **il est essentiel** de comprendre les origines des principes en explorant les alentours, en observant et en découvrant par vous-même !

1. Préparez-vous



Il y a 30 cartes dans la boîte à outils. Divisez les cartes au sein du groupe afin que chaque participant(e) ait environ 5 à 10 cartes qui lui soient attribuées.

Demandez aux participants de se préparer avant la séance en lisant attentivement « leurs » cartes et commencez à rassembler (Google) des exemples dans la nature qui illustrent les principes présentés sur les cartes.

2. Faites une promenade



La mission du groupe est de fournir au moins un exemple de chaque principe en utilisant un exemple de la nature. Cela peut être sous la forme d'un objet, d'une photo ou autre.

Pour chaque exemple, les participants doivent répondre à deux questions :

- Pourquoi la nature a-t-elle évolué de cette façon ?
- Quelles pourraient être les applications humaines de ce principe ?

3. Illustrez et expliquez



Une fois que vous avez rassemblé des exemples naturels pour chacune des 30 cartes, présentez-les au groupe et discutez des conclusions des participants.

Tout le monde comprend-il les cartes et les exemples présentés ?
Y a-t-il d'autres exemples qui peuvent être notés ?
Peut-on envisager d'autres applications des cartes dans le monde des affaires ?

4. Ajustez



Ajustez la situation par rapport à votre propre organisation.

Chaque participant(e) prend 3 cartes qui l'attirent particulièrement, et explique au groupe comment il ou elle pense que ces principes s'appliquent à l'organisation et la façon dont ils pourraient être appliqués.

Allez à la Technique 2.

Technique 2

Découvrez !

Une équipe de 3 à 6,
Temps : 15 minutes.

Matériel nécessaire :

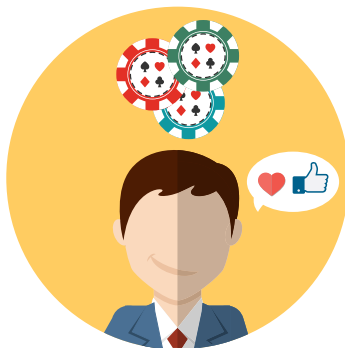
- 1 jeu de cartes
- une montre ou un sablier
- 5 jetons de poker par participant (pièces de monnaie, post-it ou cure-dents feront également l'affaire).

1. Choisir au hasard



Tout le monde a 3 minutes pour choisir 3 cartes au hasard, en choisir une qui l'attire personnellement davantage, jeter les autres et penser à quelques arguments pour promouvoir ce principe au sein de l'organisation.

2. Expliquer



En 3 minutes, expliquez aux autres pourquoi vous aimez ce principe et quel impact il pourrait avoir sur votre organisation.

Après que tous aient pris la parole, chacun investit ses 5 jetons de poker pour développer un principe (le sien ou celui d'autrui).

3. Donner la priorité



Mettez le principe qui rassemble le plus d'argent au centre du groupe et trouvez ensemble :

a) une victoire rapide potentielle pour montrer la pertinence du principe à vos collègues au cours des 2 prochaines semaines.

b) une opportunité à long terme qui serait favorable à votre entreprise en mettant en œuvre le principe.

4. Exécuter



Répétez les exercices a) parlez-en et b) donnez des explications le lendemain après une bonne nuit de sommeil et une discussion à propos de cette idée avec votre enfant / votre femme / ou un voisin sympathique

Technique 3

Misez sur vos forces

Utilisez le meilleur de vous-même pour développer l'image de ce qui pourrait être.

Plutôt que de fixer ce qui est brisé, utilisez vos forces pour construire ce qui peut être mieux.

1. Que faisons-nous de mieux ?



Divisez les cartes en deux piles : une pile avec des cartes que vous mettez déjà en action et une pile de cartes que vous ne mettez pas en action.

Sélectionnez un maximum de 3 cartes de la première pile, celles que vous pensez utiliser le mieux ; lequel de ces principes de conception utilisez-vous réellement de manière efficace ?

2. Schématisez vos points forts



Prenez un aimant pour une des 3 cartes que vous venez de choisir. Réfléchissez et placez l'aimant dans le bloc BMC qui s'y applique le mieux.

Expliquez.

Placez un ou plusieurs post-it autour de l'aimant et expliquez en quelques mots ou avec un schéma simple comment vous appliquez ce principe de conception au sein de votre organisation avec succès.

