

ET SI L'INTUITION RENCONTRAIT L'INNOVATION ?

En quoi l'intuition est-elle bénéfique dans les projets
d'innovation industrielle ?

Jeanne SAUZEAT
Sous la direction de Sophie Coiffier

Mastère spécialisé Innovation By Design - ENSCi Les Ateliers
Session Février 2022

ENSci
LES ATELIERS

Sommaire

Introduction	7
I. Qu'est-ce que l'intuition ?	9
Définition	10
L'intuition, personnelle mais collaborative.	11
Instinct et intuition	12
II. L'innovation dans un cadre industriel	15
L'innovation industrielle à travers différents axes d'optimisation	16
L'innovation consiste à concevoir un nouveau produit...	16
... fonctionnant sur le marché...	17
... développé par une équipe pluridisciplinaire.	17
Le cadre de l'étude	18
Comment s'organise l'innovation dans les entreprises comme SEB et Décathlon?	21
La répartition de l'innovation	21
La place de l'utilisateur	23
La vision du collectif	25
III. La prise de décision dans le cadre d'innovation produit	29
Qu'est ce qu'une prise de décision ?	30
Une prise de décision est un choix...	30
... qui implique les émotions.	31
Comment se passent les prises de décision collective dans le cadre suivant ?	35
Qu'est ce qu'une décision collective ?	35
Pourquoi prendre des décisions collectivement ?	36
La notion de temps entre en jeu dans la décision	37
Mécanismes impactant la prise de décision collective en innovation	38
Exemple de méthodes mises en place pour la prise de décision collective	43
VI. Comment l'intuition peut-elle être bénéfique dans un projet d'innovation ?	47
En quoi l'intuition peut-elle favoriser les projets d'innovations ?	48
L'intuition favorise le projet	48
L'intuition favorise le groupe	50
Dans quel cadre, l'intuition est-elle bénéfique ?	51
Comment est-elle utilisée aujourd'hui ?	53
Comment la favoriser dans le cadre de projets d'innovation en entreprise?	56
A l'échelle d'un atelier	56
A l'échelle de la stratégie d'entreprise	61
Conclusion	65
Bibliographie	69
Iconographie	71
Annexes	73
Annexe 1: Transcription entretien avec Cédric Caprice	73
Annexe 2: Transcription entretien avec Stéphane Gauthier	83
Annexe 3: Le diagramme de Veitch	96
Annexe 4 : La gestion par consentement	97

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Sophie Coiffier. Je la remercie pour sa patience, sa disponibilité, ses précieux conseils, et plus particulièrement pour sa bienveillance et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements à Jean Louis Compeau et à toute l'équipe du SEB Lab, qui ont contribué au succès de mon alternance. Ils m'ont accueilli, m'ont transmis leur expertise, et m'ont fait suffisamment confiance pour me laisser animer des sessions.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'ENSCi les Ateliers, en particulier Stéphane Gauthier et Mathias Béjean, et les intervenants professionnels, pour avoir assuré la partie théorique et pratique de cette formation.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance envers Stéphane Gauthier et Cédric Caprice, pour m'avoir accordé de leur temps pour répondre à mes questions et guider mes réflexions.

Un grand merci à mes amis et à ma famille pour leur soutien inestimable.

Introduction

Durant mes études, j'ai régulièrement choisi de travailler sur des projets liés à l'inclusion. Ils ont toujours été pour moi une source d'inspiration et d'épanouissement. Ces projets permettent de travailler autour de la sensibilité et de la sensorialité, tant des usagers que celles des collaborateurs. Au cours de mes recherches, ces deux notions, importantes à mes yeux, sont venues s'imbriquer au processus d'intuition.

J'ai toujours eu des difficultés à prendre des décisions dans mon quotidien. En effet, de nature cartésienne, face à un choix, je liste systématiquement les pour et les contre et je m'interroge beaucoup. Pour autant, la décision finale reste toujours celle en accord avec mon ressenti intérieur. Avec le temps, j'ai appris à écouter davantage ce pressentiment, cette intuition, et j'ai pris conscience de son importance. Cependant, je n'ai jamais pu, ni même pensé, à l'utiliser dans l'environnement scolaire ou professionnel.

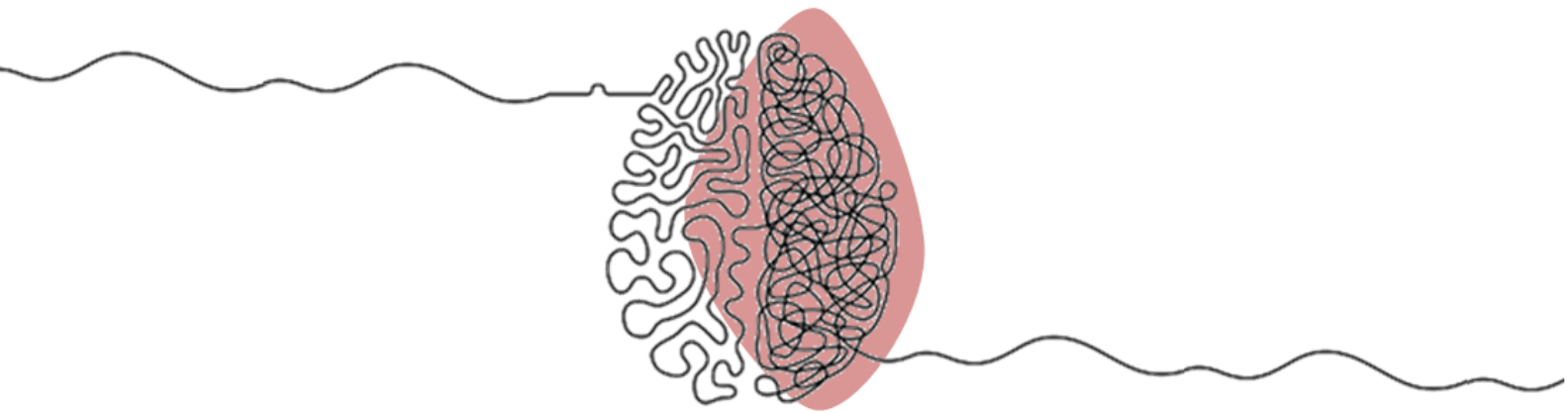
Les notions d'intuition et d'émotion ont pendant longtemps été considérées comme biaisant la décision. Cette mentalité est encore aujourd'hui très ancrée. Dans les entreprises, la majorité des décisions doivent être prouvées et justifiées pour être entendues, ce qui n'est pas toujours possible avec l'intuition. Il en est de même dans les formations scientifiques. En école d'ingénieur, la majorité des projets consistait à fournir une réponse technique suivant un cahier des charges. Tout raisonnement devait être prouvé par des analyses, des graphiques et des calculs d'incertitudes. Nous n'avons donc jamais vraiment appris à écouter ni à laisser s'exprimer cette intuition. Certains métiers sont sans doute plus familiers de cette notion, comme les artistes ou les designers, qui eux, utilisent, considèrent et valorisent la partie émotionnelle dans la réalisation de leurs missions.

Je décide de centrer ce travail de réflexion autour de l'innovation industrielle car mon projet professionnel s'oriente dans ce domaine. De plus, la part d'inconnu, qui est la base de l'innovation, rend difficile la mise en place d'un cadre. De ce fait, n'est-ce pas ici que l'intuition sera valorisée ? Mon travail portera donc sur la problématique suivante :

En quoi l'intuition est-elle bénéfique dans les projets d'innovation industrielle ?

I

Qu'est-ce que l'intuition ?



I. Qu'est-ce que l'intuition ?

A. Définition

Connaissez-vous cette sensation d'être face à un dilemme, d'y réfléchir des jours et des jours, puis de sentir qu'un jour spontanément, sous la douche ou en marchant, LA solution vous apparaît. Ou avez-vous déjà eu ce pressentiment de savoir quelle direction prendre dans un projet, au plus profond de vous, sans pouvoir l'expliquer ? Ces phénomènes proviennent de votre intuition !

Le terme intuition se découpe en in-tuition, en anglais *tuition*, la leçon, il signifie la leçon de l'intérieur. C'est la sensation de connaître spontanément la réponse évidente, sans passer par un raisonnement conscient.

L'intuition, nous savons tous ce que c'est, mais nous avons tous du mal à l'expliquer. C'est un phénomène complexe qui se nourrit de 3 mécanismes : le savoir, les émotions, et le sensoriel.¹ L'être humain développe et cumule des connaissances autour de ces 3 mécanismes tout au long de sa vie grâce à son parcours et ses expériences. Lorsqu'une situation se présente, le cerveau utilise et mixe toutes ces connaissances afin d'analyser le contexte et de renvoyer la meilleure réponse pour la personne à cet instant. Tout ce processus se produit de manière inconsciente et instantanée. C'est la raison pour laquelle l'intuition est difficile à repérer, et nous donne souvent l'impression d'une réponse abstraite et sans raisonnement fondé.

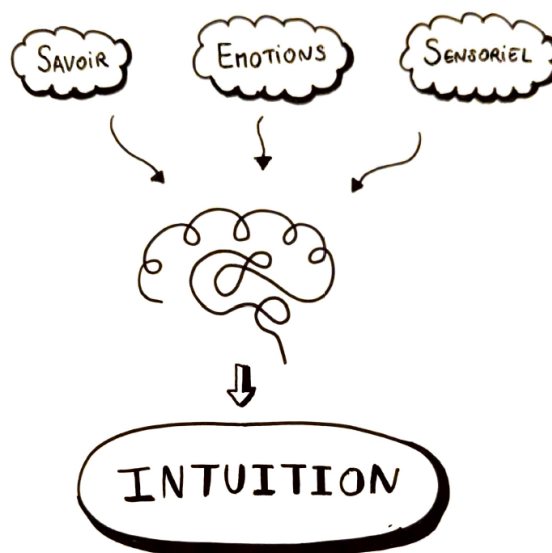


Figure 1 : Illustration personnelle de la construction de l'intuition

¹ Ouvrage de référence: Ximena WALTERSTEIN. Intuition fine et douce. Mémoire mastère spécialisé Création et Technologie Contemporaine à l'ENSCi Les Ateliers. Octobre 2021. p.5 à 10.

L'intuition est accessible à tous, mais elle est davantage développée chez certains. En effet, elle demande d'écouter ses pensées rationnelles, mais aussi de laisser place à sa sensibilité, à la fois émotionnelle et sensorielle. Cette sensibilité n'est pas toujours acceptée aujourd'hui dans l'apprentissage scolaire ou dans les mœurs.

D'après les auteurs de l'ouvrage *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive*, une solution intuitive ne peut pas se tromper pour la personne car elle répond à ses attentes et à ses besoins à un instant T. En effet, dépendante des émotions, la prise de décision intuitive s'adapte aux dispositions de la personne. Par exemple, une personne qui a peur prendra moins de risques.² L'implication des émotions dans la prise de décision sera détaillée dans la suite de ce mémoire. Mais nous comprenons déjà que l'intuition est un processus personnel. Mais est-elle seulement personnelle ?

B. L'intuition, personnelle mais collaborative.

L'intuition provient du latin *intuitio*, signifiant « vue, regard » lui-même dérivé de *intueri* «regarder attentivement; avoir la pensée fixée sur».³ D'après le Gaffiot *intuitio* signifie également “image réfléchie par un miroir”.⁴ A l'aide de l'étymologie, nous comprenons que l'intuition est façonnée par notre observation du monde extérieur. En effet, chaque expérience, projet ou rencontre va nourrir nos connaissances, notre appréhension d'une situation, notre gestion des émotions, notre sensorialité, cultivant ainsi notre intuition. Géraldine Alluaume, UX Designer & UX writer chez Frog Paris, l'explique très bien dans un post LinkedIn. Elle définit la démarche intuitive comme la croissance d'une graine. Dans son métier, le brief initial donné par le client est une graine, nourrie sans arrêt par des informations. Le designer reçoit ces informations en continu, et les filtre plus ou moins consciemment, jusqu'à ce qu'un phénomène d'infusion se produise : « Il y a donc un moment où la graine sort, et là, votre idée naît. C'est ce qui s'apparente à du design instinctif. »⁵. A mon sens, ce qu'elle nomme design

² Ouvrage de référence : Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. AIMS M@n@gement vol. 12 n°2. 2009. p.118 à 141. Disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-management-2009-2-page-118.htm>

³ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. *Étymologie et histoire du mot Intuition*. 2012. Disponible sur: <https://www.cnrtl.fr/etymologie/intuition>

⁴ Gaffiot. *Étymologie du mot intuitio*. 2016. Disponible sur: <https://gaffiot.fr/#intuitio>

⁵ Ouvrage de référence: Géraldine Alluaume. *Design instinctif : Concevoir par instinct*. Post LinkedIn. 2 mars 2021. Disponible sur : <https://www.linkedin.com/pulse/design-instinctif-concevoir-par-instinct-g%25C3%25A9raldine-alluame/?trackingId=w3NKJJsacCmFzmJOmH7Solw%3D%3D>

instinctif s'apparente davantage à du design intuitif. Nous verrons dans la partie suivante ce qui distingue ces termes.

L'intuition fonctionne comme un filtre individuel et subjectif mais a besoin d'un environnement pour se développer. L'intuition est donc à la fois personnelle et collaborative.

C. Instinct et intuition

Dans le langage courant, l'intuition est souvent confondue avec l'instinct, ces 2 concepts étant utilisés pour parler d'un ressenti profond : "Je suis mon instinct. Je suis mon intuition". Dans le cadre de ce mémoire il est important de différencier ces 2 notions.

Paul Guillaume, psychologue français du XXe siècle, représentant de la théorie de la Gestalt, définit l'instinct comme : "une activité dont les conditions internes sont des propriétés primitives de l'organisme. Instinctif signifie donc inné, préformé et s'oppose à ce qui est acquis ou inventé par l'individu."⁶ L'instinct est donc une faculté innée à tous les animaux (dont l'homme), on pourra donner l'exemple partagé de l'instinct de survie. Tandis que l'intuition est un processus réservé à l'homme, car il provient d'une analyse cognitive et complexe. L'intuition se différencie donc de l'instinct par la présence d'un raisonnement. Ces définitions peuvent nous interroger sur la notion de temps liée à l'intuition. En effet, l'intuition, par son raisonnement, implique une prise de décision plus longue qu'en laissant libre court à l'instinct, mais sûrement plus rapide qu'en utilisant un raisonnement plus conscientisé.

L'intuition est un phénomène pouvant être utilisé partout et tout le temps. Prenons l'exemple du masque de plongée Easybreath de Décathlon. Lorsque la crise sanitaire de 2019 est apparue, Safran et Segula technologies se sont alliés afin d'adapter les masques de plongée pour protéger les soignants lors des traitements d'oxygénation.⁷

⁶ Paul GUILLAUME, *Manuel de psychologie* (1932), PUF, 13e éd., 1969, p.28. in WIKIPEDIA, *Instinct*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Instinct#cite_ref-1

⁷ SEGULA TECHNOLOGIES. *Safran et SEGULA Technologies poursuivent leur mobilisation dans la lutte contre le COVID-19 en adaptant le masque Easybreath Subea de Decathlon*. Communiqué de presse. Avril 2020. Disponible sur: <https://www.segulatechnologies.com/fr/actualites/safran-et-segula-technologies-poursuivent-leur-mobilisation-dans-la-lutte-contre-le-covid-19-en-adaptant-le-masque-Easybreath-subea-de-decathlon/>



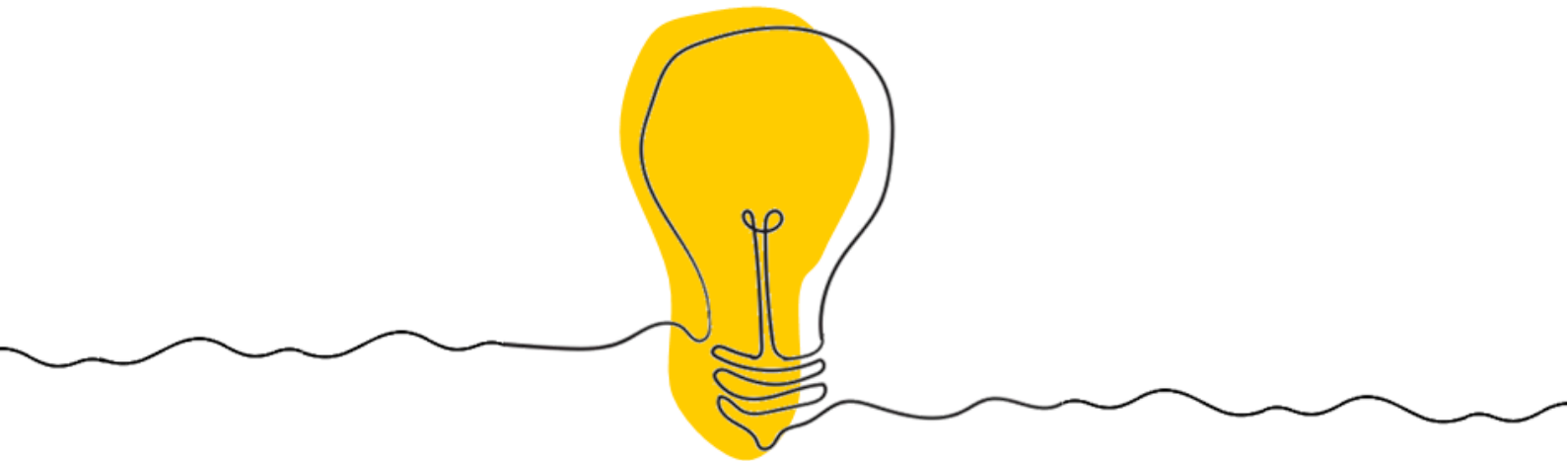
Figure 2 : Les masques de Décathlon utilisés par les hôpitaux pendant la crise sanitaire

Cette innovation soudaine et fulgurante relève selon moi d'une part d'intuition. Y a-t-il de l'intuition dans la trouvaille ?

L'intuition a, de fait, toute sa place dans l'innovation industrielle. Mais que signifie le terme d'innovation dans un cadre industriel ?

II

L'innovation dans un cadre industriel



II. L'innovation dans un cadre industriel

A. L'innovation industrielle à travers différents axes d'optimisation

L'INSEE donne une définition très complète de l'innovation. Elle désigne "l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale."⁸ En d'autres termes, souvent l'innovation industrielle consiste à concevoir un nouveau produit, fonctionnant sur le marché, et j'ajouterais développé par une équipe pluridisciplinaire.

L'innovation consiste à concevoir un nouveau produit...

Une entreprise ne peut exister et survivre qu'à l'aide de développement de nouveaux produits. Ce qui est d'autant plus vrai aujourd'hui que le marché est en perpétuel changement. Que signifie nouveau ? Nagji et Tuff, associés au Monitor Group, dirigent la pratique mondiale de l'innovation du cabinet, et présentent dans la revue Harvard Business Review un article sur le management du portfolio innovation des entreprises. Nagji et Tuff déterminent ainsi 3 types d'innovation:

- **L'innovation fondamentale**, qui consiste à optimiser les produits existants de l'entreprise en conservant les mêmes clients (amélioration du design, de la performance,...).
- **L'innovation adjacente**, qui contribue à étendre le business existant (produit proche des familles existantes mais nouveau).
- **L'innovation transformationnelle**, qui repose sur la création de produits sur un marché totalement nouveau.⁹

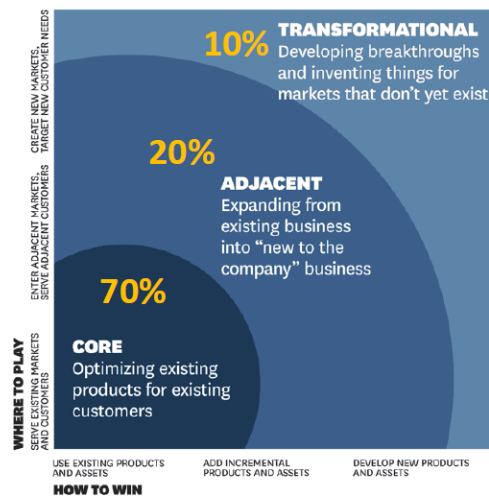
Nous pouvons donc retrouver dans l'innovation l'ambivalence de projets d'exploitation (innovation fondamentale et adjacente) et de projets d'exploration (innovation transformationnelle). On parle aussi d'innovation incrémentale pour évoquer l'exploitation et de rupture pour l'exploration.

