

LES
CORPS
SUBTILS
DE L'INNOVATION

LES CORPS SUBTILS DE L'INNOVATION

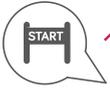
**Comment donner une âme aux processus
d'innovation ?**

Mickaël Desmoulins

Mémoire de fin de Mastère Spécialisé Innovation by Design
sous la direction de Nicolas de Benoist



ENSCI - Les Ateliers, année 2013



AVANT-PROPOS

J'entame la rédaction de ce mémoire presque une année après avoir commencé le Mastère Spécialisé Innovation by Design à l'ENSCI - Les Ateliers. C'est un moment plein de sens et de frustration, presque douloureux tant il a été attendu et tant il est lourd de sens pour moi.

Je me rends compte à présent qu'il constitue en quelque sorte la matérialisation d'un processus qui a démarré bien plus tôt et qui trouve son origine dans ce que je suis au fond de moi et qui a grandi avec le sentiment d'insatisfaction profond que je ressentais dans ma vie professionnelle.

J'ai fait des études qui m'ont passionnées à l'Université et en École d'ingénieurs, en mathématiques appliquées, calculs scientifiques et en modélisation. J'ai eu la chance de pouvoir travailler pendant 10 ans en recherche et en développement en France et à l'étranger en changeant presque tous les deux ans de fonctions ou d'entités. Cela m'a conduit à ce que je pense être une forme de paroxysme de la conception réglée, c'est-à-dire d'être responsable du processus d'assurance qualité des projets pour un grand constructeur automobile.

Comme pour mes études, c'est une voie dans laquelle je me suis retrouvé car je n'ai jamais vraiment connu l'échec ni le besoin de faire des efforts insurmontables pour atteindre un résultat. J'ai cependant toujours éprouvé un besoin de créativité dans ce que je faisais, d'élégance dans la démonstration ou une remise en cause des manières de travailler. J'entends encore ma mère me répéter toute mon enfance, comme me l'ont répété mes responsables hiérarchiques toute ma vie professionnelle, « mais, Mickaël, pourquoi est-ce que tu ne peux pas faire comme les autres ? ». Si j'ai trouvé un espace pour m'exprimer lors de mes études, les choses se sont compliquées une fois arrivé dans le monde professionnel.

Il aura fallu que j'attende deux événements concomitants, la naissance de ma fille Anaïs et un épisode infectieux, pour que ce sentiment se transforme en une obligation de changement. C'est là que j'ai commencé une introspection et la recherche de mon moteur dans la vie : yoga, photographie, sport à outrance, bilan de compétences...

Je découvre en 2011 le programme du Mastère Spécialisé Innovation by Design, qui fut une révélation. Je m'y engage avec le soutien total de ma famille, et contre les freins de mon entreprise en m'autofinçant et avec un temps partiel.

J'ai depuis découvert que j'ai des jumeaux dans mon entreprise. Grâce à Lomig Unger et Dominique Levent, j'ai trouvé une terre d'accueil pour la suite et un terrain pour ma première question centrale qui portait sur le lien entre l'espace, au sens architectural, et l'innovation : « que serait un tiers lieu pour la communauté de l'innovation de Renault ? ».



INTRODUCTION

Depuis le mois de février, je fais partie de la Direction de la créativité/vision de Renault. Notre mission est d'être un support à l'innovation et d'en promouvoir la culture. Elle implique de comprendre en profondeur la façon dont l'innovation émerge chez Renault afin de créer ensuite des leviers qui permettraient de l'accélérer, et de la rendre omniprésente dans la culture et les usages de chacun.

Ce mémoire rassemble à la fois mes découvertes sur les pratiques de l'innovation chez Renault, une analyse des facteurs clés de succès et une façon de les organiser. S'y ajoute un ensemble de propositions ayant pour objectif de démocratiser l'innovation et de la rendre encore plus performante et profitable.

Nous sommes aujourd'hui dans un monde en crise où les entreprises établies et les institutions ne peuvent plus continuer à fonctionner comme avant. Elles sont menacées par de nouveaux acteurs, parfois beaucoup plus petits et agiles, qui comprennent et répondent mieux aux attentes des utilisateurs, et parfois beaucoup moins chers parce que produisant dans d'autres régions du monde. Cela est sans compter sur les modifications sociétales profondes et les changements de règles du jeu que nous vivons.

L'industrie automobile y occupe une place particulière. Elle a été, et est encore, un moteur du monde économique depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Elle a accompagné ces évolutions, que ce soit au travers du rapport des individus à l'espace, du développement massif de nouvelles infrastructures ou bien par la place qu'occupe l'automobile dans nos vies. Véritable icône de la société de consommation, elle a également été le précurseur de grands progrès sociaux, d'invention de méthodes de gestion industrielle, et un espace d'émergence de la responsabilité sociale des entreprises. Son déclin actuel est un révélateur des changements en cours.

Dans ce contexte de crise, les modèles de croissance passés ont été reconduits dans les pays dit émergents. Mais on voit que cette solution est tout sauf pérenne, car elle ne fait que repousser l'échéance et ne prend pas en compte l'émergence de ces nouveaux acteurs et les attentes différentes de ces marchés. L'alternative pérenne est donc d'innover. Le mot innovation porte en lui tous les

espoirs et les imaginaires de nos organisations et d'individus en perte de solutions.

La fonction innovation [1] ayant pris une place de plus en plus fréquente dans les entreprises, on aurait pu s'attendre à un vrai basculement. Hors, il semble, à en croire la multitude de livres, articles et témoignages sur le sujet qu'elle n'ait pas encore atteint sa pleine maturité dans les entreprises, et que son impact soit encore limitée.

J'ai ainsi souhaité comprendre où en était Renault relativement à l'innovation. Connaissant les mythes culturels ambiants dont j'étais également habité, j'ai décidé de me faire ma propre opinion en allant au contact des innovateurs au sein et au dehors de Renault. Avec une bonne compréhension du fonctionnement opérationnel de l'entreprise et une vision de l'innovation éclairée par une année passée à l'ENSCI - Les Ateliers, j'ai cherché à comprendre pourquoi cela ne fonctionnait pas comme attendu. J'ai essayé de capter l'esprit qui anime les innovateurs et de comprendre ce qui fait que la magie opère dans certains espaces d'hier et d'aujourd'hui. J'ai cherché à saisir et à me représenter comment les gens pouvaient et peuvent innover, et quelles sont les barrières à l'innovation.

J'ai vu ainsi que l'innovation chez Renault tient à d'autres facteurs que ceux généralement décrits dans les théories des organisations ou de management. J'ai vu qu'elle possède deux facettes : l'une formelle s'appuyant sur des processus et des formes d'organisation, et l'autre informelle, culturelle, tacite qui relève par exemple de l'animation de communautés ou des rencontres que permettent certains espaces. J'ai acquis la conviction que l'innovation ne doit pas être l'apanage de certains mais l'affaire de tous, comme l'est devenue par la force des choses la qualité au fil des années.

Fort de mes lectures, j'ai cherché à comprendre les motivations intrinsèques des innovateurs et des gens lorsqu'on les met ensemble. Dans la même lignée, j'ai également posé une grille d'analyse de l'influence des individus, des espaces et des processus sur l'innovation.

Ainsi nous verrons pourquoi l'innovation est influencée par les qualités des hommes, puis comment les rôles et postures de chacun peuvent aider à construire un milieu favorable.

Nous verrons pourquoi l'espace joue un rôle majeur et pourquoi l'existence de lieux pensés pour l'innovation est vitale dans des environnements tournés vers la conception réglée et l'exécution.

Nous verrons aussi le rôle des outils, des processus, voire microprocessus, et ceux des rituels, qui sont de remarquables leviers.

Enfin, nous verrons un ensemble de propositions construites dans une approche holistique qui vise, en allant d'une maille individuelle à une plus globale, à *booster* l'innovation chez Renault. Mon travail utilisait Renault comme cas d'étude, et n'avait pas pour objectif de généraliser ses résultats. Pour autant, je suis convaincu et j'espère qu'il inspirera d'autres grandes entreprises confrontées aux mêmes types de blocages structurels et sociétaux.



À LA RECHERCHE DE L'INNOVATION ET DES INNOVATEURS

Même si la première question qui m'est venue à l'esprit était « qu'est-ce que l'innovation ? » elle est progressivement devenue secondaire dans ma réflexion.

La question du « où se trouve l'innovation et les innovateurs ? » m'a paru au contraire plus prégnante. Cela peut-être parce que cette question m'a habité tout au long de l'année et demi passée, et que la réponse semble relativement évidente à tout un chacun au premier abord tant certains mythes, comme celui de l'innovateur/inventeur solitaire de génie, nous hantent. D'aucuns diront que l'innovation se passe dans la rue, chez les gens, là où elle prend tout son sens et émerge. D'autres diront qu'elle prend corps au travers des aventures entrepreneuriales et humaines de son lancement et de son accompagnement jusque sur un marché. Enfin, d'autres encore, qu'elle est née entre les mains d'un chef de projet innovation, dans les murs d'un centre de recherche d'une grande entreprise ou dans une startup à la cantine. Pour être totalement transparent, je ne savais pas clairement où cela se passait dans mon entreprise et avec qui en démarrant le Mastère Spécialisé Innovation by Design. Ce que je percevais tournait autour des brevets, des nouvelles technologies et de la pression permanente, cette injonction à innover, que l'on vit au travers de la communication interne et externe.

J'avais précédemment participé à cette phase d'un projet automobile où l'obligation, stratégique et formelle, d'ajouter plusieurs innovations au projet devenait urgente. En réponse à ce besoin, j'ai vu des pilotes avant-projet, semblables à des VRP, venir vanter les mérites et



«Renault 2016 - Drive the change»

les possibilités de telle ou telle innovation pour le projet et leurs impacts potentiels sur les volumes de ventes.

J'ai vu le projet faire très rapidement son marché. A cette occasion, j'ai pu constater de manières presque palpables les problèmes soulevés par les démonstrateurs non assumés comme maquettes, l'absence de scénarii d'usage, et de comment la vie des utilisateurs serait impactée, ainsi que les incohérences avec l'identité du projet et de l'entreprise.

J'ai à partir de ce moment-là cherché où se trouvaient les innovateurs et d'où émergeaient les innovations. Mes premiers résultats furent plutôt décevants car ils confirmaient l'absence de l'humain au centre des réflexions et la vision que j'en avais a priori : *techno push* pour l'ingénierie ou la recherche et/ou *form pull* pour le design.

2012 : UN FLORILÈGE D'INNOVATIONS !



VISIOSYSTEM



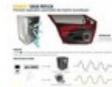
POMPE
A CHALEUR



DRIVING ECO2



GAMME ENERGY (TCE 90)



BASS-REFLEX



MOTEUR ÉLECTRIQUE
2^{de} GÉNÉRATION



FREINAGE RÉCUPÉRATIF
NOUVELLE GÉNÉRATION



R-LINK



R-SOUND

Représentation des innovations de Renault par la communication interne suite au classement par le Boston Consulting Group de Renault dans la liste des 50 entreprises les plus innovantes du monde en 2012.

Cette idée fut alors bousculée par ma rencontre avec le dispositif *Renault creative people* (RCP) lors de journées de l'innovation. RCP est un dispositif d'innova-

tion ouverte à tous les salariés, inspiré par les projets temps libre de Google ou de Pixar, le célèbre studio d'animation. Ce dispositif vient compléter et s'inscrire dans la continuité du centre documentaire de Renault et de l'innovation room, salle dédiée aux innovations hors automobile dans laquelle des expositions et des conférences sont régulièrement organisées sur des thèmes comme ceux de l'innovation frugale ou du biomimétisme.