3. Construisez !



Maintenant, prenez un autre aimant de la même carte et regardez comment vous pouvez appliquer le même principe ailleurs sur le BMC. Faites un brainstorming et notez à nouveau vos idées. Répétez le même processus pour les deux autres cartes que vous avez choisies.

Jetez un oeil sur la Carte des Principes de Résilience, voyez-vous d'autres cartes susceptibles de vous aider ?

4. Concentrez vos efforts



Réfléchissez et sélectionnez les 3 meilleures idées qui méritent une attention supplémentaire. Demandez-vous si vous avez les bonnes compétences et les ressources disponibles au sein de votre entreprise. Qu'est-ce qui vous manque ? Qui peut nous aider ?

Faites un plan : pour chaque idée, discutez de la façon dont vous pourriez la tester ; d'une manière rapide et pas chère. Créez un plan d'action simple pour les trois semaines à venir.

Technique 4

Améliorez vos faiblesses

Misez sur ce que vous pouvez améliorer.
Identifiez les aspects dans lesquels vous êtes moins performants.
Générez les meilleures idées, améliorez et allez de l'avant !

1. Que faisons-nous mal ?



Divisez les cartes en deux piles : une pile avec les cartes que vous mettez déjà en action et une pile de cartes que vous ne mettez pas en action.

Sélectionnez un maximum de 3 cartes de la deuxième pile, celles que vous utilisez le moins bien. Lequel de ces principes ne mettez-vous vraiment pas bien en place ?

2. Schématisez vos faiblesses



Prenez un aimant pour une des 3 cartes que vous avez choisies. Réfléchissez et placez l'aimant dans le bloc BMC qui s'y applique le mieux.

Expliquez.

Placez un ou plusieurs post-it autour de l'aimant et expliquez en quelques mots ou avec un petit schéma pourquoi vous n'appliquez pas bien ces principes dans votre entreprise BMC.

3. Brainstorming



Une fois que vous avez schématisé vos faiblesses, réfléchissez. Mettez les 3 cartes sur la table, et brainstormez pendant maximum 10 minutes pour trouver des solutions. Faites cela ensemble, notez rapidement vos idées sur des post-it. Aucune idée n'est trop folle !

Répétez le même processus pour les deux autres cartes que vous avez choisies.

Peut-être la Carte de Principes de Résilience peut-elle vous aider.

4. Concentrez vos efforts



Réfléchissez et sélectionnez les 3 meilleures idées qui méritent une attention supplémentaire. Demandez-vous si vous avez les bonnes compétences et les ressources disponibles au sein de votre entreprise. Qu'est-ce qui vous manque ? Qui peut vous aider ?

Faites un plan : pour chaque idée, discutez de la façon dont vous pourriez la tester ; d'une manière rapide et pas chère. Créez un plan d'action simple pour les 3 semaines à venir.

Technique 5

Résoudre un problème

1. D'où vient la douleur ?



Sur un tableau, écrivez **un problème particulier** auquel votre organisation est confrontée.

2. Où est-ce que cela fait mal ?



À quelle couleur de carte correspond le mieux ce problème ?

Choisissez en 5 minutes les 3 éléments de votre Business Model qui sont le plus concernés par ce problème.

Trouvez ensemble 1 carte qui correspond à ces catégories et aux éléments du BMC.

3. Schématisez les solutions



Lisez le titre et le sous-titre à haute voix et brainstormez pendant 4 minutes sur la façon dont ce principe permettrait de résoudre le problème.

Notez chaque suggestion.

Réfléchissez en lisant le premier ensemble de questions à nouveau et discutez-en ensemble : les mettez-vous bien en place ?

Sont-elles directement liées à votre problème ?

Si oui, de quelle manière ?

4. Sélectionnez



Parmi toutes les idées discutées, choisissez en votant pour 3 idées : celle qui semble la plus rentable, celle qui semble la plus réalisable et celle que vous aimez le plus.

Pour chaque idée élue, discutez de la façon dont vous pourriez la tester ; d'une manière rapide et pas chère.

Concevez un test pour chaque idée et réalisez-le au cours des 10 prochains jours.

Technique 6

Intégrez vos externalités

Les externalités sont les conséquences de vos activités, des produits ou services qui (consciemment ou inconsciemment) ont un impact positif ou négatif sur votre écosystème, vos intervenants humains et non-humains.

1. Schématisez vos externalités !



Schématisez vos 3 plus grandes externalités positives et négatives.

Comment ?

Chaque participant à l'atelier note sur 6 post-it les 3 externalités positives et négatives qu'il/elle pense avoir le plus d'impact.

