

LES MÉTHODES D'INNOVATION :

S'EN DÉPARTIR POUR INNOVER ?

Rédigé par
Constance Leterrier

Direction de mémoire
Blandine Bréchnignac

Remerciements

Reprendre volontairement ses études après avoir travaillé dix ans en entreprise a une saveur que je souhaite à tout le monde de découvrir. Loin d'être toujours évidente, cette démarche comporte son lot de difficultés et de remises en question mais s'est révélée d'une incommensurable richesse.

J'ai eu la chance de ne jamais être seule face à mes doutes et je tiens à remercier ici celles et ceux qui ont contribué à faire de ce chemin sinueux une aventure passionnante.

En premier lieu Françoise et Pierre qui m'ont encouragée et soutenue sans relâche dans ce projet de formation et ont rendu possible mon ubiquité entre Paris et Niort.

Un grand merci à Mathias Béjean et Stéphane Gauthier qui dirigent ce mastère avec brio et dynamisme. Cette démarche n'aurait pas été la même sans mes compagnons de promotion du mastère. Nous avons su collectivement accueillir et disséquer nos interrogations et progressions. Alice, Thibaud, Marc, Massira, Bruno, Michael, Claire, Sylvia, Liz, Eric, Sylvain et Stéphane, votre compagnie a été aussi agréable que profitable durant cette gestation collective.

Je suis très reconnaissante envers Stéphane Gauthier et Matthieu Cesano qui m'ont accueillie au sein de Proofmakers et avec qui les collaborations ont été immensément riches d'enseignements. Depuis les terrasses des cafés parisiens jusque dans les gares à la nuit tombée, une bière ou une bouteille d'acétone à la main. Cette expérience a été déterminante dans mon parcours professionnel.

Je tiens à remercier chaudement ma directrice de mémoire Blandine Bréchnignac pour la qualité de son accompagnement, pour sa bienveillance et sa disponibilité. Ses remarques avisées et la pertinence de ses questions ont fait de nos échanges des moments toujours stimulants d'approfondissement et de construction du propos présenté dans ce mémoire. Son aide m'a été très précieuse.

Enfin, un grand merci à Yannick, qui a su se montrer compréhensif et encourageant en toute chose et à chaque instant.

Sommaire

5	<u>AVANT PROPOS</u>
7	<u>INTRODUCTION</u>
9	<u>1. LES MÉTHODOLOGIES D'INNOVATION : SYMPTÔMES DES DIFFICULTÉS A APPRÉHENDER UN SUJET AUSSI COMPLEXE ET MOUVANT QUE L'INNOVATION ?</u>
9	1.1. QU'EST-CE QU'UNE MÉTHODE ET QUELLE PERTINENCE EN MATIÈRE D'INNOVATION ?
11	1.2. UNE OFFRE PLÉTHORIQUE DE MÉTHODES D'INNOVATION ET DES PROMESSES DE SUCCÈS
14	1.3. CES MÉTHODES DONT TOUT LE MONDE S'EMPRE : LE MONDE DE LA FORMATION COMME CELUI DU CONSEIL
16	1.4. LES COMPOSANTES DE L'EFFET DE RÉASSURANCE PRODUIT PAR LES MÉTHODES D'INNOVATION
16	1.4.1 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR RASSURER D'UN POINT DE VUE OPERATIONNEL, FACE À LA PRISE DE RISQUE OU AU MANQUE DE SENS
17	1.4.2 LA MÉTHODE POUR RACCOURCIR LE <i>TIME TO MARKET</i>
18	1.4.3 LA MÉTHODE POUR FAIRE FACE AUX CONCURRENTS ET CHANGER LA MANIÈRE DONT ON CONSIDÈRE LES CLIENTS
19	1.4.4 LA MÉTHODE COMME SIGNE D'APPARTENANCE ET DE SOUSCRIPTION À UNE CERTAINE VISION DE L'INNOVATION
19	1.4.5 LA MÉTHODE, FONDATRICE D'UN VOCABULAIRE PARTAGÉ
20	1.4.6 LA MÉTHODE COMME OUTIL D'HOMOGENÉISATION DES PRATIQUES DE TRAVAIL
20	1.5. COMMENT CHOISIR SA MÉTHODE ? QUELLE MÉTHODE POUR QUEL BESOIN ?
25	FOCUS : LA COMPARAISON DE DEUX MÉTHODES D'INNOVATION : UNE EXPÉRIENCE RARE
27	<u>2. « GRANDEURS ET DECADENCES » DES MÉTHODES D'INNOVATION</u>
27	2.1. LA PARTICIPATION DES MÉTHODES À ALIMENTER LE MYTHE DE L'INNOVATION
28	2.1.1 LES MOTS
29	2.1.2 L'ÉVÈNEMENT
29	2.1.3 L'INFORMATION
30	2.1.4 L'INTITULÉ ET LA NATURE DES COMPÉTENCES
31	2.1.5 LES LIEUX

31	2.1.6 UNE TENDANCE A SE DÉCALER DE LA REALITÉ DENONCÉE PAR LES PARODIES : LA CONSTRUCTION D'ILLUSIONS
33	2.2. À PROPOS DES MÉTHODES D'INNOVATION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS PARTAGÉS PAR DES PRATICIENS
33	2.2.1 UN CONSTAT MITIGÉ SUR LE RÉSULTAT
34	2.2.2 LE RISQUE D'UNE VISION RÉDUCTRICE DU PROCESSUS D'INNOVATION
36	2.2.3 L'ÉCUEIL DE L'ENTRÉE PAR LA MÉTHODE : L'EMPLOI DE LA MÉTHODE A MAUVAIS ESCIENT
38	2.2.4 L'UTILISATION DE MÉTHODES D'INNOVATION ET LA NECESSITÉ DU SAVOIR-FAIRE : L'OUTIL NE FAIT PAS L'ARTISAN
40	2.3. L'EXPERTISE EN INNOVATION COMME CONDITION SINE QUA NON D'UNE UTILISATION EFFICACE DES MÉTHODES
40	2.3.1 ANALYSER LES ENJEUX STRATEGIQUES
42	2.3.2 CHOISIR, DÉTOURNER ET CONCEVOIR DES OUTILS
43	2.3.3 CAPITALISER SUR LA CONNAISSANCE PRODUITE PAR L'UTILISATION DES MÉTHODES
44	2.3.4 CE QUE PEUT PRODUIRE LA MÉTHODE LORSQU'ELLE EST BIEN UTILISÉE
45	FOCUS : RECOMMANDATIONS D'USAGES DES MÉTHODES D'INNOVATION FORMULÉES PAR DES PRATICIENS
46	<u>CONCLUSION</u>
47	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>
48	<u>LISTE DES ENTRETIENS</u>

Avant-propos

Ce travail est le fruit d'un cheminement personnel. Il reflète les questions que je me suis posées et me pose encore sur l'innovation, et qui m'ont incitée à pousser la porte de l'ENSCI dans le cadre du mastère *Innovation by Design*. Ce travail de mémoire s'est donc accompagné d'une démarche réflexive menée durant cette année et demie.

Ébranlée par une forme de vacuité ressentie lors mes expérimentations en innovation, je suis venue à l'ENSCI pour analyser ma désillusion. J'y cherchais des réponses, j'y ai trouvé d'autres questions qui me satisfont davantage par leur richesse et leur variété. Ce travail a contribué à nuancer et assouplir ma vision de l'innovation et de ses pratiques. En effet, dès que des certitudes entrent en jeu, parle-t-on toujours d'innovation ?

La réalisation de ce mémoire s'appuie sur mes expériences professionnelles de chef de projets innovation à la MAIF et de consultante en innovation chez Proofmakers. Cette double expérience, côté entreprise et côté prestataire, m'a permis de comprendre plus finement les différentes dynamiques à l'œuvre lorsqu'on parle d'innovation.

Un travail de recherche bibliographique a sous-tendu cette réflexion.

Cinq entretiens avec des responsables innovation d'entreprises variées m'ont fourni l'occasion d'échanger sur les pratiques, les convictions et les doutes de chacun. J'ai senti lors de ces discussions, la vivacité des questionnements et le mouvement perpétuel qui habitent les porteurs de sujets d'innovation. Ces échanges ont été d'une grande richesse.

- Jean-Sébastien Glé, chef de projets innovation à la MAIF
- Emmanuelle Katz, responsable innovation corporate et expérimentation au sein du groupe UP
- Clémence Laudren, innovation leader au sein du groupe Accor
- Édouard Siekierski, innovation catalyst chez EDF
- Lomig Unger, responsable du lab d'AstraZeneca, interviewé au titre de ses anciennes fonctions de responsable des labs chez Renault (Creative Lab et Le Square)

Deux entretiens avec des fondateurs d'agence de conseil en innovation et transformation m'ont permis de porter un regard extérieur sur l'innovation dans des entreprises qu'ils connaissent de l'intérieur.

- Olivier Baudry, fondateur de l'agence de conseil en innovation Open Communities
- Stéphane Gauthier, fondateur de l'agence en innovation et transformation Proofmakers

Enfin, une restauratrice de tableau et un anthropologue ont éclairé d'un angle complémentaire les dynamiques à l'œuvre en matière d'innovation.

- Stéphanie Quennessen, restauratrice de tableaux à l'atelier Gassendi
- Olivier Wathelet, anthropologue, cofondateur de l'agence User Matter

L'élaboration de ce travail m'a aidé à réfléchir au sentiment d'agacement teinté d'incompréhension que généraient en moi certaines tendances de l'innovation. L'étude des parodies, détaillée en deuxième partie, m'a notamment permis de dépasser la déception que j'éprouvais vis-à-vis des méthodes d'innovation et du discours qui les environne parfois.

Cette analyse, ainsi que l'approche des raisons qui poussent l'innovation à se cristalliser dans des artefacts parfois caricaturaux, m'ont amenée à considérer les méthodes d'innovation avec un œil nouveau : comme des moyens et non plus comme des fins. Les entretiens avec mes pairs d'autres entreprises ont contribué nettement à ces enrichissements, et je pense judicieux de faire de ce type d'échanges une pratique plus régulière.

Au cours de ce travail, j'ai approché une réalité de l'innovation bien plus riche et subtile que je ne la soupçonnais, qui m'incite aujourd'hui à me tourner vers une pratique de l'innovation plus « artisanale ».

Introduction

En 2013, Dan Ariely, professeur de psychologie et d'économie comportementale à l'université de Duke aux États-Unis parle du *big data* dans les termes suivants :

“Big data is like teenage sex: everyone talks about it, nobody really knows how to do it, everyone thinks everyone else is doing it, so everyone claims they are doing it.”

En 2017, Simon Martin, consultant et expert en innovation transforme la citation de Dan Ariely en remplaçant les mots *big data* par *innovation*. Il illustre ainsi les fantasmes et le rapport complexe que les entreprises nourrissent vis-à-vis de l'innovation. Pour une entreprise, il est indispensable de parler d'innovation, de sembler maîtriser le sujet autant que sa pratique, voire de le mentionner comme étant une composante à part entière de son métier. Il suffit pourtant de compulsiver les indénombrables définitions de l'innovation pour constater que le sujet est extrêmement difficile à circonscrire. Quand il s'agit ensuite d'en faire une pratique, l'horizon se complexifie encore davantage.

En 2013, l'agence de conseil en communication et relations publiques Wellcom publie « l'Index International des valeurs *corporate* ». Ce dernier révèle que « l'innovation » est citée par 34% des entreprises participant à l'étude. Cette récurrence place l'innovation en première position des « valeurs *corporate* ». L'innovation, étonnamment érigée en valeur, supplante ainsi les valeurs « qualité » et « satisfaction clients », respectivement en deuxième et troisième position du classement pour le panel d'entreprises interrogées. Si ce baromètre ne semble pas faire de distinction entre les valeurs culturelles et les indicateurs productifs, son résultat interpelle sur la prépondérance de l'innovation. Tout flous que soient ses contours, l'innovation est une préoccupation largement partagée.

Cette généralisation et cette fascination de l'innovation, au moins dans le discours, proviennent rarement d'un constat paisible et positif de la part des acteurs économiques. C'est la plupart du temps dans des situations de conflit, d'anticipation frileuse des mutations sociétales, d'usage, technologiques et économiques, avec l'apparition de nouveaux concurrents agressifs, notamment les fameuses *start up*, qu'elle survient. Le constat alarmiste posé par Clayton Christensen dans son ouvrage *The innovator's dilemma* en 1997 a contribué à faire de l'innovation une nouvelle religion. En effet, si toutes les entreprises bien installées sont structurellement appelées à se faire disrupter par des nouveaux acteurs qui n'auront ni les états d'âme ni les contraintes internes pour mettre en œuvre tous les moyens à leur disposition pour conquérir un marché déjà occupé, il convient de réagir, et rapidement.

L'innovation est perçue comme une issue, celle qui apportera des réponses aux difficultés rencontrées ; mais également comme une condition, celle qui permettra de survivre dans un monde ébranlé par la « transformation digitale ». On peut malgré tout s'interroger pour comprendre les moteurs d'une si puissante orientation vers l'innovation : est-ce un choix ? Une réaction ? La réponse à une injonction ?

Aussi variées que soient les raisons qui justifient un tel engouement, l'innovation est devenue incontournable. Elle est un signe de modernité, d'adaptation, de renouveau. Mais comment la produire ? Est-ce le résultat d'efforts nourris ? Est-ce un état d'esprit ? Une manière de penser et de travailler ? D'interagir avec ses clients et parties prenantes ?

Et surtout, peut-on être innovant dans l'absolu ou l'est-on toujours en relatif, en comparaison à quelque chose, qu'il s'agisse d'un concurrent ou d'un autre projet ?

Dans ce contexte de vision de l'innovation comme planche de salut, les entreprises sont nombreuses à avoir suivi un chemin similaire en créant des labs et des programmes événementiels, en constituant des équipes dédiées et en montant des formations à des approches packagées. Utiliser ces artefacts devient incontournable, car ils témoignent d'une participation active à l'innovation.

L'appétit des entreprises à entrer dans ce mouvement s'est vu comblé par l'émergence de méthodes et d'outils d'innovation pléthoriques. Le graal pour leurs éditeurs grâce à une indiscutable rentabilité. Le succès pour leurs utilisateurs ?

C'est sur cette question des méthodes et outils de l'innovation que nous allons nous pencher.

Nous allons nous attacher à comprendre pourquoi elles sont aujourd'hui si nombreuses ; quels sont leurs vertus et leurs défauts, quels apprentissages et quelles déconvenues en découlent, ce qu'elles disent enfin de l'innovation aujourd'hui et en quoi, si elles incarnent l'innovation des grandes entreprises, les « surmonter » et s'en départir est sans doute l'une des premières étapes à franchir pour penser l'innovation.

LES MÉTHODOLOGIES D'INNOVATION : SYMPTÔMES DES DIFFICULTÉS A APPRÉHENDER UN SUJET AUSSI COMPLEXE ET MOUVANT QUE L'INNOVATION ?

1.1. QU'EST-CE QU'UNE MÉTHODE ET QUELLE PERTINENCE EN MATIÈRE D'INNOVATION ?

Selon le *Dictionnaire historique de la langue Française* d'Alain Rey, le mot *méthode* a été introduit en médecine au sens de « manière particulière d'appliquer une médication » mais il a pris très tôt celui de « procédés raisonnés sur lesquels reposent l'enseignement, la pratique d'un art », en particulier en pédagogie. Le sens du mot s'enrichit au XVIIème siècle où il devient un quasi-synonyme de *procédé*, de *moyen*, au sens de « manière de faire ». Sous l'influence de Descartes et de son *Discours de la méthode*, le mot se répand dans la langue courante.

Lors de la deuxième révolution industrielle, à la fin du XIXème siècle, Frederick Winslow Taylor, entre autres, applique les principes de l'organisation scientifique du travail. Conduisant à une division des tâches, notamment entre les personnes en charge de la conception et celles en charge de la production, cette organisation vise, par la recherche des gestes les plus efficaces, à optimiser perpétuellement la productivité. Pour évaluer ces nouvelles organisations, le facteur du temps, les outils et les gestes sont étudiés de près. A cette fin sont établis les « bureaux des méthodes » dont la mission principale est d'évaluer et suivre les mesures mises en œuvre pour améliorer la productivité. Ils sont garants de la qualité et rationalisent les travaux. Aujourd'hui encore, dans l'industrie, les bureaux des méthodes sont en charge de faire le lien entre la production et le bureau d'étude. Ils rédigent des protocoles ou modes opératoires permettant d'optimiser les ressources humaines et techniques.