Innovation Room, expositions sur l'innovation frugale et «habitat – habitacle : des espaces en résonance», dispositif RCP

RCP est animé par la Direction de la créativité/vision qui fait partie de la Direction de la recherche, des études avancée et des matériaux (DREAM) de Renault. Il a quatre objectifs :

- organiser des appels à idée à la suite des expositions de l'innovation room
- créer et accompagner des incubateurs à partir des concepts ayant émergé,
- valoriser les acteurs de l'innovation au sein de Renault en leur faisant partager leur expérience,
- diffuser la culture de l'innovation dans l'entreprise à travers un blog.

J'ai découvert au fil de mes participations à ce dispositif et de ma progressive implication qu'il y avait quelques lieux, moments et espaces officiellement propices à l'innovation au sein de Renault. Le *laboratoire coopératif d'innovation* (LCI) est probablement le plus emblématique. C'est une entité où tous les talents de l'ingénierie, du design, du produit et du business sont réunis pour produire des innovations dites de rupture.



Né de l'aventure Twizy, le LCI est porteur de l'attente et de la promesse d'une réinvention des modes de mobilité en ayant pour mission de proposer des concepts en rupture.

J'y ai également vu et perçu que l'innovation est partout dans l'entreprise et pas nécessairement là où elle est présumée être, tout comme pour les innovateurs. J'y ai compris que cette communauté d'innovateurs anonymes avait besoin d'être nourrie. Par exemple grâce aux expositions de l'innovation room, ou grâce aux partenariats avec la Fondation internet nouvelle génération (FING), avec le Centre de gestion scientifique (CGS), le Centre de recherche en gestion (CRG), Minatec Ideas Lab, ou beaucoup plus modestement au travers du blog de *Renault creative people* où j'essaye, avec Lomig Unger, d'insuffler par dose homéopathique une culture du design et de l'innovation pour tous.

“ l'innovation est partout dans l'entreprise et pas nécessairement là où elle y est prétendument „

J'y ai appris que si les innovateurs sont partout, ou potentiellement dans chacun, leur existence dépend de leur droit de glisser, de parler, de changer de posture, de faire, de sortir la tête de l'entreprise et de se nourrir d'un terrain réel que souvent seuls les opérationnels connaissent.



Exemples d'articles sur le blog de RCP

Le dispositif paraît fragile et sa pérennité semble beaucoup dépendre des efforts des personnes appliquées à soutenir et nourrir en continu un écosystème favorable à l'innovation et à la créativité. Cet environnement est perpétuellement menacé car son produit direct - de subtiles apports des connaissances, de liens et de concepts - ne se mesure pas au travers d'indicateurs qualité, coût, délais ou dans un rapport fonctionnel ou de cause à effet.

Du besoin et de l'urgence à redonner à Renault l'esprit et le sens de l'innovation est né il y a 5 ans la communauté de l'innovation de Renault grâce à Dominique Levent et à Yves Dubreil. Il s'agit d'un groupe multidisciplinaire d'une centaine de personnes constitué pour moitié de Renault et pour l'autre moitié à 1/3 d'académiques, 1/3 d'industriels et 1/3 d'indépendants. Cette communauté se réunit trimestriellement pour aborder des sujets pratiques et théoriques sur l'innovation et la mobilité, partager des expériences, et œuvrer sur des projets communs.

Cette réalité de l'innovation chez Renault est complémentaire des formes visibles et plus traditionnelles organisées en plans de recherche, d'expertise et de méthodologie et qui sont déclinés à l'avance, dans le temps, sur les projets véhicules existant et à venir.

C'est en partie le rôle de la Direction de la créativité/vision d'organiser et de nourrir cette facette tacite, et impalpable, de l'innovation. Elle le fait au travers de ses activités de veille, de partenariat et de recherche, de prospective, de conseil et de diffusion de la culture de l'innovation chez Renault. Son objectif est d'être

un support à l'innovation. Elle essaye de bousculer, de déplacer degré par degré, la force de frappe quasi militaire qu'est la recherche, le développement de projet et l'industrialisation. Elle vise également, par cela, à faire monter l'entreprise en compétences et à la pousser à l'action, tout en respectant son rythme et sa capacité à changer.

“ l'innovation a de nombreux visages chez Renault „

On voit donc que l'innovation a de nombreux visages chez Renault. Une face visible, classique, définie par des fonctions officielles et dont la responsabilité est clairement attribuée. Une autre, plus diffuse, discrète mais qui a autant d'importance pour que l'innovation émerge.

Toutes deux s'incarnent dans des espaces, s'appuient sur des processus, au sens d'outils, méthodes, rituels, et sur des acteurs qui la rendent possible et la facilitent. Ils sont autant d'éléments qui pourraient être considérés comme secondaires dans une vision comptable ou de pur gestionnaire. Ces éléments sont néanmoins indispensables pour que l'alchimie opère. Ils favorisent par exemple l'entretien de *creative slack* au sens de Patrick Cohendet et Laurent Simon [2], considéré comme un véritable réservoir à concepts et idées qui n'existe que dans le collectif qui l'a créé. On ne peut ni expliciter ce *creative slack* ni l'extraire du collectif. Ils peuvent aussi supporter les dimensions de la *tradition*, de *l'intelligence collective* ou de la *vision du futur* indispensable à l'innovation d'après Dominique Boullier [3].

Si l'innovation a de nombreux visages chez Renault, c'est également le cas en dehors de l'entreprise tant les espaces propices à l'innovation et la créativité sont nombreux, et aujourd'hui visibles. Je suis allé investiguer ces espaces, des plus emblématiques au plus actuels et ancrés dans des pratiques émergentes :

Garages, ateliers, espaces de co-working, hôtels d'entreprises, incubateurs, sororités, cabinet de curiosités, open-space, centres communautaires, résidence d'artistes, ateliers d'artistes, hackerspaces, écoles, universités, bibliothèques / médiathèques, centres culturels, loges de francs-maçons, blogs, cafés, cafés philo, anticonférences, barcamps, hackathon, musées, dispositifs d'innovation sociale, colloques, conférences, discussions publiques, micro-conférences, pecha kuchas, Ted(x), jardins, lieux et transports publics, living lab, world cafés, lounges compagnie aérienne.

J'ai eu besoin de croiser mes recherches sur les lieux et les espaces avec ce que j'ai capté de l'esprit de l'innovateur en me nourrissant de mon expérience à la fois passée et présente auprès de la Direction créativité/vision, en réalisant des interviews de membres de la communauté de l'innovation de Renault et d'anciens de l'ENSCI - Les Ateliers, et en participant et en co-organisant certains dispositifs d'innovation depuis mi-2011 :

- initialisation du projet de *fablab* chez Renault
- co-organisation d'ateliers créatifs sur le thème du parcours client de véhicules électriques,
- participations et co-organisation d'ateliers de créativité et de prototypage (ateliers *alléger la ville* et questions numériques de la FING, projet d'auto-partage et *roadbook* avec Nod-a, projet *loca-loc* avec Marie Coirié, *wikispeed*, *business model arena*, *openbidouille camp*),
- participation aux plénières de la communauté de l'innovation de Renault,
- visites d'espace de *co-working* et d'hôtels d'entreprises,
- visite de Minatec Ideas lab,
- visite du dispositif *Tatin Pic* à l'UTC Compiègnes.

J'y ai perçu que l'innovation est une démarche qui s'incarne dans l'hybridation de personnes, d'espaces et d'outils, processus et rituels, et que ce sont les principes du *faire*, de la *co-création* et du *flow* qui leur donnent vie.

Par *faire*, j'entends l'acte de confrontation au réel au sens de la technè aristotélicienne [4]. Il s'agit probablement de la fixation la plus fondamentale du processus de conception. Il représente ce qu'il se passe lorsque les gens cherchent à matérialiser dans le monde réel ce qu'ils ont dans leur tête. Le système de pensée de la technè, issu de la Grèce antique, nous explique que le réel ne se laisse pas faire, qu'il faut en quelque sorte se battre contre lui. Il explique également que cette interaction, ce dialogue avec la réalité, permet d'aboutir à quelque chose qui nous dépasse et nous transcende car il contient à la fois ce que nous y avons mis plus ce que le réel y a apporté quand on s'y est confronté.

Cette dimension amenée par le réel peut avoir une valeur qui nous échappe car on ne sait pas vraiment ce qu'est le réel. Cette forme de connaissance du réel, qui ne s'acquière qu'en se battant avec lui, est intime et ne peut pas se transmettre. La vivre est une forme de processus initiatique, qui doit être une ligne directrice pour la conception de dispositifs d'innovation afin que chacun apprenne

à négocier avec la réalité et se construise son propre *feeling* du réel.

Par *co-création*, j'entends la réalisation et le *faire* à plusieurs. Ce principe permet de se nourrir du regard et des points de vues des autres. Il s'agit à la fois de croiser des plans culturels et d'enrichir sa vision du réel. Ce principe est une clef qui peut faciliter l'appropriation par tous les participants du *faire* de l'objet conçu. En effet, si chacun a mis et retrouve de soi dans une réalisation, son appropriation et sa compréhension en seront tout autre. La *co-création* joue ainsi le rôle de médiateur entre les personnes, et leurs philosophies métiers, et permet l'élaboration d'un langage commun qui peut amener à une vision partagée.

Par *flow*, j'entends un état mental particulier de concentration intense où l'individu se sent complètement absorbé par ce qu'il fait. Ce principe a été énoncé pour la première fois par Mihaly Csikszentmihalyi [5], un professeur et chercheur en psychologie. Il fait référence à des situations de concentration optimale où l'on doit utiliser toutes nos compétences pour atteindre un objectif. La charge cognitive de ces moments est telle que l'on perd la conscience de soi. On est totalement dans l'instant présent. On y est réellement soi-même, tendu dans l'action et la réalisation, comme dans une méditation ou quand, dans un sport collectif, on sent que l'on fait partie d'un tout. On peut ainsi aller au-delà de soi et avoir le sentiment de se transcender. Le souci de savoir ce que les autres pensent de nous-mêmes, le passé ou le futur disparaissent. On se retrouve dans un état de conscience où l'on oublie toutes nos fixations et où l'on s'ouvre à l'inconnu et aux autres. On est ainsi là où l'on est, pleinement soi, dans son plein potentiel, et ouvert aux autres et à leurs idées.

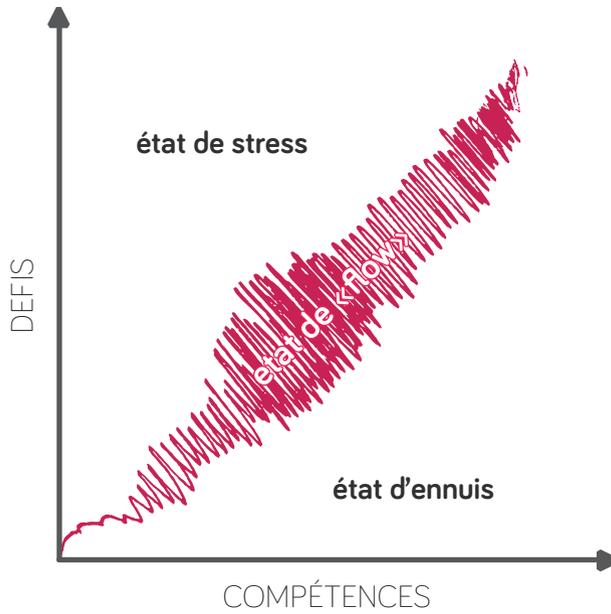
**“ You know that what you need to do is possible to do,
even though difficult, and sense of time disappears.
You forget yourself.ou feel part of something larger „**

Mihaly Csikszentmihalyi [5]

Cet état mental est le propre naturel de créatifs, d'artistes ou de scientifiques qui maîtrisent leur domaine depuis de nombreuses années.

Il peut être décrit comme une ligne d'équilibre entre ce qu'on doit faire et ce qu'on

est capable de faire. Si l'on est sous-qualifié, on se sentira stressé, tandis que si on est surqualifié, on s'ennuiera.