Suite à une étude portée sur la corrélation entre la répartition des innovations et la performance de l'entreprise, un modèle ressort et indique que ces différents types d'innovation doivent être répartis dans les proportions suivantes pour que le business d'une entreprise fonctionne : 70% fondamentale, 20% adjacente et 10% transformationnelle (voir schéma ci-contre).¹⁰

⁸ INSEE. *Définition Innovation*. 2020. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182>

⁹ Ouvrage de référence: Bansil NAGJI et Geoff TUFF. "*Managing your Portfolio*". Harvard Business Review. 2012. Évoqué lors du cours de Mathias Béjean, Innovation, Organisation et Stratégie. Disponible sur <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

¹⁰ Ibid.



Nagji et Tuff, Harvard Business Review, 2012

Figure 3 : Graphique représentant la répartition idéale des innovations dans une entreprise

... fonctionnant sur le marché...

Pour que ce nouveau produit réponde aux besoins d'un marché, il est essentiel de connaître ses utilisateurs. Les entreprises utilisent, pour cela, différentes méthodes, permettant d'avoir une proximité plus ou moins importante avec l'utilisateur.

... développé par une équipe pluridisciplinaire.

Le développement d'un produit innovant industriel est un projet collectif car le nouveau produit ou service doit fonctionner techniquement, ergonomiquement, et être compris et adopté par ses utilisateurs. Donc au départ, le marketing, le design, la recherche et le développement doivent travailler ensemble pour que le projet fonctionne. Mais qu'est-ce qu'un travail collectif ? Est-ce le fait que ces métiers travaillent tous sur le même projet à différents moments ? Ou est-ce le fait de regrouper ces métiers pour qu'ils travaillent ensemble autour d'une table ? Je vais donc définir les termes suivants :

Le **travail collectif** est le fait de travailler tous sur un même projet, cela peut être fait ensemble ou séparément, en même temps ou à différents moments.

Dans ce travail collectif, le **travail collaboratif** signifie travailler ensemble et en même temps sur le projet commun, alors que le **travail dissocié** consiste à l'action de tous autour d'un objectif commun mais réalisée de manière séparée.

Dans les projets d'innovation, il est primordial que les équipes pluridisciplinaires prennent des décisions communes. Cela permet de fédérer, mais aussi de se donner une responsabilité commune. En effet, quand les équipes travaillent chacune de leur côté, et se renvoient les différentes parties du

projet, elles se répercutent aussi la responsabilité, ce qui peut entraîner une perte d'engagement. Les projets d'innovation sont des projets, par définition, nouveaux et à risque. Ils nécessitent donc un engagement fort des équipes pour les porter jusqu'au bout, particulièrement pour les projets transformationnels.

B. Le cadre de l'étude

J'ai décidé d'observer et d'étudier les grands groupes, tels que les groupes SEB et Décathlon, ayant une forte notoriété dans le domaine de l'innovation. Ces entreprises ont un grand nombre d'étages de collaborateurs, la prise de décision est donc plus complexe. Par conséquent l'intuition a peut-être davantage son importance dans ce type d'entreprise ?

Dans le cadre de mon mastère, j'ai été immergée dans une structure d'innovation, type fablab, interne au **groupe SEB**, appelée le SEBLab (voir figure 4). Le SEBLab a une action transversale vis à vis des différents produits et des différentes marques du groupe. Ses objectifs sont d'accompagner les équipes Innovation dans leur mission de création de l'offre produit, d'acculturer les collaborateurs du groupe sur les sujets d'innovation et d'expérimenter de nouveaux processus permettant d'améliorer la capacité d'innovation. Pour cela, le SEBLab utilise différents processus d'innovation, dont le sprint, rassemblant plusieurs jours, dans un même lieu, une équipe de différents métiers, afin de stimuler l'innovation et le travail collaboratif sur un sujet.

Dans ce cadre j'ai pu, d'une part, observer et discuter du fonctionnement de l'innovation dans le groupe SEB. D'autre part, j'ai réalisé différentes observations lors d'ateliers sprint. Le sprint est un processus qui s'articule sur 3 jours et demi : une session de créativité comprenant une demi-journée d'immersion pour que tous les participants s'imprègnent du sujet et une journée de créativité afin de faire émerger des idées et des concepts; puis une session de matérialisation incluant une journée de matérialisation pour mettre en forme les concepts et créer de premiers prototypes rapides, et une journée de test afin de tester rapidement les idées ressorties du workshop. (voir figure 5 ci-contre)

Mes observations ont été réalisées lors de 2 sessions: une session de créativité sur un produit de cuisine et une session de matérialisation sur un ustensile de coiffure. Ces sessions regroupent entre 10 et 15 personnes de métiers variés (Recherche, Développement, Qualité, Marketing, Design), encadrées par 2 animateurs. Durant l'atelier, les participants sont régulièrement amenés à travailler en sous-groupes, majoritairement multi-métiers et égaux en nombre, afin de dynamiser les journées, d'impliquer les participants et de mettre à profit la divergence d'expertise. L'objectif est d'intégrer un groupe de travail afin d'identifier et de comprendre le fonctionnement des travaux collectifs, et notamment au niveau de la prise de décisions (moment clé, durée, méthodes..) et de la posture des participants. Il est important de noter que j'ai réalisé ces observations tout en étant animatrice de ces sessions.

J'ai aussi réalisé une mission d'animation d'atelier sprint pour une **entreprise de taille intermédiaire dans le domaine de la santé**. Durant cette mission, similairement au SEB Lab, j'ai préparé et animé une session de 4 jours (Créativité et matérialisation) (voir figure 5 ci-dessous). Cette session avait la particularité d'avoir 12 participants, comprenant à la fois les collaborateurs de l'entreprise cliente et ses utilisateurs. L'objectif était d'observer le fonctionnement de la session : la façon dont les utilisateurs interagissent avec les collaborateurs, comment se déroulent les prises de décisions collectives et si l'intuition avait une place dans cet atelier.



Figure 4 : Photos du SEB Lab (prise avant la crise sanitaire)

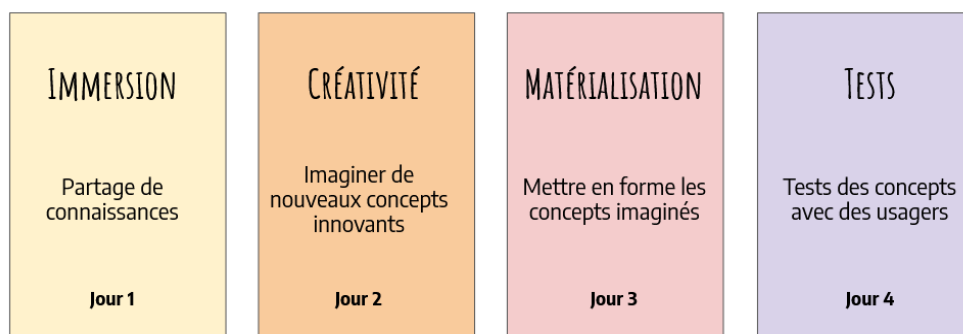


Figure 5 : Illustration personnelle de la vue macroscopique d'un déroulement d'un atelier sprint

Je me suis aussi intéressée au **groupe Décathlon**. En effet, le groupe SEB développe des projets d'innovations plutôt fondamentales et adjacentes. Pour comprendre le fonctionnement d'un autre grand groupe, et ayant le sentiment que l'intuition est plutôt présente dans les projets de rupture, j'ai souhaité comparer résultats et ressentis avec une entreprise ayant réalisé un projet plus transformationnel. J'ai donc contacté Cédric Caprice, designer-ingénieur chez Décathlon, qui a travaillé durant toute la vie du projet Easybreath. Easybreath est un masque de snorkeling, remplaçant l'utilisation d'un masque et d'un tuba, permettant de respirer par le nez et/ou par la bouche sous l'eau. (voir images ci-contre). Je pense que ce projet est intéressant car il a été mis de côté pendant plusieurs années et est sorti en 2012 pour devenir aujourd'hui une révolution sur les plages. L'intuition a-t-elle eu sa place dans la sortie de ce phénomène ? C'est l'objectif de cet entretien. (transcription disponible en Annexe 1)

Pour compléter ces données, je suis allée interroger Stéphane Gauthier, professeur IBD et co-fondateur de l'agence en conseil d'innovation **Proof Makers**. (transcription disponible en Annexe 2) L'objectif de cet entretien était de comprendre la gestion de l'innovation et des prises de décisions collectives de son agence, ainsi que la place de l'intuition dans son travail et avec les clients. De plus, Proof Makers a beaucoup travaillé avec l'entreprise Décathlon, ce qui permet donc d'avoir une vision des coulisses de Décathlon.



Figure 6 : Photos du masque Easybreath de Décathlon



Figure 7 : Logo de l'agence de conseil en innovation Proof Makers

L'ensemble de ces observations m'a permis d'appuyer mon propos et de structurer et d'approfondir ma réflexion.

C. Comment s'organise l'innovation dans les entreprises comme SEB et Décathlon?

Je vais étudier la mise en place, dans ces 2 grands groupes, des trois axes d'optimisation de l'innovation présentés précédemment: la répartition de l'innovation, la place de l'utilisateur et la vision du collectif. Je concentre donc mon étude sur l'innovation de produits ou services, et non sur l'innovation de procédés.

1. La répartition de l'innovation

Dans le groupe SEB, on distingue bien les 3 types d'innovation : l'innovation fondamentale appelée upgrade, l'innovation adjacente appelée nouveau segment et l'innovation transformationnelle appelée nouveau territoire. Malgré les efforts mis en place pour développer les innovations de rupture, le groupe SEB développe aujourd'hui uniquement des innovations fondamentales et adjacentes. Pourquoi ? J'ai pu échanger à ce sujet, avec un cadre de SEB travaillant dans le groupe depuis presque 20 ans.

Tout d'abord, les innovations de rupture sont plus à risque financièrement. Une grande entreprise représentant un grand nombre d'actionnaires, il est plus difficile de prendre des risques financiers. Une PME aura plus de facilité à s'orienter vers une innovation de rupture car le chef d'entreprise, étant son propre patron, ce sera son argent qu'il investit. De plus, une innovation incrémentale (fondamentale ou adjacente) atteindra le marché plus rapidement, comme il n'y a pas de rupture avec ce marché. La communication sera également facilitée du fait que les clients connaissent déjà le produit. L'innovation incrémentale est donc plus facile et moins coûteuse à initier.

Aujourd'hui l'organisation du groupe SEB n'est pas faite pour déployer des projets de rupture. Dans un premier temps, pour développer et mettre sur le marché un produit, le groupe possède un processus très strict avec des étapes et des jalons assurant la continuité du projet. Ce processus suit une vision très rationnelle et structurée laissant peu de place à des produits qui sortent du rang. Ceci est accentué par l'organisation du département marketing qui est très segmenté par domaines. De plus, "même si un projet de rupture arrivait à s'engouffrer dans le processus, une difficulté apparaîtrait au niveau de la mise en vente."¹¹ Une des forces majeures de SEB est la distribution, le groupe possède une grande capacité à mettre en magasin ses produits. Les commerciaux ont leurs marchés, leurs filiales, tout cela est très segmenté. Face à un produit de rupture, la question se poserait tout de suite de savoir comment le vendre et où le mettre en place. "Les commerciaux seraient gênés de proposer des produits

¹¹ Verbatim d'un cadre recherche SEB

bizarres aux distributeurs ou aux magasins”¹². Il n’y a rien de prévu pour aborder ces projets.

Pour favoriser l’innovation de rupture, une nouvelle organisation et un nouveau processus ont été développés. L’objectif est de définir davantage le type d’innovation de chaque projet pour répartir le portefeuille d’innovation du groupe SEB dans les bonnes proportions. Cependant, dans ce nouveau processus, la décision de continuer ou non un projet en cours de recherche repose uniquement sur une grille de critères bien précis. Toute cette rationalité pour assurer la viabilité d’un projet ne laisse pas vraiment la place au risque. A mon avis, elle pourrait même altérer la mise en place de projet de rupture.

Chez Décathlon, l’innovation est un point fort. Le groupe possède aussi les 3 types d’innovation mais il développe davantage les innovations fondamentales et transformationnelles. Cédric Caprice, ingénieur chez Decathlon, explique le développement de projets chez Décathlon. Le groupe Décathlon est divisé en marques, chaque marque a son budget et de l’autonomie dans son fonctionnement. Pour une marque, il y a différentes équipes projet, chacune constituée d’un trio : chef de produit, ingénieur, designer. Le rôle du chef de projet est de créer une offre commerciale de produits et de services. Pour démarrer un projet, il va créer un cahier des charges “usages” en récoltant un grand nombre d’informations à propos des usagers. Et en fonction des données récoltées, le projet développé sera plutôt fondamental ou transformationnel.

Par exemple, pour un projet fondamental, Cédric explique : “tous mes utilisateurs me disent qu’il y a de l’eau qui rentre dans leur tuba, [...] donc on va se mettre en marche pour trouver des petites idées d’amélioration. C’est incrémentiel. Ça peut être en rajoutant une pièce, un petit capot...on rajoute des petites choses et ça permet finalement de répondre un peu mieux aux besoins d’usages qui ont été exprimés.” Alors que pour un projet plus transformationnel comme Easybreath,“ le chef de produit a fait son étude auprès des utilisateurs, il a pris son calepin, son crayon, il est parti sur la plage et a demandé aux gens ce qu’ils pensaient du masque et du tuba. Il a entendu des choses qui n’étaient pas très bien exprimées. [...] Finalement, quand le chef de produit a commencé à sentir que le masque et le tuba étaient un peu pourris, il avait déjà une idée derrière la tête : il fallait qu’on trouve un moyen de réunir les 2. Mais sans émettre de solutions [...], il a formulé le cahier des charges d’Easybreath : *je ne veux plus de buée et je veux respirer sous l’eau comme sur terre.*”

Le type d’innovation chez Décathlon va donc dépendre du type d’informations qu’a pu récolter le chef de produit, ainsi que de sa capacité à lire les signaux faibles et à prendre des risques.

Une des particularités de chez Décathlon est l’absence du marketing dans l’équipe projet. Le chef de produit est un ingénieur. Cédric pointe cette différence : “On a un défaut ou une qualité chez Décathlon, je ne sais pas, mais on n’a pas de marketing. Quand on sent un truc, et qu’il y a une volonté derrière, on y va”. Le trio

¹² Verbatim d’un cadre recherche SEB

va travailler en autonomie et ira chercher les ressources en interne quand ils en ont besoin.

Décathlon possède un comité de suivi d'innovation (CSI) qui, comme pour le groupe SEB, est composé des supérieurs hiérarchiques qui valide ou non la continuité d'un projet d'innovation. Ce comité se réunit tous les mois et il est composé, chez Décathlon, du directeur de marque, du ou des directeur(s) technique(s) et d'un responsable design; des personnes qui ont donc la capacité décisionnelle ainsi que la capacité de débloquer un budget. Je ne sais comment les décisions de ce comité sont prises, et si une grille d'évaluation est aussi utilisée. Dans tous les cas, le développement de projets de rupture dépend en partie de la capacité des décideurs à prendre des risques.

SEB et Décathlon sont deux groupes qui développent des innovations fondamentales pour maintenir leur business. Cependant, Décathlon semble déployer davantage d'innovations transformationnelles. En effet, la possession de réseaux de distribution propres ainsi que l'autonomie laissée aux équipes et aux marques donnent plus de liberté dans la création de nouveaux produits sur un nouveau marché. Les deux groupes ont mis en place un comité décisionnel validant, ou pas, la continuité d'un projet. L'existence de ces comités est intrinsèquement liée au format de ces entreprises.

2. La place de l'utilisateur

Après une discussion avec des cadres du groupe SEB, j'ai repéré différents moyens utilisés par le groupe pour comprendre les besoins de ses utilisateurs:

- Le groupe possède un service CIMI (Consumer Insights and Marketing Intelligence), qui réalise des études consommateurs et des études de tendances. Pour cela, ce service utilise une communauté digitale SEB&You ou des outils comme les tests Nielsen. Ce service va permettre, à travers des études quantitatives ou qualitatives, de connaître les tendances du marché et de valider des produits avant leur lancement.
- Des études ethnologiques et anthropologiques sont aussi réalisées en interne ou en externe. Ces analyses qualitatives, peuvent permettre de connaître davantage les besoins profonds des usagers. Même si, la pertinence de ces études n'est pas perçue par tous les collaborateurs. De plus, le temps que nécessite cet outil affaiblit son exploitation.
- Le groupe possède aussi un service SAV (Service Après Vente), permettant d'avoir des retours consommateurs. Ces retours sont intégrés dans l'échange et la réparation de produit, mais ne sont pas assimilés dans le cadre d'innovations produits à cause de l'absence d'échange entre le SAV et les départements d'innovations.

- Un Lab d'innovation est aussi présent, le SEBLab. En amont des ateliers sprint, le lab peut mettre en place des questionnaires, destinés à des collaborateurs aussi utilisateurs du produit, pour avoir des premiers ressentis. Ces personnes sont externes au projet mais internes à l'entreprise, donc avec un point de vue possiblement biaisé. Le SEBLab développe aussi des outils de validation de concepts, tel que le crowdfunding ou les landing page, afin de connaître l'engagement d'un consommateur face à un produit.

Le groupe SEB possède de nombreuses méthodes pour connaître ses consommateurs. Cependant ces dispositifs sont fragmentés et ne sont pas forcément mis en relation, ce qui peut empêcher d'avoir une vision globale des utilisateurs face à un produit.

Décathlon a un lien très fort avec ses utilisateurs, qui est "ancré dans l'ADN du groupe", comme le précise Stéphane Gauthier, co-fondateur de Proof Makers qui travaille régulièrement avec l'entreprise. Il donne deux raisons à cela. Dans un premier temps, les membres des équipes projets ont presque tous travaillé en magasins. "Ils savent ce que c'est qu'un client. Ils connaissent les questions que les clients ont sur un produit, leurs angoisses...". De plus, je sais que les collaborateurs travaillent souvent sur un projet concernant un sport qu'ils pratiquent. Ils ont donc déjà une connaissance concrète des problèmes, même s'ils sont naturellement influencés par leur connaissance de l'entreprise. La deuxième raison que donne Stéphane est la culture de l'usage. La valeur du groupe Décathlon est : l'accessibilité au plus grand nombre. Cette accessibilité a un impact à la fois sur le prix des produits et sur la facilité d'usage : " Quand ils font une tente 2 secondes, c'est l'usage qu'ils visent, ce n'est rien d'autre. Rendre accessible, c'est aussi faire en sorte que les produits soient simples. Et donc ça, c'est dans leur ADN".

Décathlon possède aussi une structure appelée CCU qui, comme le CIMI, réalise des études consommateurs qualitatives et quantitatives. C'est le chef de produit qui ira mobiliser le CCU pour une problématique. Cependant en plus de ceci, "le chef de produit répond à toutes les questions arrivant de la part des clients sur le site Internet, dès lors que la question concerne la marque." Le chef de produit a donc une vision directe des problèmes et des besoins des usagers sur un produit. De plus, ayant développé le produit, il est le mieux placé pour aider les utilisateurs à résoudre leurs problèmes. Cette proximité crée un climat de confiance entre utilisateurs et entreprise.

Pour finir, Décathlon implique aussi ses usagers dans des plateformes de co-création permettant de développer 5 "CO" : co-révéler, co-crée, co-développer, co-fabriquer et communiquer. Les utilisateurs sont directement impliqués dans le développement, la conception et la diffusion sur le marché des produits. Les produits sont donc créés avec eux et pour eux.