Une *méthode* serait donc un procédé permettant de réaliser un ensemble de tâches de manière rationnelle et logique ; de partir d'une situation initiale et de mener une série d'actions visant à opérer une transformation. Sa formalisation la rend diffusable, facilitant ainsi sa transmission et son enseignement. La méthode reflète l'exigence et l'ordonnancement des pensées ou des actes mais ne saurait intégrer de notion de résultat, sinon elle se muerait en mode d'emploi ou en recette. Elle est davantage un moyen au service d'une ambition. Elle poursuit un objectif, souvent celui d'être le plus efficace possible, mais ne tend pas systématiquement vers un résultat défini.

La méthode permet généralement de présenter de manière chronologique les différents temps d'un cheminement. En cela, elle guide son utilisateur dont elle balise la progression, attestant théoriquement des actions réalisées et de celles restant à effectuer. Ainsi, en édictant un cadre, la méthode permet à celui qui l'utilise de situer son action dans un tout plus global. Elle contient et rassure. Faire *avec méthode*, c'est également faire avec soin. Être méthodique sous-entend agir avec droiture et sérieux et est plutôt considéré comme une qualité.

Nous l'avons brièvement évoqué en introduction, l'innovation est un domaine d'action et de réflexion aux contours diffus et aux règles obscures. Dans ces conditions, comment innover ? Est-il seulement possible de répliquer les procédés ayant fait leurs preuves par le passé ? L'innovation - désignant par métonymie la *chose nouvelle* - est par nature inconnue. Comment théoriser le fait de créer du nouveau qui aura de la valeur, fût-elle technique, d'usage, économique, etc. ?

On se plaît fréquemment à imaginer l'inventeur touché par la grâce ou un « Eurêka » soudain. Cette vision presque romantique et mystique est entretenue par la notion de sérendipité qui veut que des grandes innovations soient dues en partie au hasard ou à la chance. Ainsi, la technologie de l'onde courte était expérimentée durant la Seconde Guerre mondiale pour détecter la présence d'éventuels avions ennemis. L'ingénieur Percy Spencer se rendit compte que ces ondes produisaient de la chaleur, en voyant notamment sa barre de chocolat fondre sous l'effet de ces dernières. Le four à micro ondes était inventé ! Le légendaire post-it, emblème des brainstormings et autres réunions parfois jugées stériles, est un autre exemple célèbre de sérendipité. L'invention de cette colle qui ne colle qu'à elle-même est le fruit d'un mélange de monomères pourtant aléatoire et qui a finalement trouvé son usage.

Si le hasard porte parfois ses fruits en permettant de grandes innovations, il est peu compatible avec le fonctionnement de la plupart des entreprises qui nécessite de planifier et de structurer leur organisation autant que leur production. Il est donc nécessaire de pouvoir trouver un aiguillon, d'autant plus que l'imaginaire qui nimbe l'innovation contient aussi bien notions positives qu'une face plus sombre. D'une part, elle est un idéal à atteindre et est associée à des idées motrices telles que le progrès, la connaissance, l'avenir. D'autre part, son chemin est pavé d'incertitudes, de risques d'échec. Malgré tout, les bénéfices à en retirer sont plus fréquemment mis en avant que ses éventuels impacts négatifs. Le risque est donc souvent perçu comme un risque à ne pas agir. Dans le milieu économique, la prise de risque en matière d'innovation est culturellement très valorisée, tant d'un point de vue de la posture (être celui qui ose, qui agit, qui se lance) que parce qu'elle peut représenter une grande opportunité : celle de la croissance ou de la construction d'un monopole de marché.

L'un des pires cauchemars de bon nombre d'entreprises serait de rater une grande mutation technique ou d'usage ou de ne pas en mesurer l'ampleur et de menacer ainsi la survie de son entreprise. Qui n'a jamais entendu parler de Kodak, qui n'a pas su anticiper l'impact du numérique sur son activité ? Cependant, comment évaluer l'impact sur son activité de facteurs qu'on ne connaît pas ou mal ? Paul Krugman, prix Nobel d'économie en 2008, s'avancit en 1998, dans un article judicieusement intitulé *Pourquoi la plupart des prédictions des économistes sont fausses ?* à dire :

« La croissance d'internet va ralentir drastiquement, car la plupart des gens n'ont rien à se dire ! D'ici 2005 environ, il deviendra clair que l'impact d'internet sur l'économie n'est pas plus grand que celui du fax. »

Paul Krugman a par la suite été récompensé pour des travaux plus visionnaires que ceux-ci, mais cette anecdote met en lumière un point majeur de l'innovation : l'anxiété du manque de clairvoyance. Et si on ne parvenait pas à mesurer les forces d'une mutation en cours ? À identifier que l'idée qu'on vient de décider d'écarter était en fait LA bonne idée ?

L'équation qui se pose est donc claire : dès qu'elles comptent plus de quelques dizaines de salariés, les entreprises sont sommées d'innover car l'innovation est l'un des codes que leur taille et leur survie exigent. Mais comment se prêter à l'exercice de la nouveauté et de l'incertitude quand les canons de l'organisation sont souvent construits en parfaite antithèse avec ce principe ? Schumpeter soulignait l'ambivalence de l'innovation en tant que « destruction créatrice ». Or on peut aisément comprendre que la remise en cause des recettes qui ont valu les succès passés et la santé actuelle de la structure ne soit pas chose aisée pour une organisation. Cette démarche suppose d'adopter un regard critique sur les habitudes et process établis, et d'être prêt à les remettre en question par anticipation de mutations à venir.

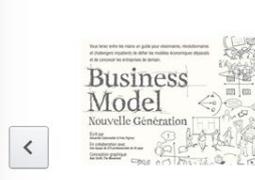
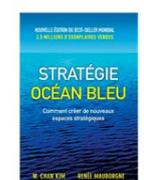
Les entreprises sont donc confrontées à une injonction très forte - la nécessité d'innover – et à un besoin impérieux : trouver un moyen pour y parvenir qui soit à la fois rationnel et structuré de manière à apaiser l'anxiété générée par l'inconnu. C'est dans ce contexte que les méthodes d'innovation ont fleuries et se sont multipliées depuis les années 2000.

1.2. UNE OFFRE PLÉTHORIQUE DE MÉTHODES D'INNOVATION ET DES PROMESSES DE SUCCÈS

La méthode est souvent perçue comme le moyen faisant passer l'innovation du vœu incantatoire à sa réalisation. Nous parlons ici plus spécifiquement des méthodes dites de projets qui promettent un passage d'un sujet, d'un problème ou d'une appétence pour un marché, à un concept testé et éprouvé dont la valeur a été validée.

Depuis les années 2000, le nombre des méthodes d'innovation s'est multiplié, le *design thinking* (Tim Brown et David Kelley, années 1990), la stratégie océan bleu (W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2005), le *lean start up* (Eric Ries, 2008), le *value proposition canvas* (Yves Pigneur, Alexander Osterwalder), en sont autant d'exemples. Il en existe bien d'autres encore, plus ou moins inspirées les unes des autres. Elles peuvent couvrir l'intégralité d'un projet ou plus spécifiquement certaines étapes de l'innovation : la créativité, l'observation, le prototypage, etc. Bon nombre d'entre elles font l'objet de publications, de mises à jour, de formations. Ainsi, une recherche sur un site de librairie en ligne, nous donne un aperçu rapide et non exhaustif de ce dont les rayons de management et littérature d'entreprise regorgent.

Les clients ayant acheté cet article ont également acheté

 <p>Business Model Nouvelle Génération Un guide pour visionnaires...</p> <p>> Alexander Osterwalder</p> <p>★★★★☆ 85</p> <p>Broché</p> <p>EUR 35,50 ✓prime</p>	 <p>Lean Startup: Adoptez l'innovation continue</p> <p>> Eric Ries</p> <p>★★★★☆ 35</p> <p>Broché</p> <p>EUR 28,97 ✓prime</p>	 <p>L'Expérience Client Le design pour innover - L'humain pour créer du...</p> <p>> Christophe Tallec</p> <p>★★★★☆ 12</p> <p>Broché</p> <p>EUR 39,00 ✓prime</p>	 <p>Le Design Thinking par la Pratique De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour le marché.</p> <p>> Véronique Hillen</p> <p>★★★★☆ 17</p> <p>Broché</p> <p>EUR 22,00 ✓prime</p>	 <p>Stratégie Océan Bleu Comment créer de nouveaux espaces...</p> <p>> W. Chan Kim</p> <p>★★★★☆ 16</p> <p>Broché</p> <p>EUR 30,84 ✓prime</p>	 <p>Business Model You Réinventez votre carrière grâce à une méthode...</p> <p>> Tim Clark</p> <p>★★★★☆ 8</p> <p>Relié</p> <p>EUR 36,00 ✓prime</p>
 <p>La Stratégie Océan Bleu L'outil de référence pour s'affranchir de la...</p> <p>> Pierre Pichère</p> <p>★★★★☆ 7</p> <p>Broché</p> <p>EUR 5,90 ✓prime</p>	 <p>Gestion & marketing numero 31 comment tirer profit du business...</p> <p>> Magali Marbaise</p> <p>★★★★☆ 4</p> <p>Broché</p> <p>EUR 6,89 ✓prime</p>	 <p>Le Manuel du créateur de start-up Etape par étape, bâtissez une entreprise...</p> <p>> Steve Blank</p> <p>★★★★☆ 11</p> <p>Broché</p> <p>EUR 40,00 ✓prime</p>	 <p>Sprint Résoudre les problèmes et trouver de nouvelles idées en cinq...</p> <p>Braden Kowitz</p> <p>★★★★☆ 8</p> <p>Broché</p> <p>EUR 25,00 ✓prime</p>	 <p>La méthode Running Lean Transformer votre idée en succès</p> <p>> Ash Maurya</p> <p>★★★★☆ 18</p> <p>Broché</p> <p>EUR 24,29 ✓prime</p>	

A priori, si l'on en croit les promesses du marketing développé autour de ces méthodes, elles seraient fiables, contrôlées et minimiseraient les risques. Leur emploi permettrait donc de créer un concept de produit ou de service robuste et innovant. Philippe Méda, consultant en innovation stratégique ironise à propos de ces méthodes d'innovation :

1. Philippe Méda, « L'échec des Méthodes d'innovation », article paru sur icopilots.com le 17 Décembre 2012

« Il y a quelque chose de fascinant dans cette promesse pour toute entreprise technologique, qu'elle soit une start up ou un grand groupe. C'est le Graal vendu par correspondance à la Camif, l'élixir de jeunesse au rayon frais de Casino, ou la pierre philosophale en libre-service chez Darty. »¹

Cette citation met en lumière deux aspects : la facilité d'accès et la matérialisation d'un fantasme. Tout d'abord, cette foule de méthodes donne à penser que l'innovation, qui semblait n'être l'apanage que de génies visionnaires ou de savants fous, devient accessible à tous. Assister à une formation, lire un livre, installer un logiciel pour ensuite suivre des préceptes est a priori à la portée du plus grand nombre. Mieux encore, ces méthodes vont permettre aux entreprises d'approcher la réalité concrète de ce que peut être l'innovation, jusque-là considérée comme une sorte de mythe, impalpable, introuvable. Ces méthodologies se présentent donc tout à la fois comme des guides et des productrices d'innovation. Promesse pour le moins alléchante !

Ces méthodes seraient même une solution pour surmonter le constat d'échec vécu par de nombreux apprentis innovateurs. C'est de cette manière que les auteurs de la méthode *Value proposition design* présentent leur approche. Cette dernière permettrait de passer d'un horizon nuageux et complexe (manque d'efficacité des équipes, perte de motivation à la suite d'échecs répétés, manque de vision d'ensemble, etc.) à un horizon radieux et ensoleillé grâce à une méthode qui aiderait à concevoir, tester et livrer ce qu'attendent les clients, avec succès. Une véritable lumière dans la nuit.

Value Proposition Design will help you successfully...



Understand the patterns of value creation

Organize information about what customers want in a simple way that make the patterns of value creation easily visible. As a result, you will more effectively design value propositions and profitable business models that directly target your customers' most pressing and important jobs, pains, and gains.

Gain clarity.



Leverage the experience and skills of your team

Equip your team with a shared language to overcome "blah blah blah," conduct more strategic conversations, run creative exercises, and get aligned. This will lead to more enjoyable meetings that are full of energy and produce actionable outcomes beyond a focus on technology, products, and features toward creating value for your customers and your business.

Get your team aligned.



Avoid wasting time with ideas that won't work

Relentlessly test the most important hypotheses underlying your business ideas in order to reduce the risk of failure. This will allow you to pursue big bold ideas without having to break the bank. Your processes to shape new ideas will be fit for the task and complement your existing processes that help you run your business.

Minimize the risk of a flop.



Design, test, and deliver what customers want.

Get "From Failure to Success" poster

You'll love Value Proposition Design if you've been...



Overwhelmed by the task of true value creation

Sometimes you feel like...

- There should be better tools available to help you create value for your customers and your business.
- You might be pursuing the wrong tasks and you feel insecure about the next steps.
- It's difficult to learn what customers really want.
- The information and data you get from (potential) customers is overwhelming and you don't know how to best organize it.
- It's challenging to go beyond products and features toward a deep understanding of customer value creation.
- You lack the big picture of how all the puzzle pieces fit together.



Frustrated by unproductive meetings and misaligned teams

You have experienced teams that...

- Lacked a shared language and a shared understanding of customer value creation.
- Got bogged down by unproductive meetings with tons of unstructured "blah blah blah" conversations.
- Worked without clear processes and tools.
- Were focused mainly on technologies, products, and features rather than customers.
- Conducted meetings that drained energy and ended without a clear outcome.
- Were misaligned.



Involved in bold shiny projects that blew up

You have seen projects that...

- Were big bold bets that failed and wasted a lot of money.
- Put energy into polishing and refining a business plan until it perpetuated the illusion that it could actually work.
- Spent a lot of time building detailed spreadsheets that were completely made up and turned out to be wrong.
- Spent more time developing and debating ideas rather than testing them with customers and stakeholders.
- Let opinions dominate over facts from the field.
- Lacked clear processes and tools to minimize risk.
- Used processes suited for running a business rather than ones for developing new ideas.



Disappointed by the failure of a good idea.

Get "From Failure to Success" poster

A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*, Wiley, 2014.

Les promesses varient quelque peu en fonction des méthodes mais toutes ont compris que les entreprises étaient avides de cadres pour structurer leurs projets d'innovation et calmer leur angoisse face à l'inconnu. Les méthodes se déclinent en fonction du temps dont on dispose, on peut ainsi trouver des formats d'application longs ou courts (du projet préconisé en 3 mois au sprint en cinq jours), mais également en fonction du matériel : (des legos, des images, des cartes, etc.). Il y en a pour tous les goûts.

Notre objectif ici n'est pas de les lister de manière exhaustive, ni de les étudier en profondeur, mais d'essayer de comprendre ce que signifie leur émergence et d'identifier les raisons qui poussent les entreprises à les utiliser, et ce qu'elles en attendent.

1.3. CES MÉTHODES DONT TOUT LE MONDE S'EMPRE : LE MONDE DE LA FORMATION COMME CELUI DU CONSEIL

Le trouble des entreprises vis à vis de l'innovation se traduit, nous l'avons vu précédemment, par un appétit pantagruélique pour les méthodes qui pourront, l'espèrent-elles, les aider à y voir plus clair. Cette vulnérabilité et ce besoin exprimés par les entreprises ont donc tout naturellement ouvert des marchés immenses : ceux des formations et du conseil en innovation.

Des écoles et organismes de formation proposent de donner des clés pour naviguer au travers des difficultés soulevées par l'innovation. Session d'une journée, d'une semaine, ou formations plus longues : des formats variés ont vu le jour. Rares sont aujourd'hui les profils proches des sujets d'innovation à n'avoir pas participé à une session de formation sur telle ou telle méthode d'innovation.

Plus surprenant, et preuve de l'omniprésence du sujet, des secteurs de formation très divers proposent leurs offres, qu'il s'agisse d'ailleurs de formations initiales ou de formations continues : écoles d'ingénieurs (centrale, etc.), de commerce (l'EM, l'Essec,) de design, ou encore structures de formation professionnelles. Ces formations s'assortissent souvent de diplômes ou d'autres formes de certifications.

Certaines formations se regroupent pour démontrer de manière assez visionnaire, la transversalité de l'innovation. C'est dans cette veine que Centrale et l'Essec ont créé le programme CPI (Création de Produits Innovants) dès 2004.

Le nombre de ces formations et leur diversité peut faire douter de la qualité de certaines d'entre elles, mais leur profusion est, dans tous les cas, un signe fort de la volonté des étudiants comme des professionnels d'acquérir des compétences en matière d'innovation.