Schématisme de l'état de « flow »

L'enjeu à amener les gens dans cet état de *flow* est réel. En ancrant les personnes dans le présent, et en les transcendait, il amène un sentiment de bien-être. C'est quelque chose que chacun peut éprouver et qui est caractérisé par une grande impression de liberté, de joie, d'accomplissement, et durant laquelle le temps semble disparaître.

Cet état entretient l'estime de soi et la motivation [6] d'une personne en nourrissant ses sentiments d'utilité (on s'inscrit dans quelque chose qui nous dépasse), de maîtrise (on améliore ses compétences) et d'autonomie, (on dirige nos actions et notre vie).

Les dispositifs d'innovation s'appuyant sur le *faire* et la *co-création* facilitent l'entrée dans cet état de *flow*. Ils proposent habituellement aux participants des objectifs qui les dépassent au niveau individuel et qui les amènent artificielle-

ment à un niveau de compétences élevées car enrichi par celles des autres et de l'encadrement.

La prise en compte et la combinaison de ces trois principes permet de créer des espaces hors du temps de l'entreprise. Ils permettent un glissement, la création d'un contexte, d'un moment de décalage neutre et collectif. Ils peuvent par là même contrebalancer les philosophies métiers et lever les fixations les plus fondamentales du processus de conception. Ils sont une source de bien-être et d'épanouissement. Enfin, ils peuvent permettre une appropriation par l'ensemble des participants et acteurs de concepts ou connaissances nouvelles.



ACTEURS : POUR- QUOI LE CHOIX DES PERSONNES EST-IL FONDAMENTAL ?

Mes observations chez Renault, et dans les dispositifs d'innovation auxquels j'ai participé, montrent que des rôles sont spontanément pris par des gens et qu'ils ne sont pas toujours décrits dans les fonctions officielles ou dans les processus de l'entreprise.

L'innovation remet en cause par essence les éléments qui la constitue et notamment ses modes d'organisation. Il est logique que de nouvelles compétences et de nouveaux métiers émergent et accompagnent son évolution. La diffusion de l'innovation ouverte ou la conception centrée utilisateurs sont par exemple des approches qui peuvent générer de nouveaux modèles, ou bousculer fortement certaines organisations en place. Ces approches amènent à changer, à trouver de nouveaux fonctionnements, ou de nouvelles parades pour atteindre un résultat.

Explorer de nouveaux concepts, les concrétiser, acquérir et structurer des connaissances ou des imaginaires communs sont à la base des métiers actuels de l'innovation. Certaines entreprises, comme Sanofi Pasteur, ont créé la fonction de *Knowledge Broker*. Il est en charge de mettre en relation des champs de connaissances traditionnellement dissociés et joue le rôle d'un animateur de réseaux d'experts. Il se doit « de surveiller et de partager tout type d'information externe qui peut impacter un projet » [7]. Les recherches académiques proposent également de nouveaux modèles et fonctions. *L'architecte de l'inconnu* [8],

par exemple, serait en charge de stimuler les capacités de conception innovante d'un écosystème d'acteurs, de rediscuter « les représentations collectives et d'explorer de nouveaux cadres cognitifs ». D'autres fonctions viennent des pratiques amateurs. Dans les *fablab* ou les *techshop*, tous deux des espaces mettant à disposition des outils de fabrication personnel, on trouve les *fabmanagers* ou les *dream consultant*. Ils assistent les gens dans la concrétisation de leurs idées et s'appuient pour cela sur leurs connaissances des techniques de conception numérique mais aussi sur leur connaissance de la communauté venant dans ces espaces.

Les actions et transformations menées par ces fonctions n'ont pour certaines probablement rien de nouveaux dans l'histoire de l'innovation. Edison, par exemple, l'avait compris il y a bien longtemps lorsqu'il fonda en 1874 le *Menlo Park lab* et y avait constitué une équipe de soixante chercheurs salariés au lieu de chercheurs isolés avec lesquels il jouait le rôle de *Knowledge Broker* [9]. C'est donc leur prise en compte visible, et plus seulement tacite, qui est un changement.



Edison en 1901. Le Menlo Park lab (Edison national historic site 14.710/3)
Edison fonde en 1874 son empire industriel de Menlo Park doté de laboratoires de recherche avec lesquels il est le précurseur de la recherche industrielle moderne appliquée avec 2 associés et une équipe de 60 chercheurs salariés (au lieu de chercheurs isolés). Il supervise jusqu'à 40 projets en même temps, et dépose jusqu'à 400 brevets par an.

Si ces rôles traduisent des processus implicites, mais néanmoins nécessaires, ils contribuent dans tous les cas à rendre tangibles des processus opérationnels, de management ou de support qui transforment des éléments d'entrée en élé-

ments de sortie. Ils le font de manière systémique, avec des rapports de causalité ou d'interactions directes menant à des résultats mesurables quantitativement.

Ces rôles peuvent également traduire, et mettre en lumière, des opérations et transactions, qui ne pourraient pas être explicitées dans un processus car sans résultats mesurables directement et quantitativement. Ils posent alors la question de qui sont les acteurs, directs et indirects, des processus d'innovation plutôt de ce qu'ils font ou produisent.

“ It’s about the individuals and teams that fuel innovation inside great organizations ,” Tom Kelley [10]

Comme le dit Tom Kelley [10], ce sont les personnes et les équipes qui font l'innovation. Toute expérience managériale démontre par la pratique que le choix des hommes est toujours fondamental, et que plus on opère dans l'incertain ou l'inconnu, plus cela prend de l'importance.

Cela doit nous amener à regarder les personnes autrement et pas uniquement au travers du prisme des fonctions ou des profils traditionnels comme celui de l'ingénieur, du marketer, ou du designer. Certes, ces profils traduisent des formations intellectuelles, des philosophies métiers et des compétences différentes. Ils ne rendent cependant pas compte de qui sont les personnes et de comment leur posture mentale, leur vécu, leur savoir, ou leur vision du monde peuvent influencer les autres et le processus d'innovation.

Il existe de nombreuses manières de regarder et de qualifier ces compétences. Tom Kelly [10] décrit par exemple dix figures de l'innovation sur la base de son expérience chez Ideo. Il explique comment ces figures peuvent aider à construire une équipe, ou à prendre des postures mentales différentes. Edward Bonno [11] décrit des postures mentales dans la théorie des six chapeaux qui peuvent à la fois servir l'individu, pour ne pas rester figé dans certaines postures, comme aider à la constitution et l'observation d'un groupe.

Ces approches posent plutôt la question de ce que *je* peux apporter plutôt que ce que *les autres* peuvent m'apporter en tant qu'innovateur. Si l'on prend la posture de l'organisateur de l'environnement des innovateurs l'objectif sera plutôt de comprendre avec qui les entourer. Cela est d'autant plus vrai si l'on considère que

l'enjeu est de leur permettre d'être eux-même à 100%, voire un peu plus.

La série d'interviews que j'ai réalisée en recherchant les innovateurs, révèle des sentiments d'isolement, de solitude. Il est également question d'incompréhension, d'absence de reconnaissance ou de preuve tangible de l'avancement de leur travail. La construction de l'environnement de l'innovateur pourrait ainsi être guidé par la recherche de son bien-être physique et psychologique. L'objectif sera alors de soutenir sa capacité à être lui-même, « là où il est » afin de le libérer des fixations qu'il peut se créer, ou s'imposer dans un environnement de travail conventionnel [12]. C'est pourquoi, il me semble important de penser l'environnement au-delà des compétences techniques, et de réfléchir à comment autrui peut apporter à l'innovateur.

De l'observation de mon année et demi passée à l'ENSCI - Les Ateliers et de la matière récoltée dans ma phase de recherche (interviews, expériences de dispositifs d'innovation), j'ai identifié certaines des qualités humaines à rassembler. Cette liste a pour objectif de mettre en lumière cette part subtile qui intervient pour que l'alchimie ait lieu. Elle est basée sur la nécessité de collaborer comme dominante de travailler dans l'innovation, que ce soit dans l'exploration de nouveaux concepts et leur concrétisation, ou dans l'acquisition et la structuration de connaissances et d'imaginaires, ou enfin pour permettre une appropriation par l'entreprise.

J'ai choisi de représenter ces compétences sous la forme de huit figures qui doivent aider le manager de l'innovation, ou le concepteur d'un dispositif, à penser et designer l'environnement humain.

N°
1

EMPLISOI

Cette figure renforce l'innovateur à un niveau individuel. Il lui permet de ne pas se sentir seul et de trouver résonance à ses propres valeurs.



Qui sont-ils ? La communauté en qui on se reconnaît et qui nous permet d'être encore plus nous-même. Source de confiance en soi et d'épanouissement, elle permet à l'innovateur, souvent seul, de garder le cap.

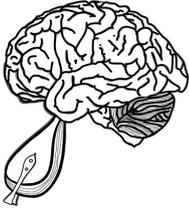
Archétype : Pro-ams, communauté de l'innovation de Renault

Mots clefs : Soi, confiance, partage

N°
2

AMPLIFICATEUR D'INTELLIGENCE

Cette figure nourrit l'innovateur de matière plutôt «verticale», en apportant des références, théories et concepts associés à la réflexion que porte l'innovateur. C'est par exemple le rôle que tiennent parfois les membres du CGS lorsqu'ils accompagnent les activités de recherche de Renault.



Qui sont-ils ? Ces personnes peuvent nous rendre plus intelligent, parfois rien que par leur présence. Ils ont cette capacité à trouver des trésors dans nos propos et à voir où nous mènera notre réflexion avant nous.

Archétype : Le philosophe

Mots clefs : Références, intelligence, inspiration

N°
3

MARIEUSE

Cette figure fait l'intermédiaire entre l'innovateur et des contacts ou des idées d'une manière plutôt «horizontale». Elle aide l'innovateur à sortir des silos de l'organisation ou de son expertise en allant piocher au dehors.



Qui sont-elles ? Celles pour qui la moindre de nos idées, concepts ou questionnements se raccroche à quelqu'un,, à un article ou à un exemple qui fera sens dans notre réflexion.

Archétype : Le community manager

Mots clefs : Ecoute, lien, relation

N°
4

SAGE-FEMME

Cette figure assiste l'innovateur dans la formulation de ses idées et l'amène à se confronter à la première des fixations : le réel.



Qui sont-elles ? Celles qui nous aident et nous assistent pour donner forme à nos idées et nos concepts de manière active, à l'image d'un accouchement, que ce soit au travers de dessin, de schéma, de métaphore ou encore de maquette.

Archétype : Le designer

Mots clefs : Faire, écoute, synthèse

N°
5

ECLAIREUR

Cette figure sait trouver les relais qui pourront soutenir l'innovateur et agir comme un sponsor de l'innovation. Toutes les histoires des innovations en entreprise montrent qu'ils sont essentiels.



Qui sont-ils ? Ces guerriers vont au front devant nous pour porter notre cause et nous aider à débloquer les situations les plus inextricables. Stratège et fin connaisseur du terrain de jeu, ils sauront nous orienter dans les méandres de l'organisation.

Archétype : Le sponsor

Mots clefs : Stratégie, risque, courage

N°
6

ENRACINEUSE

Cette figure amène l'innovateur à se confronter à la réalité de la mise en œuvre et de l'appropriation par l'entreprise et ses clients.



Qui sont-elles ? Celles qui embêtent l'innovateur en le ramenant à la réalité, mais aussi à la terre nourricière, allant lentement puiser les éléments avec lesquels l'innovation deviendra viable dans l'entreprise et au dehors.

Archétype : Le chef de projet, décideur ou commercial

Mots clefs : Succès, réussite, appropriation, qcd

N°
7

CHASSEUR DE NUAGE

Cette figure aide l'innovateur à se singulariser et à prendre des postures uniques, singulières et à oser remonter dans l'arbre des concepts.