2. Sélectionnez vos plus importantes externalités



Chaque participant explique brièvement au groupe les 6 post-it qu'il/elle a réalisés.

Chaque membre du groupe comprend-il le raisonnement derrière ceux-ci ?

Discutez-en.

En groupe, identifiez les externalités les plus fondamentales ; utilisez une autre couleur et placez les 6 nouveaux post-it sur le BMC.

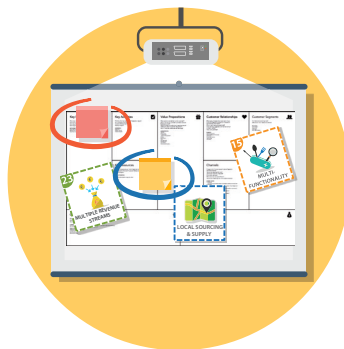
3. Peut-on intégrer les externalités ?



Votre mission est simple : vous ne pouvez pas quitter la salle sans avoir intégré à la fois vos externalités positives et négatives.

Comment pourriez-vous développer vos externalités positives ? Comment pourriez-vous en tirer profit ? Quelle carte pourrait vous aider ? Comment pourriez-vous réduire ou compenser vos externalités négatives ? Prenez une nouvelle carte pour vous aider dans votre discussion.

4. Votez pour vos idées



Entourez les meilleures nouvelles idées sur le BMC.

Ensuite, demandez à vos collègues de voter pour les nouvelles idées.

Un vote pour l'idée la plus percutante et un vote pour l'idée la plus réalisable.

5. Planifiez



Créez un plan d'action à court terme pour les deux idées.

Comment pourriez-vous tester ces idées facilement et rapidement ?

Technique 7

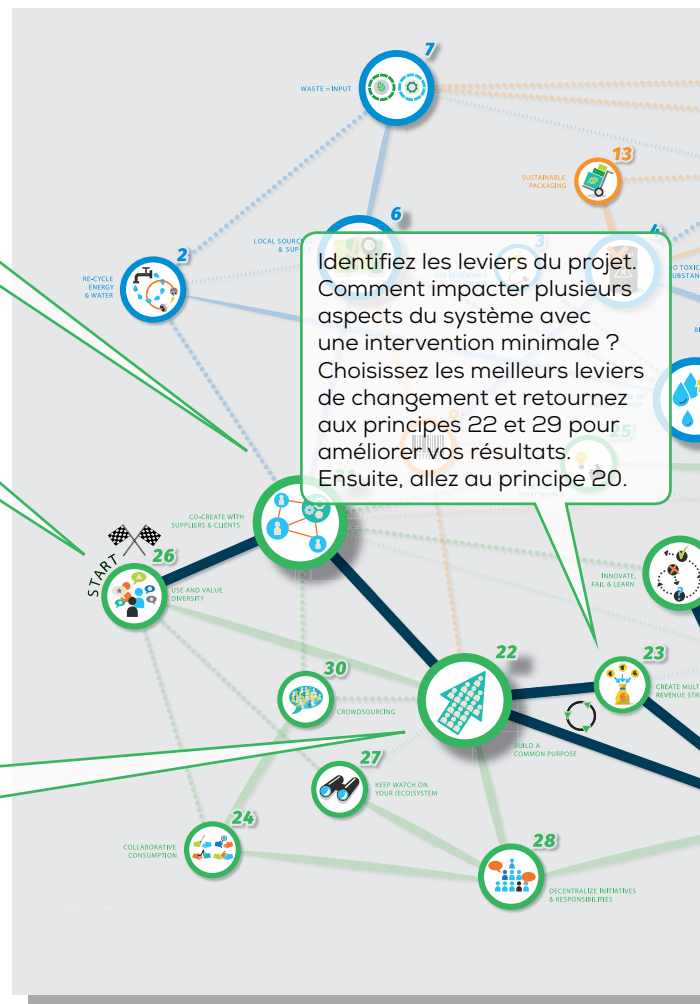
Créez un projet résilient

44

Recueillez des idées, des exigences et des conseils sur le projet de la part de vos clients et fournisseurs.

Un projet implique différents acteurs. Construisez une équipe adaptée au projet, basée sur la diversité des compétences.

Les principes, 22, 23 et 29 font partie d'un processus itératif. Le principe 22 vise à construire un objectif commun avec l'équipe du projet. Qu'est-ce qui unit les partenaires au sein du projet, et qu'est-ce que le succès pour vous ? Ensuite, allez au principe 29.





La conception modulaire est la conception d'un service ou produit basé sur des blocs de construction simples qui peuvent être rassemblés dans des formats divers. Ces blocs de construction peuvent être des éléments de services, de produits ou d'informations.