La boîte à outils de l'innovation semble en effet être devenu un incontournable utile et nécessaire à chacun, quel que soit son métier d'origine et même son secteur d'activité, qu'il soit public ou privé. Cette généralisation des questions d'innovation a sans doute participé à entretenir le flou sur la compréhension des périmètres de compétences. Auparavant, les frontières des expertises étaient très nettes. Ce qui échoyait à l'ingénieur n'était pas du ressort de l'expert en marketing, et vice versa. Dorénavant, en dispensant toutes des modules d'enseignement de l'innovation, ces formations entretiennent peut-être la confusion sur le profil le plus à même d'innover au sein d'une entreprise. Un ingénieur serait-il remplaçable par un designer ? Sans doute pas. Qu'est-ce qui fait donc sa spécificité lorsqu'il s'agit d'innovation, étant donné qu'ils ont reçu des enseignements communs, sans prérequis spécifiques ? Ces formations permettent-elles l'acquisition d'une expertise, ou des bases de sensibilisation permettant simplement de collaborer ensuite avec des profils experts de l'innovation ? Les promesses des formations sur le sujet contribuent à entretenir ces incertitudes.

L'univers du conseil s'est également positionné sur la question des méthodes d'innovation. Depuis longtemps déjà, ces structures ont théorisé leurs approches pour en faire un outil de vente. S'agissant de prestations intellectuelles intangibles, l'appui apporté par une approche

sous forme de méthode permet d'expliquer sa plus-value à son client avec plus de facilité. Elle permet de montrer et donner un avant-goût d'une approche. L'avènement des méthodes d'innovation et l'intérêt de leurs entreprises clientes pour ces dernières ont achevé de convaincre les cabinets de conseil de se pencher sur ces nouvelles venues. Pour ne pas perdre leurs clients et légitimer rapidement leur crédibilité sur ces sujets, les cabinets historiques - qui n'étaient pas familiers de ces méthodes - ont, pour certains d'entre eux, décidé de compléter leur offre en faisant l'acquisition de studios de design. C'est un véritable mouvement de rachat, qui en dit long sur la nécessité incontournable de pouvoir proposer des offres intégrant notamment le *design thinking*, et ce rapidement. En 2011, Deloitte rachète ainsi Doblin, et Cap Gemini acquiert Bakélite. McKinsey rachète Lunar en 2015, Accenture fait l'acquisition de Fjord la même année, PWC de Nealite, etc.

Symptômes du poids et de l'engouement pour les méthodes d'innovation, ces achats sont aussi le terreau d'émergence de nouvelles approches méthodologiques de l'innovation. Cap Gemini développe ainsi l'ASE, format destiné à mélanger les approches du conseil classique et du *design thinking*. Développer sa propre méthode contribue également, pour un cabinet, à singulariser sa voix et donc à donner une posture et une spécificité à son approche de l'innovation. La méthode aide à ancrer et à communiquer sur l'expertise.

Il est intéressant d'observer l'exact effet miroir dans l'univers du design. De nombreuses agences, historiquement centrées sur le design d'objets, d'interaction ou encore d'espaces, se lancent dans le conseil en innovation. Pour parfaire leurs approches et gagner en légitimité notamment sur les questions de business model, ces studios, auparavant composés dans leur immense majorité de designers, intègrent des profils de consultants plus classiques (formation école de management), ou des profils à double expertise. A priori fins connaisseurs des fonctionnements des entreprises, des enjeux organisationnels et de management, ces profils viennent compléter avantageusement l'approche des designers stratégiques et permettent à ces structures d'étoffer leur offre en matière de conseil et d'accompagnement. Dans ses offres d'emploi, l'agence User Studio précise ainsi « double expérience design + business appréciée ». Dans la description qu'elle fait de son équipe sur son site internet, l'agence Les Sismo se présente de la manière suivante : « Nous sommes une trentaine de designers riches de nos expériences internationales et de nos doubles profils : designers et... ingénieur, ethnologue, architecte, économiste, entrepreneur, etc. »

L'innovation, en devenant une des préoccupations premières des entreprises apparaît comme le terreau d'un marché dynamique.

1.4. LES COMPOSANTES DE L'EFFET DE RÉASSURANCE PRODUIT PAR LES MÉTHODES D'INNOVATION

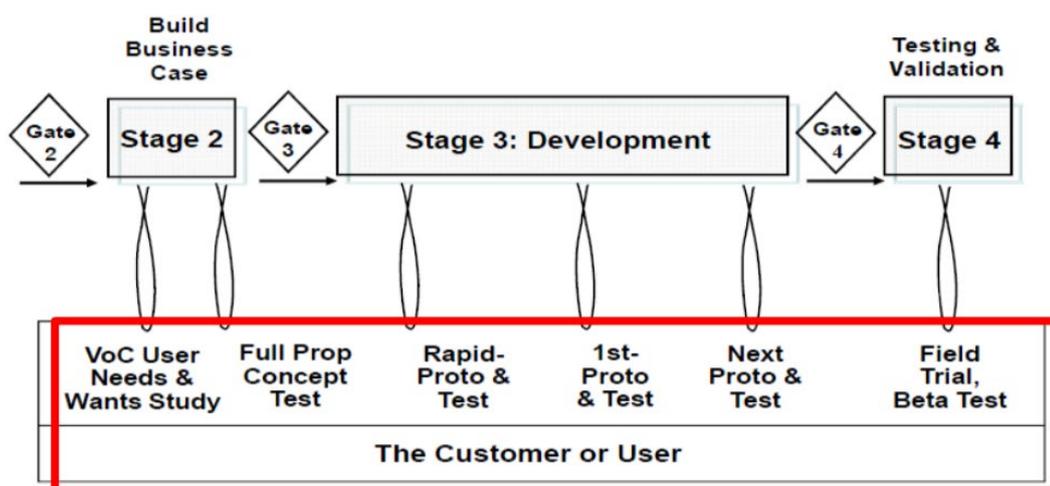
Les entreprises ne se demandent plus si elles doivent innover, cet impératif ayant été intégré par l'immense majorité d'entre elles. Leurs interrogations portent davantage sur la marche à suivre pour y parvenir. Auparavant centrée sur la technologie, l'innovation était aux mains d'équipes d'ingénieurs et de services de recherche et développement qui travaillaient sur de nouveaux produits avant de transmettre leurs productions aux équipes de commercialisation. En quelques années, cette approche a considérablement évolué. De nouveaux services dédiés à l'innovation ont vu le jour, les profils qui les composent sont plus variés, souvent moins techniques et il est bien souvent attendu de ces nouvelles fonctions qu'elles aient une action transversale dans l'entreprise. Ces entités doivent donc acculturer leurs collègues à l'innovation et impulser la transformation de l'entreprise ou y participer activement. Les méthodes d'innovation sont un des outils qu'elles utilisent dans cette tâche. Sans viser l'exhaustivité, penchons-nous sur les différentes raisons qui rendent les entreprises friandes de méthodes d'innovation packagingées.

1.4.1 Le cadre méthodologique pour rassurer d'un point de vue opérationnel, face à la prise de risque ou au manque de sens

Si l'innovation est généralement excitante pour le *top management*, elle peut être source d'anxiété pour les fonctions très opérationnelles car elle suppose des changements sur les postes, les compétences, ou encore les résultats attendus. La méthode, en détaillant un déroulé théorique, a notamment pour atout d'encadrer les travaux et les équipes. Elle réduit les champs d'incertitude non pas sur les résultats qu'elle produira, mais sur les étapes à réaliser et l'ordre dans lequel les suivre. Elle rassure grâce à sa structuration qui la fait ressembler à une démarche scientifique.

La méthode devient également un outil qui permet de piloter le risque. En instaurant, pour certaines d'entre elles, des points de passage et d'arbitrage, elle permet de se positionner par rapport aux risques et de prendre régulièrement la décision de poursuivre ou d'interrompre les travaux. En cela, elle contribue à rendre l'approche du risque rationnelle et positive. C'est le cas du process *Stage-Gate* développé par l'expert en innovation Robert G. Cooper qui intègre les notions d'agilité, d'expérimentation centrée utilisateur et de droit à l'échec, le tout dans une formalisation séquentielle rassurante.

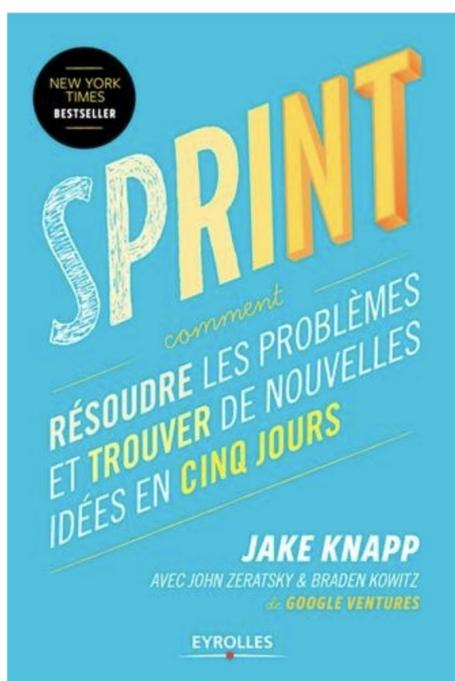
Exhibit 5: Spiral Development is a Series of “Build-Test-Feedback-Revise” Iterations or Loops



Stage-Gate, Robert G. Cooper, 2001

La formalisation même de la méthode sous forme de schéma, joue un rôle important dans l'efficacité présumée qu'on lui confère. En les faisant ressembler à des systèmes connus, cette formalisation assied les méthodes d'innovation dans une tradition de management, et leur donne une assise quasi scientifique.

1.4.2 La méthode pour raccourcir le *time to market*

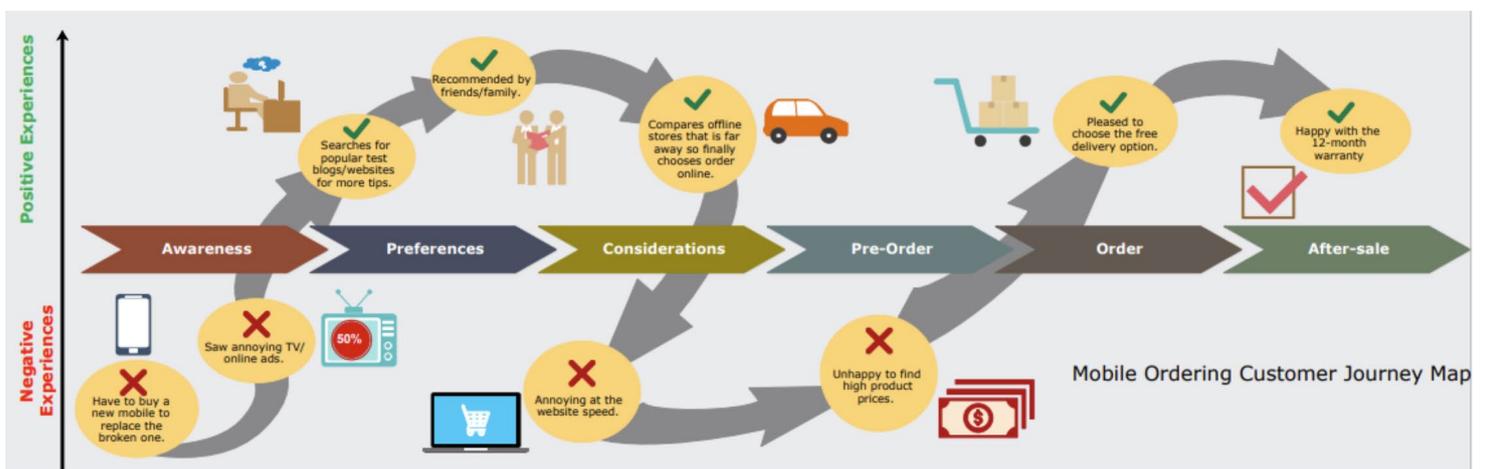


L'un des grands enjeux de l'innovation pour les entreprises de taille conséquente est de raccourcir le temps qui sépare l'émergence d'une idée de sa mise en marché. L'imaginaire collectif véhicule l'idée qu'efficacité et vitesse sont liées. L'innovation se doit donc d'être rapide. Issue de cette culture de la vitesse, la formule « *fail fast, learn faster* » se répand et s'affiche aussi bien sur des tasses que des tee-shirts, tel un mantra de l'innovateur moderne.

Nous l'avons explicité plus haut, la temporalité revêt une importance majeure avec l'apparition d'acteurs plus petits et plus agiles qui parviennent à mettre leurs produits sur le marché extrêmement rapidement. L'enjeu est donc, afin de ne pas perdre la bataille concurrentielle, de parvenir à raccourcir le plus possible les phases de conception, souvent plus compressibles que celles de production, de manière à raccourcir le *time to market*. Les méthodologies vantant des démarches allant de l'idéation au concept testé en quelques mois voire en quelques jours sont nombreuses, tel le *design sprint* qui promet de « résoudre de gros problèmes et de tester de nouvelles idées en seulement cinq jours ».

1.4.3 La méthode pour faire face aux concurrents et changer la manière dont on considère les clients

Ces dernières années, les prévisions sont sombres pour les entreprises installées. Les barrières à l'entrée des marchés sur lesquels elles régnaient historiquement ne leur garantissent plus la possibilité d'anticiper l'arrivée de leurs concurrents pour garder de l'avance sur eux tout en ménageant des avantages non copiables. Les atouts historiques que représentaient notamment la localisation, la réglementation, les brevets détenus, les capitaux physiques, ont été largement remis en cause par la facilité d'accès aux marchés rendue possible par l'hyper connectivité et les logiques de plateformes. Elles permettant aux nouveaux acteurs de faire levier sur des capacités de tiers sans avoir à investir eux-mêmes massivement dans des ressources matérielles ou humaines. Les nouveaux entrants sur les marchés ont également bouleversé les pratiques des acteurs historiques. Les entreprises sont donc contraintes d'agir différemment, de renouveler le regard qu'elles portent sur leurs marchés historiques et de réinterroger les convictions qu'elles s'en sont faites. En plus de leur vitesse de pénétration des marchés, ces nouveaux entrants bouleversent les modes de fonctionnement des entreprises historiques avec leurs clients. Ils ont en effet compris qu'il fallait privilégier les attentes et aspirations des clients et non pas les forcer à se conformer aux produits habituels. On est passé du *market-push* au *market-pull*. Les règles du jeu ne sont plus respectées pour ces acteurs historiques. Les méthodes peuvent donc apparaître comme une manière de guider la nécessité absolue de faire différemment, vite, en se rapprochant de ses clients.



Exemple de parcours visant à comprendre l'expérience d'un utilisateur, tel que préconisé par le design thinking

1.4.4 La méthode comme signe d'appartenance et de souscription à une certaine vision de l'innovation



Badge remis par l'agence Curve à tous les participants d'un atelier de Behaviour Design Thinking

Choisir une méthode, c'est - bien qu'elles soient relativement récentes - se raccrocher à une mouvance de l'innovation plutôt qu'à une autre. Chaque méthode se targuant d'exemples bien particuliers, en les utilisant, on choisit consciemment ou non de s'inscrire dans une dynamique d'innovation spécifique. Les partisans du lean start up, auront en tête les exemples de Dropbox ou Zappos et se reconnaîtront dans la culture start up. La confrontation aux clients très tôt dans le processus de conception, une vision du marché très acérée et le fonctionnement par itérations multiples feront partie de leurs habitudes et aspirations. Les partisans de la méthode CK auront notamment à cœur de définir rigoureusement la situation de conception et de construire de la

connaissance ordonnancée selon la théorie des ensembles. Preuve de l'identité forte des différentes méthodes, de nombreuses agences de conseil en innovation se présentent comme étant spécialiste d'une méthode en particulier. C'est le cas notamment de l'agence Stim avec la méthode CK. Si des chapelles de méthodes se créent, les entreprises ont bien souvent des visions confuses des différentes méthodes et jettent leur dévolu sur une méthode en particulier sans en connaître toujours finement les implications. La méthode peut parfois devenir un point d'entrée. L'agence Proofmakers s'est ainsi vue sollicitée par un de ses clients pour « faire du *design thinking* », étant persuadé que cette approche lui permettrait de répondre à son enjeu de conquête d'une nouvelle cible de clients. Il est utile de préciser ici que l'entreprise ne connaissait pas alors le *design thinking* mais souhaitait, parce qu'elle en avait entendu vanter les mérites, acheter ce moyen auprès du prestataire qu'elle avait identifié.