Qui sont-ils ? Ceux qui voient toujours plus haut dans nos concepts et nos idées. Ils ont la fâcheuse habitude de toujours questionner la question ... On ne les comprend généralement qu'a posteriori.

Archétype : Le directeur de recherche

Mots clefs : Questionnement, inconnu

N°
8

SEDIMENTEUR

Cette figure supporte inconsciemment l'innovateur et lui permet de garder le cap et de prendre du recul en lui permettant de s'exprimer.



Qui sont-ils ? Ceux qui nous aident à sédimenter nos idées en nous écoutant de manière active, positive et discrète, sans jamais interrompre la démonstration en cours

Archétype : Le collègue de café, l'inconnu de la soirée

Mots clefs : Ecoute, idée, consolidation

Cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive. Elle permet de poser une grammaire pouvant aider la lecture et la constitution d'un environnement humain. Elle affirme cependant que si on ne peut pas réduire l'innovation à des processus, on ne peut pas non plus en prolétarianiser les acteurs ou réduire leur gestion à ceux de profils techniques.



ESPACE : POUR- QUOI L'ESPACE EST-IL IMPORTANT ?

Une entreprise est plus qu'une liste d'employés, de titres de fonctions, de processus ou de données de sortie. Une entreprise a un esprit et une culture qui lui sont propres. Les espaces favorables à l'innovation stimulent les salariés et les aident à être plus créatif et innovant dans leur travail. Ils permettent de libérer tout le potentiel humain.

Objectivement mon ressenti n'est pas le même suivant les espaces dans lesquels je me trouve. Travailler dans une bibliothèque n'a pas la même saveur que de travailler dans l'animation d'un café parisien. Les pleinières de la communauté de l'innovation de Renault ne se passent pas de la même manière lorsqu'elles se déroulent à l'École des Mines de Paris ou bien au Technocentre, les Renaults gardant dans ce dernier plus volontiers leur costume habituel [12]. Que ce soit son emplacement, sa disposition ou son aménagement intérieur, un espace amène à des états mentaux différents, favorables à certain type d'activité, mais pas à d'autres.

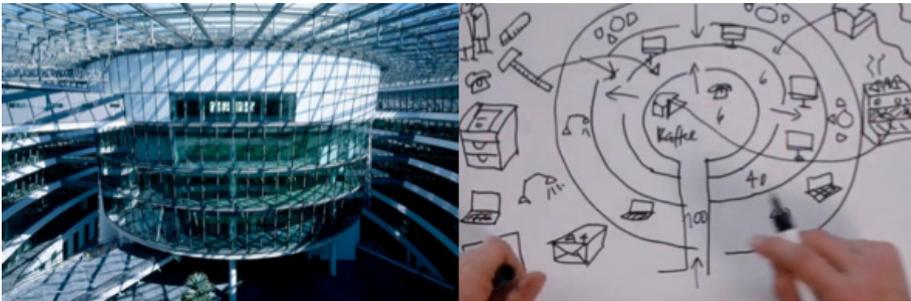
Les lieux, sites et propriétés de ces espaces ne sont jamais anodins. Ils peuvent tout à la fois faciliter, amorcer et appuyer l'innovation et la création, ou bien l'inhiber, comme dans le cas des open-space, ou de leurs ancêtres les bureaux ouverts, qui peuvent être comparés à un outil de contrôle opérationnel [13].

Certaines études récentes tendent à factueliser l'influence de l'espace, comme le fait le *feng shui*. L'orientation, la qualité de la lumière, l'agilité du lieu ou la couleur des murs d'une salle de classe auraient par exemple un rôle significatif dans la réussite scolaire [14].



Archétype d'un open-space, « Stupeur et tremblement » A.Corneau 2003, « Playtime » J.Tati 1967, « Metropolis » F.Lang 1927

On voit de la même manière que des efforts tout particuliers sont faits aujourd'hui dans des projets architecturaux d'importance pour supporter les activités d'innovation des grandes entreprises.



« Project House » centre de recherche et d'innovation de BMW à Munich, le bureau idéal d'après l'architecte Erik Spiekermann [15]

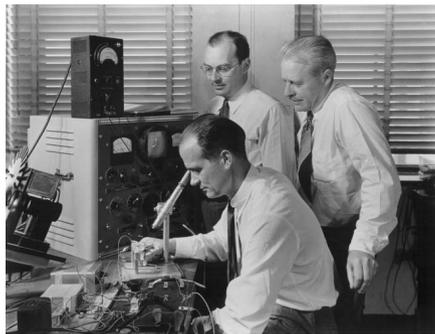
La multitude et la diversité des espaces potentiellement favorables à l'innovation et à la créativité est grande. Elle est à la mesure de la variété des entreprises, de leur culture et des pratiques de l'innovation. Elle complexifie les tentatives de classement. Ces espaces s'incarnent dans des usages qui diffèrent tant dans le *qui*, individu/groupe/foule, que dans le *quand*, ponctuel/régulier/continu, que dans le *quoi*, savoir/concept/fabrication, et que dans le *où*, entreprise/maison/lieu public.

De plus, ces espaces sont en perpétuel questionnement, comme l'est innovation. Ils se copient, se combinent et se transforment [16] comme dans les exemples listés ci-dessous :

- bibliothèque + *fablab*, (ex : la *free library* à Fayetteville dont l'approche est de penser la bibliothèque comme le lieu « where resources are available for making things »),
- incubateur + *co-working* (ex : RocketSpace, Plug and Play Tech Center),
- *co-working* + université (ex: Global assembly),
- bibliothèques + *living lab* (ex : la bibliothèque de la Laurea University of Applied Sciences qui observe les usages avec des systèmes de suivi du regard),
- musée + incubateur (ex : Gaité Lyrique).

De la même manière, la porosité grandissante entre vie privée, sociale et professionnelle [17] ajoute une confusion supplémentaire. C'est le cas l'espace de *co-working* Mutinerie où l'on trouve les attributs du *co-working* plus ceux d'un bar, d'un restaurant, d'un lieu où faire la sieste comme chez soi et d'un club communautaire. Un *co-workeur* interrogé sur place qualifiait Mutinerie de « collocation de vie ». On peut également citer le Hub, réseau d'espace de *co-working* qui définit ses espaces ainsi : « We set out to create spaces that combine the best of a trusted community, innovation lab, business incubator and the comforts of home »[18].

Enfin, certain lieux qui ne sembleraient pas a priori propices à l'innovation, ou à la créativité, se révèlent l'être de manière étonnante, comme à pu le démontrer l'emblématique Bell's lab au 20^{ème} siècle.



J.Bardeen, W.Shockley et W.Brattain, inventeurs du transistor au Bell's Lab

De cette analyse comparative émergent, et semblent apparaître, certains traits communs, essentiels et propres à chacun que j'ai choisi de présenter sous la forme de six principes de design. Ils constituent une base qui peut permettre de comprendre ce qui fait qu'un lieu ou qu'un ensemble de lieux peuvent amorcer et favoriser la créativité et l'innovation.

Ces principes ne sont pas actionnables tous à la fois, notamment à cause des contraintes et spécificités de l'existant. Ils pourraient servir d'outil de diagnostic ou d'objet de médiation et constituent un socle sur lequel l'on pourrait écrire un brief pour concevoir un tel lieu.



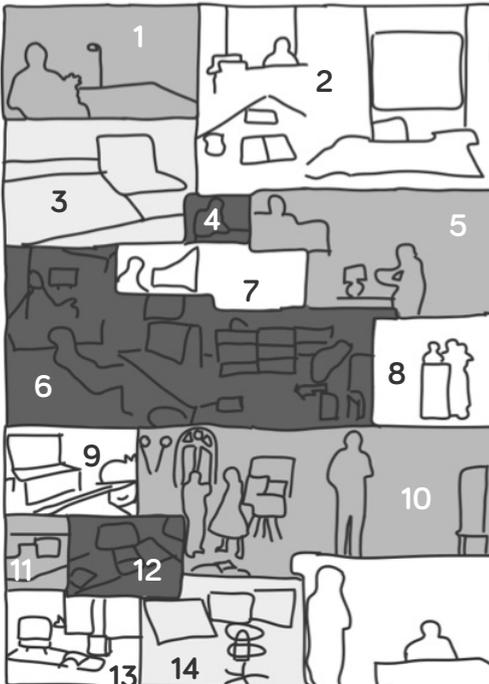
N°
1

FAIRE DE L'ESPACE MON ESPACE

Il s'agit probablement d'un des principes les plus importants. Il repose sur le constat que le bien-être physique et psychologique des individus, leur capacité à être eux-mêmes « là où ils sont », les libèrent des fixations qu'ils peuvent s'imposer ou se voir imposer dans un environnement de travail conventionnel [12].

Etre en accord avec soi-même, fidèle à sa manière de travailler, au niveau individuel dans l'espace et le temps, est un préalable au sentiment d'appartenance, lui-même préliminaire à l'appropriation du lieu et des personnes avec qui l'on collabore. Pour que chacun puisse interagir de manière spontanée et non inhibée dans un processus d'innovation ou de créativité, il est nécessaire et fondamental que chacun puisse investir les lieux avec ce qui les définit. Cela peut se faire par exemple au travers d'éléments qui leur sont propres, d'éléments archétypaux, ou encore par une neutralité qui offre la possibilité de mieux se projeter.

“ Pour créer il faut demeurer dans le monde auquel on appartient „ Mircéa Eliade



Bureaux de

1. Dieter Rams
2. Albert Einstein
3. Mark Zuckerberg
4. Conan Doyle
5. Simone de Beauvoir
6. Steve Jobs
7. Bill Gates
8. Salvador Dali atelier Parisien
9. Armelle Rapin (écrivain)
10. Picasso
11. Marie Guiton (IBD2)
12. Matthieu Ranc (IBD2)
13. Anonyme
14. Anonyme
15. Frank Gehry



Clubhouse
Incentives to share
knowledge



**Bakery/
Coffee Shop**
Incentives for creative
activities and collaboration



Supper Club
All formal collaboration
work



Conference
Large collaborative groups
for project milestones



Library
Open
study and high-level
work



I-Bar
Small teams
with
collaborative
work



Terrace
Open space for
informal work
and meetings



Open Meeting
Open workspaces
regarding team collaboration



Open Huddle
Informal
meetings



Closed Meeting
Meeting space for
informal work
regarding team
collaboration



Huddle Room
Informal collaboration space
with huddle
table boards



Workstation
Informal workspaces
for most team needs

1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13

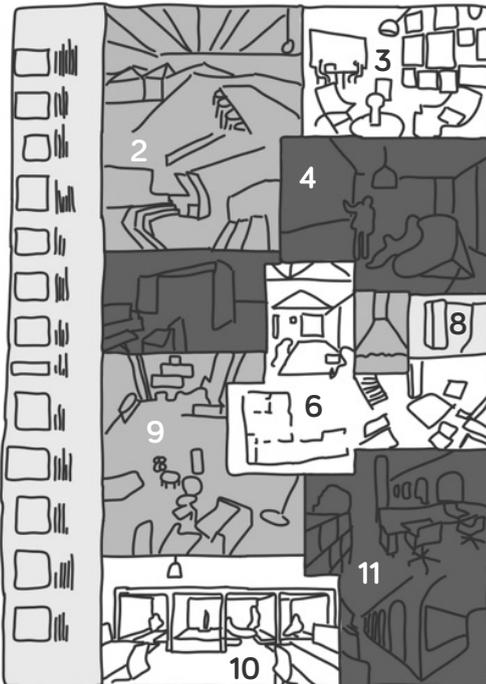


N° 2

FAIRE DES ESPACES POUR CHAQUE TYPE D'ACTIVITE

Ce principe repose sur l'idée de ne pas ancrer les silos de l'organisation dans l'espace. Il fait le postulat qu'il ne faut pas s'appuyer sur un organigramme pour définir un plan d'occupation mais qu'il faut le concevoir à partir des différentes types d'actions, de l'individuel au collectif, comme : se concentrer, se détendre, se ressourcer, rechercher ou échanger des informations, se réunir, travailler en groupe, fabriquer, dessiner, téléphoner...