Figure 8 : Communautés digitales de SEB (gauche) et Décathlon (droite)

Les deux entreprises sont conscientes que la connaissance de leurs utilisateurs est primordiale pour le développement de nouveaux produits. Décathlon, cependant, a mis en place des moyens plus directs avec ceux-ci, lui permettant de connaître leurs besoins plus concrets et profonds. De plus, l'expertise utilisateurs du chef de produit permet à l'équipe de développer une solution plus juste, plus rapidement.

3. La vision du collectif

J'ai pu échanger avec Jean Louis Compeau, responsable du SEBLab et dans le groupe SEB depuis 20 ans, au sujet de la vision du collectif dans le groupe. SEB défend l'importance du travail collectif. Pour cela, il met en place un processus commun qui sera diffusé à tous les collaborateurs et des outils de collaboration (réseau commun, Teams,...). Le modèle RH demande aussi aux employés d'acquérir des compétences telles que : *convaincre ou influencer grâce à une meilleure compréhension de l'autre; mener une équipe au résultat en assurant engagement, motivation, confiance et équité; travailler de façon collaborative.* Pour autant, le groupe SEB ne défend pas particulièrement le travail collaboratif, dont le bénéfice n'est pas toujours perçu par les supérieurs. Ils pensent que le processus commun instauré pour développer les projets suffit, et que la collaboration se fera naturellement. Aucune action concrète n'est donc mise en place pour la favoriser. Or, le collectif peut être interprété différemment par chacun. Comme l'évoque Jean Louis Compeau: "Les collaborateurs avancent dans la même direction, mais rien ne garantit qu'ils travaillent ensemble."

Depuis 2014, Le SEBLab tente tout de même de mettre en place cette collaboration. En effet, sa mission première est de faire travailler ensemble les membres d'un projet afin de fédérer une équipe, et de les faire prendre collectivement des décisions. La création d'un fablab interne a été un changement de mentalité. Il a été apprécié au niveau opérationnel et validé par le PDG pour que sa mise en place soit possible. Mais il est important de noter que l'entité n'est toujours pas vraiment considérée au niveau du management intermédiaire, les décisions collectives font diminuer fortement l'influence du manager. Cette entité est aujourd'hui une option à laquelle les équipes projets peuvent faire appel, mais elle n'est pas un passage systématique pour les projets d'innovations.

Dans un grand groupe comme SEB, chaque projet comprend beaucoup de collaborateurs différents, la responsabilité est donc fortement diluée. Sans

valorisation du collaboratif et avec un fonctionnement par silo, chaque corps de métiers va se renvoyer la balle, un engagement commun sera donc plus difficilement instauré.

Chez Décathlon, Cédric Caprice nous explique que la vision du collectif dépend de chaque marque. Autonome et indépendante, chacune définit sa manière de fonctionner : “On est tellement autonome qu’il y a autant d’équipes que de façon de faire”. Certaines marques vont avoir une vision du collaboratif très accentuée car ancrée dans leur culture. D’autres, vont fonctionner par petites équipes projet “en mode micro start-up”, qui feront appel à différentes personnes et services en fonction de leur besoin. Et enfin, certaines marques seront “leader de la co-conception”, c’est-à-dire que les équipes travailleront directement avec les usagers. Malgré la variabilité des méthodes, le travail est principalement collectif. Et nous sentons, dans ses explications, que les collaborateurs utilisent facilement le travail collaboratif, qu’il soit entre membres d’une équipe, avec d’autres départements de Décathlon, et même avec les utilisateurs.

Stéphane décrit le travail collectif chez Décathlon comme “remarquable, quasiment aussi fort que celui qui s’exprime vis-à-vis des clients”. En effet, il explique par exemple que “les leaders sport chez Décathlon se mettent assez rarement en valeur, ils mettent en lumière les équipes et s’expriment ainsi : “si mon sport est à un tel niveau c’est que j’ai un collectif qui est juste incroyable” Lors des workshops qu’a pu réaliser Stéphane, des sorties pour souder les équipes ont été systématiquement organisées. Décathlon partage les valeurs du sport mais aussi le plaisir d’être ensemble. Autre exemple, durant un workshop “un designer va se pencher sur le dessin d’un autre designer et va lui dire : c’est trop bien ton truc, ne bouge pas, passe le moi. Et c’est l’autre designer qui le finit. T’as déjà vu ça quelque part ? Chez eux c’est tout à fait normal et naturel.”, ce sont les termes admiratifs employés par Stéphane Gauthier, qui a pourtant l’habitude de travailler avec différentes entreprises.

Le partage et le collectif font donc partie des valeurs ancrées dans la culture d’entreprise chez Décathlon. Le collaboratif sera ensuite plus ou moins important en fonction de la marque.

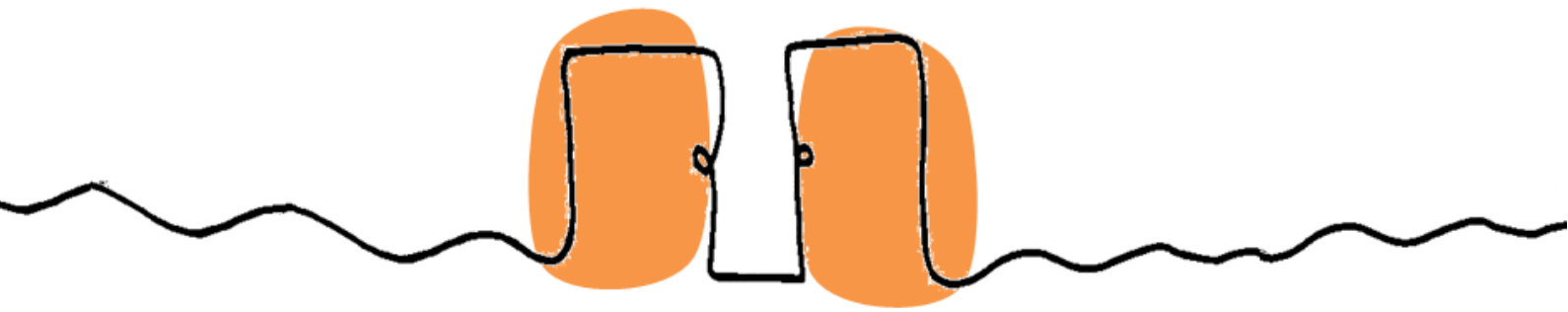
La vision du travail collectif est plus forte chez Décathlon, et, à mon sens, cela est en lien avec leur proximité utilisateurs. Malgré la taille de l’entreprise, j’ai l’impression que les collaborateurs de Décathlon travaillent plus directement les uns avec les autres. Il semble y avoir moins d’effet de hiérarchie. Bien entendu, ayant été employée dans le groupe SEB pendant un an, j’ai une vision du fonctionnement interne de SEB que je n’ai pas eue chez Décathlon. Ces déductions ne sont donc que mon point de vue à la suite de mes observations et entretiens.

SEB et Décathlon, deux grands groupes industriels français connus pour leur volonté d'innover, ont un fonctionnement très différent dans la manière d'aborder l'innovation, leurs usagers, et le travail collectif. A première vue, Décathlon qui déploie davantage d'innovations de rupture, semble avoir un fonctionnement plus propice à l'emploi de l'intuition. Mais quelles sont vraiment les conditions ?

L'intuition est une notion abstraite mais elle peut être identifiée lors des prises de décision. Dans le cadre d'innovation en entreprise, les prises de décision sont souvent des moments critiques mais essentiels pour l'avancement d'un projet. Étudions à présent le fonctionnement de ces prises de décision afin de comprendre comment l'intuition peut intervenir et en quoi elle peut être bénéfique dans le cadre d'un projet d'innovation.

III

La prise de décision dans le cadre d'innovation produit



III. La prise de décision dans le cadre d'innovation produit

A. Qu'est ce qu'une prise de décision ?

Une prise de décision est un choix...

Une prise de décision est un choix, plus ou moins long et plus ou moins conscient, à faire dans le but de résoudre un problème. Dans les entreprises aujourd'hui, un grand nombre de décisions doivent être justifiées et prouvées. Or, dans le domaine industriel, je me rends compte que tout ne peut pas être « processé ». Certaines décisions sont prises en suivant un feeling. Quels sont les différents types de prises de décisions ?

Jean François Coget, Christophe Haag et Annabel-Mauve Bonnefous, professeurs en management, en définissent 3 types :

La **prise de décision rationnelle** (PDR) consiste à analyser toutes les solutions possibles d'un problème. C'est un processus séquentiel, conscient, long et rigoureux qui repose sur des connaissances explicites.

La **prise de décision intuitive** (PDI) est un processus non conscient fondé sur l'expertise de la personne, qui prend en compte différents types de données d'origine (savoir, émotion, sens). Ce processus va être plus rapide et holistique, car il laisse place aux associations libres. Une des caractéristique essentielle de la PDI est la présence d'émotions, c'est ce qui la différencie de la PDR. La PDI a vu le jour tardivement, en 1987, suite à la remise en question de la prise de décision rationnelle par Herbert Simon (1968) et Daniel Kahneman (1979), deux psychologues américain. Depuis, la PDI est étudiée par un grand nombre de chercheurs.

Enfin, la décision peut être déléguée, c'est ce qu'on nomme la **délégation de la prise de décision** (DPD).^{13 14}

Le fonctionnement de ces trois types de décisions va être détaillé davantage dans la suite, mais nous repérons déjà l'impact de la présence d'émotions.

¹³ Ouvrage de référence : Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. op.cit.

¹⁴ A partir de maintenant, nous appellerons PDR, la prise de décision rationnelle; PDI la prise de décision intuitive et DPD, la délégation de la prise de décision.

... qui implique les émotions.

A l'origine, comme nous le suggère Delphine Van Hoorebeke, Platon, Kant et Descartes considéraient que: «la logique propre, écartée de toute considération affective, peut mener à la solution quel que soit le problème.»¹⁵ La nécessité de l'émotion dans la prise de décisions n'est prise en considération qu'en 1994, par le neurologue Damasio, dans sa théorie sur la perception des émotions secondaires des conséquences prévisibles.¹⁶ Il indique que les décisions purement rationnelles nécessitent une capacité de mémoire infinie que l'être humain ne possède pas. L'émotion permet donc de faire le tri, et de ne garder en mémoire que les choix favorables.

Pour prouver l'implication de l'émotion dans la prise de décision, Damasio réalise des tests sur des sujets dénués d'émotions, suite à des accidents cérébraux. Ces sujets avaient toutes les compétences pour raisonner (parler, compter, se souvenir) mais ils se trouvaient dans l'incapacité de décider ou de le faire à bon escient. Grâce à ces expériences et à certains paramètres biologiques, il découvre alors un lien entre absence d'émotion et perturbation du raisonnement. Pour Damasio, le cerveau est une boucle infinie entre l'intellectuel et l'affect. Le schéma suivant représente mon interprétation de l'explication neurobiologique¹⁷ du fonctionnement d'une prise de décisions :

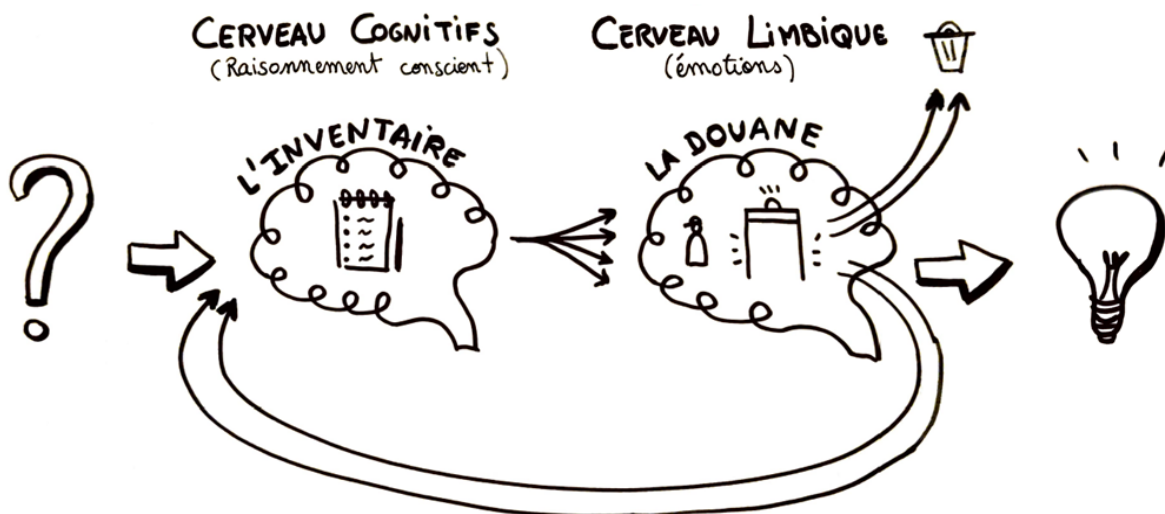


Figure 9: Illustration personnelle du fonctionnement de la prise de décision au niveau neurobiologique

¹⁵ Ouvrage de référence: Delphine VAN HOOREBEKE. "L'émotion et la prise de décision". *Revue française de gestion*. 2008/2 n°182, p.33 à 44
Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-2-page-33.htm>

¹⁶ Antonio DAMASIO, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris. éd. Odile Jacob, 1994. p240 in Delphine VAN HOOREBEKE. "L'émotion et la prise de décision". op.cit.

¹⁷ Antoine BECHARA, Hanna DAMASIO, Daniel TRANEL, Steven W. ANDERSON, "Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex". *Journal of Neurosciences* 18. 1998. p.428-437. in Delphine VAN HOOREBEKE. "L'émotion et la prise de décision". op.cit.

L'implication des émotions signifie que le contexte émotionnel de la personne au moment de la décision va influencer ses choix. Différentes théories comme la théorie de l'évaluation cognitive (Appraisal theory) ou l'Affective influence model mettent en avant cette idée, et sont présentées dans l'article de Coget, Hagg et Bonnefous. En effet, les informations sélectionnées sont en accord avec l'émotion ou l'humeur du moment car une prise de décision est toujours réalisée dans l'objectif de maximiser son bien-être en fonction de l'environnement. Par exemple, les émotions comme la peur vont entraîner un jugement pessimiste de l'environnement alors que la colère favorisera la prise de risque.¹⁸ Privilégier les émotions positives dans le cadre professionnel minimise les risques et la confusion et augmente la capacité d'assimilation de l'information. Les émotions positives vont donc faciliter la prise de décision.

Le degré d'implication de l'émotion est variable dans une décision. Dans un premier temps, il va dépendre de la rapidité nécessaire à la prise de décision. Lorsque la décision doit être instinctive, face à un danger immédiat par exemple, l'émotion est prédominante. Lorsque la prise de décision nécessite un temps de réflexion, pour étudier rationnellement les différentes alternatives, l'émotion jouera le rôle de « modérateur de la commande de décision rationnelle »¹⁹, comme expliqué précédemment.

Le degré d'implication de l'émotion permet aussi d'identifier différents types de prises de décisions. JF Coget, C Haag et A. Mauve Bonnefous le présentent dans une étude empirique sur le rôle des émotions dans les prises de décisions en étudiant les réalisateurs en période de tournage. Ils distinguent les trois types de prises de décisions: prise de décision rationnelle (PDR), prise de décision intuitive (PDI) et délégation de la prise de décision (DPD). Les résultats montrent que deux facteurs influent sur le type de décisions: la familiarité avec la situation, qui peut être liée à une expertise de la situation ou à une expérience émotionnelle antérieure sans lien direct avec la situation; et l'émotion ressentie face à la décision. Le schéma ci-contre met en avant ces résultats.

¹⁸ Ouvrage de référence : Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage.op.cit.

¹⁹ Jonathan GRATCH, Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making. 9th Conference on Computer Generated Forces and Behavioral Representation. Orlando. 2000. in Delphine VAN HOOREBEKE. L'émotion et la prise de décision. op.cit.

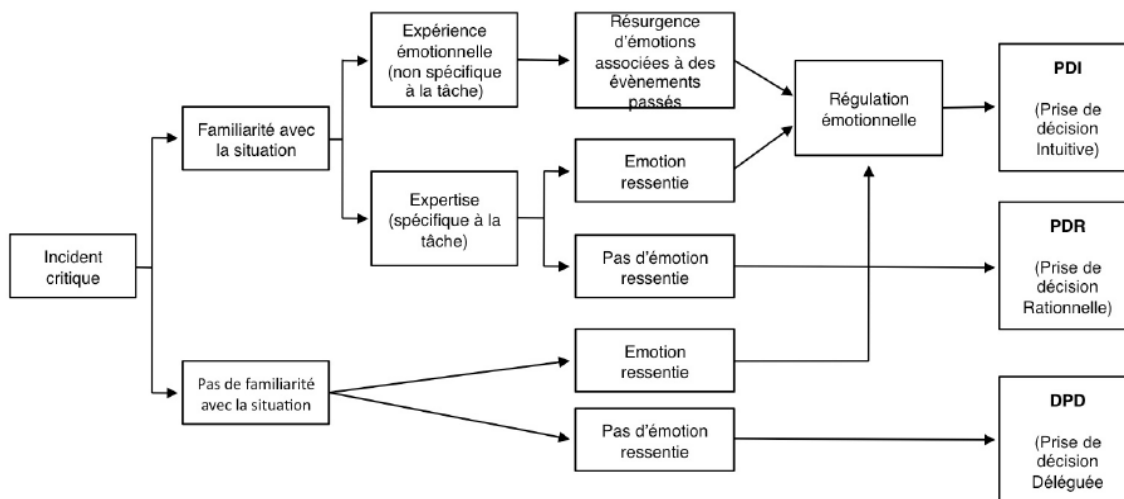


Figure 10: Graphique du processus des différentes prises de décision

Nous comprenons que l'implication des émotions entraîne une prise de décision intuitive ; une expertise sur la situation sans émotion engendre une prise de décision rationnelle, et si aucune expertise ni émotion n'est présente, la décision va donc être déléguée. Illustrons le principe de PDI fondé sur les émotions ressenties spontanément dans une situation non familière avec un exemple de l'enquête : "Il implique Martin, le réalisateur, et Barbara, une actrice. Dans la scène qui était sur le point d'être tournée, Barbara était censée montrer des émotions intenses car son mari, qu'elle croyait blessé dans un accident de voiture, allait rentrer à la maison sain et sauf. Barbara avait un air très sérieux en se préparant pour la scène. Martin interpréta cela comme de la tension et essaya de la détendre, mais elle rejeta ses indications et resta concentrée sur l'interprétation émotionnelle qu'elle s'apprêtait à donner. Martin se sentit alors rejeté et eut peur de se confronter à son actrice. Il décida intuitivement de laisser Barbara interpréter la scène comme elle le désirait, bien que son interprétation ne lui semblât guère adaptée. Voici ses commentaires sur cet épisode : "C'est une scène émotionnelle. C'est un gros plan [sur Barbara] et elle était très tendue. [...] [ce qui n'est] pas une bonne chose [...] car les acteurs ne peuvent pas jouer quand ils sont tendus. [...] [J'avais l'impression] d'entendre siffler un serpent à sonnette. [...] Elle était fermée et déterminée : quoi qu'elle ait décidé de faire, elle allait le faire. [...] [Pendant le tournage de la scène] je regardais les prises pour voir lesquelles allaient me servir, je savais que j'étais en train de filmer des choses que je ne pourrais pas utiliser, parce qu'elle surjouait par rapport au thème de ma scène. [...] Je crois que si j'avais eu davantage d'expérience, j'aurais empêché ça. [...] Je réfléchissais à ma solution de rechange au lieu de me battre pour obtenir toutes les scènes comme je les avais envisagées." Martin n'aimait pas l'interprétation de son actrice, mais il ne l'a pas redirigée parce qu'il avait peur d'elle, comme l'indique son impression d'entendre « siffler un serpent à sonnette » lorsqu'il essayait de s'adresser à elle. Il était cependant anxieux de ne pas obtenir l'interprétation qu'il désirait. Il a donc dû réguler son anxiété en repensant la

scène. A posteriori, Martin reconnaît qu'il se mentait à lui-même. Il réduisait son anxiété en pensant à une solution future qui pourrait contrebalancer le choix qu'il venait de faire en laissant l'actrice interpréter à sa manière la scène. Ce choix fut pris sur l'instant, en fonction de l'émotion qu'il ressentait face à une situation qu'il rencontrait pour la première fois."²⁰ Dans cette situation, la décision du réalisateur relève donc d'une PDI. S'il avait eu plus d'expérience et qu'il n'avait aucune peur envers cette actrice, la décision aurait pu relever d'une PDR, et elle aurait pu être potentiellement différente.