1.4.5 La méthode, fondatrice d'un vocabulaire partagé

Adopter une méthode, avec ses rituels et son langage spécifiques, permet de créer une grammaire et un vocabulaire commun au sein d'un corps social souvent hétérogène. Depuis les porteurs de projets, en passant par les contributeurs métiers, les partenaires externes, jusqu'aux intrapreneurs, le vocabulaire est souvent ce qui empêche les différentes fonctions de se comprendre et renforce l'effet de travail en silos. Le langage représente le socle et la condition d'une culture commune. Ainsi ces méthodes, grâce aux repères qu'elles permettent de partager, établissent des ponts et permettent ainsi de renforcer le corps social. Qui dit langue commune dit également communication plus fluide et donc diffusion de culture des méthodes, en interne comme en externe.

1.4.6 La méthode comme outil d'homogénéisation des pratiques de travail

Dans les grandes entreprises, l'hétérogénéité des pratiques peut représenter un frein à la circulation de l'information et la bonne compréhension entre les salariés. Cette problématique s'exacerbe dans les groupes internationaux qui sont confrontés à des différences culturelles supplémentaires. Ces méthodes peuvent donc permettre de lisser quelque peu les pratiques et améliorer la communication des équipes et le partage de l'information. Elles facilitent ainsi la transversalité des coopérations et des échanges.

1.5. COMMENT CHOISIR SA MÉTHODE ? **QUELLE MÉTHODE POUR QUEL BESOIN ?**

Face au nombre de méthodes d'innovation existantes, on conçoit aisément la perplexité d'une entreprise qui, sommée d'innover, cherche un soutien méthodologique. Si le recours à des prestataires externes pour réaliser des projets d'innovation est fréquent, c'est notamment parce que l'expertise de l'innovation n'est pas toujours présente en interne. Mais qui plus est lorsque le sujet de l'innovation est mal connu, et face à la diversité des approches disponibles, comment parvenir à choisir la méthode qui sera la plus adaptée aux enjeux spécifiques de l'entreprises et de son projet ?

Rares sont les méthodes qui définissent clairement le point de démarrage nécessaire au déroulement des différentes étapes à suivre. C'est par l'expérience qu'on comprend qu'un sujet large sera moins adapté à la logique qui a cours dans la philosophie du *lean start up* ou qu'il n'est pas forcément nécessaire de réaliser une grosse phase de terrain si on dispose déjà d'un prototype dont on souhaite avant tout vérifier certaines fonctionnalités.

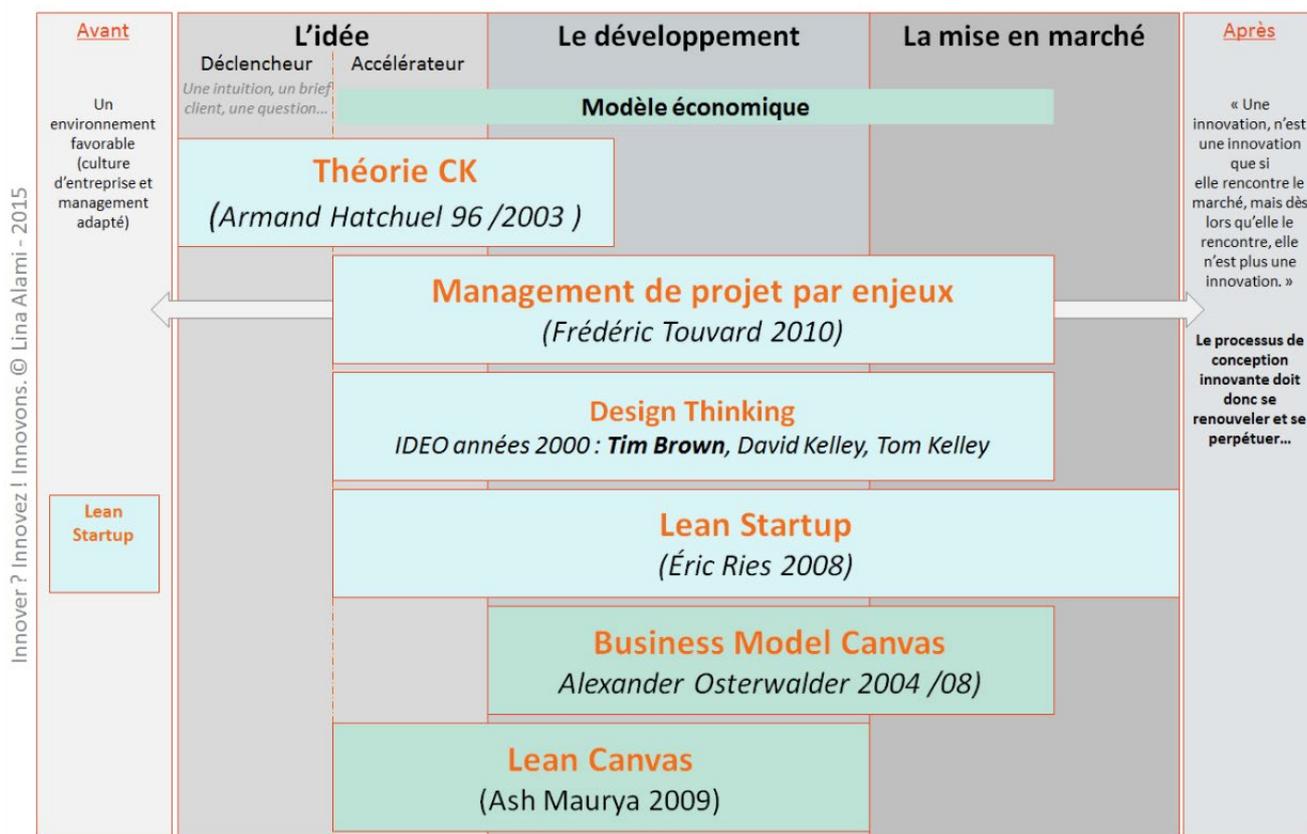
Choisir la mauvaise approche d'innovation peut comporter des risques. Mener un projet d'innovation représente a priori un investissement financier et demande du temps, bien que certains mouvements de l'innovation frugale prônent une grande économie de moyens et que le fait de déléguer à des prestataires externes peut contribuer à alléger la charge des équipes internes. Outre les investissements, le risque principal est de ne pas remplir son objectif et de ne pas progresser sur le sujet que l'on souhaitait instruire.

Quelques tentatives de classification de méthodes d'innovation existent. Elles sont subjectives et non exhaustives mais il est intéressant d'étudier les critères qui ont permis ces classements, tout discutables qu'ils puissent être.

Dans un premier temps, on peut imaginer classer les méthodes en fonction des grandes phases communément admises d'un processus de conception pour identifier les moments sur lesquelles elles se révèlent pertinentes et identifier aussi l'étendue de leur approche. Tel que le

formalise Lina Alami, directrice de la transformation du groupe VOG et enseignante en management de l'innovation à la Sorbonne, on peut voir que la plupart des méthodes qu'elle compare, exception faite de la méthode CK, s'étendent sur les trois grands temps du processus de conception, bien qu'elles ne les couvrent pas toutes en totalité.

PLAN D'USAGE DES MÉTHODES D'INNOVATION



Livre Blanc Innovover ?
Innovez ! Innovons
Lina Alami, 2015.

Lina Alami dit ainsi :

« Une entreprise dont les placards débordent d'idées innovantes mais dont aucune n'atteint la porte du marché, choisira le management de projet par enjeux et le lean canvas.

Une autre, dont les innovations produits passent la porte mais dont les bénéfices attendus se glissent en dessous, privilégiera le lean startup et le business model canvas.

Une troisième, dont les projets d'innovation se baladent dans les couloirs sans jamais voir la couleur du jour, préférera le management de projet par enjeux, associé ou non au lean startup en fonction de la complexité du produit.

Une quatrième, qui ouvre toujours la porte brillamment mais toujours la même, envisagera la théorie CK pour découvrir très certainement la clé de la porte d'à côté.

Une dernière enfin, qui reste sur le seuil de toutes les portes à la fois, pourrait s'offrir la scénarisation du design thinking pour monter les marches d'un marché. »²

2. Lina Alami, Innovover ? Innovez ! Innovons , 2015. Livre blanc auto publié sur le site internet de l'auteur.

Cette vision, subjective, requiert une certaine connaissance des différentes méthodes et une analyse de leur adéquation avec la situation de l'entreprise. Elle simplifie le processus de conception en le présentant comme étant linéaire alors que ces méthodes prônent, pour la majorité d'entre elles, d'adopter une logique itérative. Les cultures des différentes entreprises font qu'elles ne se confrontent pas toutes aux mêmes écueils. Il ne s'agit pas tant de logiques de secteurs d'activité ou de maturité du projet, mais de travers induits par une vision stratégique, des modes de management autant que par l'habitude et la culture propre à l'entreprise. Comprendre cet aspect est primordial pour choisir une méthode qui sera acceptable et profitable en interne.

3. Tableau de comparaison téléchargeable à l'adresse suivante :

<http://form.wearestim.com/telecharger-tableau-comparatif-METHODES-innovation>

Le cabinet Stim s'est essayé à classer quelques méthodes d'innovation en fonction de deux grilles de lecture³. La première approche tend à comparer des méthodes à des moments clés et liste les spécificités de chacune. Quatre méthodes sont ainsi passées au filtre d'une analyse comparative.

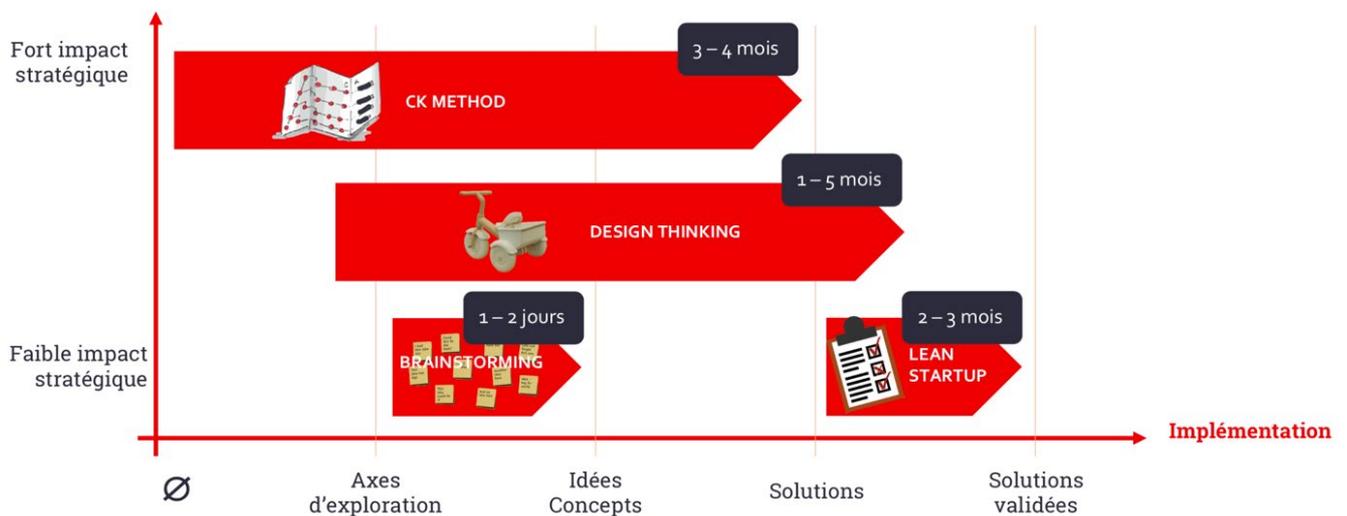
TABLEAU COMPARATIF

	BRAINSTORMING 	DESIGN THINKING 	LEAN STARTUP 	CK METHOD 
BRIEF CLIENT	Problématique bien définie et périmètre restreint Pas de volonté particulière d'innover	Problématique à définir Importance de l'expérience utilisateur	Solution déjà bien définie Besoin / marché à valider	Problématique non définie Volonté forte d'innover, de renouveler le modèle existant
LIVRABLES	Des propositions de solution considérées comme faisables et qui font consensus	Prototype, validé en termes de désirabilité Éléments de compréhension de l'usage, du besoin	Hypothèses besoin / marché validées ou invalidées	Des concepts en rupture Un plan d'action pour les faire mûrir / tester
CONNAISSANCES CRÉÉES	Simple partage des connaissances des participants	Nouvelles connaissances autour du besoin, de l'usage	Nouvelles connaissances sur le besoin / marché cible	Nouvelles connaissances sur les 4 dimensions de l'objet : valeur, marché, besoin/usage, technique
MODE D'EXPLORATION	Limitation des biais sociaux Exploration non-pilotée, soumise aux effets de fixation	Exploration orientée par les observations initiales Filtre et affinage en fonction des apprentissages (prototype & test)	Exploration très limitée : recherche du plus court chemin vers une solution viable	Exploration systématique et structurée : recherche d'exhaustivité
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> - Faible originalité des idées (recherche de consensus) - Forte influence de l'animation et des connaissances des participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-applicable si pas d'utilisateur - Connaissances identiques accessibles à la concurrence - Choix orienté par les moyens de prototypage disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Biais liés à la qualité du MVP - Influence forte de l'idée initiale - Pas de 'techniques' pour pivoter - Solutions très en rupture éliminées 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus long (acquisition de connaissances) - Concepts à concrétiser en aval - Solutions pouvant générer des transformations importantes

Les méthodes d'innovation : tableau comparatif – Stim

Cette vision quelque peu rigide et clairement partisane est cependant intéressante car elle met en lumière des préjugés sur certaines méthodes, réels pour certains, quelque peu fantasmés pour d'autres. Évaluer et comparer des méthodologies qui n'ont pas la même vocation revient à mettre sur un même plan des approches qui n'ont pas les mêmes ambitions. Le mode d'exploration du *lean startup* est jugé limité car le chemin adopté vers la solution est le plus court possible. Cette évaluation est un jugement de valeur car bon nombre de structures apprécieraient parfois, après de long errements, de trouver le chemin le plus rapide. La critique faite au *design thinking* d'orienter ses choix en fonction des moyens disponibles pour le prototypage ignore que bon nombre de designers utilisent les prototypes comme une intention et non comme une formalisation définitive. Les connaissances créées lors d'un brainstorming sont qualifiées de « partage des connaissances entre les participants ». L'objet d'un brainstorming est souvent peu lié à la notion de production de connaissance. Ce critère d'évaluation est clairement un biais issu de la méthode CK.

La seconde tentative de comparaison analyse la portée stratégique des méthodes par rapport au degré d'implémentation du projet tout en intégrant une notion de durée des projets. Il est intéressant de noter que les points de vue de Lina Alami et de Stim divergent quelque peu notamment sur la faculté du *design thinking* à produire des connaissances en amont de l'idéation.



Les méthodes d'innovation :
tableau comparatif – Stim

Le point le plus surprenant de ce schéma est la classification en termes d'impact stratégique. Selon Alain-Charles Martinet, professeur en sciences de gestion à l'IAE de Lyon, la stratégie se situe entre art et philosophie. La stratégie est vivante et changeante, propre à chaque organisation. Elle n'est pas statique, et est éminemment dictée et corrélée par des enjeux mouvants, tant humains qu'économiques. Ainsi le parti pris de Stim de réduire l'impact d'une démarche de *lean startup* à celle d'une séance de brainstorming, et de porter au pinacle la méthode CK est la preuve d'une vision très subjective. Rappelons ici que le cabinet Stim est spécialisé dans la méthode CK. Cette analyse présentée comme une aide au choix des méthodes, est en fait un outil de promotion à peine déguisé de la méthode CK.

Si la question du choix des méthodes se pose de manière presque exclusive, c'est-à-dire qu'il conviendrait de choisir une méthode plutôt qu'une autre, c'est que de prime abord, les pourvoyeurs de méthodes et la littérature sur le sujet n'évoquent que peu la possibilité de mélanger différentes méthodes, pour des questions de facilité de compréhension et de lisibilité des démarches. Dans la boîte à outils de l'innovation publique proposée par le Ministère de l'action et des comptes publics, il est ainsi spécifié :

4. La boîte à outils de l'action publique

<http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/decouvrir-le-design-public/choisir-une-METHODE/>

« Choisir la bonne méthode de design n'est jamais facile. Il vous faudra trouver le bon objectif, avoir une idée claire des « produits de sortie » que vous souhaitez obtenir et définir les parties prenantes que vous souhaitez mobiliser pour votre projet. »⁴.

Cette entrée en matière peut refroidir nettement l'apprenti innovateur, qui sent non seulement que l'enjeu de son choix de méthode initial est fort, mais qu'en plus, il doit savoir relativement précisément ce qu'il attend de son projet, ce qui n'est pas toujours intuitif lorsqu'on parle d'innovation. Plus loin dans les préconisations du Ministère, on trouve le conseil suivant :

« Plus votre utilisation de ces méthodes de conception sera complète, plus votre projet sera mené de manière cohérente et efficace ».