Concevez en visant la fonctionnalité, en optimisant le système et la valeur qu'il apporte plutôt que de maximiser ou de minimiser certains aspects de celui-ci.

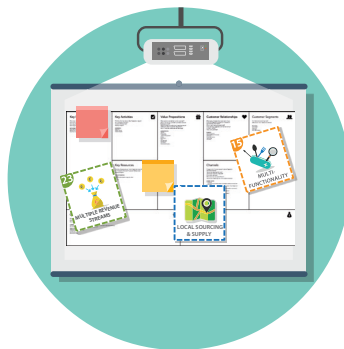
Augmentez la valeur ajoutée que vous apportez aux intervenants en offrant plusieurs avantages grâce à une solution intégrée. C'est la base de la proposition de valeur du projet.

Technique 8

Construisez une vision résiliente et durable

La construction d'une vision résiliente et durable consiste à co-créer une vision claire et des objectifs correspondants pour l'avenir. Une bonne vision est facile à expliquer, ambitieuse et réaliste.

1. Comprenez votre situation



Utilisez les cartes pour schématiser ce que vous faites déjà aujourd'hui.

Disposez-les sur votre BMC, il s'agit d'un instantané de votre entreprise aujourd'hui, et votre point de départ pour l'étape 2.

2. Comprenez l'avenir



Ayez une meilleure compréhension de ce que l'avenir vous réserve dans 5 ans.

Schématisez les changements externes de votre environnement autour du BMC, tels que les changements technologiques ou changements des conditions de marché.

Découvrez les Business Model Design Space Cards sur [Strategyzer.com](https://www.strategyzer.com)

3. Créez des objectifs North Star



Selon votre situation actuelle et celle des futures situations potentielles, développez vos propres objectifs North Star en utilisant les Resilience Design Cards.

Votre objectif North Star répond à la question : « Quel type de société voulons-nous être dans 5 ans? » Écrivez vos objectifs pour différents aspects qui sont pertinents pour vous, pensez déchets, eau, énergie, transparence, participation des collectivités etc...

4. Développez des idées

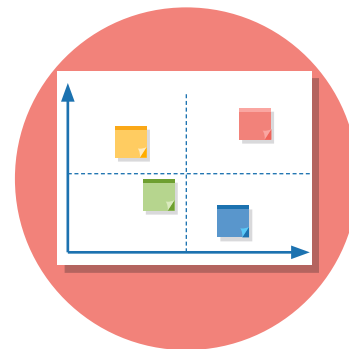


Une fois que vous avez défini vos objectifs North Star pour l'avenir, utilisez les cartes pour développer des idées sur la façon d'y arriver.

Utilisez le BMC depuis l'étape 1 et complétez les actions existantes avec de nouvelles idées en utilisant les Resilience Design Cards, utilisez des post-it.

Retournez aux techniques 3 et 6 pour sélectionner vos meilleures cartes.

5. Mettez vos idées dans l'ordre et créez une feuille de route

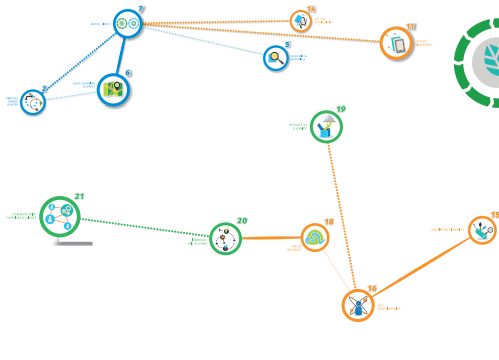


Prenez les post-it et placez-les, par exemple, sur une matrice de décision (faisabilité versus impact).

Sélectionnez vos meilleures idées et placez-les sur une ligne du temps, créez une feuille de route générale avec des étapes pour les 5 prochaines années.

examples

Exemples de Business Model résilients



Déchets = intrant



Vendez la fonctionnalité



Émulez les designs biologiques



Co-créez avec les clients et les fournisseurs



Construisez un objectif commun



Déchets = intrant

Repensez les déchets.
En transformant les déchets ou
déchets en devenir en produits
utiles, la notion de déchets cesse
d'exister.

La ville de **Kalundborg**, au
Danemark, est pionnière
dans la « **symbiose
industrie-environnement** ».
Les entreprises partagent
eau, énergie et déchets
comme des matières
premières ; un excellent
exemple de l'économie
circulaire.