Plus globalement, suite à cette étude, nous comprenons que la PDI n'est pas la conséquence d'une "automatisation de la PDR"²¹, uniquement enclenchée par l'expertise de la personne, elle résulte aussi des capacités émotionnelles. Et même si, sans expertise, la PDI s'avère moins efficace, elle est accessible à tous grâce à l'expérience émotionnelle vécue ou à l'émotion se présentant face à une décision. De plus, elle peut être améliorée en apprenant à réguler les émotions comme la peur ou l'anxiété et en favorisant les émotions qui poussent à des actions courageuses.

L'émotion est donc un facteur important de la décision, notamment pour laisser place à l'intuition. Dans les entreprises, favoriser les décisions intuitives consisterait peut-être, dans un premier temps, à laisser plus de place aux émotions ?

Cette part émotionnelle est propre à chaque individu. Cependant lors d'un projet d'innovation, le travail est collectif. Alors comment prendre une décision collectivement ?

²⁰ Ouvrage de référence : Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. op.cit..

²¹ Herbert A. SIMON. "Making management decisions: The role of intuition and emotion". *Academy of Management Executive*, 1987. p.57 à 64 in Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. op.cit.

B. Comment se passent les prises de décision collective dans le cadre suivant ?

Dans cette partie, une grand part de mes analyses s'appuient sur mon immersion dans les groupes de travail des ateliers sprint réalisés au SEBLab (plus d'explications Partie II.2.).

1. Qu'est ce qu'une décision collective ?

N'étant pas toujours verbalisée ou conscientisée, la prise de décision et ses décideurs ne sont pas toujours facile à identifier. Chaque décision est, en fait, un ensemble de micro décisions prises individuellement et collectivement, pouvant être conscientes ou inconscientes.



Figure 11 : Illustration personnelle de la complexité d'une décision collective: ensemble de micro décisions individuelles, collectives, conscientes et inconscientes.

Que signifie une prise de décision collective ? Est-ce que l'accumulation de décisions individuelles pour un même projet peut être considérée comme une décision collective ?

Par exemple, au cours d'un projet d'innovation, si on laisse chaque département prendre les décisions de leur domaine, est-ce un choix collectif et stratégique que d'individualiser les décisions ?

François Laborie, docteur en informatique, définit la prise de décision en groupe comme : « une convergence d'interactions cognitives et visuelles, planifiées ou opportunistes, où des personnes acceptent de se rassembler pour un objectif commun, dans une période de temps définie, soit au même endroit,

soit dans des endroits différents, dans le but de prendre des décisions »²². La présence dans un même lieu, et en même temps, du groupe n'est pas une condition essentielle à la prise de décision collective. Les éléments clés sont le but commun et la notion de temps défini.

Dans la partie II, j'ai différencié le travail collectif du travail collaboratif. De manière similaire, j'identifie différents formats de prise de décisions collectives. Je distingue la **prise de décision collective**, terme général qui comprend la prise de décision collaborative et la prise de décision dissociée. **La prise de décision collaborative** est une décision dans un même lieu et en même temps, alors que la **prise de décision dissociée** correspond à l'accumulation de prises de décision individuelles rassemblées dans un but commun. Une prise de décision est donc un ensemble de micro-décisions qui peuvent être individuelles, dissociées ou collaboratives.

2. Pourquoi prendre des décisions collectivement ?

La prise de décision collective permet d'élargir les connaissances face à une problématique donnée, en ayant des expertises variées. De plus, la divergence de points de vue permet d'accroître l'objectivité de la décision. Le collectif permet d'obtenir une vision plus large et donc une réponse plus globale et plus juste du problème.

De plus, comme expliqué dans la partie II, répartir la prise de décision c'est répartir la responsabilité. Prendre des décisions signifie prendre parti et donc s'engager. La prise de décision collective, et notamment collaborative, permet donc d'impliquer davantage le groupe dans le projet.

Pour appuyer mon propos, Turban et Aronson, auteurs du livre *Decision support systems and intelligent systems*,²³ en décrivant les avantages d'une prise de décision en groupe, ajoutent que "les erreurs sont mieux saisies et détectées, les problèmes bien compris et une plus grande quantité d'information et de connaissances est fournie."²⁴

La prise de décision collective est donc propice au projet d'innovation. Le collaboratif et le dissocié doivent, eux, être adaptés en fonction des étapes du projet.

²² François LABORIE. *Le concept de salle de décision collective et son application aux processus complexes EADS*. Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier, Toulouse (France). 2006 in Abdelkader ADLA. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Interface homme-machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. Français. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00514908/document>

²³ Efraim TURBAN & Jay E. ARONSON. *Decision support systems and intelligent systems*. Prentice-Hall International, Upper Saddle River (N. J., USA). 2001 in Abdelkader ADLA. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. op.cit.

²⁴ Abdelkader ADLA. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. op.cit. p.37.

3. La notion de temps entre en jeu dans la décision

Durant les sessions de sprint au SEBLab, j'ai pu observer la grande variabilité de temps que peut prendre une décision. Certaines décisions sont instantanées, quand un participant demande la validation d'une action par exemple. D'autres décisions peuvent rester sans réponse longtemps. Par exemple, le réglage d'un timer sur un ustensile de coiffure n'a été solutionné qu'en fin de workshop, car ce point ouvrait d'autres problématiques comme le rapport au temps des usagers, la priorisation des informations fournies... Cette décision nécessitait un temps d'approfondissement dans la connaissance des usages. D'ailleurs, en général, un grand nombre d'interrogations ne sont pas résolues immédiatement et nécessitent un temps de réflexion et des recherches.

Il est donc difficile de chronométrer une décision. Pour autant, le facteur temps influence la prise de décision et son intuitivité. En effet, nous avons vu qu'un temps limité favorise la présence d'émotions, et développe ainsi les prises de décision intuitives. Les processus d'innovation, comme le sprint, ont pour objectif de résoudre une problématique sur un temps très court (souvent 4 ou 5 jours). Dans ces processus, la contrainte de temps est un moyen de stimuler la créativité et la prise de décision afin d'innover plus rapidement. Mais ne peut-elle pas être utilisée comme un moyen de favoriser l'intuition ?

Cependant, laisser le temps permet aussi de laisser infuser la réflexion, de prendre le recul nécessaire, et d'enrichir sa connaissance sur le sujet. Le temps peut donc être un levier important sur lequel jouer pour provoquer l'intuition.

Le collaboratif va impacter le temps de décisions. En effet, un groupe dense demande un temps de validation par l'ensemble extrêmement long. Par conséquent, lors de sessions de sprint, la mise en sous-groupe est fortement utilisée. Au SEBLab, un groupe entre 3 et 5 personnes, de métiers différents, est considéré comme convenable. Ce nombre permet d'avoir suffisamment d'avis divergents et un temps de décision raisonnable. Les prises de décisions collaboratives sont bénéfiques du fait de la pluralité des connaissances et par l'engagement qu'elles impliquent; cependant elles sont coûteuses en temps. Elles doivent être utilisées à bon escient en fonction du but de la décision. L'objectif est-il d'engager une équipe, d'avancer efficacement sur un projet, d'avoir une vision globale de la problématique... ?

Nous comprenons déjà que les facteurs tels que **le temps et le nombre de participants** sont précieux à la faisabilité et au bon déroulement de la prise de décision lors d'un projet d'innovation. Comment ces facteurs peuvent être mis à profit pour stimuler l'intuition tout en assurant l'avancement du projet ?

4. Mécanismes impactant la prise de décision collective en innovation

Mes observations ont mis en évidence quatre mécanismes pouvant influencer considérablement les prises de décision collectives et par conséquent l'orientation d'un projet d'innovation. Ils sont les suivants : la posture des participants, leur implication, l'expertise et la hiérarchie.

A. Qui prend la décision ? L'influence de la posture des participants

Si nous nous concentrons dans le cadre des travaux collaboratifs uniquement, la prise de décision pourra être réalisée de différentes manières. Suite à mes observations au SEBLab, et à mon expérience scolaire, je remarque que: soit tout le monde est d'accord, et la prise de décision ne pose pas de questions, soit les avis divergent et différents scénarios peuvent avoir lieu :

- L'apparition d'un leader décisionnaire : Une personne (ou un petit groupe de personnes) prend le lead grâce à sa posture (métier, personnalité,...) et possède ainsi le pouvoir de décisions pour le groupe.
- Le vote par la majorité : le processus du vote est utilisé pour trancher.
- La solution intermédiaire : personne n'arrive à se mettre d'accord, les idées sont mixées pour arriver à un compromis.

J'ai remarqué que la posture des participants n'est pas fixe, elle peut être amenée à changer tout le temps: pour chaque exercice, chaque question, chaque décision, en fonction de la thématique et de la problématique. Cependant on repère souvent un leader qui émerge du groupe. Ces postures sont accentuées avec la contrainte du temps. Avec le stress et la précipitation, le(s) décideur(s) s'impose(nt), tandis que les plus discrets reculent, attendant que les décisions soient prises.

De mon point de vue, les scénarios qui apparaissent dépendent beaucoup de ce meneur.

Quelle personne devient leader? A mon avis, le lead peut provenir de l'implication de la personne dans le projet, du domaine d'expertise, de la place dans la hiérarchie, ou de sa personnalité.

Par exemple, durant la session de matérialisation du SEBLab, j'ai observé un groupe composé de 3 personnes : un chef de projet innovation (commanditaire de la session), un ingénieur spécialiste application, et une directrice marketing. Dans ce groupe, aucune question de hiérarchie ne se posait. Le meneur n'a pas été le commanditaire de la session (qui pourtant connaît le projet depuis son origine), mais la directrice marketing. La place de leader décisionnaire lui a été laissée par le groupe, d'une part car elle avait la connaissance du produit en étant utilisatrice, mais aussi car elle a une forte personnalité et n'a aucune difficulté à trancher. Bien entendu, lorsque les questions techniques sont apparues, c'est le chef de projet innovation qui a repris la main.

Daniel Goleman, chercheur et psychologue américain, indique que, dans un travail de groupe, 6 types de leadership peuvent apparaître: le commandant, le visionnaire, le leader affilié, le démocratique, l'exemplaire, et le coach (voir tableau ci-dessous).²⁵

The Six Leadership Styles (Goleman)

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetter	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel. "Leadership that Gets Results" *Harvard Business Review*. March-April 2000 p. 82-83.

Figure 12: Les 6 types de Leadership de Goleman

D'après ce tableau, les scénarios observés semblent correspondre à certains types de leadership. Une décision imposée sera sûrement mise en place par un commandant, pouvant provoquer des frustrations dans un type d'exercice comme le sprint. La solution intermédiaire sera davantage choisie par un leader affilié, qui cherche l'harmonie du groupe. Ceci est positif pour le groupe, mais ne l'est pas toujours à certaines étapes du projet. Il est souvent préférable de faire 2 objets distincts qu'un seul objet avec 2 fonctions moyennes. Et enfin, le vote sera probablement instauré par un leader démocratique. Ceci permet d'avoir l'approbation du groupe, il nécessite cependant de définir des critères, validés par l'ensemble des membres. Je repère aussi dans ce tableau un leader appelé visionnaire qui mobilise les membres du groupe à travers une vision. De par son nom, ce leader aura probablement une forte intuition. Goleman explique qu'il "énonce l'objectif global, mais donne aux gens la liberté de choisir leurs propres moyens pour atteindre leurs buts"²⁶. Le leader visionnaire encourage donc l'utilisation de l'intuition, en autonomisant les équipes.

²⁵ Ouvrage de référence: Daniel GOLEMAN. "Leadership that Gets Results". *Harvard Business Review*. March-April 2000 p.82-83.

²⁶ Daniel GOLEMAN. "Leadership that Gets Results". *op.cit.*

Chaque leadership possède ses avantages dans des situations bien précises d'un projet. Goleman explique que le type de leadership utilisé ne dépend pas de la personnalité de la personne. Un bon manager doit pouvoir utiliser toutes ces postures, en fonction de la situation qui se présente, en adaptant ses capacités d'intelligence émotionnelle.²⁷ Si un manager a été formé à ces concepts, il peut donc encourager ses équipes à favoriser l'intuition à certains moments propices du projet, en utilisant le leadership visionnaire. Cependant en réalité, dans un travail collaboratif comme les sprints, on ne choisit pas quelle personne deviendra leader, et cette personne n'aura pas forcément la capacité ni la connaissance de ces concepts. Comment faire pour que le type de leadership que prendra naturellement cette personne n'impacte pas négativement la créativité ou l'avancée du projet d'innovation?

La mise en place de méthodes de prises de décision collectives limitant le pouvoir du leader permettrait peut être de laisser davantage place à l'intuition à certaines étapes clés mais aussi d'accroître le consentement de l'ensemble du groupe. Des exemples de méthodes de prises de décisions collectives utilisées aujourd'hui seront présentés dans la partie suivante (partie III.5).

B. Le poids de l'implication

La forte implication d'un participant renforcera son poids dans la décision. En revanche, un manque d'implication sous-entend bien souvent une délégation de la prise de décision, ne laissant donc aucune place à la prise de décision intuitive. Il peut provenir de différents facteurs : fatigue, manque de sens, manque d'expertise, mauvaise compréhension d'un sujet. Dans un projet collectif, le manque d'implication d'un participant impacte le groupe, et peut entraîner un manque d'engagement plus global, défavorable au projet.

C. Le poids de l'expertise

Dans un travail collaboratif, chacun donne son avis, mais la décision finale est majoritairement laissée à l'expert du domaine. Ceci est un acquis, personne ne se met d'accord pour procéder ainsi mais tout le monde le fait. S'il s'agit d'une question technique, on laisse l'ingénieur, s'il s'agit d'une question marché ce sera le marketing, et le designer pour les questions d'usages. Et, dans le cas où le groupe ne possède pas d'expert sur le sujet et que personne n'arrive à trancher, on demande un avis extérieur, souvent un autre expert.

Par exemple, lors de la session sur l'ustensile de coiffure, une problématique d'usage au niveau d'un indicateur lumineux s'est posée. Quelle sera la perception de l'utilisateur, comment faire pour qu'il comprenne les indications ? Aucun designer n'était présent dans le groupe. Après avoir réfléchi sur la question pendant un certain temps, le groupe s'est finalement tourné vers l'animateur de la session, ayant l'expérience dans l'usage la plus importante. Une fois l'avis donné, tous les

²⁷ Ouvrage de référence: *ibid.*

membres du groupe ont validé et la décision était prise. De même, lorsque le groupe a rencontré une difficulté pour matérialiser une partie du prototype, ils ont directement demandé l'avis du chef d'atelier du fablab.

Lorsque les membres du groupe n'ont pas ou ne pensent pas avoir les compétences suffisantes, la décision est déléguée. Nous retrouvons ici le point évoqué par JF Coget, C Haag et A. Mauve Bonnefous qui montre que la délégation de prise de décision est réalisée lorsque que la personne ne possède ni expertise ni lien émotionnel sur la question²⁸. Et ceci semble cohérent : dans un groupe, chacun a des points forts qui doivent être utilisés. On fait donc confiance à l'expert. Ce fonctionnement s'étend aussi dans la répartition des tâches d'un projet. Nous le voyons dans les sessions collaboratives au SEB Lab comme dans les équipes projets de Décathlon. Mais l'expert est-il choisi pour sa représentation de la rationalité dans son domaine, ou fait-on confiance à son intuition ?

Qu'appelle-t-on un expert ? Est-ce la personne qui a la connaissance ou la personne qui sait en parler ? Je qualifierai l'expert par la personne qui a les connaissances. Cependant ces connaissances ne proviennent pas nécessairement de l'intitulé d'un métier, elles peuvent être liées à la vie personnelle. Par exemple, l'expert au niveau de l'usage peut être à la fois le designer par son métier, mais aussi un autre membre du groupe, utilisateur du produit. Quel expert est choisi pour décider ? Et quel expert a le plus d'intuition ? Rappelons-nous que les connaissances seules ne suffisent pas, l'implication des émotions est essentielle.

En entreprise, laisser l'expert décider semble évident, c'est de l'optimisation de ressources. Nous faisons naturellement confiance au rationnel. Cependant, à certaines étapes, impliquer davantage les autres membres du groupe (non experts) ne permettrait-il pas de laisser place à leur intuition ? Inclure la totalité du groupe ou certains membres à traiter des questions, dans des domaines qu'ils ne connaissent pas, pourrait, à mon sens, accroître l'engagement et favoriser la créativité.

La question est : à quel moment est-il préférable d'utiliser l'intuition de chacun s'exprimer et à quel moment le bénéfice temps et expertise doit primer, dans un projet d'innovation ? Quelles sont les conditions ? Encore une fois, l'implication collaborative ou dissociée est à adapter en fonction de l'objectif de la décision et de l'étape du projet.

²⁸ Ouvrage de référence : Jean-François COGET, Christophe HAAG, Annabel-Mauve BONNEFOUS. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. op.cit.

D. Le poids de la hiérarchie

Lorsque les prises de décisions ont des conséquences plus impactantes pour le projet (et donc l'entreprise), elles doivent être prises et/ou validées par les supérieurs. Il y a donc une délégation obligatoire et imposée de la prise de décision finale. Les collaborateurs doivent pouvoir justifier de leur démarche afin de convaincre le supérieur, ce qui s'avère difficile si l'intuition est entrée en jeu. Et si le supérieur est en désaccord, il aura dans tous les cas la décision finale et cela peut provoquer de nombreuses frustrations dans les équipes.

Prenons l'exemple de la session de matérialisation de l'ustensile de coiffure. Durant cette session, le groupe veut développer un ustensile de coiffure en deux pièces distinctes. L'équipe sait que le supérieur ne souhaite qu'une seule pièce. Après réflexion, ils choisissent tout de même de conserver deux pièces, mais ils savent qu'il vont devoir trouver des arguments solides pour justifier leur choix. Même absent du groupe de travail, le supérieur a ralenti et a pu influencer leur décision. L'organisation est tellement intégrée dans les mentalités qu'elle impacte tout le processus de décision sur la modification du produit.

Le poids de l'organisation se ressent aussi au niveau de la structure des ateliers sprint, au moment du tri de solutions. Lors des sessions de créativité du sprint, le SEBLab utilise de nombreuses méthodes pour réaliser une divergence d'idées, puis faire converger ces idées dans un nombre de solutions plus concrètes et restreintes. Cependant, en fin de journée, il reste encore un certain nombre de solutions qu'il faut trier. Ce choix pose des difficultés au SEBLab : "Comment choisir ? Quels sont les critères ?"²⁹. Ces solutions seront par la suite présentées et validées par le(s) supérieur(s) hiérarchique(s). Donc pour un souci de crédibilité et d'argumentation, une réponse rationnelle semble indispensable pour les équipes. Aujourd'hui, les différentes solutions de tri sont :

- d'établir des critères correspondant aux valeurs et à la stratégie de l'entreprise pour utiliser ces critères comme arguments;
- d'utiliser des critères déjà imposés par les supérieurs auparavant pour s'assurer que le projet ne soit pas "tué",
- ou de laisser le choix aux supérieurs et non aux équipes.

Le problème qui se pose dans cette situation est l'organisation très hiérarchique de l'entreprise. Entre le groupe de travail et la personne qui a le droit de vie ou de mort sur le projet, il existe un certain nombre d'intermédiaires. Une communication directe entre l'équipe et le supérieur n'est pas systématique, il en résulte souvent une incompréhension et une insatisfaction entre les deux parties.

²⁹ Questions que se sont posées régulièrement les animateurs des sessions au SEBLab.