Faut-il comprendre par là qu'une sortie intempestive des chemins balisés par la méthode risquerait de mettre en péril le projet ?

La présentation des méthodes est souvent subjective car elle dépend beaucoup de l'expérience qui en est faite. Chaque praticien convaincu présentera toujours sa méthode favorite comme étant la meilleure, nous l'avons vu avec le cas de Stim. Cette tendance est sous-tendue par un réflexe de se référer à des pratiques connues et reproductibles qui confèrent une posture d'expert. De plus, la méthode en tant qu'outil est systématiquement interprétée par les personnes qui l'utilisent. Ainsi, Olivier Baudry, fondateur de l'agence de conseil Open Communities et enseignant à Polytechnique témoigne :

« Lorsque je fais travailler des groupes sur du *design thinking* et qu'ils ont été formés par d'autres structures que la mienne, j'ai l'impression qu'on ne parle pas de la même méthode, tant l'approche qu'ils semblent avoir développée diverge de celle que j'essaye de transmettre lors des formations que je dispense. »

Parfois, des budgets confortables et une grande liberté laissée aux responsables innovation les met en situation d'expérimenter les méthodes pour s'en faire leur propre opinion. La curiosité devient alors leur moteur premier. Lorsqu'on lui demande ce qui aiguille son choix vers une méthodologie en particulier, Édouard Siekierski, *Innovation catalyst* chez EDF nous dit :

« Je suis très intéressé par tout ce qui se fait en manière d'innovation. Lorsque j'entends parler d'une nouvelle méthode, je me renseigne dessus et si l'occasion se présente, je la teste en interne. Je suis très curieux vis-à-vis des nouveautés, j'ai envie d'expérimenter ».

Jean-Sébastien Glé, chef de projets innovation à la MAIF, tient des propos similaires :

« J'avais déjà mené quelques projets en design de services, du coup j'ai eu envie de tester le *lean start up*. Quand un nouveau projet est arrivé, j'ai trouvé un coach certifié, et on s'est lancés. »

Ce papillonnage bien légitime vis-à-vis des méthodes s'explique. Comme nous l'avons démontré plus haut, il est complexe de comparer précisément les méthodes d'innovation. Lors du choix d'une méthodologie, de nombreux facteurs peuvent entrer en ligne de compte : la maturité du projet, l'adéquation de la méthode avec la culture d'entreprise, le temps et le budget disponibles, les attentes fixées au projet, etc. Mais cette approche rationnelle est complexe voire impossible à adopter du fait de la diversité des méthodes d'innovation et de la nécessité de les expérimenter pour être à même de les comparer véritablement.

La comparaison de deux méthodes d'innovation : une expérience rare

Afin de comparer deux méthodes, un acteur majeur de la téléphonie mobile et de l'internet en France a donné le même *brief* à deux structures différentes. Les travaux se sont déroulés en parallèle, sans que les agences sélectionnées ne soient au courant qu'une autre structure travaillait en parallèle sur le même sujet.

L'étude compare deux méthodologies appliquées à la phase d'idéation : le *crowdsourcing* et le *design thinking*, à coût et durée de prestation identiques. Les chercheuses Aurélie Hemonnet-Goujot et Julie Fabbri, sous la direction de Delphine Manceau, ont documenté cette expérimentation et en ont tiré une étude de cas. Plusieurs variables ont été analysées : le nombre d'idées émises, les apports au processus de création d'un nouveau produit, la qualité des idées, etc.

Les livrables de la démarche de *design thinking* - des scénarii d'usage - ont tout d'abord déçu le responsable du projet côté opérateur téléphonique, qui les a jugés peu opérationnalisables. Les restitutions du *crowdsourcing*, plus finalisées et visuellement abouties ont, dans un premier temps, donné plus entière satisfaction mais une analyse plus poussée a montré que d'un point de vue opérationnel, ces rendus n'étaient finalement pas plus avancés. La forme du rendu a donc commencé par biaiser l'analyse du chef de projet.

La grille d'analyse des usages produite par la démarche de *design thinking* en amont même de la formalisation des concepts de services, s'est révélée extrêmement riche d'enseignements pour l'opérateur, que ce soit pour ce projet ou pour d'autres réflexions sur les mêmes enjeux. Ces connaissances se sont ainsi révélées porteuses de valeur au-delà même des frontières du projet. L'opérateur a pu les utiliser pour d'autres réflexions et ainsi capitaliser sur la démarche entreprise. Cette grille a par ailleurs permis d'évaluer les idées, nombreuses, produites par la démarche de *crowdsourcing*.

Les conclusions de cette étude de cas tendent à démontrer que chacune des démarches a fait preuve d'avantages variés mais surtout que l'association des deux a produit des résultats intéressants : de la quantité de production d'un côté et de l'autre, un référentiel d'usage auquel se confronter dans la durée.

Ainsi, si le *brief* de départ était de créer un nouveau produit, le *crowdsourcing* a apporté plus d'idées, mais le *design thinking* a débouché sur un référentiel permettant plus de pertinence dans la réflexion et la sélection d'idées. Le chef de projet pouvait difficilement mesurer les différences entre ces deux méthodes avant de les avoir testées.

Aurélie Hemonnet-Goujot, Julie Fabbri et Delphine Manceau (2016) *Crowdsourcing vs Design Thinking : Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation*, Décision Marketing n°83

5. Georg Simmel,
« la mode » *La tragédie de
la culture et autres essais*,
Rivages, 1904 (1988 tr.fr.)

Bien souvent, les méthodes sont choisies de manière émotionnelle plutôt que rationnelle. Dans l'innovation comme dans d'autres domaines, les phénomènes de mode et les mouvements grégaires qu'ils entraînent jouent à plein régime. Georg Simmel, philosophe et sociologue allemand définissait la mode comme :

« une forme sociale qui cristallise, provisoirement, deux aspirations opposées : se différencier de la masse et être conforme au plus grand nombre. »⁵.

Deux élans contradictoires s'affrontent : la volonté de se singulariser et la pulsion sociale qui pousse, par conformisme et volonté d'appartenir à une communauté, à se conformer à la majorité. Ce mouvement paradoxal est très fort dans l'innovation. L'objectif de chacun étant à la fois bien souvent de se démarquer de ses concurrents, mais également de suivre les tendances. Georg Simmel ajoute également, toujours à propos de la mode, que cette dernière est éphémère et meurt si elle perd trop de sa singularité.

« La mode appartient à ce type de phénomènes qui dans l'intention vise une diffusion toujours plus étendue, une réalisation toujours plus complète – mais qui se contredirait et s'anéantirait en parvenant à ce but absolu. ».

Aussi, les effets de mode des méthodologies d'innovation entraineraient-ils un risque de standardisation de l'innovation qui mettrait en péril la pertinence voire l'existence même de l'innovation dans les entreprises ?

2

« GRANDEURS ET DÉCADENCES » DES MÉTHODES D'INNOVATION

Nous avons identifié en première partie deux raisons qui poussent les entreprises à recourir massivement aux méthodes d'innovation : une recherche de réassurance et une réponse à l'injonction à innover.

Sans tomber dans une pensée déterministe qui viserait à dire que les mêmes causes, dans les mêmes conditions, produisent toujours les mêmes effets, nous pouvons cependant observer une certaine homogénéisation des formes et des pratiques d'innovation dans les entreprises durant la dernière décennie.

Si elles sont nombreuses à utiliser les mêmes méthodes d'innovation, nous formulons l'hypothèse que cet engouement provient d'une forte sensibilité à la mode et au mythe de l'innovation. Cette tendance s'explique comme nous l'avons vue précédemment par une approche parfois plus émotionnelle que rationnelle des méthodes d'innovation.

2.1. LA PARTICIPATION DES MÉTHODES À ALIMENTER LE MYTHE DE L'INNOVATION

L'innovation des années 2000 - 2010 s'est incarnée par un langage, des lieux, des codes, des événements aux formats très cadrés : les labs, les hackathons, les *sprints*, les *bootcamps*, les *pitchs*, une novlangue bien spécifique et même une certaine mode du *cool* : le cliché du *start uper* en sweat-baskets, qui se démarque du banquier en costume-cravate. Prônant pourtant l'ouverture et la créativité, cette matérialisation de l'innovation contraint dans de nouveaux codes et repères : c'est l'émergence d'une nouvelle mythologie, au sens barthien⁶, avec ses avantages et ses limites.

6. Roland Barthes définit le mythe comme un système de communication. Il est à la fois un mode de signification et une forme. Il est empreint d'une forme d'idéologie : on associe des sentiments et des valeurs au mythe.

Il nous a semblé intéressant, pour analyser la manière dont les méthodes contribuent à construire le mythe de l'innovation, de nous pencher sur les parodies de l'innovation. En effet, la parodie, en exacerbant certains traits d'un sujet ou d'une forme fait apparaître les travers de ceux-ci. Si les parodies trouvent matière à s'épanouir, si elles amusent et ont du succès, c'est qu'elles sont évocatrices et par conséquent que le substrat dont elles se nourrissent est consistant. Aussi, posons-nous la question suivante : l'innovation des années 2000-2010 serait-elle devenue un genre ? Un genre dont il serait facile de se moquer tant ses codes sont intégrés dans les lieux, les pratiques de travail, les événements, la langue, l'actualité, etc.

Un genre qui entrainerait une uniformisation des pratiques ?

2.1.1 Les mots

7. Claudio Vandi,
« Dictionnaire des idées
reçues de l'innovation »,
medium.com,
9 Novembre 2017

Claudio Vandi, *head of learning experience* chez NUMA, publie sur Médium en Novembre 2017 un « Dictionnaire des idées reçues de l'innovation »⁷. Il précise que l'objet de son dictionnaire est de dresser une collection de définitions décalées accueillant aphorismes, clichés et lieux communs. Son objectif, en tournant en dérision le jargon de l'innovation, est de dénoncer les travers d'une novlangue qui enferme dans de nouvelles manières de penser.

B *

Business Plan. Document servant à justifier les revenus sur 10 ans d'une idée eue en 10 minutes.

A la même valeur prédictive qu'un tirage au sort de tarots.

Souvent utilisé pour prouver à ses investisseurs ou son Comex de sa maîtrise Excel.

L *

Learning expedition. Safari d'entreprise. S'encanailler avec des Startups.

Peut avoir les mêmes conséquences qu'un texto bourré: "On a fait une Learning Expedition à SF et on a généré des idées d'innovation disruptive".

Lean. Avec des New Balance c'est du Lean.

Avec des Stan Smith c'est du Design Thinking.

Lifetime value. Projection du profit venant de la relation de long terme avec un client.

Équivalent en agriculture de la production laitière totale d'une vache au long de sa vie.

Captures d'écran du « dictionnaire des idées reçues » de Claudio Vandi

D *

Design Thinking. Design en robe de soirée.

Plus simple à vendre au management: "ce n'est pas du Design (dessin), c'est du Design Thinking". Peu essayent de le coupler avec du Design Doing.

Dead-line (écrit avec Elise Nebout). Littéralement, la ligne morte.

Sorte de ligne blanche au-delà de laquelle il n'y a plus de salut, où l'on est littéralement menacé... de mort.

Rien de plus, rien de moins. Présentée comme inflexible elle est souvent la première victime de la planification: repoussée de plusieurs semaines voire condamnée à l'oubli.

R *

Roadmap. Ne pas savoir où l'on va mais savoir comment y aller.

Remplace une vision. Dans l'absence d'une stratégie procurez-vous au moins une roadmap.

ROI. Le ROI est roi.

En parler beaucoup mais jamais le mesurer.

Si, comme le souligne Goethe, « le langage fabrique les gens, bien plus que les gens ne fabriquent le langage », cette nouvelle langue et ces acceptions porteuses d'une certaine forme d'idéologie contribuent à façonner la pensée de l'innovation. Le dictionnaire humoristique développé par Claudio Vandi pousse la critique au-delà des mots en dénonçant les postures portées par ces « mots à tout faire » dont regorge l'innovation. Il pointe avant tout les lacunes maquillées sous les avantageux *roadmap* et *business plan* et les faux airs grandiloquents que ces mots donnent à des prédictions bien imprécises. Il pointe l'habillage d'un manque de vision et de pratiques d'innovation stéréotypées, et la vacuité qui peut parfois les habiter. Le *design thinking*, qui habite toutes les bouches, sorte d'atout magique dont on ne comprend pas véritablement les racines ni les liens avec le design, devient ainsi « design en robe de soirée ». Ce langage semble parfois, par la charge identitaire qu'il porte, devenir une fin et non plus un moyen permettant de discourir sur le sujet de l'innovation.

2.1.2 L'évènement

L'un des formats rebattus de l'innovation, le Hackathon, possède également son pendant parodique. Né en 1999, son objectif est de résoudre un problème en y apportant une solution satisfaisante dans un temps record, généralement 48h sans interruption. Sa version parodique, le « Hackacon », version française de l'évènement original créé par l'artiste et programmeur Sam Lavigne en 2013, met en avant le fait que le folklore du hackathon prend souvent le pas sur la solidité et l'utilité des idées et concepts produits. Poussant à l'extrême la faiblesse des résultats produits généralement par les hackathons, le hackacon a pour objectif affiché de créer des idées « à la con », poussant bien souvent à son paroxysme l'inutilité digitale. La vacuité et la futilité des concepts produits sont finement ciselées et assorties d'une démonstration respectant tous les codes du *pitch* parfait. Ont ainsi vu le jour un dépose miette, qui lutte contre la solitude des personnes mangeant seule en leur donnant l'illusion de retrouver la convivialité d'un repas en famille ; ou encore un collier de chien pour humain qui envoie une décharge électrique dès lors que le rythme cardiaque de son porteur semble trop apaisé.

Ces parodies portent un regard critique sur l'emballage numérique, la fascination pour l'internet des objets, le solutionnisme technologique, le rétrécissement langagier, la fascination pour la Silicon Valley et surtout l'inutilité totale de nombreuses productions. Ainsi, en respectant parfaitement les codes de l'innovation, cet évènement pointe le fait que la rigueur de la méthode et le soin apporté à la forme ne permettent absolument pas de produire à eux seuls des résultats intelligents. Sans recul ni distance critique, sans remise en cause ni hauteur de vue, une idée stupide le reste, même si elle est élaborée avec méthode.

2.1.3 L'information

L'innovation se nourrit abondamment de récits de succès, de partages de visions, de conseils, d'histoires de pivots d'entreprise, de levées de fonds miraculeuses, etc. Les réseaux sociaux et les sites d'actualité spécialisés se font l'écho de toute cette actualité qui, par son rythme effréné, contribue à alimenter le mythe de l'innovation et entretient une certaine forme d'instantanéité et de tension quant à la nouveauté toujours sur le point d'arriver. L'historienne Mona Ozouf l'exprime ainsi : « Nous nous sentons tous au bord d'un monde inédit, imminent et indéchiffrable »⁸.

8. Revue Zadig, n°1, Mars 2019

9. Magazine d'actualité des start up et de l'innovation lancé en 2012.

10. Le Gorafi (anagramme de « Le Figaro ») est un site d'information parodique, créé en mai 2012.

L'incubateur Start up Palace a, pour moquer cette tendance, lancé en 2018 le média parodique NaddyMess, qui est à MaddyMess⁹, ce que le Gorafi¹⁰ est au Figaro. Son slogan « l'actualité *start up* et innovation disruptée avec bienveillance » dénonce avec humour une fascination de l'univers de l'innovation manquant parfois de discernement. NaddyMess abreuve ainsi ses lecteurs d'histoires de rachats incroyables et de *success stories* dignes des plus beaux contes californiens. Il moque également les marottes de l'actualité de l'innovation que sont les fantasmes sur la *blockchain*, et l'intelligence artificielle, les annonces de nouveaux produits gadget proprement révolutionnaires, etc.

Scoop : Doctissimo rachète Doctolib qui vient de racheter Mon Docteur



Déjà baptisé "Mon Doctissilib" par la communauté HealthTech française, ce rachat marque un tournant dans le développement du site d'informations médicales Doctissimo.

Capture d'écran du site naddymess.fr

Persuadé d'avoir atteint son objectif, il plaque tout après avoir réussi sa levée de fonds



Après avoir réalisé l'exploit de lever 135 millions d'euros, Gilles Thébaudeau a subitement mis fin à son aventure entrepreneuriale pensant que la levée de fond était la finalité de sa startup.