Flagbag produit des
sacs et portefeuilles à
base de vieux drapeaux.
Ils s'approvisionnent en
matières premières au
cours d'un grand festival
de musique qui se déroule
à proximité.
Flagbag.be

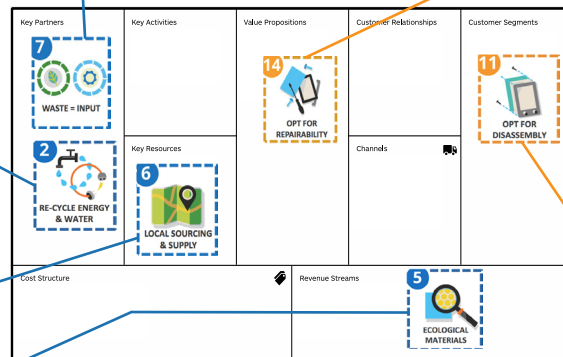


KALUNDBORG
SYMBIOSIS



PERMAFUNGI
Eat. Grow. Learn.

Permafungi produit de délicieux
champignons sur les déchets de café.
Ils récupèrent les déchets de café des
restaurants et des bars et leur livrent
des champignons frais en échange.
Permafungi.be



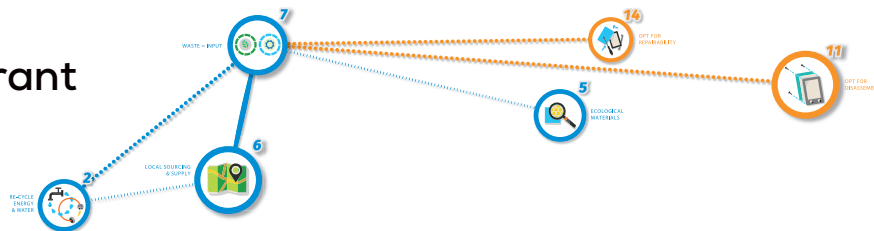
Ecovative Design a développé un procédé qui
utilise le mycélium des champignons pour lier les
déchets agricoles, générant ainsi des revenus à
partir de déchets. La forme du matériau peut être
moulée pour constituer divers produits d'emballage.
Ecovative.design.com



Patagonia. Plutôt que
créer des déchets en
jetant les vestes usées,
Patagonia propose à
ses clients un service de
réparation.
Patagonia.com



Herman Miller a conçu
la célèbre chaise Mirra
afin que 96 % des pièces
puissent être facilement
démontées puis réutilisées.
Hermanmiller.com





Vendre la fonctionnalité

La fonctionnalité consiste à fournir un service qui répond aux besoins d'un utilisateur sans qu'il doive posséder le produit physique. Il s'agit d'accès plutôt que de propriété.

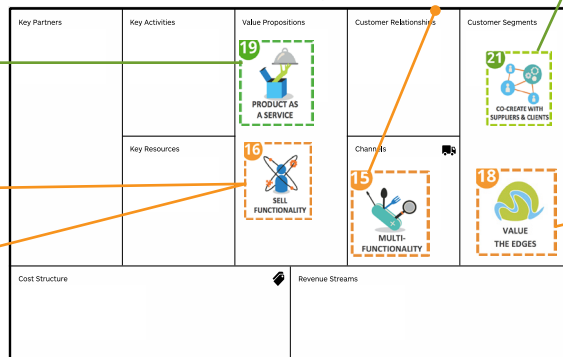
Tapazz est une plate-forme en ligne où vous pouvez facilement partager votre voiture avec d'autres, créant des avantages écologiques et financiers. Tapazz est une coopérative à laquelle tous les utilisateurs peuvent participer pour construire un service transparent et flexible. Tapazz.com



Kartent facilite le camping lors des festivals. Au lieu d'avoir à traîner votre propre tente, Kartent vous fournit une tente en carton personnalisable sur place. Les tentes sont souvent abandonnées après le festival, et la tente en carton est facilement recyclable après utilisation. Kartent.nl



Le Hangerpak est à la fois une boîte d'expédition + un cintre. Conçu à base de carton recyclé. Stevehaslip.com



Mud Jeans crée un modèle révolutionnaire de jeans en coton bio. Les clients peuvent choisir de louer leurs jeans pour 5€ par mois, réparations gratuites incluses. Après un an le client peut échanger ses jeans pour une nouvelle paire, assurant une récupération maximale et le recyclage du denim. Mudjeans.eu