Suite à ces deux exemples, nous pouvons penser qu'une organisation plus horizontale permettrait de laisser davantage de place à l'intuition du groupe de travail. Prenons l'exemple du fonctionnement des équipes projet chez Décathlon : Chaque équipe, composée d'un ingénieur, d'un designer et d'un chef de produit, fonctionne en autonomie de la création à la validation du projet. L'équipe possède un certain nombre de jalons à respecter, mais reste indépendante dans son fonctionnement et son avancée. Toutes les décisions sont prises par le trio, uniquement. Je pense que cette réduction de hiérarchie permet de favoriser l'implication des équipes car elle laisse davantage place à l'intuition de chacun et réduit aussi les frustrations dues à la délégation des décisions faites par les supérieurs.

Si les entreprises souhaitent développer des innovations différentes et plus transformationnelles, nous avons vu qu'il est crucial que les supérieurs soient prêts à accepter des projets ne correspondant pas au processus. Une proximité et une confiance entre les équipes et les supérieurs validant le projet me semblent donc essentielles. Mais il faut aussi laisser aux équipes l'opportunité de les déployer. Pour cela une organisation plus horizontale et des équipes plus autonomes, diminuent le poids de la hiérarchie et encouragent leur intuition.

La prise de décision est un processus complexe influencé par différents facteurs externes comme la posture des participants, la mentalité de l'entreprise, ainsi que notre confiance absolue en la rationalité. Pour faciliter cette prise de décision, quelques méthodes sont aujourd'hui mises en place.

5. Exemple de méthodes mises en place pour la prise de décision collective

La liste de ces outils est non exhaustive. Je vais présenter celles que j'ai découvertes lors de mon expérience au SEBLab ou dans la documentation.

- Très souvent, les décisions collectives sont prises par **négociation**. Les participants échangent leur point de vue sur la problématique et essayent de trouver un terrain d'entente afin que tout le monde soit satisfait. Cette méthode est très courante et ne possède pas d'encadrement particulier.
- Le principe de **vote** est une méthode utilisée. Elle peut être réalisée à l'aide de différents outils. Au SEBLab, deux types d'outils sont utilisés, les mono critères et les multicritères.
 - Le principe de la gommette est utilisé. Il consiste à laisser chaque participant placer des gommettes sur ses choix favoris. Et pour limiter l'influence des participants entre eux, il leur est demandé de réfléchir aux placements des gommettes en amont sans les placer.

Le positionnement des gommettes est ensuite réalisé avec tous les participants en même temps. Les solutions sélectionnées sont celles ayant le plus de gommettes. Ce système de vote classique peut être réalisé sous différentes formes : scrutin, bras levé... avec différentes méthodes, pour limiter l'influence de la majorité.

- Le diagramme de Veitch est aussi utilisé. C'est une méthode qui permet de prendre en compte différents critères. L'objectif est de définir au préalable 4 critères de choix. Les solutions seront toutes évaluées pour chaque critère individuellement. Le tri permettra ensuite de classer les solutions dans un tableau, comme ci-contre. Les solutions rangées dans la case foncée répondent à tous les critères et ceux dans la case rose à aucun des critères. (Plus de détails en Annexe 3)

		Critère 1 +		Critère 2 -	
		Critère 2 -	Critère 2 +		Critère 1 -
Critère 3 +	Critère 4 -				
	Critère 4 +				
Critère 3 -	Critère 4 -				

 Meilleur concept selon les critères	 Second concept selon les critères	 Autres	 Concept ne répondant pas aux critères
--	--	---	--

Figure 13 : Tableau de résultats diagramme de Veitch, utilisé lors des sessions sprint

- La **division des décisions par groupe** est une méthode utilisée au SEBLab, appelée aussi Technique NGT (Nominal Group technique) par A.Adal dans sa thèse sur l'aide à la Facilitation pour une prise de décision collective.³⁰ Cette méthode consiste à diviser la décision en sous-groupes pour faciliter la décision commune. Au SEBLab, face à une problématique, on laisse réfléchir individuellement les participants. Ils partagent ensuite leurs idées en sous-groupes et sélectionnent les plus pertinentes. Ces meilleures idées sont ensuite triées en groupe entier. Cette méthode allant de l'individuel au collectif, permet d'accroître le consentement, de laisser s'exprimer chacun et de limiter l'influence des leaders du groupe.
- La **gestion par consentement** est une méthode de prise de décision partagée, présentée par l'Université Du Nous. Elle consiste à réaliser, en 9 étapes, une décision collaborative par le consentement dont tous les participants ont un poids de décision équitable. L'objectif est de laisser tous les participants s'exprimer sur leur idées mais aussi sur leur objections, afin

³⁰ Abdelkader ADLA. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. op.cit. p58

d'obtenir une réponse satisfaisant l'ensemble du groupe.(voir Annexe 4)³¹
Cette méthode ne se base pas sur des critères rationnels mais sur l'avis de chaque participant du groupe. Permet-elle d'exprimer davantage son intuition ?

- La **méthode Delphi**, présentée par A.Adla est une méthode qui consiste à obtenir l'avis d'experts sur un sujet sous forme de feed back, à distance et anonyme. Un facilitateur envoie des questionnaires à un groupe de travail, et va récolter les retours, sous formes d'itérations. Cette méthode permet d'aboutir à des solutions de consensus entre les participants, elle ne permet cependant pas l'échange et le partage d'avis. Comme Adla le décrit bien : "on peut aussi critiquer le fait qu'un consensus ou une convergence des opinions sur un sujet ne donne pas nécessairement une bonne prévision." ³² Cette méthode présente un avantage quand le groupe ne peut se rencontrer, elle est cependant longue, fastidieuse, et de mon point de vue ne donne pas en sortie une solution légitime, car les participants n'ont pu se nourrir des expériences des autres participants. Cette méthode est à la limite du travail individuel.

³¹ Ouvrage de référence : Université Du Nous. *La décision partagée*. 2017. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=t_Am45ED2rw

³² Ouvrage de référence : Abdelkader ADLA. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. op.cit. p.59 à 60

VI

Comment l'intuition peut-elle
être bénéfique dans un projet
d'innovation ?



IV. Comment l'intuition peut-elle être bénéfique dans un projet d'innovation ?

A. En quoi l'intuition peut-elle favoriser les projets d'innovations ?

L'intuition favorise le projet

L'intuition permet de prendre des décisions plus rapidement. En effet, elle nous dirige inconsciemment vers ce qui nous semble les meilleures décisions sans passer par la comparaison de toutes les solutions possibles. Par exemple, Cédric, ingénieur mécanique chez Décathlon, explique qu'il utilise son intuition même pour réaliser un clip : "Je ne vais pas aller prendre le guide du dessinateur industriel et réfléchir : si j'ai une portée de 10 j'ai un clip de... Non! Moi je fais essentiellement appel à l'intuition. C'est une question d'habitude, j'ai fait un DUT de génie mécanique, mais tout ça je ne l'utilise plus." L'intuition permet de gagner un temps considérable, surtout dans le cadre de projets qui nous sont familiers. Le gain de temps est un facteur majeur pour le développement d'un projet d'entreprise.

Comme évoqué en début de rapport, l'intuition se construit à l'aide du savoir, des émotions et du sensoriel. Cette multiplicité de connaissances permet d'avoir une vision plus holistique du problème en l'attaquant sous différents prismes. Elle est donc très intéressante pour les projets d'innovations qui doivent respecter les problématiques à la fois techniques, marketing, d'usages... De plus, avoir une vision plus globale d'une problématique permet de prendre du recul, d'aborder le problème autrement et d'être plus créatif. Imaginons une entreprise qui a l'habitude d'initier un projet sous le prisme de problématiques techniques : l'aborder sous un angle marketing ou d'usage permettra d'imaginer des solutions plus éloignées des produits existants. Prenons aussi l'exemple de l'utilisation du masque de Décathlon Easybreath lors de la crise sanitaire. Une vision séquentielle, concentrée sur les domaines de Décathlon, n'aurait pas permis de développer cette innovation. C'est la vision globale de la situation qui l'a rendue possible. L'intuition permettant d'être plus créatif, elle invite à s'écarter des innovations incrémentales et peut favoriser le développement d'innovations de rupture.

L'intuition, comprenant une part émotionnelle forte, contribue à acquérir une meilleure compréhension de l'utilisateur et facilite donc le succès d'une innovation. Dans mon parcours, je n'ai pas eu l'occasion d'interviewer des musiciens mais une interview de Clément Viktorovitch (politologue, chercheur en communication et politique et enseignant en rhétorique) et Julien Granel

(musicien), réalisé par Kyan Khojandi dans son émission Un Bon moment³³ m'a interpellé. La discussion porte sur le succès d'une œuvre, et plus particulièrement sur le lien entre l'apprentissage et la créativité. Ils ont le raisonnement suivant. Au début d'un apprentissage, il est nécessaire d'apprendre les règles. Une fois ces règles connues, il y a deux possibilités : reproduire ces règles à la perfection ou laisser place au feeling et innover. Kyan donne l'exemple d'Orelsan, un rappeur possédant une grande technique. Les morceaux qui ont le plus fonctionné auprès du public n'ont pas forcément été les plus techniques mais les plus sincères. Ceci est vrai pour la musique (ressenti de Julien Granel), pour l'humour (expérience de Kyan Khojandi) et aussi dans la rhétorique (expliqué par Clément Viktorovitch). Clément Viktorovitch énonce pourquoi il faut chercher davantage la sincérité que la virtuosité, afin de toucher le spectateur. La virtuosité est la mise en avant de la technique, elle est donc mesurable et provoque l'admiration. Or admirer c'est regarder de loin, c'est l'inaccessibilité, cela peut instaurer une certaine barrière entre le spectateur et l'artiste. La sincérité, elle, révèle souvent plus de simplicité, mais elle n'est pas mesurable. En effet, nous ressentons de la sincérité, elle nous touche, mais ce sentiment relève plus du mystère. La sincérité va instaurer davantage de proximité entre le spectateur et le musicien, car en ressentant des émotions le spectateur va s'identifier plus facilement. Il existe une certaine limite à cela, quand la technique est tellement puissante elle peut prétendre à une émotion. Mais en règle générale, une réalisation sincère fonctionnera davantage, car les gens le sentent.³⁴

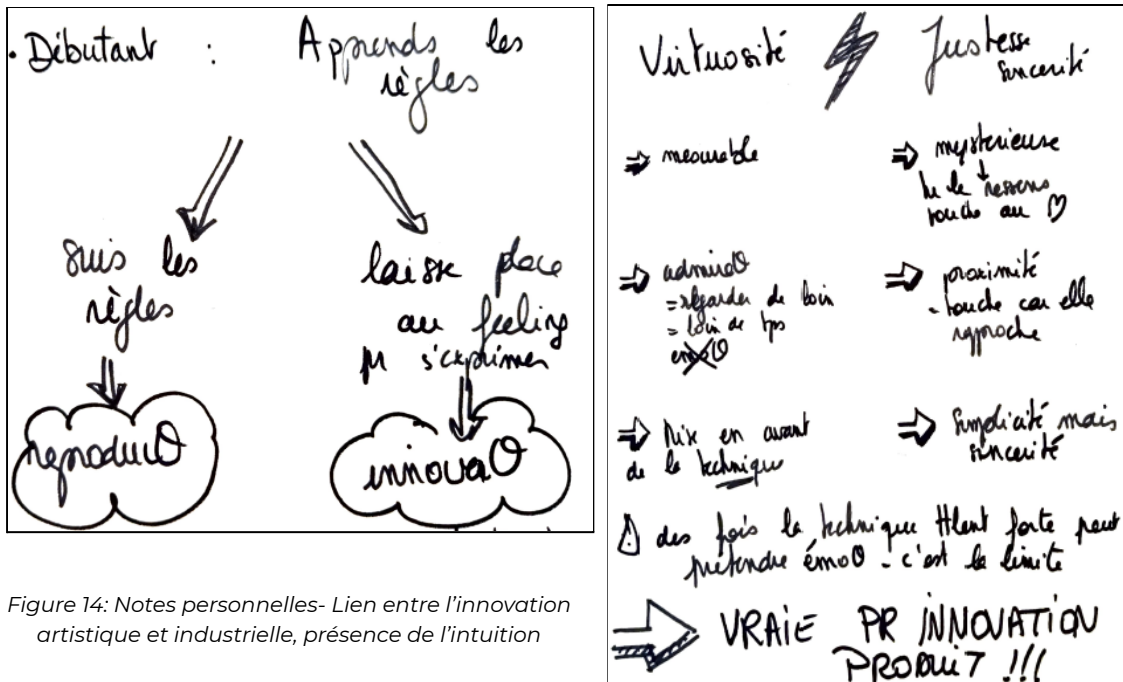


Figure 14: Notes personnelles- Lien entre l'innovation artistique et industrielle, présence de l'intuition

³³ Ouvrage de référence: Kyan Khojandi, Navo, Julien Granel, Clément Viktorovitch. UN BON MOMENT avec JULIEN GRANEL et CLEMENT VIKTOROVITCH. UN BON MOMENT. 21 mars 2021. Vidéo 1:01:20 à 1:14:13. Disponible sur: https://www.youtube.com/watch?v=v6yC_urb6O8

³⁴ Ibid

Ce discours m'a inspiré, et je pense qu'il peut s'étendre à de nombreux domaines, notamment au monde industriel. En effet, avant de développer un produit il est nécessaire de connaître les règles : connaissances du marché, de la conception... Mais deux choix sont possibles, suivre les règles et réinventer la roue ou laisser place à feeling et à l'émotionnel (donc à l'intuition) et innover. Selon moi, un produit très poussé technologiquement, développé sans sensibilité envers l'utilisateur, ne sera pas celui qui fonctionnera le mieux. Ou alors il sera accepté uniquement par un public averti très restreint. L'iPhone par exemple, produit technologique révolutionnaire, a fonctionné car il a aussi été développé en pensant à l'expérience utilisateur en facilitant l'usage de ses applications. Apple est d'ailleurs réputé pour le travail de designers UX dans ses produits. Être sensible à son utilisateur, c'est être empathique face à celui-ci, impliquant ainsi des émotions. Cette sensibilité, par la présence d'émotions, permet de prendre des décisions intuitives. L'intuition permet donc d'innover, particulièrement dans les innovations transformationnelles, en déployant des produits sincères et conformes au besoin des utilisateurs.

L'intuition favorise le groupe

L'intuition peut avoir une influence indirecte sur la réussite d'un projet, en ayant un impact positif sur le groupe et ses membres.

Dans un premier temps, favoriser l'intuition en entreprise signifie demander moins de justifications à tous niveaux. L'autonomie des collaborateurs apporte donc confiance et valorisation dans leur travail, pouvant permettre de les impliquer davantage.

De plus, privilégier l'intuition implique de donner plus de place aux émotions dans le cadre professionnel, ce qui entraîne bien souvent une meilleure cohésion et efficacité d'un groupe. Comme l'explique Delphine Van Hoorebeke, dans son ouvrage *La gestion des émotions au travail*, il arrive que les entreprises demandent à la fois de restreindre les émotions lorsqu'elles ne correspondent pas aux normes, mais aussi de les exacerber pour fournir de l'émotion aux consommateurs. Cependant les émotions ne sont pas manipulables. Cette « dissonance émotionnelle » et cette forte demande d'inhibition des émotions peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé mentale et physique de l'employé. Laisser place aux émotions permet donc de préserver l'équilibre de chacun et d'améliorer leur confiance et leur assurance au travail.³⁵

Le processus de contagion émotionnelle entre aussi en jeu. Il correspond au transfert d'une émotion, qu'elle soit positive ou négative, d'une personne à une autre. D'après Sandelands et St Clair, professeur et étudiante en management et

³⁵ Ouvrage de référence : Delphine Van Hoorebeke. "*La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management*". *Humanisme et entreprise*. 2008/4. n°289, p.81 à 103. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-81.htm?contenu=plan>

organisation, "la diffusion des émotions dans un groupe est une caractéristique intrinsèque à l'existence du groupe."³⁶ On distingue la qualité des interactions d'un groupe en fonction de ses échanges émotionnels. Dans le monde professionnel, Hoorebeke indique que tenir compte des émotions améliore les interactions et privilégie donc la cohésion des employés. Par une plus forte coopération d'équipe, davantage de spontanéité et de confiance, on favorise ainsi la dynamique et la performance du groupe.³⁷ Ces valeurs de groupes sont essentielles à la réussite d'un projet d'innovation, qui est par définition un projet collectif et à risques.

Dans ce cadre, la notion d'intuition peut être utilisée comme vecteur impliquant les entreprises dans les problématiques de gestion des émotions au travail.

Dans le cadre d'un projet industriel, l'intuition permet d'être plus rapide, holistique, créatif, et proche des utilisateurs. De plus, son utilisation contribue à améliorer l'environnement de travail des collaborateurs. Ces points évoqués assurent le bon fonctionnement d'un projet d'innovation. Mais dans quel cadre ?

B. Dans quel cadre, l'intuition est-elle bénéfique ?

Les bénéfices présentés ci-dessus ont certaines limites.

L'intuition se produisant de manière inconsciente, il est important de distinguer intuition et obstination. En effet, l'intuition est la meilleure décision pour la personne à un instant T, ce qui est différent de la meilleure décision pour un projet. Il faut donc se méfier des biais cognitifs tels que : le biais de confirmation, tendance à valider ses opinions auprès des instances qui les confirment et à rejeter d'emblée les instances qui les réfutent ou le biais d'engagement correspondant à la tendance à poursuivre l'action engagée malgré la confrontation à des résultats de plus en plus négatifs.³⁸ Pour lutter contre ces biais, récolter des avis extérieurs et tester ses idées ou solutions pour obtenir des preuves concrètes, sont impératifs.

De plus, la présence forte des émotions est aussi un frein. Nous avons vu que les émotions négatives peuvent enclencher des décisions non adaptées, comme trop risquées ou pas assez. De même, les émotions sont des mécanismes peu contrôlables. Comment s'assurer que la décision n'est pas trop guidée par les émotions ?

Enfin, notre intuition est inspirée par notre environnement extérieur. Or dans une société, nous sommes tous inspirés par les mêmes grandes tendances.

³⁶ Lloyd Sandelands et Lynda St. Clair. "Toward an empirical concept of group." *Journal for the Theory of Social Behavior* 23. 1993. p.445 in Delphine Van Hoorebeke. "La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management". op.cit.

³⁷ Delphine Van Hoorebeke. "La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management". op.cit.

³⁸ Wikipédia. *Biais cognitifs*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_cognitif

Innover, c'est inventer des solutions nouvelles sur le marché. Il est donc essentiel de nourrir cette intuition et d'aller chercher notre intuition plus profonde, pour imaginer des solutions différentes.

Il est important de comprendre que l'intuition n'est pas un outil que l'on décide d'utiliser ou non. Elle sera plus ou moins exploitée et identifiée dans notre travail, en fonction de notre personnalité. Mais inconsciemment, elle peut se produire à tout moment chez tout le monde. Il est donc important de repérer à quel moment l'intuition est un atout qui doit être mis en avant et à quel moment il faut savoir s'en méfier.

Selon moi, l'intuition est donc une ressource précieuse dans un cadre bien précis: dans les phases d'idéation et de créativité d'un projet. Ses phases seront plus marquées au stade initial d'un projet mais peuvent revenir à différents moments du projet entre son développement et sa commercialisation. Je pense que les phases d'idéation sont propices à l'intuition pour les raisons suivantes :

En phase de définition de la problématique, l'intuition permet d'avoir une vision holistique du problème (technique, marché, ...) et permet donc d'imaginer des sujets à plus long terme, potentiellement plus rupturistes.

Une fois la problématique définie, l'intuition permet d'être créatifs dans l'idéation et de trier rapidement les premières idées les plus pertinentes afin de les tester.

Puis, les tests, indispensables, permettent de confronter les intuitions à la réalité et de tester la viabilité des solutions. Les tests doivent, eux, être réalisés de manière rigoureuse et rationnelle pour limiter l'influence des biais cognitifs. Le résultat de ces tests est aussi un ingrédient pouvant nourrir et faire évoluer l'intuition.

L'intuition est donc propice à la méthode de gestion de projet Test & learn, processus itératif qui consiste à tester, apprendre des leçons de ces tests et améliorer le projet, testé à nouveau, et ainsi de suite.