2.1.4 L'intitulé et la nature des compétences

On pourrait également évoquer, au registre des compétences, de l'affichage et de la valorisation d'une expertise en innovation dans les carrières, le générateur de titres de designers abscons ¹¹. Designtitles¹¹. Ce site permet de créer automatiquement des titres aussi pompeux que creux et se délecte de l'imagination dont les innovateurs font preuve quant à la rédaction de l'intitulé de leur poste. S'ils sont le signe d'un lyrisme certain, passée l'appréciation de la formule, une certaine perplexité demeure.

¹¹ <https://designtitles.com/>

Dénonçant la myriade de personnes se réclamant de titres de designer plus ou moins compréhensibles, Designtitles dénonce la difficulté à nommer ou faire comprendre, par l'intitulé d'un poste, la nature des compétences en innovation.



*Capture d'écran du site de générateur de titres
www.designtitles.com*

Cette parodie vise à souligner la difficulté à expliciter les compétences en matière d'innovation et la tendance partagée par de nombreux professionnels à se réclamer, pas toujours à raison, d'un titre de designer.

2.1.5 Les lieux

Les pratiques de travail comme les lieux font également l'objet de parodies. Les labs d'innovation utilisent souvent des codes analogues et semblent avoir été meublés et aménagés par les mêmes décorateurs, alors qu'ils appartiennent à des entreprises de taille et de secteur très variés. Poufs, murs de couleur pop, boîtes de bonbons, c'est l'allure des lieux, plutôt que leur finalité qui semble parfois prévaloir. Visant à instaurer une ambiance différente de celle des bureaux classiques pour promouvoir la créativité, les labs finissent par se ressembler. Les codes de la créativité seraient-ils à ce point restreints ? Nous avons ainsi pu observer un lab d'entreprise doté d'un d'établi, mais d'aucun outil. Comme si l'établi seul suffisait à inculquer une culture du prototypage manuel. Plus que comme un support de bricolage, l'établi est choisi comme un meuble. On peut légitimement s'interroger sur ce que cet établi vient meubler. Un manque de vision stratégique ? Édouard Siekierski, d'EDF déclare à propos des labs « On ne va pas se mentir, un des gros avantages d'un lab c'est aussi que ça s'inaugure ».

2.1.6 Une tendance à se décaler de la réalité dénoncée par les parodies : la construction d'illusions

On parle souvent de *bullshit* pour dénoncer le jargon de l'innovation. Le philosophe américain Harry Frankfurt, précise que le *bullshit* n'est pas un mensonge¹². Le menteur connaît la vérité et cherche à la dissimuler. Le *bullshit* correspond plutôt à la construction d'un propos qui se fiche de la vérité. Ce qui prime c'est la construction du propos davantage que son contenu. La quantité se faisant généralement au détriment de la qualité.

12. Harry Frankfurt, *De l'art de dire des conneries*, éditions 10/18, 2006

13. Joanna Moll, "Social Innovation bullshit generator" http://www.janavirgin.com/IFAPA/SOCIAL_INNOVATION/

Soulignant la vacuité des mots comme les prises de paroles intempestives sur les réseaux sociaux en cette ère de post-vérité, le générateur de tweets inspirés « *Social innovation bullshit generator* »¹³, créé par l'artiste et chercheuse Joana Moll se moque de la dictature du tweet inspirant, éclairé et visionnaire... mais souvent creux.

SOCIAL INNOVATION BULLSHIT GENERATOR

ARE YOU STRUGGLING TO COME UP WITH AN INSPIRING TWEET ABOUT THE AWESOMENESS OF SOCIAL INNOVATION? ARE YOU SEARCHING FOR A PUNCHY CATCHPHRASE FOR YOUR 5-MINUTE PRESENTATION AT THE UPCOMING SOCIAL INNOVATION EVENT? WE GOT YOU COVERED!

HERE YOU GO:

INSPIRED HACKERS USING OPEN DATA WILL FUNDAMENTALLY RETHINK THE WAY WE THINK ABOUT INTERACTION.

À long terme, le formatage du langage représenterait un risque non négligeable, car en donnant la primeur à l'expression plutôt qu'au fond et à l'analyse, il réduirait à néant toutes les nuances multiples qui permettent d'appréhender la réalité avec finesse. Le langage risque ainsi de devenir une soupe vide de sens, décalée des réalités métiers et de ce fait, risque d'entraîner des incompréhensions très préjudiciables aux projets d'innovation.

Qui, dans l'innovation n'a jamais été confronté à des incompréhensions dues à l'imprécision des termes employés ou à une compréhension non partagée des réalités recouvertes par ces mots ? Nombre de commanditaires ont parfois été déçus de la physionomie d'un MVP, bidouille bricolée et peu esthétique, bien loin de la naissance du nouveau produit en pointe dont ils attendaient avec impatience le dévoilement. Cela s'explique notamment par les imprécisions et le formatage du langage. Si ces commanditaires employaient à l'envi l'acronyme MVP, ils ne comprenaient pas véritablement, avant d'y avoir été confronté, les intentions réelles d'un *Minimum Viable Product*.

Ces parodies de l'innovation mettent en lumière avec pertinence la standardisation et l'homogénéisation des pratiques, des discours et de nombreux autres artefacts de l'innovation. Si la plupart des entreprises agissent par mimétisme les unes par rapport aux autres, c'est aussi par facilité car déployer les artefacts d'une posture innovante est relativement facile. L'anthropologue Olivier Wathelet nous dit à ce propos :

« l'innovation est un mot valise, un attracteur cognitif, c'est à dire que c'est une notion dont les contours ne sont pas très forts mais qui permet assez vite de se positionner facilement par défaut d'autre chose. Se dire innovant n'est pas très engageant, ce n'est pas être dans l'immobilisme, mais ce n'est pas non plus être dans une quête de la qualité absolue ».

Il est clair que lorsqu'on parle d'innovation, l'image et les moyens revêtent une importance prépondérante, la communication primant même parfois sur les productions. Ce n'est pas parce que l'innovation n'intéresse pas, mais parce que l'empressement à suivre le mouvement se traduit d'abord par une adoption des codes du genre et de ses moyens, avant même de développer une véritable stratégie de d'innovation.

Sur son compte Instagram, l'agence Proofmakers, de passage chez station F, dénonce ainsi avec humour, à l'aide d'une photo de l'installation *Play-Doh* de Jeff Koons l'indigestion provoquée par un usage systématique et massif de post-it (#digestiondifficile), synonyme d'une obsession pour la production d'idées sans que celles ci ne soit forcément structurée par une vision étayée.

Compte Instagram
de Proofmakers
Play-Doh,
Jeff Koons,
Station F



Les parodies de l'innovation soulignent un phénomène de mode qui pourrait n'être que superficiel, mais qui se révèle pourtant plus insidieux, car cette nouvelle mythologie de l'innovation contribue à générer des déceptions, de l'anxiété, des investissements lourds, parfois à fonds perdus, et même, dans les cas les plus extrêmes, un rejet de l'innovation.

La responsabilité des méthodes d'innovation est centrale car elles sont souvent le point d'entrée opérationnel dans les projets d'innovation et des espoirs très forts - que leur marketing contribue à entretenir - pèsent sur elles.

2.2 À PROPOS DES MÉTHODES D'INNOVATION : **QUELQUES ENSEIGNEMENTS PARTAGÉS PAR** **DES PRATICIENS**

2.2.1 Un constat mitigé sur les résultats

Depuis les années 2000-2010 et l'omniprésence de l'innovation dans le secteur économique, la plupart des entreprises comptant quelques milliers de salariés s'est frottée à la question de l'innovation, pour le meilleur comme pour le pire. Le bilan qu'en font certaines d'entre elles en termes de résultats est mitigé. Emmanuelle Katz, du groupe Up nous dit ainsi :

« On initie beaucoup de projets, mais je dirais que seulement un dixième d'entre eux a donné lieu à une suite ».

Ces entreprises ont parfois mis en œuvre des dispositifs d'innovation lourds et coûteux, et peuvent être perplexes, si ce n'est déçues face au peu de résultats opérationnels que ces investissements et ces efforts ont produits.

Passés l'engouement et l'enthousiasme générés par la nouveauté des méthodes, l'exigence de résultats économiques pointe. Jean-Sébastien Glé de la MAIF nous dit ainsi :

« Après une grande période durant laquelle on nous a donné des missions d'exploration, la direction a réorienté le service innovation sur de la production et de l'opérationnel. Il faut qu'on délivre ».

Cette exigence de résultats économiques est souvent insatisfaite. Comparés aux ratios de succès de projets plus conventionnels, ceux des projets d'innovation peuvent être décevants. Véronique Hillen¹⁴ parle de 85% de taux d'échec des innovations mises sur le marché. À ce chiffre doit s'ajouter le nombre de projets avortés avant même d'entrer en phase de commercialisation. Édouard Siekierski, d'EDF nous dit ainsi :

« Je n'ai pas été souvent confronté à des produits qui sont allés jusqu'au bout. Pourtant, ce qu'on fait est profitable, ça produit des choses sur l'émergence d'idées, sur le changement d'angle de vue. »

14. Préface de l'ouvrage de Marc Giget, *Les nouvelles stratégies d'innovation 2018-2020*, Dunet, 2018

« Notre problème, c'est que ça peine à transformer » est devenue une expression couramment entendue. L'épiphanie qu'on espérait ne s'est pas produite. Les ateliers d'innovation génèrent une avalanche de post-it dont on ne sait pas très bien quoi retirer. Les contributeurs sont fatigués de participer à des *workshops* ludiques et font valoir, que, par ailleurs, « ils ont un vrai travail ». Finalement, les directions se lassent de services innovation qui ne « délivrent » pas. Comment en est-on arrivés là ? Les méthodes sont-elles en partie responsables des désillusions vis-à-vis de l'innovation ? Sont-elles le point de cristallisation d'une vision trompeuse de l'innovation ?

Pour éviter toute contradiction avec lui-même, le propos ici ne sera pas d'édicter des règles d'utilisation des méthodologies d'innovation, mais de s'appuyer sur quelques années de pratique de ces méthodes ainsi que sur les témoignages recueillis auprès de responsables innovation pour analyser l'utilisation qui est faite de ces méthodes d'innovation et ce qu'elles produisent.

2.2.2 Le risque d'une vision réductrice du processus d'innovation

Formulons l'hypothèse suivante : à partir du moment où la méthodologie entraîne une théorisation formalisée de l'innovation, elle la fige dans un modèle rigide et l'éloigne de son essence : mouvante et complexe. Elle tend à la simplifier à outrance pour la rendre intelligible et diffusible. À ce propos, le designer Jean Louis Frechin fondateur de l'agence Nodesign, critique durement le *design thinking* en tant que process :

« Le *design thinking* est une entreprise maladroite. Elle offre une vision déformée et tronquée de la démarche de design. Sa visée vulgarisatrice n'est pas fidèle et elle favorise les approximations. »¹⁵.

15. Jean-Louis Frechin cité par Benoit Drouillat dans son article « Splendeurs et misères du *design thinking* » 14 Octobre 2017, drouillat.com

Le risque encouru est que les entreprises s'attendent à des résultats automatiques, comme si ces méthodes étaient des « machines de production ». Mais, même si la méthode est suivie et appliquée à la lettre, elle ne tiendra sans doute pas sa promesse et n'aboutira probablement qu'à des coquilles vides ou des simulacres d'innovation.

À gros traits, les méthodes d'innovation packagées pourraient laisser penser que l'équation suivante permet de produire de l'innovation :

Sujet + J/h et ou € + méthode = Innovation



Schématisme d'un process d'innovation linéaire

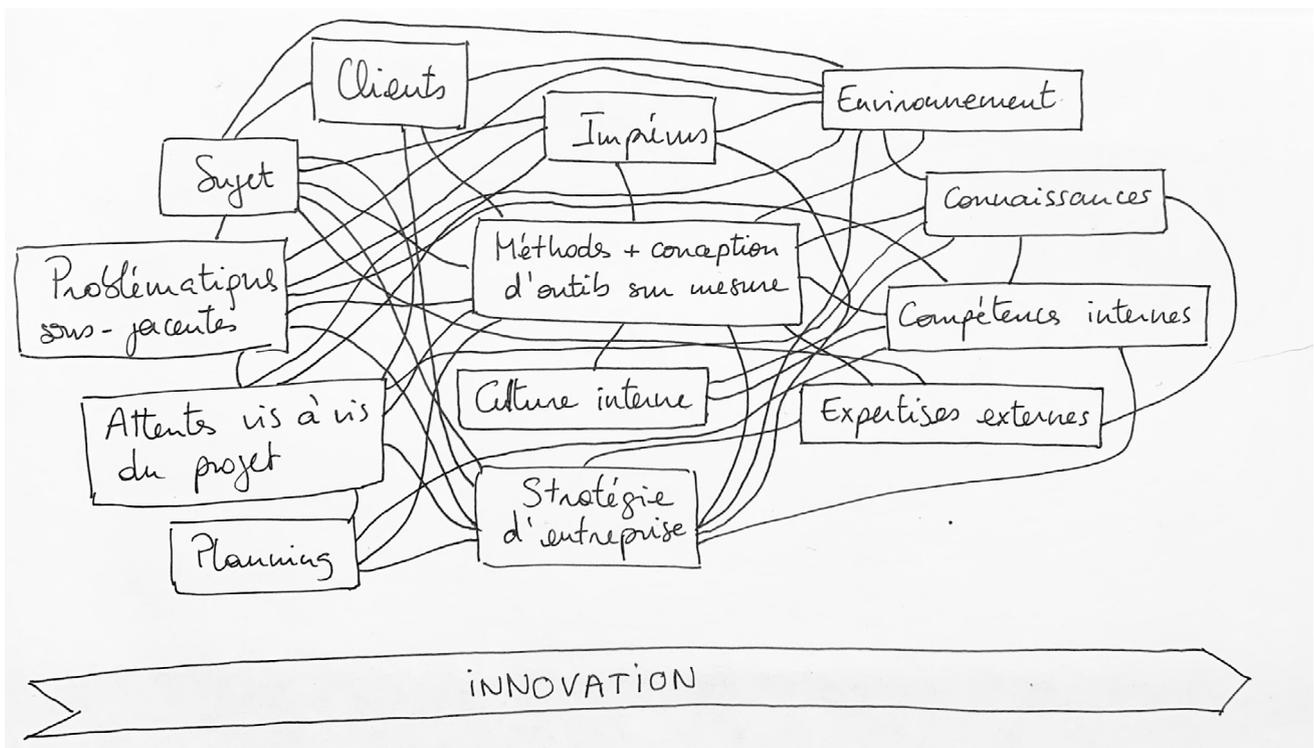
De notre point de vue, il est important de préciser que ce n'est pas le processus d'innovation qui est linéaire mais sa formalisation qui crée cette linéarité. À ce propos, Lomig Unger nous éclaire :

« Pour les rendre explicites, il faut décrire les méthodes comme une succession d'étapes. On oublie de préciser que ce n'est pas parce qu'on l'a explicité de manière linéaire que le parcours réel de conception est linéaire. On revient sur plein de boucles pour récupérer de la matière. Il faut forcément prendre de la hauteur. Si la partie observation est finie, il faut quand même continuer à s'en nourrir tout au long du projet. Cet écueil peut être renforcé quand, lors de moments de collaboration, on est obligé de prévoir un déroulé de la journée, mais c'est trompeur. C'est important de prévenir les gens que ce ne sera pas forcément linéaire pour autant. »

En linéarisant les méthodologies d'innovation, on vise à les simplifier et à les faire paraître plus fiables qu'elles ne sont en réalité en supprimant la contingence. Le sociologue Gérald Gaglio détaille la contingence de l'innovation au sens de « qui peut être ou ne pas être, qui peut se produire ou non »¹⁶. Cette contingence n'est pas relative au chaos, mais fait de l'innovation une matière imprévisible dont on ne peut retracer la logique qu'a posteriori. On peut penser que c'est la réduction de cette part d'incertitude a priori qui transforme les méthodologies en process, et leur fait perdre, en même temps que leur complexité, une grande partie de leur potentiel innovant.

¹⁶ Gérald Gaglio, *Sociologie de l'innovation*, PUF, 2011

Une démarche d'innovation étant faite d'interdépendances de facteurs multiples, changeants et parfois inconnus au lancement du projet, une tentative de représentation de cette complexité pourrait être approchée dans le schéma suivant. L'idée ici étant davantage de donner à voir la multitude des interrelations entre des facteurs impactant un projet d'innovation qu'une réalité immuable.



Tentative de schématisation de la complexité d'une démarche d'innovation

Ce schéma reflète aussi l'idée que l'innovation n'est pas seulement un résultat mais est également un processus apprenant tout au long du projet. Édouard Siekierski, d'EDF l'exprime de la manière suivante :

« L'innovation est à la fois dans le processus et dans le résultat ».