Cette préoccupation est directrice dans certain projet actuel. La Canopée, futur aménagement des halles à Paris [19], et le Googleplex [20], siège social de Google, disposent d'espaces froids, pour les activités nécessitant silence et calme, et d'espaces chauds, permettant la rencontre et l'interaction. Mutinerie est conçu sur ce principe en organisant des type d'espaces pour chaque type d'activité.



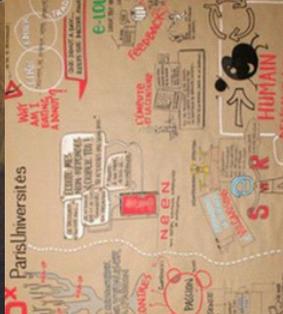
1. Googleplex [20]
2. Hybrid office d'E.Ogosta
3. Airbnb San Francisco
4. Google Zurich
5. Google campus à Londres
6. Mutinerie
7. Via Pennyweight sur Pinterest
8. Miami Shared
9. Inc
10. Square Inc
11. Station-to-Station space at Amersfoort Railway Station



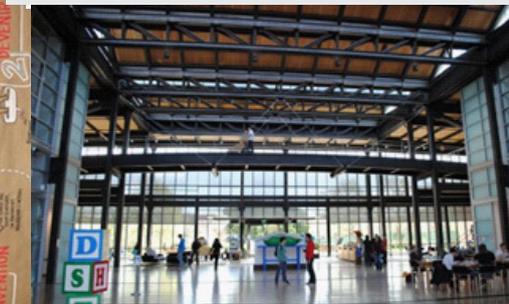
« The original design for the Pixar studios consisted of three separate buildings, where they'd put the computer scientists in one building, and the animators in a second building and the third building would contain everybody else: the directors, the editors and so on. Steve realized that that was a terrible idea; that the real challenge of Pixar was getting people from these different cultures — these computer scientists and these cartoonists — to work together, to really collaborate. And so he insisted that Pixar studios just be one vast, cavernous space.



[Jobs] insisted there be only two bathrooms in the entire Pixar studios, and that these would be in the central space. And of course this is very inconvenient. No one wants to have to walk 15 minutes to go to the bathroom. And yet Steve insisted that this is the one place everyone has to go every day. And now you can talk to people at Pixar and they all have their 'bathroom story.' They all talk about the great conversation they had while washing their hands.



... He wanted there to be mixing. He knew that the human friction makes the sparks, and that when you're talking about a creative endeavor that requires people from different cultures to come together, you have to force them to mix; that our natural tendency is to stay isolated, to talk to people who are just like us, who speak our private languages, who understand our problems. But that's a big mistake. And so his design was to force people to come together even if it was just going to be in the bathroom. »



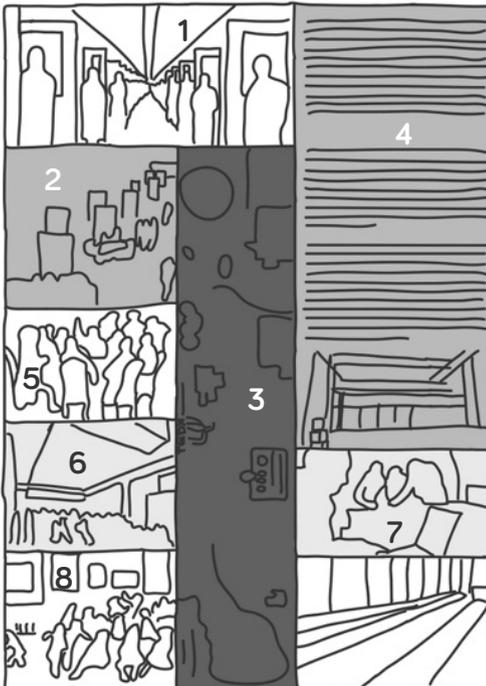
N° 3

FAVORISER LES POINTS DE RENCONTRES ET LES POINTS DE TENSIONS



Ce principe met en lumière la tension existant entre le besoin de fluidité et celui de friction. Il doit permettre aux gens de se croiser, de communiquer et d'interagir. Mervin Kelly, Directeur de la recherche au Bell labs dans les années 1950, y avait conçu des couloirs si longs qu'il était impossible de ne croiser personne en se déplaçant. Les chercheurs, pour se servir des téléphones, devaient également passer obligatoirement par les usines ce qui les amenait à être en rapport direct avec les techniciens et les ouvriers [21]. D'une manière similaire, Steve Jobs avait fait regrouper en 1999 sur les plans du siège social de Pixar, toutes les boîtes aux lettres dans l'atrium qui est au centre du bâtiment alors prévu pour 1000 employés. Ainsi les techniciens, artistes et designers étaient forcés de se rencontrer.

Ce principe est décliné Erik Spiekermann dans son espace de bureau idéal [15]. Il y propose l'idée d'une entrée unique, comme dans une maison, afin que tout le monde sache qui est là et se croise. Il soutient aussi le concept d'espace concentrique mettant au centre les éléments communs (imprimantes, machines à café, etc.), puis les bureaux individuels, et enfin les espaces de travail collectifs.



1. Bell's lab
2. MuséeoMix 2012
3. Script Tedx Paris Universités 2011
4. Pixar Atrium [21]
5. Le Dîner des philosophes, J.Huber
6. BMW Guggenheim Lab Berlin
7. Fablab Grenoble La casemate
8. London coffee house 1668
9. TechShop SanFrancisco



« At the time of its construction, steel was scarce, and Building 20 is mainly made of wood. Over the years, depending upon their projects, Building 20's occupants have reconfigured their work spaces, sometimes by changing the interior of their rooms or labs, sometimes by expanding into adjacent rooms. Small sheds and other structures that are signs of expansion are visible in the courtyards in between wings A, E, D, and C. And on at least one occasion, one professor expanded his lab space vertically. (When Jerrold Zacharias was developing the world's first atomic clock, he arranged to have sections of two floors removed so he could assemble a tall cylinder that was part of his design.) The exposed duct-work and wiring that is clearly visible above most of the hallways is accessible to those who need to rewire computer networks or work on some of these service functions of the building. »



N° 4

FAIRE DES ESPACES HYPER AGILES ET ADAPTABLES



Ce principe soutient tout d'abord qu'il faut faciliter le passage d'un mode de travail à un autre, ou d'une zone d'activité à une autre. Le passage d'un mode individuel à un mode collectif, et vice et versa, est fondamental et structurant. Il mentionne également que l'on doit pouvoir recomposer l'espace et l'adapter suivant les besoins du moment. Le lieu doit pouvoir se recomposer, s'hybrider et se réinventer perpétuellement en fonction des projets, comme l'innovation elle-même.

C'est le cas par exemple des locaux d'Ideo, entreprise américaine de conseil en conception, où l'on peut modifier la taille des salles de projets. De manière plus magistrale, le mythique bâtiment 20 du Massachusetts institute of technology (MIT) est décrit comme une structure « mal foutue » et qui pourtant était devenue un espace exceptionnellement créatif sur la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Les scientifiques du bâtiment 20 se sentaient libres d'adapter la structure de leur locaux à leurs besoins. Des murs étaient abattus sans permission et les équipements s'entassaient dans la cour de l'immeuble. On peut notamment citer Jerome Zacharias, inventeur de la première horloge atomique, qui a supprimé deux plafonds de son laboratoire pour faire la place à un cylindre de trois étages [21][22].



1. Loosecubes
2. The Saltire Centre / Glasgow
3. Vitra Nest and rest
4. M20 MIT [22]
5. Inflate
6. Ideo San Francisco
7. CoCo espace de co-working - Minneapolis

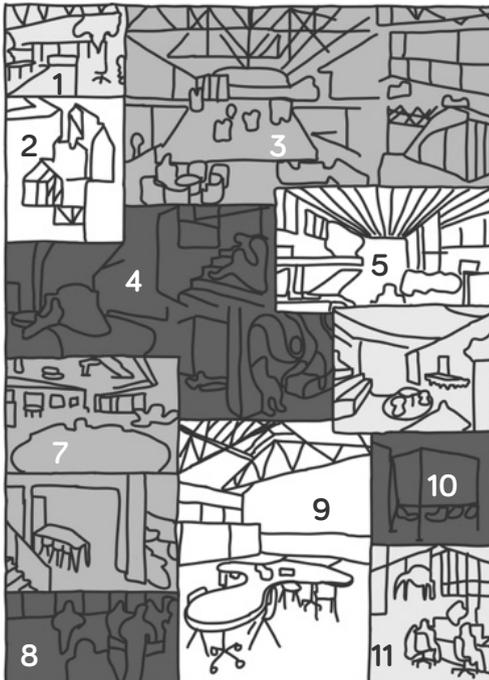


N°
5

AUTORISER LA PRISE DE POSTURES UNIQUES ET SINGULIÈRES

Le fait de changer de posture suivant les moments de créativité, ou phase de travail, dans lesquels on se trouve peut aider à porter un regard différent sur les choses. C'est le cas dans une agora, avec la prise de hauteur. Cela favorise entre autres le glissement de rôle.

L'emploi de table courbe ou ovale peut par exemple permettre d'éviter les postures hiérarchiques et mettre tout le monde sur un pied d'égalité et dans une position de collaboration. Etre noyé dans un environnement bruyant ou une foule peut aussi permettre de s'exprimer plus librement que dans un environnement feutré ou l'on est plus exposé.



1. Invensys
2. Bangkok Art and Culture Center
3. Altassian
4. Telefonplan School Suède
5. Urban Outfitter's Corporate campus
6. Three Drunk Monkeys
7. Skype
8. Creative People Lab, Renault
9. The Hub, Madrid
10. Studio Duffy, Londres
11. Studio Pixar

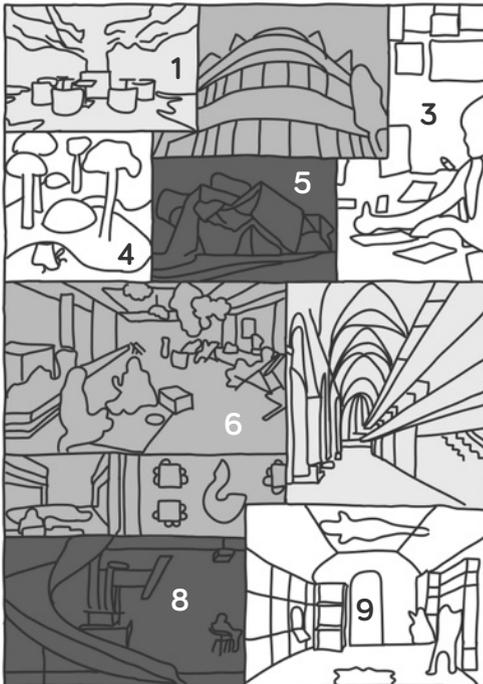


N° 6

FAIRE DES ESPACES INSPIRANTS, ÉVO- CATEURS ET D'IMAGE DE MARQUE

Ce principe s'appuie tout d'abord sur le constat que l'atmosphère du lieu de travail peut être une source de motivation et d'inspiration. L'espace peut provoquer la surprise et des états disruptifs qui nourrissent la créativité. Il peut faciliter le « lâcher prise » en jouant un rôle de terrain neutre. Il peut amener sur d'autres imaginaires que ceux de la culture d'entreprise. Ainsi, accéder à l'extérieur, au sens large, peut permettre de ne pas avoir l'impression d'être enfermé dans une éprouvette. Cela peut amener à être plus proche de la vie des personnes pour lesquels on conçoit.