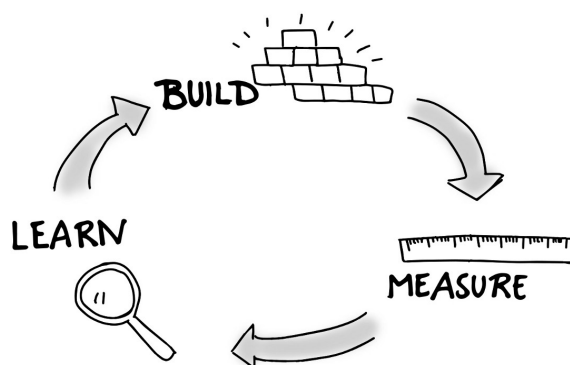


Figure 15 : Principe du Test and Learn : Construire - Tester - Apprendre et recommencer

Plus globalement le Test and learn est : "un ensemble de pratiques suivies par les entreprises axées sur le consommateur pour tester des idées dans un petit nombre d'endroits ou de clients afin de prévoir l'impact. Chaque retour d'expérience, feedback, établi à un rythme régulier et relativement court permet

de corriger les points faibles et de déterminer des actions à mener pour optimiser le chantier.”³⁹ L'utilisation de l'intuition peut donc permettre d'accélérer le processus d'itération du Test and learn.

Pour autant, dans les étapes suivantes, telles que l'industrialisation, des preuves plus tangibles vont être nécessaires. L'intuition n'y aura donc plus sa place. Ces phases rationnelles sont aussi primordiales. L'intuition aura de nouveau son importance si un problème est rencontré lors de l'industrialisation, nécessitant une nouvelle phase d'idéation.

L'intuition est un phénomène irrationnel et émotionnel ayant de grandes capacités dans des phases de créativité et d'idéation. Cependant, instable, elle doit impérativement être complétée par des phases rationnelles tels que les tests pour s'assurer d'avancer dans la bonne direction.

C. Comment est-elle utilisée aujourd'hui ?

Aujourd'hui, dans le cadre de projet d'innovation, l'intuition est majoritairement utilisée à titre individuel. Les collaborateurs vont même être intuitifs pour répondre à un problème, parfois de façon souterraine. Puis ils trouveront par la suite un moyen de justifier la réponse, ou non. Reprenons l'exemple de Cédric, ingénieur mécanique chez Décathlon : “Je fais appel à l'intuition même pour dessiner un clip entre des pièces. Et c'est parfois indéfendable, quand on me demande *Cédric, comment t'as dimensionné le clip ?* Je réponds: *Comme ça, j'ai l'habitude.* Donc après ça passe ou ça casse, et des fois ça casse !”. Cédric est aujourd'hui ingénieur mais il vient d'une formation de designer. Certains profils de personnes seront plus aptes à se servir de leur intuition. Ce sont les personnes possédant un raisonnement global, et non séquentiel. La formation est aussi importante : les designers, par exemple, ont un apprentissage plus sensoriel et sensible que dans d'autres formations. Ils sont donc, souvent, plus formés et aptes à écouter leur intuition.

Si l'intuition apparaît dans les réflexions individuelles, on voit aussi émerger des briques d'intuition dans les méthodes de gestion de projets d'innovation.

Les entreprises développent de plus en plus leurs approches utilisateurs pour innover. Par exemple, l'entreprise de santé dans laquelle j'ai réalisé un workshop confectionne des dispositifs médicaux depuis 1914. Mais c'est aujourd'hui que la direction a décidé d'organiser un atelier regroupant des collaborateurs et des utilisateurs pour innover dans leurs produits. Nous avons vu aussi que les entreprises comme SEB et Décathlon possèdent des outils permettant d'améliorer leurs approches avec les usagers . Ces entreprises tentent donc de développer des solutions non seulement basées sur le rationnel (la technique) mais aussi sur l'émotionnel (l'empathie envers ses utilisateurs). Les

³⁹ Wikipédia. *Test and learn*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://en.wikipedia.org/wiki/Test_and_learn

entreprises sont plus ou moins matures sur le sujet. Mais leur volonté de proximité avec les usagers valorise l'empathie, un des ingrédients de l'intuition.

La montée des makers est aussi un signe de l'acceptation de l'intuition. En effet, depuis quelques années de plus en plus de fablabs se développent en France et dans les entreprises. Le nombre de Fablabs est passé de 248 en 2015 à 816 en 2019 en Europe ⁴⁰. Leur objectif est de prototyper et de favoriser l'apprentissage par le faire. Le principe de Test and Learn est évidemment omniprésent.

UN FABLAB, C'EST QUOI ?

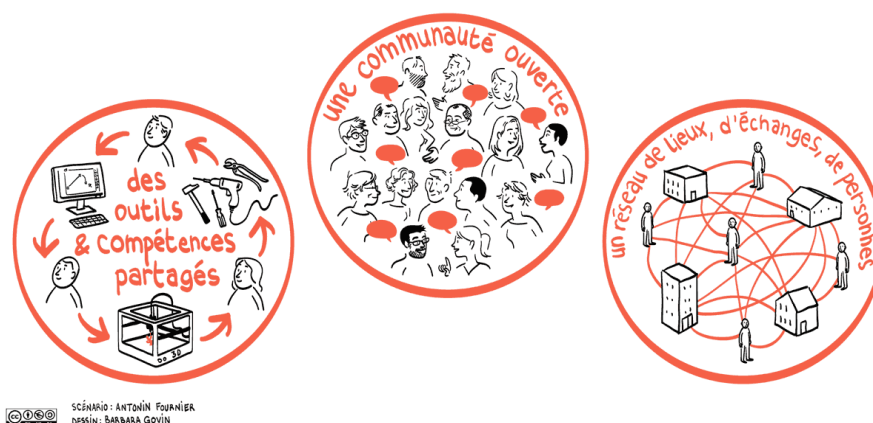


Figure 16: Explication d'un FabLab par la MJC de Kerfeunteun

Le prise en main permet à la fois de nourrir nos connaissances techniques et concrètes mais aussi notre expérience sensorielle, autre ingrédient de l'intuition. Prenons comme exemple, la session du SEBLab concernant l'ustensile de cheveux. Avant la matérialisation, le concept avait déjà été développé par l'équipe. Pour autant, donner une forme concrète à la solution a permis de soulever de nouvelles problématiques et de comprendre comment améliorer l'ergonomie et l'affordance du produit. Ces expériences permettent ainsi de faire appel à notre intuition et de la cultiver.

L'intuition peut être exploitée à travers la méthodologie du Design Thinking, qui regroupe notamment les deux points précédents : l'empathie et le prototype. Les processus du SEBLab et le fonctionnement du workshop avec l'entreprise de santé sont inspirés de cette méthode. Le design thinking est une méthode de gestion de l'innovation élaborée à l'université Stanford aux États-Unis dans les années 1980 par Rolf Faste. Wikipédia la définit d'ailleurs comme : "une synthèse entre pensée analytique et pensée intuitive. Elle s'appuie en grande partie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur

⁴⁰ Constance Garnier. *Les FabLabs, un réseau mondial et en croissance d'organisations collaboratives : une analyse des modes de coordination intra et inter-organisationnels*. Gestion et management. Institut Polytechnique de Paris, 2020. Français. p.44. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03105756/document>

final.”⁴¹ Cette méthode a donc tout son sens dans cette étude, regroupant le pouvoir de l’intuition et du collectif pour favoriser l’innovation. C’est un processus itératif qui se construit en 5 étapes : Empathie - Définition - Idées - Prototype - Tests, pouvant être modélisé comme un double diamant. Certaines étapes sont divergentes et demandent d’élargir la pensée, d’autres sont convergentes et demandent donc de restreindre le champ de travail et de prendre des décisions.

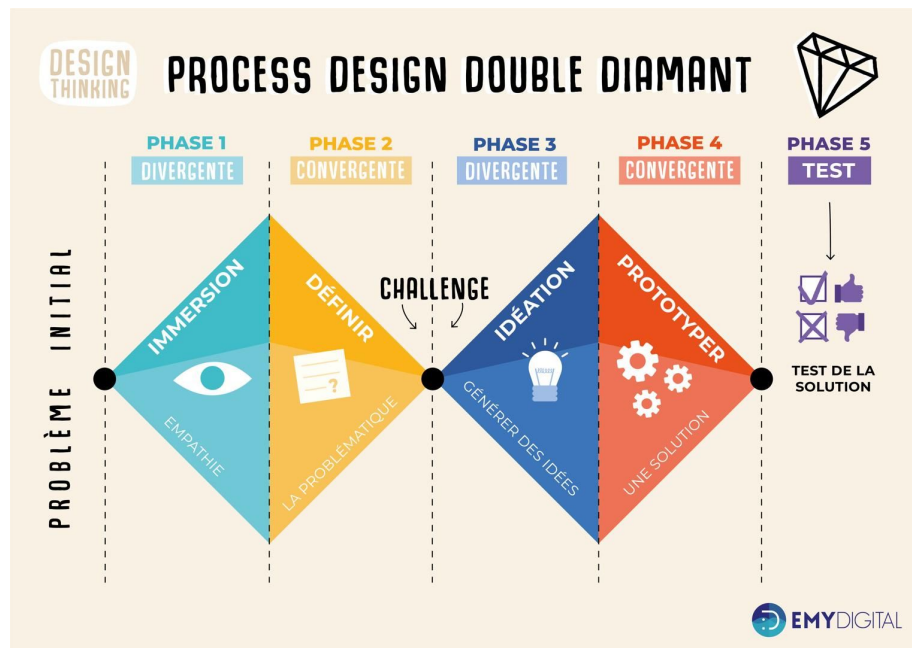


Figure 17: Processus du double diamant

Le Design Thinking commence à croître dans les entreprises, mais il me semble que cette méthode est encore utilisée occasionnellement, et rarement systématisée dans le processus d’innovation complet. Par exemple, dans le groupe SEB, tous les projets d’innovations ne passent pas par le SEBLab aujourd’hui, mais uniquement certains projets qui sont amenés par des commanditaires ouverts à ce type de méthode.

Stéphane Gauthier, designer de formation, utilise les grands principes du Design Thinking, avec des phases d’immersion et de tests très importantes, dans son agence. Pourtant il se méfie grandement de l’utilisation de l’intuition dans son métier. Il explique que son agence de conseil s’appelle “Proof Makers”, car l’objectif est d’apporter des preuves tangibles de la viabilité des solutions qu’ils proposent. Stéphane et son associé, par leur expérience, auront des intuitions fortes, qu’ils pourront utiliser dans l’émission d’hypothèses. Pour autant, culturellement, leur entreprise est construite autour de la preuve, donc leur travail est tourné autour de la confrontation avec la réalité. Ils ne poussent pas une hypothèse par intuition. Stéphane Gauthier, explique le danger de l’intuition : “Pourquoi une grande partie des innovations ne voient pas le jour ? Parce que si tu pousses trop fort une intuition, c’est que par définition, que tu n’as

⁴¹ Wikipédia. *Design Thinking*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

pas ouvert le champ et le spectre des possibles. Tu as une intuition. Tu peux te dire, que si tu l'as, c'est parce qu'elle est dans l'air du temps donc il y en a pleins d'autres qui peuvent avoir la même au même moment. Donc tu n'es plus à la rupture, tu n'es plus dans le décalage. Il y a de fortes chances que ton innovation soit un peu plus plate, voir que tu te fasses doubler parce que t'as mis 6 mois. Alors que le concurrent l'aura sorti en 3 mois." Comme évoqué précédemment, l'intuition a ses limites. Il est important de repérer que l'utilisation des principes de Design Thinking ne signifie pas systématiquement faire appel à l'intuition.

D. Comment la favoriser dans le cadre de projets d'innovation en entreprise?

Et si la clé d'entrée de l'intuition, se faisait par le design thinking ?

Le design thinking est une méthode déjà connue des entreprises et dont les principes reposent sur l'empathie, le sensoriel, le collaboratif et le test qui sont capitaux pour favoriser et utiliser correctement l'intuition.

Pour diffuser le principe de Design Thinking dans une entreprise, non initiée à cette méthode, il est préférable de commencer par un atelier sur un projet. Une fois les supérieurs convaincus, il est possible d'élargir ses principes à la stratégie d'entreprise.

1. A l'échelle d'un atelier

Mon expérience sur la mise en place d'ateliers de design sprint réalisés au SEBLab et avec l'entreprise de santé, me permettent d'identifier les astuces stimulant l'intuition.

Après vous avoir présenté l'organisation macroscopique de ces ateliers, je vais faire un bilan de ces astuces et des points bloquants.

Reprenons le schéma du double diamant. Le premier diamant comprend les phases d'immersion et de définition. Ces phases sont réalisées en amont de l'atelier par une équipe restreinte comprenant à minima les commanditaires de l'atelier et les animateurs. La phase d'immersion est une phase de collectes de données qui doit être globale: à la fois technique et empathique envers les utilisateurs. Cette phase est importante car elle permet de connaître son sujet largement et de nourrir l'équipe afin de l'aider pour la phase suivante : la définition de la problématique.

Le second diamant comprend les phases d'idéation et de prototype finalisé par la phase de test. Cette partie est réalisée en atelier avec une équipe plus conséquente (souvent entre 10 et 15 personnes) et pluridisciplinaire. Comme expliqué dans le cadre de mon étude, elle se divise en 4 jours lors de design sprint: une phase divergente comprenant une journée d'immersion, que l'on nommera ici partage de connaissances et une journée d'idéation; une phase

convergente comprenant une journée de matérialisation correspondant à la phase de prototype et une journée de test, permettant de tester différents critères de la solution (viabilité, proposition de valeur, ergonomie,...).

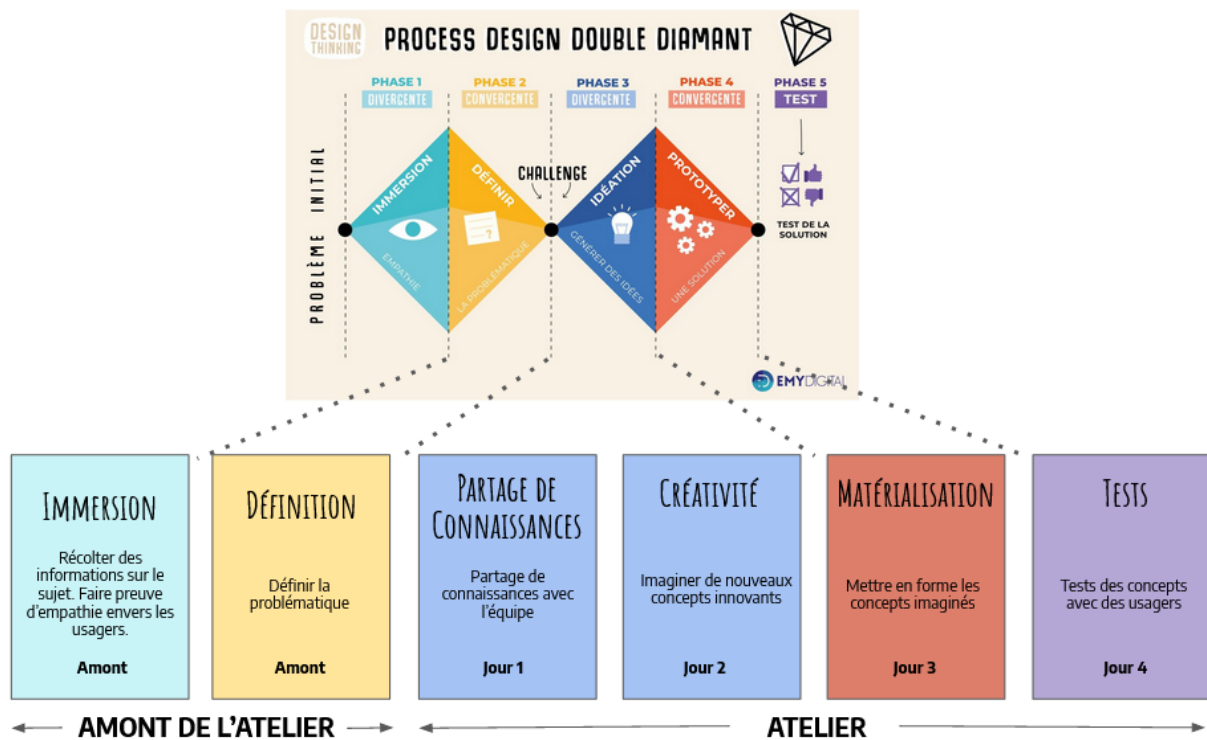


Figure 18: Explication détaillée personnellement de l'organisation macroscopique d'un atelier

Dans ce cadre, quelles actions doivent être mises en place pour stimuler l'intuition ? J'identifie 6 points clés.

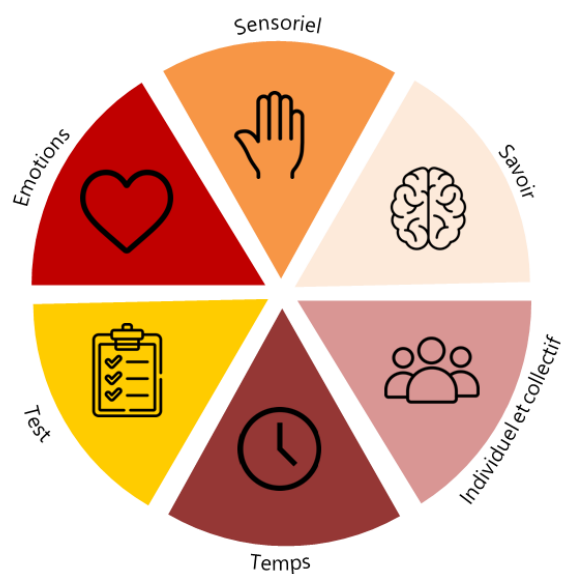


Figure 19: Illustration personnelle des 6 clés pour stimuler l'intuition dans un atelier

- **Laisser place aux émotions**

Intégrer les utilisateurs dans le processus. Ils peuvent être intégrés en phase d'immersion afin de récolter des informations sur leurs besoins. Ces connaissances aideront à définir la problématique et seront échangées avec le groupe en phase de partage de connaissances. Intégrer les utilisateurs à l'atelier, dans les groupes de travail, est aussi un très bon moyen de faire appel à l'empathie. Cette action permet de connaître les besoins profonds et incite à être plus empathique tout au long de la journée comme utilisateurs et collaborateurs vont travailler ensemble.

Laisser un temps d'expression des émotions en début de journée (ex: météo du jour). Les émotions positives sont primordiales pour le bon fonctionnement du groupe et des prises de décisions. Ce temps d'expression peut permettre aux participants de poser les émotions négatives de côté et partager celles qui sont positives. De plus, cela autorise dès le début l'expression de ses émotions dans les réflexions.

- **Laisser place au sensoriel**

Inciter les participants à prendre en main. Comme expliqué précédemment, la réalisation de prototype est un moyen d'apprendre et de concrétiser une solution en faisant appel au sensoriel. Et avant même l'étape de prototype, il est intéressant de laisser les participants s'exprimer autrement qu'avec des mots, en mettant à disposition feutres, papier, pâte à modeler... De la même façon qu'on donne le droit d'exprimer ses émotions, on donne le droit à chacun d'exprimer son intuition autrement et à travers d'autres supports.

- **Laisser place au savoir**

Mettre en place une première journée réservée au partage de connaissances. Les experts vont pouvoir partager leur savoir sur le sujet, être impliqués, et ainsi donner aux participants les clés pour inventer, le lendemain.

Conserver la pluridisciplinarité des métiers. Chacun pourra apporter son expertise lors des mises en sous groupes et aura donc sa place à part entière. Ceci favorise l'implication des participants, nourrit les membres de l'équipe et permet aussi d'orienter le sujet dans la bonne direction. En phase d'idéation, des challenges sont souvent instaurés, dans lesquels les équipes critiquent et réorientent les solutions des autres groupes. Le collectif (et donc la variabilité des expertises) aura ici le rôle d'une première confrontation à la réalité, pour ne pas pousser une intuition trop loin sans preuve.