Considérer l'innovation comme la résultante d'un processus qui a « marché » équivaldrait à nier la capacité de chacune des étapes à créer de l'innovation. Cela reviendrait à considérer que ces étapes, numérotées, ont pour fonction unique de rythmer les travaux. Dans la conception d'une nouvelle offre, une telle vision fonctionnelle négligerait les découvertes et la connaissance produites tout au long du déroulé de la méthode. Elles peuvent être de nature variée et concerner l'organisation, les modes de travail, la connaissance des utilisateurs, etc.

Envisager les méthodes d'innovation comme un tunnel pour n'en attendre qu'un résultat final, c'est se priver de la puissance de transformation des processus d'innovation. Ainsi la linéarité, si elle permet de comprendre mieux les méthodes d'innovation, occulte la complexité des processus d'innovation et place les attentes de résultats aux mauvais endroits.

2.2.3 L'écueil de l'entrée par la méthode : l'emploi de la méthode à mauvais escient

Il existe différentes approches des méthodes d'innovation. Elles dénotent d'une plus ou moins grande maturité vis à vis de celles-ci. La plus préjudiciable semble être : l'entrée par la méthode.

Souvent à craindre lorsqu'on entend des phrases telles que « je fais un projet de *lean start up* », cette approche consiste à choisir la méthode avant de définir le projet, ou de faire du sujet donné un prétexte à l'application d'une méthode. Elle est souvent le fruit d'un mimétisme peu réfléchi ou de simili syllogismes :

Dropbox est un immense succès.

Dropbox a été construit avec du *lean start up*.

Je veux être disruptif comme Dropbox.

Je vais faire du *lean start up*.

Entrer par la méthode, c'est prendre le risque d'être victime d'une époque et de ses modes. Philippe Silberzahn parle ainsi de « la potion magique du moment »¹⁷. Clémence Laudren du groupe Accor, partageant ce constat, nous met pourtant en garde :

« Une méthode apporte un cadre et c'est super, j'adore ça, mais ce n'est pas magique, ça ne dispense pas de penser. ».

17. Philippe Silberzahn,
"Innovation et
transformation :
la méthode, c'est vous",
17 Février 2018,
contrepoints.org

L'approche qui consisterait à suivre la mode comporte de grands risques car la méthode en vogue peut ne pas être en adéquation avec les besoins de l'entreprise et générer des échecs.

General Electrics a ainsi tenté de développer une démarche entrepreneuriale en s'aidant du *lean start up*, mais n'a pas pu aborder de cette manière les questions centrales qui se posaient en fait à elle, telles que la culture interne de l'innovation ou encore l'identification des zones de conflit entre les anciens et les nouveaux business. En effet, le *lean start up* ne peut pas transformer une organisation : son champ d'action est le développement d'un nouveau produit ou service et non la stratégie de transformation d'une entreprise.

L'adéquation entre, d'une part la méthode, et d'autre part le sujet, son contexte, etc. est primordiale. Jean-Sébastien Glé exprime à ce propos la grande difficulté à utiliser du *lean start up* dans un contexte culturel alors trop peu mature pour s'y prêter :

« La MAIF est une entreprise qui a de nombreux process en tous genre. Nous avons voulu, dans les débuts du pôle innovation, tester l'approche *lean start up*. Mais les modes de construction aux itérations fréquentes, avec une absence totale de *reporting* et même une absence de visibilité sur les résultats d'atterrissage ont créé un vrai choc culturel. Ça a été très perturbant pour l'équipe, c'était totalement incompatible avec nos habitudes de l'époque. Du coup, c'était contreproductif. »

Si on souhaite suivre une méthode fidèlement, c'est-à-dire la dérouler sans trop la transformer, il convient de veiller à ce que cette dernière soit adaptée au projet et à son contexte. L'outil ne peut pas dicter le projet. Les ambitions d'un projet ne peuvent pas converger dans l'application d'une méthode qui ne sera pas forcément adaptée. C'est à la méthode de s'adapter et d'épouser le contour du champs des contraintes qui pèsent sur le projet. Le paléoanthropologue Pascal Picq tient un propos qu'on peut appliquer également aux méthodes d'innovation :

« Ne croire qu'aux solutions techniques, c'est passer à côté des organisations »¹⁸.

¹⁸. Pascal Picq,
Un paléoanthropologue
dans l'entreprise,
Eyrolles, 2012

Choisir d'abord la méthode, c'est lui conférer de trop grands pouvoirs et estimer qu'elle pourra convenir quel que soit le sujet qu'on souhaite traiter. Les méthodes, choisies au hasard, ne permettent pas systématiquement d'embrasser la complexité des projets d'innovation. Olivier Baudry dit à ce propos en s'inspirant d'Abraham Maslow « le problème de l'innovation est de considérer, parce qu'on est adepte du marteau, que tout problème est un clou ».

Si un appétit pour les méthodes peut être légitime car elles ont effectivement des vertus que nous avons citées en première partie, elles ne sont pas toutes interchangeables et il convient de s'interroger sur l'adéquation de la méthode qu'on souhaiterait employer avec les spécificités du projet, de son contexte, de ses ambitions, etc.

Sinon, il faut assumer le fait que le recours aux méthodes est mû avant tout par une envie d'expérimenter ces dernières. Ce n'est pas répréhensible en soi mais dans ce cas, les attentes ne peuvent pas être les mêmes que pour un projet d'innovation pour lequel on nourrit des espoirs de résultats opérationnels. Cette volonté d'expérimenter les méthodes aboutira sans doute à des résultats bien plus aléatoires. Un des responsables innovation témoigne ainsi :

« J'ai toujours voulu tester de nouvelles méthodes en me disant que si jamais les sujets étaient mauvais, au moins, on aurait testé la méthode. Et au mieux, on aura une bonne surprise, on y arrivera et du coup je pourrai dire qu'on fait de l'innovation. »

Ces propos teintés d'humour et d'ironie occultent cependant le fait que les échecs probables ne seront pas forcément dus aux méthodes en tant que telles mais sans doute à leur utilisation maladroite ou à leur mauvaise adéquation avec les sujets. Et finalement ce manque de résultats sera justifié par l'alibi qui vise à dire que l'innovation passe par l'échec. La méthode sera discréditée à tort car elle a été mal utilisée ou dans un contexte inapproprié. C'est un cercle vicieux.

2.2.4 L'utilisation de méthodes d'innovation et la nécessité du savoir-faire : l'outil ne fait pas l'artisan

Si, les méthodes déçoivent parfois, nous supposons que c'est parce que les savoir-faire qu'elles requièrent ne sont pas systématiquement présents et mobilisés lors de leur utilisation.

Pour approcher l'importance du savoir-faire lorsqu'on parle de méthodes d'innovation, il nous a semblé intéressant d'interroger un artisan pour comprendre le rapport qu'il entretenait avec ses outils. Stéphanie Quenessen, restauratrice de tableaux à l'atelier Gassendi à Paris nous dit ainsi :

« Je ne suis pas certaine qu'on puisse apprendre à restaurer un tableau avec un manuel. Je n'en connais pas de suffisamment complet et vaste pour trouver la solution à chaque cas de figure. La théorie n'a jamais la réponse précise à la situation qu'on a sous les yeux. Et surtout, la théorie ne peut pas être totalement adaptée au cas spécifique qu'on travaille. La restauration de tableau, ce ne sont que des cas particuliers. La théorie ne peut pas les analyser à notre place. Il n'y a que moi qui peux évaluer l'état du châssis, l'époque du tableau, le type de peinture, les dégâts, etc. Je fais ensuite mes mélanges en fonction de mon diagnostic. Je choisis les outils que je vais utiliser ou détourner. Ce qui me guide c'est le ressenti et l'expérience. Et puis, il y a aussi ce qu'on appelle le « secret d'atelier », et ça, ça ne figure dans aucun manuel. »

L'analogie avec l'innovation nous semble ici très intéressante. Stéphanie Quenessen utilise son savoir-faire lorsqu'elle restaure une toile mais également lors de l'analyse qu'elle réalise avant d'entamer des travaux sur la toile. C'est à partir de son diagnostic initial qu'elle choisit le protocole de restauration qu'elle va suivre. Si cette analyse initiale est défailante, le protocole mis en œuvre sera inadapté et n'aura pas les résultats escomptés.

Les méthodes d'innovation occultent souvent cette notion de savoir-faire et sont trompeuses sur deux points. Premièrement, elles ne mentionnent pas le besoin essentiel d'analyser le contexte du projet, sa nature, ses attentes. Cette étape ne peut pas s'improviser et nécessite une expertise. Il s'agit d'un savoir-faire qui permet d'adapter ou de choisir les méthodes en fonction du sujet et de ses problématiques propres. Il s'agit d'un prérequis à leur utilisation. Emmanuelle Katz du groupe Up témoigne ainsi :

« On ne défend jamais une méthode en particulier. Notre point d'entrée est le projet et on choisit les outils en fonction des caractéristiques du projet ».

Deuxièmement, les méthodes trompent en faisant croire qu'aucune expertise n'est requise pour les manier et que n'importe qui peut les utiliser.

La boîte à outils *Bootcamp Bootleg* réalisée par la d.school, comporte le propos liminaire suivant :

« Cette compilation se veut une boîte à outils pour soutenir votre pratique du *design thinking*. Le guide n'est pas seulement à lire. Nous vous incitons vivement à utiliser ses outils pour vos propres problématiques. (...) Nous décrivons des dizaines de méthodes spécifiques pour effectuer le travail de conception. Ces processus et méthodes fournissent un ensemble d'outils concrets qui s'appuie sur l'état d'esprit du *design thinking*. Il s'agit d'attitudes essentielles pour mettre en pratique le *design thinking* ».

Cette introduction comporte quelques ambivalences générant de la confusion. D'une part l'incitation à utiliser ces outils sans mentionner de prérequis à leur usage. Tout le monde serait donc capable de les utiliser ? D'autre part, la mention d'un état d'esprit, qui, nous semble-t-il, vise à singer et simplifier à l'extrême l'approche propre aux designers qualifiée du mot malheureux « d'attitude ». La « méthodologisation » des pratiques aurait-elle supprimé la nécessité de s'adresser à des experts ?

Clémence Laudren, du groupe Accor nous dit à ce propos :

« Je suis très enthousiaste vis-à-vis des méthodes mais je me méfie des gens qui disent les utiliser. »

Cette méfiance se justifie par le fait que la méthode en tant que telle ne promet aucunement un résultat satisfaisant et que ce n'est pas parce qu'on dit l'utiliser qu'on sait en tirer un résultat. Utiliser une méthode sans le savoir-faire nécessaire est rarement gage de succès.

Clémence Laudren illustre ainsi :

« On a fait appel à deux agences prestataires successivement sur le même projet. Ils utilisaient tous deux la même méthode. Les productions du premier ont été très décevantes, celles du second étaient super. On s'est donc bien rendu compte qu'au-delà de la méthode, la question des personnes, et donc du savoir-faire était primordiale ».

Déçu également par des prestataires dont il a jugé l'approche rigide et scolaire, Jean-Sébastien Glé, de la MAIF nous dit également :

« Le succès n'est pas dans la méthode et la technique. Et pourtant quand on est nouveau, c'est là-dedans qu'on la recherche, parce que ça rassure. Parce que l'innovation c'est du doute et qu'on a besoin de se rassurer. Mais finalement, ce n'est pas une question de recette, c'est une question de coup de main. Et ça, ce n'est pas si fréquent à trouver. »

A propos du *design thinking* en particulier, le designer Emmanuel Thouan fondateur de l'agence Dici Design déclare :

« Ne pas travailler avec des designers sur un projet de conception ou d'innovation en utilisant les outils du *design thinking* est comparable à vouloir réussir à réaliser un plat gastronomique sans chef cuisinier : c'est possible mais chronophage, et le résultat sera décevant. »¹⁹.

19. Emmanuel Thouan
« Pas d'innovation
sans design »
4 Octobre 2018,
Stratégies.fr

Si les méthodes d'innovation ne mentionnent pas ou très rarement le besoin d'une expertise que ce soit pour choisir l'outil *ad hoc* ou pour l'utiliser, c'est sans doute parce que la puissance de leur promesse marketing en pâtirait. Au demeurant, définir et circonscrire les composantes d'une expertise en innovation se révèle complexe. C'est sans doute cette difficulté de définition des compétences nécessaires en innovation qui entraîne en partie une sacralisation des outils et un dévoiement de ces derniers.

2.3 L'EXPERTISE EN INNOVATION COMME CONDITION SINE QUA NON D'UNE UTILISATION EFFICACE DES MÉTHODES

2.3.1 Analyser les enjeux stratégiques

Si les projets d'innovation sont souvent décevants, nous l'expliquons par l'hypothèse suivante : un projet sans ancrage ni analyse stratégique préalable aura du mal à générer des apprentissages pertinents et un résultat satisfaisant.

L'expertise en matière d'innovation est complexe à cerner et à qualifier. Il s'agit entre autres choses d'une habileté à travailler avec le risque, l'incertain, à avoir une vision stratégique et créative, mais aussi d'une faculté à rendre tangibles les apprentissages, à prouver des intuitions qu'on a su bâtir, etc.

L'analyse stratégique dont devrait savoir faire preuve l'expert en innovation consisterait - avant toute réflexion d'ordre méthodologique – à étudier et prendre en considération le contexte, les enjeux, les participants et tous les autres facteurs pouvant avoir un impact sur le projet. Cette prise en compte de l'environnement permet en effet de ne pas se raccrocher aux méthodes comme à un dogme mais de mettre les travaux au service d'une ambition contextualisée. C'est la clarté de cette ambition qui permettra de construire un terrain de développement propice à une approche méthodologique adaptée. Les entreprises qui ne sont pas désabusées des méthodes nourrissent généralement à leur égard des attentes justes, celles de dispositifs venant outiller la stratégie. Qui dit outillage, dit que la stratégie doit avoir été déterminée en amont. Lomig Unger nous dit ainsi :

« Le point central c'est l'articulation entre innovation et stratégie. Si ça ne se fait pas, c'est un échec pour la stratégie comme pour l'innovation ; Si une boîte n'est pas capable de dire comment ils articulent les deux c'est qu'ils font n'importe quoi. Ou qu'ils ont acté qu'ils ne seraient pas innovants et que l'innovation est un attribut d'image. »

Lorsque la stratégie fait défaut, l'innovation patine et les méthodes prennent une place trop importante. Un responsable innovation de notre panel témoigne ainsi :

« Au début, nous n'avions pas de stratégie claire. Du coup, on testait des choses dans tous les sens, mais ça ne menait nulle part et ça créait un grand malaise dans l'équipe car sans cadre, on ne savait pas se fixer d'objectifs ni de directions. Ça aurait pu nous permettre de faire plein de choses mais c'était un peu tétanisant. »

L'une des premières tâches serait donc de réaliser une analyses des enjeux stratégiques et avec elle de concevoir les critères d'évaluation inhérents à la démarche d'innovation. Édouard Siekierski, d'EDF dit à ce propos :

« Ce sur quoi j'insiste toujours, c'est savoir ce qu'on vise, là où on veut aller. Savoir ce qui fait qu'on sera content et savoir quel objectif on veut servir. »

Bien souvent les critères d'évaluation en innovation n'existent pas ou sont inadaptés, notamment parce que le sujet même des travaux n'est pas bien cerné.

Stéphane Gauthier, de l'agence de conseil Proofmakers nous explique qu'avant de commencer une mission, comprendre la stratégie de l'entreprise ou à défaut, les enjeux stratégiques qui sous-tendent la demande du client, est incontournable pour l'entreprise comme pour le prestataire. Pour que le premier soit satisfait de la mission et pour que le second puisse travailler sereinement. De la même manière, Olivier Baudry d'Open Communities nous confie que chacune de ses missions commence par un diagnostic et un cadrage car :

« Les entreprises ne savent que rarement l'objet sur lequel elles veulent travailler. Nous commençons toujours par une grosse période de cadrage qui consiste à les questionner pour comprendre leur problématique, leur stratégie et aligner les deux. »

Ainsi, la définition de la stratégie doit précéder l'usage de méthodologies d'innovation et on ne peut attendre de ces dernières qu'elles produisent de la stratégie. Au demeurant, et c'est là que le sujet devient complexe, elles peuvent, par les résultats qu'elles apportent, contribuer à faire évoluer la stratégie. Olivier Wathelet nous dit à ce propos :

« Quand on utilise une méthode, il faut être capable d'assumer et d'absorber l'impact stratégique des projets et assumer les productions. Il faut donc avoir une stratégie avant le projet et être capable de la modifier, de la nourrir en fonction de ce qu'on a fait et appris. Ça demande au *top management* d'avoir de la force pour impulser et de la souplesse pour absorber ».