Les sites et leur implantation géographique permettent à l'entreprise de se nourrir de son environnement immédiat. Laurent Simon [23] parle ainsi d'une circulation entre *l'underground* (les lieux créatif en rupture s'affranchissant des conventions), le *middle-ground* (les collectifs créatifs), et *l'upperground* (les entreprises). Il explique ainsi l'écosystème créatif de Montreal et comment des entreprises comme Ubisoft, éditeur de jeux vidéos, s'appuient sur des *creative slacks* [23], ou potentiels créatifs, de communautés qui dépassent la frontière de l'entreprise. La Silicone Valley, en tant qu'écosystème où les dernières tendances, modèles économiques et technologies émergent, attire ainsi des entreprises comme Renault ou Orange.



Ces choix peuvent être également des choix d'image qui ont une influence les plans marketing, de communication et même financier en montrant la capacité à innover comme un actif aux yeux des actionnaires [3].

1. Google Russie
2. Main d'œuvres à St Ouens
3. Harpersbazaar
4. Huos et Pons Paris
5. Weatherhead School of Management
6. HOK Londres
7. Selexyz Dominicanen Maastricht,
8. Google Londres
9. Le cabinet de Ferrante Imperato à Naples1672



OUTILS, PROCES- SUS, RITUELS : QUELS SONT LEURS RÔLES ?

Les outils et processus peuvent être perçus comme de simple moyen de cadrer, de structurer et d'atteindre un résultat. Ils sont bien plus que cela en étant au coeur de l'acte de conception et dans le quotidien des acteurs de l'innovation.

Un processus décrit habituellement l'ensemble des activités à accomplir pour atteindre un résultat répétable et mesurable. Il détaille la transformation de données d'entrée en données de sortie et quels sont les moyens techniques, ou outils, pour le faire. En ce sens il cadre et structure des actions. Il rend l'atteinte de son produit reproductible et transférable dans des conditions définies à l'avance.

L'innovation crée du nouveau et explore l'inconnu. Elle remet en cause par essence les éléments qui la constitue et notamment ses modes d'organisation. On peut donc se demander comment un processus peut la décrire. Les premiers modèles décrivant l'innovation date du début du 20^{ème} siècle. Ils pensaient l'innovation comme le résultat d'un phénomène inexplicable se situant entre le progrès technique et le marché. Ce modèle de la *boîte noire*, porté par Joseph Schumpeter, fut dominant jusqu'à la deuxième moitié du 20^{ème} siècle. Puis l'innovation fut progressivement perçue comme un processus. Elle fut décrite comme une suite d'étapes linéaires et hiérarchiques reliant le progrès technique au marché. Ce modèle fut lui aussi remplacé au cours des années 1980 par le *chain linked model* de Stephen J. Kline et Nathan Rosenberg. Ils expliquent que l'innovation n'est ni linéaire, ni hiérarchique et encore moins structurée sur un axe unique et fixe. Ils placent la conception au centre du processus d'innovation et la remise en cause à chaque étape comme nécessaire. Des modèles encore plus fins et complexes apparaissent aujourd'hui, mais la place centrale de la créativité et

la conception demeure. Ces derniers sont communément admis comme des sous-processus de l'innovation et c'est la compréhension de leur articulation qui fait débat aujourd'hui, par exemple, au travers de la théorie C-K.

L'enjeu reste celui des premières théories de l'innovation. Il s'agit de la comprendre et d'identifier des leviers pour l'améliorer. Les principes du *faire*, de la *co-création* et de l'état de *flow* donnent une vie au sous-processus de la conception innovante. Ils s'incarnent dans des microprocessus qui permettent de marier les approches analytiques et interprétatives. Les personnes, les espaces et les outils y jouent le rôle de ressources et de moyen de tangibilisation.

Ainsi, la mise en œuvre de méthodes de conception innovante, ou de méthode de créativité, pourra être améliorée en amenant toutes les parties prenantes dans un état de *flow*. La méthode LEGO® SERIOUS PLAY® qui permet aux participants de libérer leur créativité en manipulant les célèbres briques, s'appuie sur un exemple de microprocessus appelé *core process*. Il favorise la participation pleine et entière de tous en montrant par le *faire* que chacun peut contribuer et être créatif. Sa mise en œuvre est conçue pour maintenir l'état de *flow* en augmentant par étapes le niveau de difficulté et l'implication des participants.

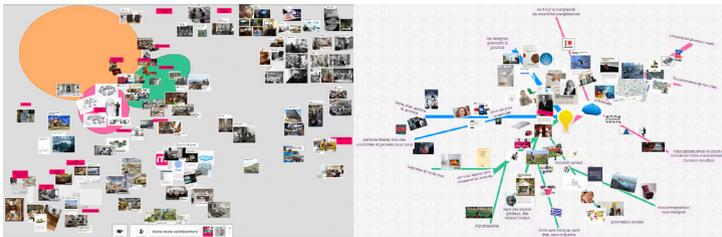
Le choix des outils dans l'élaboration de ces microprocessus est fondamental. En effet, les outils agissent entre autres sur les modes de représentation. Ils influencent ainsi notre rapport à la réalité. Ils constituent un moyen par lequel non seulement nous forgeons nos idées, mais également celui qui va leur donner forme et leur donner vie. En 1882, l'écrivain Friedrich Nietzsche écrivait, à un ami qui remarquait que son style avait changé depuis qu'il utilisait une machine à écrire, que les outils d'écriture participent à l'éclosion de nos pensées. Les outils peuvent ainsi rendre plus fluide le lien cerveau/main ou aider à lever certaines fixations. L'utilisation d'images, à la place de mots en est un autre exemple. Elles peuvent déclencher par leur pouvoir évocateur de meilleures associations d'idées



Parcours client et cartes « points de contacts » lors d'un atelier de créativité

et favoriser une pensée créative. L'emploi de personnages découpés dans un journal, comme illustré dans la planche d'image précédente, peut permettre à des personnes bloqués dans une posture d'ingénierie de service de prendre une position centrée utilisateur.

Les outils peuvent aussi aider à maintenir le flux de la pensée. Ils permettent par exemple de consigner rapidement ses idées au fur et à mesure que celles-ci apparaissent. Ils permettent également de créer des espaces de travail virtuels dont les dimensions, et la capacité à utiliser des médias, sont pratiquement illimitées et immédiates.



Exemples de mindmaps réalisées sur l'outil web murally

Les outils influent donc sur notre capacité à représenter. Ils influencent également notre faculté à nous exprimer, à communiquer et à partager. Ils peuvent permettre de construire un langage commun et de réduire la distance entre les gens. Des post-its et des stylos peuvent gommer des différences générationnelles, ou culturelles, et permettre à chacun de s'exprimer.

“ Le rite transmue un événement subjectivement vécu ou un parcours individuel en une réalité sociale, en moment fondateur d’une identité collective, ou vice-versa „ Héritier-Augé

Par leur caractère formel et leur pratique répétitive, les microprocessus peuvent devenir des rituels. Ils peuvent ainsi transformer un moment en un symbole porteur de sens. Leur pratique peut créer une expérience qui devient un archétype commun.

En devenant des rituels, les microprocessus peuvent amplifier leurs effets et catalyser la force créatrice d'un individu ou d'un groupe.

A l'échelle de l'individu, les routines quotidiennes peuvent être considérées comme des microprocessus qui permettent d'entrer dans un état mental favorable à la créativité. La rigueur des grands créatifs est bien connu [24] et l'illustration ci-dessous montre comment Benjamin Franklin avait décidé d'orchestrer ses journées suivant une certaine routine et comment il se nourrissait et cultivait sa créativité en dehors de ses horaires de travail pur.

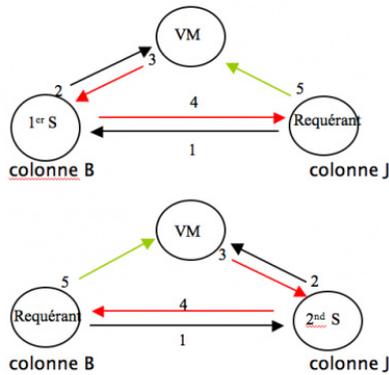
SCHEME.		
	Hours.	
MORNING. The <i>Question</i> . What good shall I do this day?	{ 5 }	Rise, wash, and address <i>Powerful Goodness!</i> Con- trive day's business, and take the resolution of the day; prosecute the present study, and breakfast.
	{ 6 }	
	{ 7 }	
	{ 8 }	Work.
	{ 9 }	
	{ 10 11 }	
NOON.	{ 12 }	Read, or look over my accounts, and dine.
	{ 1 }	
AFTERNOON.	{ 2 }	Work.
	{ 3 }	
	{ 4 }	
	{ 5 }	
EVENING. The <i>Question</i> . What good have I done to-day?	{ 6 }	Put things in their places. Supper. Music or diversion, or conversa- tion. Examination of the day.
	{ 7 }	
	{ 8 }	
	{ 9 }	
NIGHT.	{ 10 }	Sleep.
	{ 11 }	
	{ 12 }	
	{ 1 }	
	{ 2 3 4 }	

Routine quotidienne de Benjamin Franklin [25]

A l'échelle d'un groupe, les rituels permettent de se reconnaître dans des actions et ils donnent des valeurs communes. Ils sont normatifs, socialisants et structurants. Ils créent le groupe et lui permet d'entrer en communication. Ils encouragent cependant par là-même l'exclusion de ceux qui ne s'y conforment pas.

Les rites servent de ciment à une communauté. Ils permettent de se libérer no-

tamment de fixations comme la stratification sociale, la formation intellectuelle ou la culture d'entreprise. Par exemple, la codification de la prise de parole en loge maçonnique [26] permet une participation égalitaire et dépassionnée dans les débats y ayant cours. Elle est un procédé de médiation qui a pour objectif d'évacuer toute communication interpersonnelle et de tisser un lien collectif en dépassant les échanges d'individu à individu. La communication en loge suit un schéma triangulaire. On ne prend pas la parole, on la demande. Lorsqu'on la demande, on ne s'adresse pas directement au *vénérable maître*, qui dirige la loge et qui peut seul l'accorder, mais à l'un des deux intermédiaires nommés *premier surveillant* et *second surveillant*. Enfin, le *vénérable maître* accorde la parole en passant à nouveau par l'un des deux intermédiaires, qui relai à son tour l'information au requérant. Ce dernier s'exprime alors, et nul ne peut l'interrompre.



Triangulation de la prise de parole en loge maçonnique [30]

Les rituels en entreprise sont nombreux [12] et leur apparition dans un groupe est a priori inévitable, comme s'organise implicitement un groupe non volontairement structuré [27]. L'intérêt de les observer et de les comprendre est évident, mais peut-on les designer ? Certains ont poussé cette idée avec succès. Tous les employés du Bell's Lab devaient par exemple, sous la direction de Mervin Kelly dans les années 1950, travailler avec leur porte ouverte pour faciliter la coopération et la communication. Plus récemment FaberNovel, agence de conseil en innovation, a mis en place le tirage aléatoire de compagnons de café occasionnel. Cette sorte de *SpeedMeeting* permet un brassage et des échanges entre tous les salariés, y compris le dirigeant.



CONCLUSIONS, PROPOSITIONS ET PERSPECTIVES

Pour donner vie et soutenir les processus d'innovation, il faut avoir une approche holistique. Cela signifie tout d'abord que pour faciliter l'innovation il ne faut pas réduire les leviers d'action à ceux identifiés aujourd'hui par les outils de gestion. Cela signifie également qu'il ne suffit pas d'identifier chaque levier et de les améliorer indépendamment les uns des autres. Il faut leur donner une cohérence globale et une âme pour transformer leur existence, les rendre vrais.