- **Combiner des temps individuels et collectifs**

Instaurer des temps individuels. Ces temps permettent aux participants de réfléchir sans être influencés par les autres et de laisser parler leur intuition. Les moments collectifs qui suivront permettront ainsi de nourrir et compléter ces intuitions, une fois qu'elles auront été exprimées.

Mettre en place des purges. Dans cette étape, le participant libère ses premières pensées sur le sujet, et ainsi, laisse la place à de nouvelles idées

potentiellement plus créatives et plus en décalage. Cette étape doit être individuelle pour que chacun se libère de ses idées et soit prêt à en recueillir de nouvelles. La frustration est l'ennemi de l'intuition.

Faire travailler en sous groupes (3 à 5 personnes). En équipe plus restreinte, les participants se sentent plus à l'aise pour s'exprimer, la voix de chacun est entendue, il y a moins la pression de parler devant un groupe, l'intuition s'exprime donc plus facilement. De plus, ces sous-groupes travaillent en autonomie, ils prennent leur propre décision pour avancer dans l'idéation. Les sous-groupes, par leur nombre de participants faibles, permettent aussi de créer une cohésion d'équipe, favorable à l'avancée d'un projet.

- **Jauger le temps**

Prendre le temps de récolter suffisamment de connaissances en phase d'immersion, avant de définir une problématique. Si le problème initial n'est pas remis en question et nourri de connaissances, la problématique a peu de chance de sortir des cases et d'aboutir à un sujet innovant et transformationnel.

Mais il faut limiter le temps des exercices de créativité. La contrainte de temps durant l'idéation, va stimuler l'intuition des participants car ils feront davantage appel à leur émotions, favorisant ainsi leur créativité.

Puis laisser des temps d'infusion : réaliser l'atelier sur plusieurs jours laisse le temps aux connaissances d'être intégrées et remodelées par l'intuition. C'est d'ailleurs pour cela qu'au SEBlab les journées de partage de connaissances et d'idéation sont toujours sur deux jours différents et consécutifs afin de laisser la nuit de réflexion.

- **Se confronter à la réalité**

Pour finir, il faut mettre en place une période de test en fin de workshop, et laisser les équipes préparer les tests. La préparation de ces tests permet aux groupes de questionner leurs solutions, et de vérifier leurs doutes ou même leurs certitudes sur le(s) concept(s). Cela renforce aussi l'implication des membres du groupe. Les retours des tests permettront de réorienter leurs solutions et de casser certaines intuitions pouvant s'être ancrées comme des certitudes. Ils pourront ainsi avancer dans la bonne direction. Pour que ce test ait du sens, il est important de le réaliser avec des cibles potentielles.

Ce type d'exercice peut stimuler l'intuition des participants, tout en utilisant le pouvoir du collectif et des tests pour vérifier la viabilité des solutions. En fin de workshop, les retours du groupe et des commanditaires sont souvent très positifs. Le SEBlab utilise un grand nombre de ces astuces et pour autant, peu de projets sortent de ces sessions. Pourquoi ? J'identifie trois points bloquants : la problématisation, le choix des solutions à prototyper, et la continuité du projet.

Dans certains cas, le premier diamant du processus n'est pas toujours effectué. Il arrive que les commanditaires se présentent avec une problématique, provenant parfois d'un besoin de remplir les rayons ou de faire travailler certaines équipes. Et très peu, voire aucune, études de proximité avec les utilisateurs (anthropologie, entretiens qualitatifs,...) n'ont été réalisées. Si la problématique initiale n'est pas requestionnée, il est difficile d'assurer que l'atelier aboutira à un projet d'innovation, et encore moins transformationnelle. Cette phase joue un rôle important dans l'orientation du type d'innovation déployée. Alors, il est impossible de savoir qu'une innovation sera transformationnelle en début de projet, pour autant, la formulation de la problématique orientera la prise de risque que sont prêts à prendre les commanditaires sur un sujet. L'intuition a donc un rôle clé à jouer, car elle orientera cette problématique. Comment la stimuler à cette étape ? Écouter son intuition c'est être prêt à prendre un risque. Ce facteur risque est aussi souvent celui qui pose problème en entreprise.

A la fin de la journée d'idéation, il est nécessaire de sélectionner un nombre plus restreint de concepts qui seront matérialisés. Cette étape de prise de décision est importante, car elle réduit la liste des solutions qui seront développées. Comme expliqué précédemment, cette étape est toujours délicate au SEBLab. Aujourd'hui, dans mes expériences, cette sélection est réalisée par les équipes à l'aide de critères définis par les commanditaires. Puis cette sélection est réétudiée par les commanditaires et leurs supérieurs pour être validée, et parfois modifiée. J'ai l'impression que c'est à cette étape que l'intuition, et donc la possibilité d'innover en rupture, est supprimée. Les critères des supérieurs sont souvent basés sur des critères très rationnels (faisabilité, coût,...) et bien souvent un concept qui sort du cadre existant et des processus sera écarté. Même si les critères définis par les commanditaires (sélection par les équipes), ne sont pas uniquement rationnels, mais aussi émotionnels avec des critères comme : effet wouah, expérience utilisateurs (critères utilisés au SEBLab), la validation faite par les supérieurs casse cette sélection. Les critères rationnels sont essentiels au bon développement de l'innovation, pour autant, s'ils sont considérés trop tôt, ne sont-ils pas une limite à l'innovation transformationnelle ? Sachant que l'étape du test arrive juste après le prototypage, et viendra à ce moment là donner des premières critiques. Une fois encore, la prise de risque est un frein à l'intuition et à l'innovation.

Le dernier point bloquant que j'identifie est la continuité du projet à la suite de l'atelier. En effet l'atelier correspond à une itération du processus, or la solution à cette étape a besoin de nouvelles phases d'idéation, de prototype et de tests pour être améliorée, et donc de plusieurs boucles itératives jusqu'en phase d'industrialisation.

Dans le groupe SEB, et prochainement dans l'entreprise de santé, le problème se pose sur le devenir des concepts qui sortent en fin de workshop. Tout d'abord, il est essentiel, dans ces démarches, d'avoir un porteur de projet, une personne qui doit être présente en amont de l'atelier jusqu'à la fin, afin d'assurer l'intégration de ces solutions dans les processus plus globaux de l'entreprise. Et dans le meilleur des cas, une équipe restreinte multimétiers est

mise en place pour porter le projet, aussi présente tout au long de l'atelier. Ceci permet de conserver la cohésion et l'implication de l'équipe dans la suite du projet.

Or, malgré la présence de porteurs de projet, certaines solutions restantes ne sont toujours pas poursuivies. Je pense que, comme ce type de méthode n'est pas intégré dans les mentalités, une fois le workshop terminé, il n'y a pas de transition aisée à l'intégration de ces solutions dans le processus de l'entreprise. Le projet et les équipes passent d'une méthode plus intuitive à des processus très rationnels, cette transition est difficile à la fois pour les équipes et pour la survie des projets.

Nous remarquons que ces points bloquants sont liés les uns aux autres. Une problématique mal définie entraînera un choix de concepts pas toujours des plus innovants, et une continuité de projet pas toujours assurée. Le point commun entre ces freins est la faculté des commanditaires et/ou des supérieurs hiérarchiques à prendre des risques. Cela est lié à leur faculté à faire confiance à l'intuition. Le manque de prise de risques n'empêche pas de déployer des innovations mais limite le développement d'innovations de ruptures. Je pense que l'intuition est plus difficilement prise en compte et acceptée si elle n'est pas ancrée dans la culture d'entreprise.

Comment faire infuser ces méthodes de manière plus globale dans les entreprises ?

2. A l'échelle de la stratégie d'entreprise

Dans cette partie, je donnerai quelques idées de démarches à mettre en place pour stimuler l'intuition et favoriser l'innovation à l'échelle de l'entreprise. Pour cela, je reprends les 6 grandes astuces du workshop.

Pour laisser place aux **émotions**, il faut encourager les approches plus directes aux utilisateurs. Cela permet aux entreprises et à leurs collaborateurs de répondre plus justement au besoin des utilisateurs. Décathlon, qui possède un lien très fort avec ses utilisateurs, développe davantage d'innovations de rupture. De plus, un travail de gestion des émotions dans les entreprises permettrait de favoriser et d'améliorer le fonctionnement du collectif, essentiel aux projets d'innovation. Je pense que la pause et les lieux de pause sont propices à cela. Par exemple, mettre en place des lieux de pauses communs aux différents départements permettrait peut-être aux collaborateurs de se connaître et d'échanger davantage.

Pour laisser place au **sensoriel**, les entreprises pourraient mettre en place des tiers lieux, avec des outils de prototypage à disposition pour les collaborateurs de tous les départements d'innovation (et non uniquement à la R&D). Cela existe déjà dans certaines entreprises, ce sont des fablabs, comme le SEBlab. Cependant

ils sont très peu utilisés à titre d'exploration individuelle. Les gens n'osent pas y aller et/ou n'ont pas le temps. Il faudrait rendre culturel le fait de venir bricoler son idée. Je pense que ces lieux de recherche et de partage peuvent être très intéressants pour développer des projets d'innovation. Il me semble que Décathlon a grandement développé cette culture du faire.

Ce qui nous emmène tout de même à la problématique du **temps**. Pour que l'intuition soit possible, il faut laisser le temps aux équipes de réfléchir et de bricoler leurs idées. Ces temps libres doivent faire partie de leur mission, et cela doit être intégré dans la mentalité des managers. Le temps doit être laissé à la fois en phase de créativité mais aussi initialement en phase de prise en main du sujet (comme expliqué dans la partie précédente).

Pour laisser la place au **savoir**, je pense qu'il est essentiel d'identifier les compétences de chacun. Aujourd'hui, dans beaucoup de grandes entreprises, les départements (marketing, recherches...) fonctionnent en silo et les départements sont répartis par marques ou familles de produits. Chaque collaborateur est concentré sur son domaine, sa marque ou sa famille uniquement. Or certaines compétences pourraient être partagées pour optimiser les projets. Arnaud Blanck dans son cours sur la designologie⁴², nous dit qu'il est important "d'exercer son œil à voir QUI est bon", dans quel domaine. Il donne l'exemple du design, il y a des gens doués à penser et repenser, ils vont créer de très bonnes expériences utilisateurs et d'autres vont être doués dans l'exécution et vont réaliser rapidement de très bonnes maquettes ou modèles. L'important est donc de repérer les expertises de chacun pour les exploiter au mieux, et ainsi gagner du temps sur les projets.

Pour combiner les temps **individuels et collectifs**, je crois que le point essentiel est de laisser de l'autonomie à des petites équipes de travail. Je trouve le fonctionnement de trio autonome (chef de produit- ingénieur -designer) chez Tribord, expliqué par Cédric, très intéressant. Chaque équipe fonctionne et décide à sa convenance, chaque membre travaille individuellement mais s'ils ont besoin de points d'équipe, ils l'organisent. Lorsque les projets sont présentés aux équipes de validation ou aux supérieurs, le trio les a déjà validés. Le poids de la hiérarchie est donc diminué. A mon sens, ce fonctionnement laisse une grande place à l'intuition et à la force du collectif. L'équipe est toujours encadrée mais le manager adopte un leadership visionnaire pour ces étapes. Et le projet est toujours validé par des supérieurs. Encore une fois, si les supérieurs ne sont pas ouverts aux solutions plus risquées, ils ne choisiront pas ces solutions. Pour autant, l'équipe aura eu le temps de les exprimer. Si l'on combine cette démarche avec le fait d'aller chercher les experts de l'entreprise quand c'est nécessaire, je pense que le gain de temps et d'efficacité des équipes projets peuvent être considérables.

Pour la **confrontation avec la réalité**, le test est un outil indispensable qui doit être réalisé régulièrement dans l'avancement du projet. Cela permet de ne pas laisser une intuition personnelle trop s'ancrer et corriger la solution

⁴² Arnaud Blanck. Cours sur la designologie et sur son parcours. IBD 2020-2021.

constamment pour l'orienter dans la bonne direction. Ces tests sont un gain de temps, l'ajustement au fur et à mesure évite l'implication longue d'une équipe dans un projet qui sera finalement abandonné juste avant l'industrialisation car il ne correspond plus aux attentes techniques, marketing ou d'usages. Cependant tester signifie être prêt à la critique et accepter l'erreur. Ces deux points, pas particulièrement présents dans notre culture, doivent être acceptés et intégrés dans la culture d'entreprise.

Différentes démarches peuvent être mises en œuvre. Cependant nous comprenons que faire appel à l'intuition n'est possible que si celle-ci est reconnue et acceptée dans les codes de l'entreprise. Instaurer la valeur de l'intuition dans la culture d'entreprise est nécessaire, particulièrement pour les entreprises souhaitant déployer des innovations de rupture. De plus, introduire cette valeur c'est aussi plus largement assumer le facteur risque, accepter l'erreur, donner du temps aux équipes et leur faire confiance. Ces facteurs ne sont aisés pour aucune entreprise dont l'objectif premier est de vendre pour survivre. Ceci est accentué dans les grandes entreprises possédant beaucoup de projets et de collaborateurs. Elles nécessitent une organisation rigoureuse pour que l'entreprise fonctionne, le risque est plus grand, et donc bien souvent la rationalité prime. Il est tout de même important de noter que certaines grandes entreprises possèdent une organisation plus favorable à l'intuition, comme Décathlon, avec une démarche incitant au collectif, à l'approche utilisateur et à l'autonomie des équipes. Décathlon développe davantage de projets de rupture qu'une entreprise comme SEB, avec un fonctionnement plus en silo et un lien moins fort avec ses utilisateurs.

Conclusion

J'ai eu l'intuition que je devais suivre cette formation à l'ENSCi, après ma formation d'ingénieure. J'ai eu l'intuition que l'intuition, l'empathie et le collectif étaient des notions essentielles pour innover. Et je viens de passer 1 an à essayer de le concrétiser, de le rationaliser, et de justifier mes évidences.

L'intuition est cette petite voix intérieure que nous avons tous suivie au moins une fois dans notre vie. Irrationnelle et inconsciente, elle nous tombe dessus, sans que nous puissions réellement la contrôler. Nourrie par l'environnement extérieur, elle peut cependant être davantage écoutée et développée, pour en utiliser ses bénéfices.

L'intuition permet d'être créatif, de décider plus rapidement, de privilégier la vision globale à séquentielle d'un problème, de prendre en compte sa sensibilité et ses émotions. Ces notions peuvent être précieuses dans le cadre de projets d'innovation industrielle, favorisant ainsi les propositions créatives et sensibles aux utilisateurs tout comme le bon fonctionnement du groupe de travail. L'intuition n'est pas profitable à tout moment, mais elle a toute sa valeur dans les phases de créativité, et plus particulièrement pour les projets d'innovation de rupture.

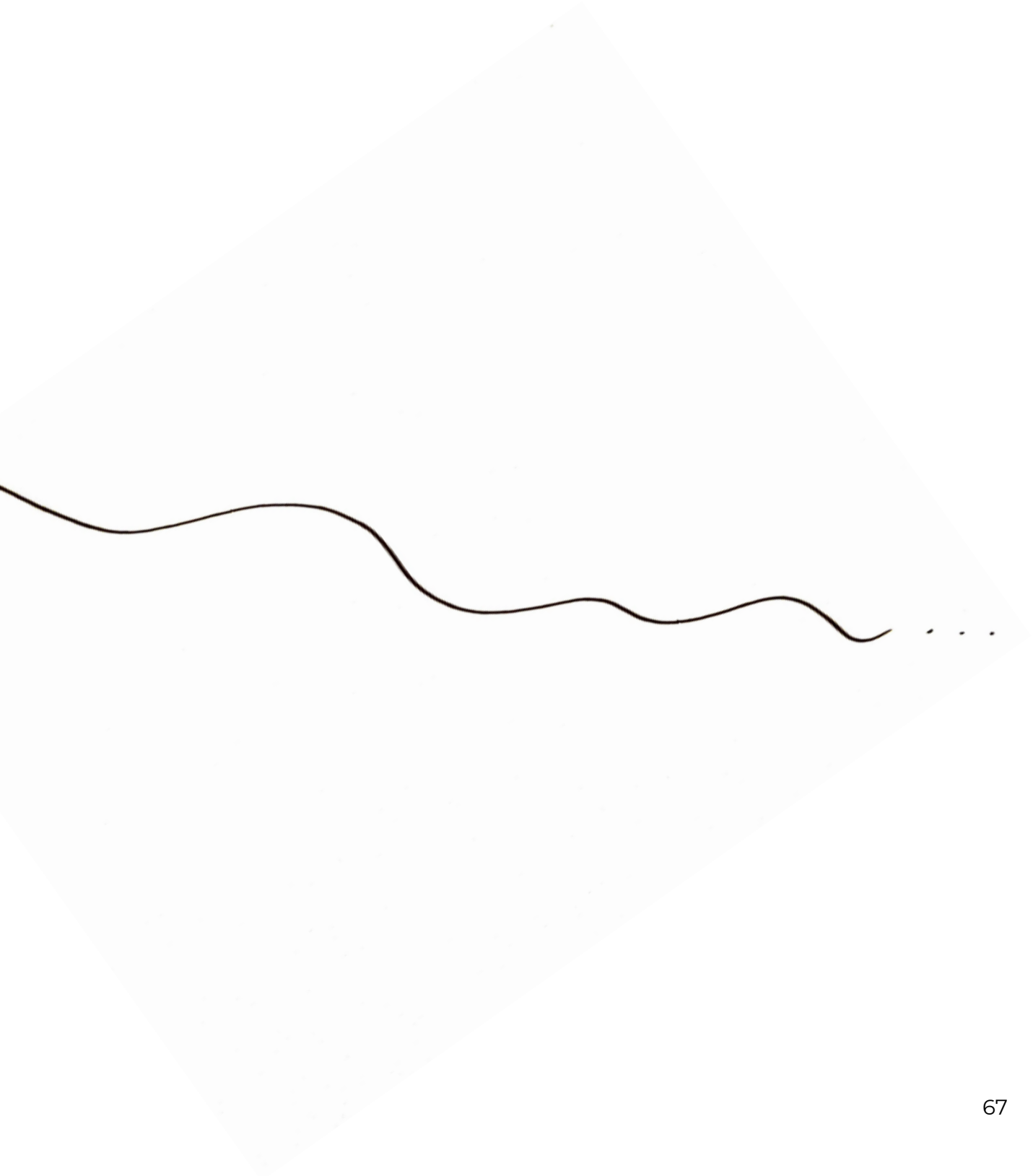
Dans un monde en perpétuelle mutation, l'industrie doit constamment s'adapter et innover pour exister. Particulièrement ces dernières années, les prises de conscience écologiques sont en train de modifier considérablement nos modes de consommation. Les entreprises doivent être prêtes à rebondir et prendre certains virages au bon moment pour survivre. Elles vont donc devoir développer de plus en plus d'innovations transformationnelles. Il est difficile d'assurer que l'innovation sortante sera transformationnelle, cependant, répondre aux besoins des consommateurs tout en sachant sortir du cadre classique, l'encourage. La créativité et l'empathie sont donc indispensables lors des phases d'idéation, et vont pouvoir être développées grâce à la favorisation de l'intuition.

Pour être incitée dans le monde professionnel, l'intuition doit être acceptée et ancrée dans la culture des entreprises. Ce processus est extrêmement long, notamment dans les grandes structures possédant une organisation et des processus plus complexes. Un apprentissage pas à pas est donc nécessaire. Pour cela, il serait intéressant d'imaginer des outils d'aide à la favorisation de l'intuition, à différentes échelles (opérationnelles, managériales et décisionnelles). L'objectif serait de laisser s'exprimer l'intuition de chacun, tout en l'encadrant, pour qu'elle soit utilisée à des moments opportuns et confrontée à la réalité. Ces outils peuvent être fournis aux entreprises progressivement, pour un projet dans un premier temps, puis, étendus à l'organisation générale et au processus à plus long terme. Ces outils, par le biais de l'intuition, impliquent ainsi la valorisation du collaboratif, de l'autonomie des équipes, de la sensibilité envers les usagers, de la sensorialité dans le travail et de l'importance des tests réguliers. Quel type d'outils peuvent être développés ? Comment faire pour qu'ils soient intégrés de manière

durable ? Doivent-ils être imaginés en interne ou par une agence externe à l'entreprise, comme les agences de conseils en innovation ?