L'innovation peut également ne pas être en droite ligne avec la stratégie, si mandat lui a été donné d'explorer en dehors du champs déterminé par la stratégie. Son objectif peut alors être d'élargir et de questionner cette stratégie. C'est cette intention qui devient du coup le fil conducteur de l'utilisation de méthodes d'exploration adaptées.

2.3.2 Choisir, détourner et concevoir des outils

Nous l'avons expliqué plus haut, les méthodes ne sont pas des outils rigides auxquels il convient de se conformer. Lorsque le cadrage d'un projet d'innovation a été réalisé, nombre d'experts en innovation créent et utilisent les outils et méthodes selon leur propres règles et non tels que leurs modes d'emploi le préconisent. Clémence Laudren du groupe Accor nous dit ainsi :

« Lorsque qu'on ne déroule pas des méthodes intégralement je fais du *pick & choose* dans les boîtes à outils »

De son côté, Stéphane Gauthier explique que chaque sujet est l'occasion de créer des outils et protocoles sur mesure, en fonction des spécificités du sujet. Il explique :

« On ne peut pas plaquer une méthodologie. Il faut donc faire de l'hybridation, du *ad hoc*. Il faut se poser la question, à chaque étape, de savoir quel est le bon protocole à concevoir. »

Stéphanie Quenessen nous parle du détournement des objets et outils qu'elle utilise pour restaurer les tableaux, et surtout de sa recherche perpétuelle de l'astuce adaptée :

« Je cherche toujours l'objet qui va me permettre de faire un truc mieux, plus vite, plus agréablement. Je récupère des objets type flacons de démaquillant, etc. que je vais piocher dans des univers autres que celui du matériel de restauration. J'ai acheté des embouts d'aspirateur conçu pour aspirer les radiateurs et je les utilise pour nettoyer entre le châssis et la toile. Je suis très heureuse quand je trouve des idées comme celle-là. »

Emmanuelle Katz, du groupe UP témoigne aussi des « libertés » qu'elle prend vis-à-vis des outils :

« On adapte toujours les méthodes et les outils. On les tord tout le temps. Je me demande plutôt quels sont les problèmes, comment essayer de savoir ce que je ne sais pas, et en fonction de ça, j'avise sur le dispositif à mettre en œuvre. »

Ce qui différencie sans doute l'expert du novice en innovation c'est que le premier conçoit ses outils, pioche dans des méthodes variées et construit la cohérence de son processus d'innovation. Il a du recul sur son activité de conception. La méthode qu'il déploie pour chaque projet diffère car les projets ne sont pas les mêmes. L'approche n'est plus standardisée, il s'agit davantage de « méthodogénie ». Le sociologue américain Richard Sennett explique ainsi que « il entre dans le faire une part de réflexion et de sensibilité. »²⁰. Concevoir et fabriquer ses outils permettrait donc de penser davantage le processus qu'on s'apprête à concevoir. Il en va de même pour l'hybridation d'outils ou de méthodes qui nécessite une projection, des tentatives, de l'interprétation et une évaluation.

Le novice, lui, aura tendance à se réfugier dans une application méticuleuse et littérale des méthodes. Leur cadre est si bien établi que s'affranchir de leur rigidité demande une certaine expérience. Le novice est victime du marketing des méthodes, comme l'explique Jon Kolko, fondateur du *Austin Design Center* :

« Les méthodes tendent à diffuser l'idée que les outils permettent de devenir un innovateur couronné de succès. Elles tendent ainsi à oublier que l'expérience est une composante non négligeable. »²¹.

20. Richard Sennett, *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*, Albin Michel, 2010

21. Jon Kolko, "Enough design methods", *themoderniststudio.com*, 28 Mai 2018

2.3.3 Capitaliser sur la connaissance produite par l'utilisation des méthodes

Si l'innovation est si souvent perçue comme un échec, nous émettons l'hypothèse que c'est parce que les organisations ne savent pas apprendre de leurs démarches d'innovation, échecs compris. L'un des défis auxquels font face les projets d'innovation est de savoir capitaliser sur la matière produite. Les méthodes d'innovation n'insistent que très peu sur la consolidation d'apprentissages au fur et à mesure de l'avancement du projet. Lorsque la méthode est le seul guide, le projet d'innovation est évalué durant son déroulement afin de décider si les travaux sont poursuivis ou non, puis à la fin, pour acter un lancement ou un développement en fonction de la nature du projet. Si l'arbitrage final est négatif, c'est parfois l'ensemble du projet qui est relégué dans les armoires. Stéphane Gauthier nous dit à ce propos :

« Il faudrait faire entrer dans les cultures d'entreprises qu'un projet raté peut-être très riche d'enseignement. Cela nécessite pour cela non pas de l'évaluer d'un point de vue macro mais de changer de granulométrie d'analyse pour regarder le micro, comprendre les points qui ont dysfonctionnés pour ne pas les reproduire et mettre en lumière les connaissances réutilisables. »

Comme nous le disions précédemment, si l'innovation est tout autant dans le résultat que dans le processus, il faut être capable d'identifier la valeur des apprentissages intermédiaires et de capitaliser dessus. Dans l'article De Julie Fabbri et Aurélie Hemonnet-Goujot (cf. encadré page 25), c'est bien ce dont il était question. Bien que les concepts finaux aient été jugés décevants, la grille d'analyse des usages issue de la phase d'observation de terrain s'était révélée d'une richesse extrême pour le commanditaire, y compris hors des frontières dudit projet.

C'est également l'approche qu'a adopté la NASA avec le projet Apollo 13, échec retentissant, dont l'analyse s'est révélée très riche d'apprentissages. C'est à la suite de cette expérience que la NASA a développé le principe « d'échec réussi », c'est-à-dire d'échec profitable car la connaissance qui en est issue est riche d'enseignements pour l'organisation comme pour les expérimentations suivantes

Cette posture nécessite de changer sa vision de l'échec et d'en faire, au même titre que des succès, une source d'apprentissage. Emmanuelle Katz nous explique ainsi qu'au sein du groupe UP une attention particulière est accordée à la réalisation de retours d'expérience réguliers (REX) sur les projets d'innovation. L'idée de ces REX est de voir l'innovation non plus à l'échelle d'un projet et de sa méthode mais plus globalement comme une démarche de transformation de l'entreprise qui s'inscrit dans une logique d'amélioration et d'apprentissages continus. De ce fait, l'innovation n'est plus perçue comme étant une source de coûts bruts, ou une fabrique à concepts jetables et devient véritablement un des leviers de transformation de l'entreprise. On peut également, de ce fait, évaluer la méthode et les outils utilisés dans leur faculté à créer ou non de la connaissance. Les différentes étapes de la méthode peuvent être utilisées comme prétexte pour produire et formaliser régulièrement les connaissances acquises et permettre ainsi leur utilisation et leur diffusion.

2.3.4 Ce que peut produire la méthode lorsqu'elle est bien utilisée.

Si l'utilisation des méthodes d'innovation dans les entreprises a parfois généré des levées de boucliers, c'est parce que ces méthodes étaient présentées, maladroitement, comme étant « de nouvelles méthodes de travail ». Ces allégations fragilisent les contributeurs aux projets d'innovation en entraînant des changements de repères brutaux qui peuvent conduire les experts métiers reconnus à rejeter en bloc les méthodes d'innovation qu'ils identifient, à tort, comme des menaces pour leur savoir-faire.

Pourtant, une utilisation des méthodes à bon escient peut produire des effets très profitables à l'organisation. Le format de l'atelier notamment, lorsqu'il est exploité avec l'expertise nécessaire, dans une intention clairement définie, en mobilisant les contributeurs et en valorisant leurs expertises, apporte de nouvelles dynamiques dans de nombreuses entreprises. Les experts auparavant habitués à ne se croiser que dans des réunions d'exposés successifs de leurs savoirs se sont vu invités à travailler ensemble et simultanément sur des projets. Ces démarches d'innovation ont donc parfois permis de créer des ponts et d'installer plus de transversalité et d'émulation collective.

Ainsi, sous réserve d'être utilisées à bon escient, avec des expertises adéquates et donc sans tomber dans les travers que leurs parodies visent à dénoncer, les méthodes d'innovation peuvent installer, en plus de connaissances profitables, de réassurance et de moyens de répondre à l'injonction d'innover, des habitudes de partage et une culture commune très utile en matière d'innovation.

Recommandations d'usages des méthodes d'innovation formulées par des praticiens

Nous avons demandé à l'ensemble des responsables innovation quelles seraient leurs recommandations pour une bonne utilisation des méthodes d'innovation, voici la liste des réponses qu'ils nous ont données, sans viser l'exhaustivité :

- Ne pas sous-estimer le besoin d'adapter une méthode à son contexte.
- Ne pas entrer dans un sujet par la méthode.
- Clarifier ses intentions de conception car les méthodes ne sont pas des prêt-à-penser.
- Ne pas tout attendre des outils et méthodes : ils ne sont pas magiques.
- Disposer des compétences et du savoir-faire nécessaires pour utiliser les méthodes car elles ne sont pas à la portée de tous.
- Avoir un regard critique sur les méthodes et outils de manière à les faire évoluer en fonction des besoins.
- Faire primer les besoins sur la méthode.
- Connaître les intentions et spécificités des différentes approches et méthodes, car elles ne sont pas toutes interchangeables.
- Fixer des critères d'évaluation propres à la démarche d'innovation engagée et non des critères standards.
- Ne pas mélanger animation et participation.
- Accepter que ce n'est pas la méthode qui garantit le succès, mais bien la manière dont on l'utilise, dans un contexte donné.
- Être en permanence vigilant à ce qu'il se passe et écouter cela davantage que les étapes de la méthode, car si on est trop fasciné par elle, on peut devenir sourd à des signaux importants. La méthode ne doit pas éteindre la vigilance.
- Hybrider les méthodes pour arriver à des protocoles sur mesure.
- Accepter le fait que parfois il n'y pas de méthode à adopter et donc accepter l'incertitude comme étant une composante des processus d'innovation.
- Se poser toujours les questions. On a le droit de ne pas connaître les réponses mais on a le devoir de s'interroger.
- Garder un regard critique et savoir s'arrêter suffisamment tôt, même si on n'est pas allé au bout de la méthode.

CONCLUSION

Les responsables innovation interviewés au cours de ce travail ont tous été unanimes sur le fait qu'ils ne pouvaient pas tirer de conclusions générales de leurs expériences des méthodes d'innovation. Tous par contre, nous ont parlé de leurs évolutions et déconvenues vis-à-vis des méthodes, de leur curiosité, et de l'apprentissage qu'ils continuaient d'en faire. Leurs attentes et les résultats produits dépendent des projets, des contextes de ces derniers, etc. Il semble qu'il n'y ait pas de vérité générale quand il s'agit des méthodes d'innovation.

Cette appréciation globale nous permet de nous conforter dans l'idée que le marketing des méthodes est trompeur lorsqu'il laisse à penser qu'elles permettent de produire presque automatiquement de l'innovation. Les parodies de l'innovation permettent de dénoncer avec humour et justesse les travers d'une utilisation parfois systématique et irréfléchie des méthodes.

Les déceptions ressenties vis à vis des méthodes d'innovation seraient donc le fait d'une trop grande crédulité qui viserait à leur conférer des pouvoirs qu'elles n'ont pas, et d'une utilisation sans savoir-faire, prise de hauteur ni regard critique. Le constat que nous dressons est que vraisemblablement, ces travers sont bien souvent dus à l'inconfort inhérent aux projets d'innovation, mais également à un manque d'expertise et de regard critique sur l'innovation.

En voulant figer et décrire les processus de conception, les méthodes trahissent la plasticité et le bouillonnement perpétuel qui sont intrinsèques aux processus d'innovation. Une plus grande maturité vis-à-vis de ces méthodes consisterait à relativiser leur approche théorique et à faire preuve d'une plus grande liberté dans leur application.

Prendre ce recul et considérer les méthodes et outils comme des moyens permet de les utiliser pour ce qu'ils sont, à savoir des soutiens précieux permettant notamment de structurer un projet, de générer de la créativité et des dispositifs propices à l'émulation et au travail collaboratif.

Cette faculté à prendre du recul sur les outils, à en détourner ou même à en créer est le fruit d'une expertise qu'il est ardu de décrire. Elle consiste notamment en une pensée critique et analytique et une attention portée à la conception comme processus de réflexion. Son principal signe distinctif est une faculté à s'affranchir des cadres préfabriqués pour construire les siens.

Ainsi la question principale à se poser en matière d'innovation ne serait pas « comment appliquer la méthode ? » mais plutôt « comment concevoir la méthode adaptée ? ». Si le cadre offert par les méthodes a des qualités, il peut s'agir, pour parvenir à innover, de s'en départir.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Gérald Gaglio, *Sociologie de l'innovation*, PUF, 2011

Richard Sennett, *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*, Albin Michel, 2010

Pascal Picq, *Un paléanthropologue dans l'entreprise*, Eyrolles 2012

Georg Simmel, « la mode » *La tragédie de la culture et autres essais*, Rivages, 1904

Nicolas Bouzou, Julia De Funès, *La comédie (in)humaine*, Éditions de l'observatoire, 2018

Nicolas Minvielle, Marti Lauquin, Nicolas Caruso, *Accélération*, Diatino 2018

Clayton Christensen, *The innovator's dilemma*, Harvard business review press, 1997

Marc Giget, *Les nouvelles stratégies d'innovation 2018-2020*, Dunet, 2018

Lina Alami *Livre Blanc Innover ? Innovez! Innovons*, 2015.

A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*, Wiley, 2014

AUTRES OUVRAGES

d. School, « Bootcamp Bootleg, la boîte à outils du Design Thinking »

100 Méthodes de design, Bella Marin, Bruce Hanington, Eyrolles, 2013

La boîte à outils de l'action publique <http://comment-faire.modernisation.gouv.fr/decouvrir-le-design-public/choisir-une-MÉTHODE/>

ARTICLES

Aurélié Hemonnet-Goujot, Julie Fabbri et Delphine Manceau « Crowdsourcing vs Design Thinking : une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation » *Décision Marketing* n°83, 2016

Philippe Méda, « L'échec des méthodes d'innovation », *Icopilots.com*, 17 Septembre 2012

Philippe Méda, « Entretien avec Nicolas Nova sur les différents modèles d'innovation », *Icopilots.com*, 24 Mars 2015

Benoit Drouillat, « Splendeurs et misères du design thinking », *drouillat.com*, 14 Octobre 2017

Philippe Silberzahn, « Innovation et transformation : la méthode, c'est vous », *contreponts.org*, 17 Février 2018

Jon Kolko, « Enough design methods », *themoderniststudio.com*, 28 Mai 2018,

Emmanuel Thouan « Pas d'innovation sans design », *Stratégies.fr*, 4 Octobre 2018

Jill Lepore « The Disruption Machine What the gospel of innovation gets wrong. », *newyorker.com*, 16 Juin 2014

Jean-Louis Frechin “Design thinking vs design doing”, Les échos, 25 Janvier 2014

Emmanuel Thouan “Le design thinking a besoin de designer”, strategies.fr, 16 Janvier 2018

Mathieu Savary, “Le design, une méthode” userstudio.fr, 27 Juin 2018

Nicolas Minvielle, “Paradoxalement, la mission d’une direction de l’innovation n’est pas d’innover”, Les Echos, 5 Avril 2019

VIDÉOS

Le Hackacon, Tracks, Arte, 2017

Cargo Cult, Bastien Dubois, Sacrebleu productions, 2013

Le bullshit de l’innovation, évènement organisé par MTI Experience, 2019

LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Structure	Nom	Fonction	Date de l’entretien
MAIF	Jean-Sébastien Glé	chef de projets innovation	4 Avril 2019
Groupe UP	Emmanuelle Katz	responsable innovation corporate et expérimentation au sein du groupe UP	26 Avril 2019
Ex – Renault, actuellement AstraZeneca	Lomig Unger	fondateur et responsable de labs internes	26 Avril 2019
Groupe Accor	Clémence Laudren	innovation leader au sein du groupe Accor	30 Avril 2019
EDF	Edouard Siekierski	innovation catalyst chez EDF	8 Avril 2019
Proofmakers	Stéphane Gauthier	associé fondateur	8 Avril 2019
Open communities	Olivier Baudry	fondateur	9 Avril 2019
Atelier Gassendi	Stéphanie Quenessen	restauratrice de tableaux	9 Avril 2019
User Matter	Olivier Wathelet	anthropologue	5 Avril 2019