Donner vie à ces processus, c'est les incarner, c'est leur donner chair. Il faut ainsi s'appuyer sur les qualités des hommes et sur les rôles et postures qu'ils savent prendre. Il faut concevoir des outils, des microprocessus et des rituels pour lier ces personnes entre elles et leur donner une capacité à être elles-mêmes. Puis, il faut leur donner des espaces pour qu'elles puissent exister par le *faire* et le *faire* ensemble. Donner vie à ces processus, c'est aussi leur donner une âme, une énergie, un *flow* qui circulera en et entre eux.

L'objectif du processus d'innovation peut lui aussi s'exprimer au travers des outils de gestion classique en visant à obtenir un avantage compétitif en satisfaisant les besoins du marché. Il peut également être plus ambitieux, et holistique, en visant de changer la vie ou le quotidien des gens.

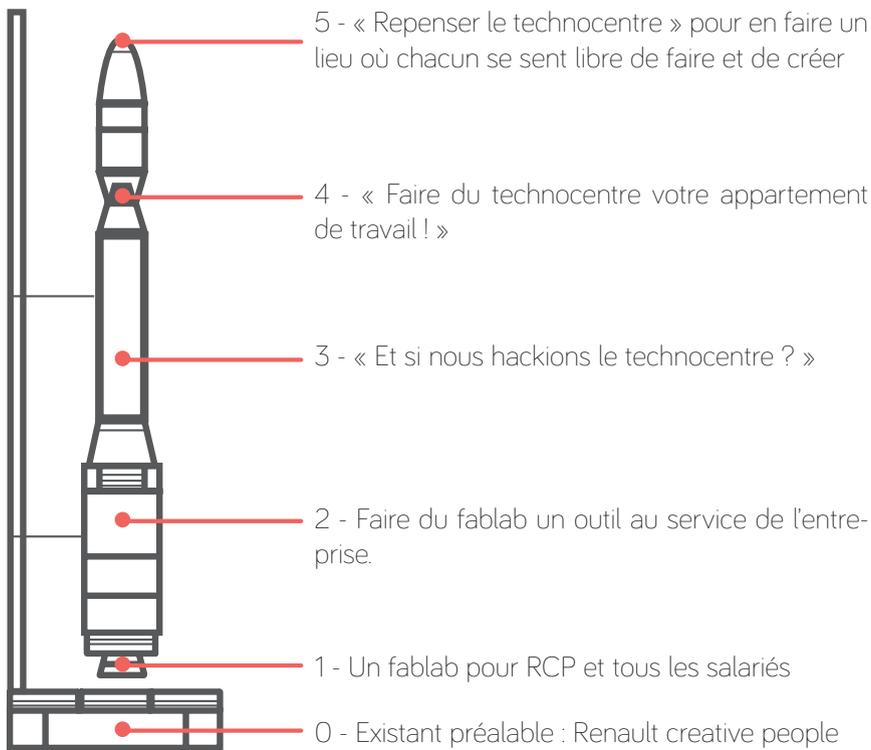
Les designers y jouent un rôle important mais ils ne sont que des acteurs parmi d'autres. Le design, en tant que discipline, peut jouer un rôle plus important encore dans le processus global en touchant à l'organisation, la formalisation et la

conception des outils, lieux, processus ou rituels, et sur le sens et la cohérence globale. Je pense également qu'il peut ainsi raviver son but originel, qui était d'améliorer la qualité de vie des êtres humains, en étendant son champ d'application à ce qui se passe dans les fabriques à innovation, les entreprises, pour améliorer l'existence des innovateurs anonymes et de leur écosystème, et ainsi rendre l'innovation possible. Comment re-designer l'entreprise, le travail ?

Mon ambition personnelle est d'y contribuer, c'est pourquoi, en prenant la position de l'organisateur, de l'arrangeur de cette expérience, j'ai fait le choix de présenter un ensemble de propositions qui pourrait être mis en place dans différents environnements, mais que j'ai choisis de décliner chez Renault. Je travaille dans l'entreprise depuis 10 ans et je connais bien sa réalité et son contexte. Ces propositions sont d'une ambition grandissante. Elles s'assemblent comme les étages d'une fusée pour tenter de trouver une réponse stratégique soutenable à la question de comment *booster* l'innovation et la collaboration chez Renault et donner une âme aux processus d'innovation.

Ce sont les processus employés, les personnes impliqués et les espaces impactés qui donnent un potentiel à ces propositions. Dans le contexte actuel de Renault sauter un étage n'aurait d'autre effet que de les dénaturer. En effet, c'est le chemin qu'elles font prendre, qui peut amener une dynamique, un *flow* et la rencontre entre le *top* et le *bottom* de l'entreprise. De la même manière, *Renault creative people* est le préalable à partir duquel ces propositions sont possibles. Si leur présentation est de nature stratégique, leur mise en œuvre pourrait être une planification fine ou bien, dans un mode dégradé, un ensemble d'actions plus modestes, en mode corsaire, enfreignant certaines règles habituelles de l'entreprise afin de créer ces opportunités.

Ces propositions sont en ligne avec la politique sociale de Renault et les valeurs de bien-être au travail, de dialogue et d'engagement qu'elle porte. Elles pourraient venir soutenir le plan stratégique du groupe (Renault 2016 - *Drive the change*), en renforçant l'image de la marque Renault au-delà des produits et services diffusés par le groupe. Ces propositions sont un levier potentiel sur l'image que les salariés ont eux-mêmes de leur entreprise et de leur manière de collaborer. Il s'agirait d'afficher dans et au-dehors de l'entreprise l'esprit d'innovation et d'hyper-modernité qui habite Renault. On pourrait tenter, par là même, de rattraper le décalage entre l'image de marque de Renault et celle d'une entreprise innovante renvoyée par les notations de cabinets financiers.



1 - UN FABLAB POUR RCP ET TOUS LES SALARIÉS



L'objectif de cette proposition est de compléter le dispositif existant d'innovation participative *Renault creative people*, en proposant un espace de type *fablab*. Ce lieu, ouvert à tous les salariés, permettrait à chacun, de mettre en forme leurs idées et leurs concepts. Ce dispositif ne vise pas l'émergence d'innovation de rupture.

Il s'agit avant tout d'un lieu de rencontre, de formation, d'échange de connaissance et de médiation inter-métiers. Il s'agit d'un espace où l'on pourrait sortir du cadre pour être et faire autrement.

Ce projet contribuerait à :

- transformer le dispositif RCP, aujourd'hui lieu d'échange d'idées et de concepts, pour permettre la réalisation,
- montrer que chacun peut créer, être innovant et entrer dans le *flow*,
- identifier les acteurs de l'innovation en interne,
- cartographier les compétences techniques et humaines,
- mettre en relation les profils complémentaires et créer du lien,
- mettre en scène les propositions de services et produits innovants, à la manière des écoles de design ou des projets temps libre de Google,
- tester l'influence de l'espace : zones, inspiration, collaboration etc.

Les outils, processus et rituels à mettre en place doivent être construits pour :

- faire venir les gens librement sans crainte, avec intérêt,
- faire monter en compétence les participants sur les outils,
- faire monter en connaissance de l'autre les participants.

On pourrait ainsi y organiser les conférences de *Renault creative people*, y animer des formations des salariés entre eux (ex : *illustrator*, prise de vue, couture), proposer des projets à partir des incubateurs issus des appels à idées ou réaliser des outils pour le *fablab* (ex : scanner 3d), concevoir les habilitations comme un rituel d'accueil (ex : autour de la conception d'un badge), puis d'autres rituels à emprunter au monde des *fablab* plus traditionnels.

Les participants joueraient plutôt un rôle d'*empli-soi* et de *sédimenteur* et l'encadrement plutôt celui de la *marieuse* et de la *sage-femme*. On éviterait les *enracineuses* pour favoriser une entrée dans le *flow* et l'atteinte de l'objectif. L'espace et son aménagement devraient mettre l'accent sur les principes d'inspiration, de rencontre et d'agilité.

Ce dispositif serait à la fois un lieu dédié à la créativité et un espace d'exploration. Il renforcerait et agrandirait une communauté qui existe déjà grâce à *Renault creative people* et jouerait sur un niveau individuel en marge de l'organisation explicite de l'entreprise. Il serait également l'outil pilote qui permettrait de gagner en visibilité et crédibilité pour pouvoir actionner les autres étages de la fusée.

Cette proposition est en train de prendre vie. En effet, le projet a été décidé en

fin d'année 2012 par la DREAM. Une salle et un budget ont été alloués, ainsi que du temps pour le mettre en œuvre. La Direction créativité/vision, que j'ai rejoint récemment, y joue le rôle d'organisateur en assurant la mise en place logistique, l'accompagnement et le support méthodologique.

2 - FAIRE DU FABLAB UN OUTIL AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

L'objectif de cette proposition est d'élargir l'offre du *fablab* à des demandes de type *top/down*. Il s'agirait de faciliter, à la demande de l'entreprise, la résolution de problèmes et de questions demandant une vision multi-métiers.

La demande est réelle et grandissante, ce qui pourrait s'expliquer par la difficulté de travailler en dehors des silos de l'organisation et des cultures métiers. Le contexte de crise économique renforce cette situation alors que paradoxalement c'est à l'inter-métiers que se trouvent à la fois les difficultés et les potentiels d'innovation. Cette évolution du dispositif ne doit pas palier aux dysfonctionnements de l'organisation en place. Il doit permettre la création d'un *flow* entre fonctions clefs de l'entreprise et avec des acteurs extérieurs.

Les outils, processus et rituels à mettre en place doivent être construits pour amener les participants sur un terrain neutre et leur permettre de construire un langage commun. Le travail de conceptualisation doit s'appuyer sur des ressources extérieures à l'entreprise, comme des relais d'opinions externes. Il s'agirait donc de concilier des profils de type *enracineuse* avec des *amplificateurs d'intelligence* et des *chasseurs de nuage*. Ces derniers rôles seraient également ceux des animateurs en plus de ceux de *marieuse* et de *sage-femme*.

Nous avons répondu fin 2012 à une première demande de la part de la Direction du programme des véhicules électriques. L'objet concernait le parcours des clients de véhicules électriques, de la prise d'information, à l'achat, jusqu'à la revente. Nous avons adapté la méthode *KCP* [28] en mettant en place une version écourtée de trois séances d'une demi-journée chacune pour répondre à la question centrale de comment *booster* le marché de l'électrique.

Nous avons participé à la définition du cadre général en apportant une méthodologie et avons mis en œuvre les séances et l'expérience des participants. Ces ateliers se sont déroulés sur un mois et demi et ont réuni trente personnes de quinze directions métiers différentes. La réussite de ces ateliers réside à la fois

dans le cadre théorique du KCP, mais également dans la manière dont il a été implémenté au travers des participants, de l'animation et des lieux. De nouvelles demandes affluent suite à cette première expérience.

«PARCOURS CLIENT VEHICULE ELECTRIQUE»

novembre 2012 à fin janvier 2013

Ces ateliers ont été construits comme une adaptation de la méthode «KCP» dans une version courte de 3 séances d'une demi-journée chacune. La séance «K» visait un apport de connaissance, la construction d'un langage commun et l'initialisation d'une communauté. Les deux séances de «C» visaient une montée en abstraction collective pour permettre la proposition de concepts innovants. La séance de «P» a été réalisée à partir des productions des séances de «C». L'organisation était constituée d'un comité de pilotage en charge de la mise en oeuvre et d'un comité d'orientation qui validait chaque étape.

Ces ateliers ont été organisés à la demande de la direction du programme des véhicules électriques. L'objet concernait le parcours des clients de véhicule électrique, de la prise d'information jusqu'à la vente, pour répondre à la question centrale de comment «booster» le marché de l'électrique.