Peerby est une plateforme en ligne qui permet l'échange de biens entre voisins, gratuitement. Besoin d'une perceuse électrique, d'un vélo ou d'un barbecue ? Peerby vous met en contact avec un voisin, et réduit les coûts, tout en protégeant l'environnement, par le biais de la consommation collaborative. Peerby.com



Seats 2 Meet est un espace de co-working qui stimule la pollinisation croisée des idées et des compétences. Sur le portail en ligne, les utilisateurs peuvent voir le profil, les intérêts et les compétences des collègues de travail qui sont présents au même endroit. Seats2meet.com



Émulez les designs biologiques

Le "Biomimétisme" consiste à rechercher des modèles, des processus et des stratégies efficaces dans la nature, afin de développer des solutions innovantes qui sont non seulement plus efficaces mais aussi plus durables.



Le **Kranium** est un casque de vélo inspiré par l'anatomie du crâne du pic-vert, qui résiste aux chocs. Fabriqués à partir de carton, c'est un des casques les plus légers, solides et durables sur le marché. Kraniums.com



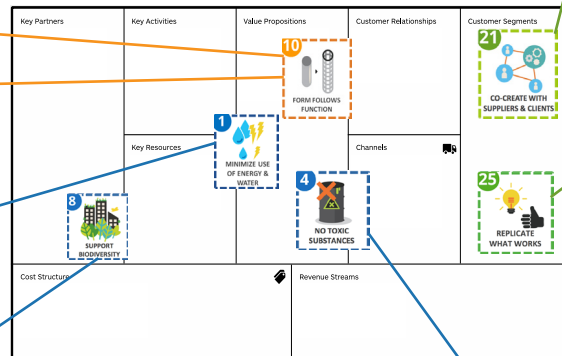
Qualcomm a développé un affichage pour e-reader très efficace qui utilise la lumière ambiante disponible pour produire des couleurs vives en utilisant moins de produits toxiques et d'énergie. Qualcomm.com



La **permaculture** est une méthode agricole très efficace qui utilise les modèles présents dans les écosystèmes naturels. Travailler avec, plutôt que contre la nature.



Le TGV japonais **Shinkansen** a un nez remarquable inspiré du bec du martin-pêcheur, ce qui lui permet de fendre l'air de manière rapide et efficace.



Le **resilience design toolkit** lui-même a été créé par le biais d'une co-création entre les partenaires du projet, et un ensemble d'entreprises ouvertes d'esprit, créant ainsi des situations win-win pour tous.



La **feuille de lotus** est autonettoyante en raison de la microstructure de sa surface, qui fait « glisser » et l'utilise pour emporter la saleté. Ce concept a été introduit dans les surfaces de verre, les peintures, mais aussi dans les tissus. Greenshieldfinish.com

PureBond, le produit de Columbia Forest, est une colle à bois contreplaqué sans formaldéhyde, inspirée de la substance adhésive de la moule bleue. La moule bleue s'attache aux rochers avec une colle extra forte. Cette colle à base de soja est utilisée dans la conception des meubles. Columbiaforestproducts.com





Co-créez avec les clients et les fournisseurs

La co-création, c'est partager ressources, connaissances, propriété et création de richesses. Il s'agit de travailler avec vos clients et fournisseurs pour créer des solutions win-win pour tous.



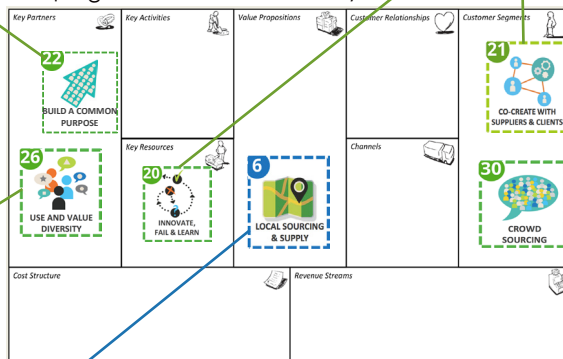
Tesla Motors produit des voitures électriques. En 2014, la société a ouvert tous ses brevets, indiquant que l'innovation libre est bien plus puissante que les efforts d'une seule entreprise pour promouvoir la mobilité électrique. teslamotors.com



Threadless est une communauté en ligne via laquelle chacun peut soumettre ses modèles graphiques à un vote en ligne, en vue de leur impression sur des T-shirts. La gamme se veut donc très diversifiée et en harmonie avec le marché, tout le monde y gagne. Threadless.com



H&M réagit face aux préoccupations de ses clients concernant les conditions sociales et environnementales de ses usines de vêtements dans les pays à bas salaires, au moyen d'une campagne de mode responsable. campaign.hm.com/sustainability