1. PLAN D'ACTION COMPOSÉ DE 7 LEVIERS
2. BASE DE CONNAISSANCE
3. CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS GÉNÉRÉS
4. COMMUNAUTÉ ET DYNAMIQUE INTER-MÉTIERS

RENAULT CREATIVE PEOPLE LAB
 est un lieu dédié à la créativité et un espace d'exploration. Il complète le dispositif existant d'innovation participative Renault Creative People, en proposant un espace de type «fablab». Ce lieu est ouvert à tous les salariés et permet à chacun de mettre en forme ses idées et concepts associés. Les outils, méthodologies et acteurs sont également là pour faciliter, à la demande de l'entreprise, la résolution de problèmes et de questions nécessitant des approches décalées et innovantes.

Les ateliers se sont déroulés sur 1 mois et demi, et ont réunis 30 personnes de 15 directions métiers différentes. Ils ont été conçus pour amener les participants dans une attention et un «flow» continu ainsi que pour les guider vers un niveau d'abstraction permettant l'émergence de concepts nouveaux.

La préparation et le travail du groupe de pilotage ont été essentiels pour organiser les séances, composer les groupes, construire les supports d'animation, l'accompagnement des participants et les rôles de chacun.



Séances construites en 3 temps pour amener tous les participants dans un état de «flow»:
 -> Rituel de démarrage.
 1. Faire ensemble avec un niveau de difficulté modéré pour associer tous les participants en montrant que chacun peut contribuer et être créatif.
 2. Monter en abstraction sur un terrain connu.
 3. Monter en abstraction sur un terrain moins connu.
 -> Moments d'échanges informels entre les participants.
 -> Célébration finale.



Amphithéâtre de la séance de «K»: sans estrade ni coulisse rappelant l'archétype de l'Agora et du lieu d'échange de connaissance. Corviale, confortable et égalitaire, la salle favorisait les échanges entre participants et intervenants.

Des supports matériels ont été conçus à chaque séance pour faciliter le «flow» et permettre le glissement des participants: «business model canevans», parcours clients, persona, fiches de réactions, cartes «point de contacts» et «acteurs», cartes «challenge» forçant la prise en compte de concept en rupture, utilisation de personnages découpés dans des magasins pour faciliter le glissement vers un point de vue utilisateur.

Renault Créative People Lab pour les séances de «C»: disposition égalitaire favorisant l'échange et la circulation. Localisation dans les laboratoires amenant un imaginaire de l'expérimentation. Zones de travail différentes.

Figures mythiques de l'entreprise (masques) qui imposent le pitch de fin de «C2» dans un mode décalé et la prise en compte d'une carte «challenge». Sens et motivation donnée à la démarche globale en séance «K».
 + Dessin de l'image du parcours client ve en entrée de séance «K». Risque de non entrée dans le flow (refus de dessiner. Il aurait fallu un niveau de difficulté moindre comme qualifier avec 3 mots le parcours).
 ⚠ La séance de «P» aurait dû être réalisée collectivement comme les autres avec un maquetage des solutions.

+ Tables de hauteur différentes, présence d'expérimentateurs dans l'atelier justaposé, utilisation des plans horizontaux pour la créativité et des plans verticaux pour la synthèse et l'obtention d'une vision partagée.



Diversité et transversalité des participants. Constitution des équipes suivant les complémentarités techniques et humaines. Renfort de relais opinion externe (élèves designer) et d'acteurs extérieurs, lors de la séance «C2», pour aider à la conceptualisation.



- + Renault California
- + Yves Dubreil
- + 5 élèves designer
- + IMD

+ Présentateurs également participant dans les séances de «K» et alternant «vécu» et «savoir». Présence de personnages mythiques dans la séance «C2» rappelant l'enjeu et l'ambition des ateliers.
 ⚠ Les décideurs n'ont pas participé aux séances ce qui impacte la capacité d'absorption et d'appropriation des propositions.



«Poster technique» résumant le processus mis en oeuvre dans les ateliers «Parcours Client VE»

🔑 3 - « ET SI NOUS HACKIONS LE TECHNOCENTRE ? »

L'objectif de cette proposition est de permettre une réappropriation des lieux *publics* du Technocentre en autorisant et en organisant leur détournement. Elle s'appuierait sur des projets de *hacking* issues d'un appel à idées organisé par le dispositif d'innovation participative *Renault creative people*.

“ Le hacking, c’est bidouiller, créer des méta-outils, diffuser, connecter „ Geoffrey Dorme [29]

Ce projet ne sera possible que grâce à la mise en œuvre des projets précédents qui auront élargi et renforcé la communauté des innovateurs anonymes de Renault, auront amené une implication d'acteurs décideurs dans des démarches innovantes et permis de gagner leur confiance.

Renault creative people et le *fablab* y joueront le rôle d'espaces ressources pour crédibiliser le lancement de l'idée auprès des sponsors, pour amener de la connaissance avant, pendant et après, et pour être support en conception, communication et mise en relation. Des articles spécifiques sur l'art urbain ou *pop-up*, le *hacking*, les *fablab* ou l'architecture éphémère pourraient être diffusés sur le blog de RCP. Le *fablab* pourrait être un point relais de conception, de rencontre et de fabrication. Les concepts pourraient être discutés dans le *fablab* où serait recensés les espaces et partagées les idées (ex : *fix my street*). Enfin, la plateforme RCP pourrait être le lieu de bilan, recensement et validation des projets.

Cette proposition doit être soutenue au plus haut niveau dans l'entreprise pour



Design artisanal de micro-bibliothèque à Montréal [30], Image de FixMyStreet.com, installation « Urban Living Room » de l'artiste Eddy Kaiser

être légitime. Elle doit aussi être portée par la *base*. Elle s'appuyerait sur un comité de pilotage regroupant des partenaires internes (comme la RSE, la gestion du site, des directions métiers, la communication interne) et des partenaires externes (comme Minatec ou la communauté de l'innovation de Renault). L'équipe opérationnelle s'appuyerait sur des relais, comme la communauté *Renault creative people*, et des écoles de design. Cet évènement serait également une occasion de rencontres et de discussions entre le *top* et le *bottom* et une alternative aux visites de terrain souvent faussées car trop préparées.

Il pourrait être mis en œuvre conjointement avec l'évènement de la communauté de l'innovation de Renault afin de lui donner une épaisseur et une profondeur collective.

4 - « FAITES DU TECHNOCENTRE VOTRE APPARTEMENT DE TRAVAIL ! »

Cette proposition a beaucoup de points communs avec la précédente et vise d'étendre le hacking aux espaces opérationnels de travail et à l'individu dans son organisation. Le cœur du projet est la réappropriation par tous de leur environnement de travail, individuel comme collectif, pour faire en sorte que l'entreprise devienne *leur*.

La mise en œuvre s'appuierait sur le dispositif de la *journée de l'équipe* de Renault qui mobilise une journée dans l'année pour toutes les équipes afin de partager et discuter de leur histoire et de leur avenir. L'évènement donnerait à cette journée une prise directe avec les lieux où travaillent les gens et où ils collaborent en permettant un aménagement libre et sponsorisé à la même hauteur pour tous par Renault.

Il s'agirait ainsi d'organiser sur une période courte (ex : week-end), la co-appropriation des espaces de travail en laissant les gens les investir avec ce qui leur semble essentiel : transat, bibliothèque sur-mesure commandée à plusieurs, murs peints en rose ou dessinés...

Cet évènement pourrait devenir un rituel annuel en se basant sur la réutilisation des aménagements réalisés lors de la version de lancement, pour permettre notamment l'intégration des nouveaux arrivants.



Article de la communication interne de Renault sur la « journée de l'équipe » de Renault, affiche de l'évènement « loungeshare » à l'ensci en 2012, murs personnalisés.

La taille du Technocentre et son organisation, véritable projection sur plan de l'organisation temporelle d'un projet véhicule et de l'organisation matricielle, isolent les directions, les services et les équipes. La capacité à travailler en équipe est rare en dehors des silos, là où les vraies difficultés, compromis, tensions et potentiel d'innovation sont présents.



Salle de réunion fictive, Ty Pennington dans émission de TV « les maçons du coeur »

L'objectif est montrer que tout le monde peut être créatif et que chacun peut s'exprimer librement et sans crainte en réalisant ensemble un projet qui semble un peu fou (en tout cas, en décalage avec la capacité actuel de l'entreprise à changer).

Ce projet contribuerait à faire des espaces du Technocentre des *espaces vécus*, à renforcer la communauté des Renault, à les faire entrer dans un *flow* durable et à les libérer du carcan des fixations.

🔑 5 - « REPENSER LE TECHNOCENTRE »

Ce dernier étage serait l'aboutissement des précédents. Il s'agirait de repenser la manière dont le technocentre est utilisé, de réinvestir son espace en s'appuyant sur les initiatives précédentes pour identifier quelle hybridation des espaces et des gens serait la plus appropriée pour créer et soutenir l'alchimie créatrice de Renault. Ainsi nourri des initiatives du terrain, ce projet pourrait identifier des lignes directrices permettant une réinterprétation du site qui n'a pas été remis en cause depuis sa construction en 1998.



Description de l'implantation du pôle d'ingénierie de Renault, le Technocentre



RÉFÉRENCES

1. « De la R&D à R-I-D, la construction des fonctions innovation dans les entreprises » A.Hatchuel, P.Le-Masson, B.Weil
2. « Six recettes pour ne pas innover (et l'inverse) » D.Boullier
3. « Playing across the Playground: Paradoxes of knowledge creation in the video-game industry » P.Cohendet, L.Simon
4. Contribution de N.Labrousse sur le newsgroup Frasn au sujet des 5 méthodes cognitives utilisées par les Grecs pour comprendre le réel : « techne », « episteme », « phronesis », « sophia » et « nous ». <http://www.noomuseum.net/NooVillage/nooradio-020.html>
5. « Experiencing 'flow' » conférence Ted, M.Csikszentmihalyi. http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html
6. « Dan Pink: The puzzle of motivation » conférence Ted, D.Pink. http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html
7. « Du *community manager* au *knowledge broker* : l'importance des intermédiaires dans une organisation », <http://www.paperblog.fr/4831805/du-community-manager-au-knowledge-broker-l-importance-des-intermediaires-dans-une-organisation/#MiuoqGtJq1ydd9Yg.99>
8. « Modéliser l'effet des biais cognitifs sur les dynamiques industrielles. Innovation orpheline et architecte de l'inconnu » M.Agogé
9. « Brokers of innovation - lessons from the past » A.Hargadon
10. « The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO » T.Kelly
11. « Six Thinking Hats » E.Bono
12. « Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage », M.Dubouloy
13. « L'espace, un outil de contrôle ? Le cas Pont-à-Mousson (1921-1930) », P.Labardin
14. « An holistic, multi-level analysis identifying the impact of classroom design on pupils learning » P.S.Barrett, Y. Zhang, J. Moffat and K.Kobbacy (2012)
15. « Un regard neuf sur la vie de bureau au XXIe siècle » vidéo E.Spiekermann
16. « Everything is a Remix », série documentaire K.Ferguson <http://www.everythingisaremix.info>
17. « The great good place » R.Olderburg
18. <http://www.the-hub.net>

19. « Bibliothèque 3.0 : quel est l'avenir ? » A.Vercason
20. « Googleplex: a new campus community » J.Meachem. http://www.clivewilkinson.com/pdfs/CWACaseStudy_GoogleplexANewCampusCommunity.pdf
21. « Imagine How Creativity Works » J.Lehrer
22. « Celebrating the History of Building 20 ». <http://libraries.mit.edu/sites/mi-thistory>
23. « Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville » L.Simon.
24. <http://dailyroutines.typepad.com>
25. « The Autobiography of Benjamin Franklin », B.Franklin
26. « Le principe de triangulation dans les rites maçonniques : un modèle de communication original et ses effets », C.Bryon-Portet
27. « Tyranny of Structurelessness », J.Freeman
28. « Déploiement d'un nouveau processus d'innovation collectif » L.Le-Dû
29. « Hacking-citoyen » projet de diplôme de G.Dorne - Ensad 2009
30. « De Toronto à Montréal en passant par Berlin : les micro-bibliothèques de la rue », M.D. Martel