Viangro delivers fresh meat products to industry clients. Together with local social restaurants they co-created a project to redistribute their unsold produce at cost-price. Viangros.be



Stop the water while using me encourage ses clients à les aider dans sa mission. La société utilise une partie de son chiffre d'affaires pour soutenir des projets d'économie d'eau dans les régions qui souffrent de pénuries. stop-the-Water-while-using-me.com



iFixit est un site qui fournit des outils et des tutoriels pour aider les gens à réparer leurs appareils. Ainsi, ils améliorent la durée de vie de leurs appareils. La plate-forme Duzuki permet aux utilisateurs de s'échanger les manuels d'utilisation. ifixit.com



Construisez un objectif commun

Construire un objectif commun, c'est construire des solutions communes qui bénéficient à toutes les parties concernées. L'objectif : faire des affaires avec un impact social et/ou environnemental positif.

Toms fait des chaussures élégantes et fonctionne sur base du business model « one for one ». Pour chaque paire de chaussures vendues par Toms, une nouvelle paire de chaussures est donnée à un enfant pauvre. Toms.com



De Prael à Amsterdam est une brasserie avec une mission sociale. Elle crée une bière savoureuse tout en offrant des possibilités d'emploi aux personnes souffrant de problèmes psychiatriques. Deprael.nl



The Plastic Bank cherche à transformer les déchets plastiques en une source de revenus pour les personnes en bas de la pyramide, tout en recyclant le plastique pour créer des filaments d'impression 3D. Plasticbank.org



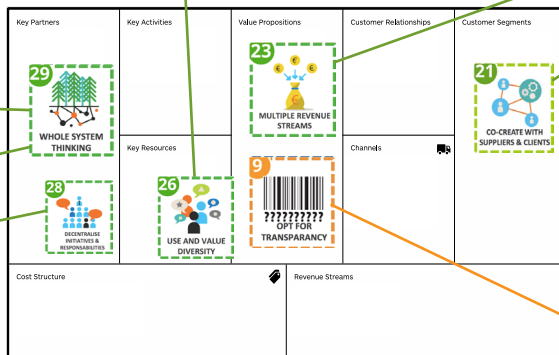
Recycle Bank récompense les gens qui recyclent leurs déchets en leur donnant des points qui peuvent être utilisés en ligne pour des produits ménagers durables. RecycleBank.com



New B est une nouvelle banque. Une banque coopérative qui est complètement transparente et qui investit dans un avenir durable. Newb.coop



Fairphone développe des smartphones avec un impact négatif minimum pour les personnes et la planète, en utilisant uniquement des matériaux gratuits et en considérant la durée de vie. Ils utilisent des logiciels libres. Fairphone.com



Ecover Glocal est une expérience de création d'une économie circulaire locale sur l'île de Majorque, en collaboration avec les intervenants locaux, pour développer des produits de nettoyage en utilisant uniquement les déchets locaux et les énergies renouvelables. Glocal.ecover.com

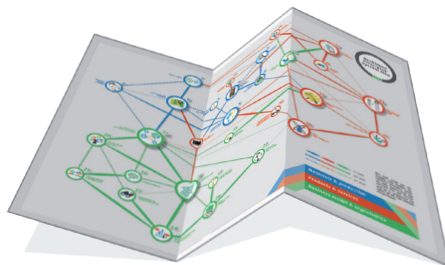
Jeu Resilience Design

Vous voulez jouer ?

Vous voulez découvrir comment réussir à diriger une entreprise durable, d'une manière passionnante et ludique ?

Apprenez à renforcer la résilience des écosystèmes d'affaires grâce au jeu d'entreprise Resilience Design.

Serez-vous capable de développer de nouvelles solutions d'affaires pour étonner et inspirer les autres joueurs ? Comment adapterez-vous votre stratégie face à des changements difficiles dans votre environnement ?



SymbioVille



Collaborez en équipe et apprenez comment élaborer une stratégie, investissez à bon escient, rassemblez les idées les plus brillantes, travaillez de concert avec d'autres entreprises et développez une économie circulaire.

Le jeu Resilience Design est un jeu d'entreprise pour les étudiants, les entrepreneurs et intrapreneurs qui souhaitent incarner la direction d'une entreprise dans l'économie future.

**Le jeu accueille de 6 à 12 joueurs et dure environ 2 heures.
Pour plus d'informations, contactez l'un des partenaires du projet.**

pour aller plus loin...

56

L'histoire de ResilieNtWEB

Ce que nous lisons...

L'histoire de ResilieNtWEB

Le résilience Design Toolkit, le Guide, Resilience Scan et le jeu ont été développés par le projet ResilieNtWEB, financé par le programme européen Interreg IVB.

ResilieNtWEB utilise la durabilité comme stratégie gagnante pour les petites et moyennes entreprises. Par le biais de nos réseaux d'entreprises, nous aidons les entreprises à être plus innovantes et durables dans un contexte environnemental, économique et social en constante évolution.

Le programme rassemble les expertises de diverses organisations en Belgique, au Luxembourg, dans le nord de la France et dans le sud de l'Angleterre.

Les outils développés au sein de ce projet sont le résultat de l'expertise, de la créativité et de l'endurance des partenaires du projet, et de plus de 60 entreprises avec lesquelles nous avons travaillé au cours de trois années passionnantes.

Le projet a été piloté par Bruxelles Environnement et Greenloop.



ResilieNtWEB
Innovate for a sustainable business



Greenloop



LUXEMBOURG
INSTITUTE
OF SCIENCE
AND TECHNOLOGY



Ce que nous lisons...

Liste de lecture. Vous souhaitez en savoir plus sur le biomimétisme, la pensée résiliente, la durabilité et les nouveaux modèles organisationnels ? Découvrez ces livres, ces articles, ces ressources en ligne et ces outils pour vous aider en chemin !

Biomimétisme	Auteur(s)	ISBN-13
Biomimicry: Innovation inspired by Nature	Janine M. Benyus	978-0060533229
Biomimicry Resource Handbook: A Seed Bank of Best Practices	Dayna Baumeister	978-1505634648
The Nature of Business: Redesign for Resilience	Giles Hutchins	978-0865717374
Le vivant comme modèle	Gauthier Chapelle	978-2226320186
The Shark's Paintbrush: Biomimicry and How Nature Is Inspiring Innovation	Jay Harman	978-1940468211
Smart Swarm: Using Animal Behaviour to Organise Our World	Peter Miller	978-1583333907
Exploring The Way Life Works: The Science Of Biology	Mahlon Hoagland, Bert Dodson & Judy Hauck	978-0763716882
Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs	Gunter Pauli	978-0912111902
Biomimicry in Architecture	Michael Pawlyn	978-1859463758

Résilience and system thinking	Auteur(s)	ISBN-13
Thinking in Systems: A Primer	Donella H. Meadows	978-1603580557
The Systems Thinking Playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities	Linda Booth Sweeney & Dennis Meadows	978-1603582582
The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization	Peter M. Senge	978-0385517256
What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation	Gary Hamel	978-1118120828
The Systems View of Life: A Unifying Vision	Fritjof Capra & Pier Luigi Luisi	978-1107011366
Antifragile: Things That Gain from Disorder	Nassim Nicholas Taleb	978-0812979688

Business, sustainability and management	Auteur(s)	ISBN-13
The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability	Paul Hawken	978-0061252792
Reinventing Fire: Bold Business Solutions for the New Energy Era	Amory Lovins & Rocky Mountain Institute	978-1603583718
Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things	William McDonough & Michael Braungart	978-0865475878
Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution	P. Hawken, Amory Lovins & , L. Hunter Lovins	978-0316353007
Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness	Frederic Laloux	978-2960133516
Holacracy: The new management system for a rapidly changing world	Brian J. Robertson	978-1627794282
The Natural Step for Business: Wealth, Ecology & the Evolutionary Corporation	Brian Nattrass & Mary Altomare	978-0865713840
Strategy for Sustainability: A Business Manifesto	Adam Werbach	978-1422177709

Outils et méthodes	Auteur(s)	ISBN-13 / Site internet
Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers	Alexander Osterwalder & Yves Pigneur	978-0470876411
Design Play Cards	Eco Innovators	www.designplaycards.com
www.asknature.org	The Biomimicry Institute	www.asknature.org
Horizons	Forum for the Future, Innovate UK & Aviva Investors	www.horizons.innovateuk.org/cards
Business Model Blocks	Board of Innovation	www.boardofinnovation.com
Pimento Map	Pimento Map	www.pimentomap.com/en
Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation	Tim Brown	978-0061766084
The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change	Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, David Cooperrider	978-1605093284
The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses	Eric Ries	978-0307887894

Écrit par :
Sebastiaan de Neubourg (Greenloop)
Gaëtan Dartevelle (Greenloop)
Bertrand Grégoire (LIST)

Traduction :
Hilde de Winne

Design :
IMD Conseil