Cette tâche est d'autant plus difficile dans une société où la rationalité prime et où l'intuition n'est considérée dans la décision que depuis une trentaine d'années. Pour être acceptée dans les entreprises, est-ce que l'intuition ne devrait-elle pas être aussi intégrée et considérée dans le cursus scolaire ? De la primaire au post bac, particulièrement dans les formations scientifiques, la créativité s'appauvrit. Toutes les réponses données par les élèves doivent être justes et justifiées. Apprendre à justifier son raisonnement est important, cependant cet apprentissage est prédominant. Dans la majorité des enseignements, les propositions libres (pouvant être ni justes ni fausses) n'existent plus, et l'erreur n'est pas très bien perçue. Dans ces conditions très rationnelles, il semble difficile d'écouter ou de développer son intuition. Même si, certaines formations privilégient encore la sensibilité et la sensorialité des étudiants, comme les formations de design ou artistiques. Pourquoi ne pas étendre ces principes à toutes les formations ? Si faire confiance à son intuition était davantage accepté et cultivé lors de notre apprentissage scolaire, utiliserions-nous cette intuition de manière plus efficace au travail aujourd'hui ?

Favoriser l'apprentissage de l'intuition aujourd'hui est-ce la clé des innovations rupturistes de demain ?



Bibliographie

Livres

DAMASIO Antonio. *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, éd. Odile Jacob, 1994.

GUILLAUME Paul. *Manuel de psychologie* (1932), PUF, 13e éd., 1969.

TURBAN Efraim & **ARONSON** Jay E. *Decision support systems and intelligent systems*. éd. Prentice-Hall International, Upper Saddle River (N. J., USA). 2001

Articles

ALLUAUME Géraldine. *Design instinctif : Concevoir par instinct*. Post LinkedIn. 2 mars 2021. Disponible sur : https://www.linkedin.com/g%25C3%25A9raldine-alluaume/?_l=fr_FR

BECHARA Antoine, **DAMASIO** Hanna, **TRANEL** Daniel, W. **ANDERSON** Steven. "Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex". *Journal of Neurosciences* n°18. 1998

COGET Jean-François, **HAGG** Christophe, **BONNEFOUS** Annabel-Mauve. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. *AIMS M@n@gement* vol. 12 n°2. 2009. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-2009-2-page-118.htm>

GOLEMAN Daniel. "Leadership that Gets Results." *Harvard Business review*. March-April 2000

GRATCH Jonathan. *Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making*, 9th Conference on Computer Generated Forces and Behavioral Representation. Orlando, 2000.

NAGJI Bansi et **TUFF** Geoff. "Managing your Portfolio". *Harvard Business Review*, 2012. Disponible sur : <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

SANDELANDS Lloyd et **ST CLAIR** Lynda. "Toward an empirical concept of group." *Journal for the Theory of Social Behavior* 23. 1993.

SIMON Herbert. A. "Making management decisions: The role of intuition and emotion". *Academy of Management Executive*, 1987.

VAN HOOREBEKE Delphine:

"L'émotion et la prise de décision". *Revue française de gestion*. 2008/2 n°182. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-2-page-33.htm>

"La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management". *Humanisme et entreprise*. 2008/4 n°289. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-81.htm?contenu=plan>

Thèses

ADLA Abdelkader. *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil*. Interface homme-machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010. Français. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00514908/document>

GARNIER Constance. *Les FabLabs, un réseau mondial et en croissance d'organisations collaboratives : une analyse des modes de coordination intra et inter-organisationnels*. Gestion et

management. Institut Polytechnique de Paris, 2020. Français. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03105756/document>

LABORIE François. *Le concept de salle de décision collective et son application aux processus complexes EADS*. Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier, Toulouse (France). 2006.

WALERSTEIN Ximena. *Intuition fine et douce*. Mémoire mastère spécialisé Création et Technologie Contemporaine à l'ENSCI Les Ateliers. Octobre 2021.

Sites

CAIRN.INFO Disponible sur : <https://www.cairn.info/>

INSEE. *Définition Innovation*. 2020. Disponible sur : <https://www.insee.fr/>

SEGULA TECHNOLOGIES. *Safran et SEGULA Technologies poursuivent leur mobilisation dans la lutte contre le COVID-19 en adaptant le masque Easybreath Subea de Decathlon*. Communiqué de presse. Avril 2020. Disponible sur: <https://www.segulatechnologies.com/>

Emissions

KHOJANDI Kyan, **NAVO**. UN BON MOMENT avec JULIEN GRANEL et CLEMENT VIKTOROVITCH. UN BON MOMENT. 21 mars 2021. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=y6yC_irb6O8

Université Du Nous. La décision partagée. 2017. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=t_Am45ED2rw

Cours

BLANCK Arnould. Cours sur la designologie et sur son parcours. IBD 2020-2021.

Dictionnaires

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. *Étymologie et histoire du mot Intuition*. 2012. Disponible sur <https://www.cnrtl.fr/>

GAFFIOT. Dictionnaire latin-français. *Étymologie du mot intuitio*. Disponible sur: <https://gaffiot.fr/>

WIKIPEDIA:

- *Instinct*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/>
- *Biais cognitifs*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_cognitif
- *Test and learn*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://en.wikipedia.org/wiki/Test_and_learn
- *Design Thinking*. Dernière modification en 2021. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

Iconographie

Figure 2 : LCI. 2020. Article "Decathlon retire ses masques Easybreath de la vente pour les offrir aux soignants" Disponible sur : <https://www.lci.fr/sante/decathlon-retire-ses-masques-easybreath-de-la-vente-pour-les-offrir-aux-soignants-2149627.html>

Figure 3 : NAGJI Bansi et TUFF Geoff. "Managing your Portfolio". *Harvard Business Review*, 2012. Disponible sur: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

Figure 4 : GROUPE SEB. Article "Pionnier Innovateur". Disponible sur : <https://www.groupeseb.com/fr/pionnier-innovateur>

Figure 6 : (gauche) Journal du geek. 2015. Article "Tribord Easybreath : un masque de randonnée palmée pour voir et respirer sous l'eau aussi facilement que sur terre". Disponible sur : <https://www.journaldugeek.com/2015/06/21/tribord-easybreath-un-masque-de-randonnee-palmee-pour-voir-et-respirer-sous-leau-aussi-facilement-que-sur-terre/>

(droite) Journal du geek. 2020. Article : "Crise sanitaire : Decathlon offre ses masques Easybreath aux hôpitaux". Disponible sur : <https://www.journaldugeek.com/2020/04/01/crise-sanitaire-decathlon-easybreath/>

Figure 7 : Proof Makers. Site officiel. Disponible sur : <http://proofmakers.fr/>

Figure 8 : Communautés digitales de SEB et Décathlon

(droite) : GROUPE SEB. Article "le consommateur au coeur de l'innovation". Disponible sur : <https://www.groupeseb.com/fr/le-consommateur-au-coeur-de-linnovation>

(gauche) : Co création Décathlon. Disponible sur : <https://cocreation.decathlon.fr/interactions/2566>

Figure 10 : COGET Jean-François, HAGG Christophe, BONNEFOUS Annabel-Mauve. *Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*. AIMS M@n@gement vol. 12 n°2. 2009. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-2009-2-page-118.htm>

Figure 12 : GOLEMAN Daniel. "Leadership that Gets Results." *Harvard Business Review*. March-Avril 2000

Figure 15 : Vincent Battaglia. 2016; Article " Accélérateur de Startup : la boucle build-measure-learn". Disponible sur : <https://medium.com/creative-wallonia-engine/acc%C3%A9l%C3%A9rateur-de-startup-la-boucle-build-measure-learn-fe7da7c7a138>

Figure 16 : Antonin Fournier et Barbara Govin. "Le Fablab c'est quoi ?". utilisé par la MJC de Kerfeunteun.

Figure 17 : EmyDigital. Article " Les 46 meilleurs outils du Design Thinking" Disponible sur : <https://www.emydigital.fr/46-meilleurs-outils-design-thinking/>

Figure 1, 5, 9, 11, 13, 14, 18 et 19 : Illustration personnelle (dessin ou montage).

Annexes

Annexe 1: Transcription entretien avec Cédric Caprice

10/11/2021

Cédric

Cédric Caprice, je suis designer de formation. J'ai été diplômé en 1999 à Strate collège à Issy-les-Moulineaux. Alors toi aujourd'hui toi t'es plutôt dans la stratégie donc plutôt dans chercher de nouvelles façons de réfléchir, d'innover. Pour comparer avec le cursus que moi j'ai vécu, moi je suis plutôt un designer à l'ancienne mode, designer plutôt artisan, qui aime mettre la main dans le cambouis, faire des prototypes. C'est ce que j'appelle le designer à l'ancienne. Pas tourner vers la stratégie ou pour des réflexions sur de nouvelles méthodes, former plutôt à un designer : ça sait dessiner, ça a plein d'idées, ça sait les mettre sur le papier, ça sait les mettre en physique à l'atelier, ça a un regard esthétique travaillé. Tout ce qui est stratégie sera traité par l'expérience professionnelle plus que par l'apprentissage à l'école. Ça c'est pour qualifier mon cursus.

J'ai travaillé dans une petite PME, pendant un an, en sortant de mes études. Moi je ne voulais pas faire le service militaire, donc je me suis trouvé un petit boulot dans une PME qui conçoit et fabrique des accessoires de moto. J'étais dans mon univers, j'adore la moto, les avions, et compagnie. Et en fait je travaillais sur des gammes d'accessoires, j'étais designer, on va dire designer produit, prototypiste, je faisais la communication visuelle de l'entreprise. En gros, un designer sait dessiner, jouer avec Photoshop et Illustrator, on lui file tout et puis, et puis tout le monde est content, donc j'ai fait ça pendant un an.

Et ensuite je suis rentrée chez Décathlon en 2000 et au bout de 21 ans, j'y suis encore.

Chez Décathlon, j'ai eu plusieurs postures. A l'époque, je suis entré comme designer. Alors à l'époque, les designers étaient spécialistes de certains process. Il y avait des designers qui ne faisaient que des vélos, il y avait des designers qui faisaient que du textile, des designers qui faisaient que du plastique donc on était vraiment, on va dire enfermé dans un process. Moi, j'ai été embauché à cette époque en 2000 pour travailler tout ce qui est, ce qu'on appelle chez Décathlon, la confection lourde : donc les bagages, sac de golf, sac à dos, ce genre de choses, tout ce qui mélange finalement on va dire, article de protection sportif avec du textile. Donc j'ai travaillé là-dedans pendant 5 ans et ensuite j'ai intégré la marque Tribord donc qui est à l'origine du projet dont on va parler EasyBreath. J'ai travaillé dans cette marque pendant 8 ans, donc à différents postes sur du plastique, sur encore de la confection lourde et puis finalement avant de quitter Tribord j'ai pris en charge le projet EasyBreath en tant que designer produit et ingénieur. Finalement, j'avais un peu la double casquette sur ce produit-là.

Et depuis, depuis 2 ans maintenant, je ne suis plus designer, même si je leur reste dans l'âme. Moi, j'ai finalement fait le chemin inverse. Maintenant, je suis ingénieur chez Décathlon.

Alors un ingénieur un peu particulier, c'est chez Décathlon, on appelle ça un ingénieur en conception mécanique, alors ça peut paraître un peu barbare. Je ne suis pas mécanicien de base, ce métier peut être à un nom un peu tordu, mais en gros l'ingénieur en conception mécanique chez Décathlon est un concepteur numérique, donc qui travaille en prestation pour les marques de Décathlon. En gros, je travaille pour le bureau d'études de Décathlon et je suis au service et je viens épauler les designers et les ingénieurs des marques dans la conception plutôt finale des produits, donc plutôt ce qui va être CAO, mise en technique des produits, relation avec un industriel.

Voilà d'une action plutôt globale en début de ma carrière, et maintenant, je suis plutôt final donc j'interviens plutôt quand le design du produit est validé, quand on sait à peu près dans quelle matière il va être fait, moi je le mets en musique et puis je transmets le bébé à un industriel derrière qui fabrique. Voilà, pour résumer.

Jeanne

C'est très clair merci.

Dans mon mémoire j'ai défini 3 grands types d'innovation : l'innovation de base, c'est optimiser les produits qui existent, l'innovation adjacente c'est, agrandir le business existant et l'innovation transformationnel, là on est sur la création de nouveaux produits sur un nouveau marché.

Cédric

De rupture ?

Jeanne

Voilà, c'est sa rupture. On l'appelle aussi innovation de rupture. Quel type d'innovation est développé aujourd'hui chez Décathlon ? Et toi travailles-tu sur un type d'innovation en particulier ?

Cédric

Chez Décathlon, c'est vraiment les 3. Pour te situer un peu la façon dont on travaille, nous, qu'on soit designer ou ingénieur, on reçoit un cahier des charges qu'on appelle un cahier des charges d'usage chez Décathlon. Donc c'est un cahier des charges qui a été écrit par un chef de produit. Le chef de produit est chargé de créer une offre commerciale de produits et de services et il a l'obligation d'écrire un cahier des charges. Par exemple, *j'ai besoin de créer un produit de vision dans l'eau, donc je vais aller voir des utilisateurs. Je vais leur poser plein de questions.* On a accès chez Décathlon une carte client et on peut directement poser des questions à des clients pour faire des études conso. Donc généralement, le chef de produit reçoit énormément d'infos. Donc finalement, il peut recevoir des infos qui lui permettent d'avoir un cahier des charges qui permet une amélioration. Typiquement, *le tuba qui est sorti l'année dernière est super intéressant, par contre je bois de l'eau.* Oh bah okay, tous mes utilisateurs me disent que mon tuba à force de respirer à l'intérieur, ils ont l'eau qui rentre, donc paf, comment réfléchir à une amélioration au fil de l'eau du produit tuba ? On va se mettre en marche pour trouver des petites idées d'amélioration. C'est incrémentiel hein ? Ça peut être en rajouter une pièce. On rajoute un petit capot en haut, on rajoute des petites choses et ça permet finalement de répondre un peu mieux aux besoins d'usage qui ont été exprimés. Et c'est en cela, alors ça c'est vraiment on va dire le tout début de l'innovation « d'amélioration ». Pour moi, c'est de l'innovation pas très puissante mais une amélioration ça vaut aussi de l'or et c'est super intéressant.

Le 2e tu peux me rappeler comment tu l'appelles ?

Jeanne

C'est une innovation adjacente. C'est étendre un business qui existe déjà, donc on ne doit pas être sur un produit qui va sur un nouveau marché, mais ça va être un nouveau produit sur un marché qui existe déjà.

Cédric

Je vais revenir un peu sur ce que j'ai dit. Finalement, l'extension on le fait assez peu chez Décathlon. On va être plutôt sur l'amélioration ou alors carrément sur la rupture mais c'est vrai que celle du milieu, on l'a fait assez peu, je n'ai pas d'exemple, je n'ai jamais bossé sur des choses comme ça. Ce que je comprends là-dedans, c'est que tu étends le spectre de l'innovation. En gros c'est tu touches de nouveaux clients, tu vas toucher une population que tu ne touchais pas ?

Jeanne

C'est ça.

Cédric

Ouais, finalement on va dire qu'on le fait assez peu. On peut le faire mais je ne le mettrai pas dans de l'innovation. Ouais pour t'expliquer un peu ce qu'on peut faire c'est : par exemple Décathlon ouvre en Chine, on va essayer de comprendre la culture chinoise, leur façon de consommer et on s'est rendu compte que je prends un exemple vraiment hyper basique. Les Chinois à une certaine époque, il voulait total look parent-enfant, genre il fallait la même couleur entre une vareuse pour adultes et la vareuse pour le gamin, donc en gros ils sont tous les 4 dans la rue, ils ont tous une vareuse rose que ça soit l'homme, la femme ou les enfants. Et finalement c'est plus de cet ordre-là. Nous, on va essayer d'étendre notre spectre sur un même produit. On va faire des adaptations, parfois des adaptations régionales qui sont essentiellement de l'ordre cosmétique. On va énormément se poser des questions sur le taillant aussi tu vois. Moi j'ai plein d'exemples comme je travaille pour les marques de sports nautiques. On s'est rendu compte que la morphologie du visage chinois est très différente en largeur, en profondeur comparé à un visage européen type caucasien. Nous on a plutôt les tempes étroites, le nez assez profond avec pas mal de profondeur mais peu de largeur. Alors que le visage chinois est tout sur la largeur. On va essayer de traiter notre taillant de masque, donc taillant de visage en fonction de ces spécificités morphologiques. Mais en aucun cas ça va nous amener un truc innovant. Ça va nous permettre d'étendre notre spectre commercial, mais avec une solution assez liée aux taillants ou à l'adaptation cosmétique. Ouais on va dire adaptations morphologiques et adaptations cosmétiques. Et en cela voilà pour moi, il n'y a pas trop d'innovation comme celle-ci chez Décathlon.

Et puis après on a le la fameuse rupture, où là encore elle peut venir de 2 niveaux, elle peut venir du chef de produit donc qui a émis des souhaits vraiment très tordus. Donc quand je dis tordu, on va parler d'EasyBreath par exemple. Quand le chef de produit a fait son étude auprès des utilisateurs, il

a pris son calepin, son crayon. Il est parti sur la plage, il a demandé aux gens ce qu'ils pensaient du masque et du tuba. Il a entendu des choses qui n'étaient pas vraiment très bien exprimées et ça, ça lui a demandé derrière une sorte de transcription supplémentaire. Il a souvent entendu *ouais, moi j'en ai marre en fait, dans mon masque, il y a de la buée, Je ne comprends pas pourquoi il y a plein d'eau dans mon masque*. Il leur a répondu, *bizarre, mais vous ne crachez pas dans votre masque avant ?* Et finalement, les gens ils trouvent ça dégueulasse de cracher, *vous voyez tous les gens qui crachent qui vont cracher dans leurs masques sur la plage, c'est dégueulasse*. Donc t'as de la bave après partout sur le visage, c'est assez désagréable de faire ça. Et donc il a entendu plein de choses, plein de signaux faibles qui lui disaient que le tuba et le masque c'est naze. Et puis il a entendu aussi des choses comme *quand je respire dans mon tuba je n'arrête pas d'aspirer mon masque*. Et puis, de fil en aiguille, en s'entourant de gens... Chez nous on a un Sport Lab, c'est vraiment des gens qui sont tournés vers la science, qui sont capables de faire des analyses morphologiques, qui sont capables de faire de la mesure thermique, de la mesure de conductivité du corps. Tu vois plein de trucs, on a plein de scientifiques et plein de labos qui travaillent pour Décathlon. Finalement quand le chef de produit a commencé à sentir que le masque et le tuba étaient un peu pourri, il avait déjà une idée derrière la tête : il faut qu'on trouve un moyen de réunir les 2. Mais sans avoir émis de solution, parce que finalement un chef de produit chez nous exprime un besoin, jamais une solution. C'est à nous, ingénieur, concepteur, designer de trouver les solutions techniques, esthétiques, morphologiques, pour répondre au cahier des charges. On sentait depuis qq années qu'il y avait quelque chose à faire autour de la réunification du tuba et du masque. Mais sans vraiment savoir comment le faire. Et vraiment, on n'était pas encore sûr de pouvoir connecter le besoin et cette architecture. Et finalement, en creusant en creusant, on s'est rendu compte que la buée, c'était vraiment un problème pour les utilisateurs de masques et de tubas. Et se questionnant sur la question des gens qui aspirent leur masque quand il respire, on va trouver la réponse. C'est qu'en fait la majeure partie des gens sur terre ne savent pas dissocier la respiration entre le nez et la bouche. C'est ce qu'on appelle la dissociation bucco-nasal. Et ça aujourd'hui, on va prendre quelqu'un qui fait de la plongée, de l'apnée de la natation dans un niveau acceptable voir confirmé, il va savoir respirer que par le nez ou par la bouche. Et puis, 90% des gens sur terre quand il respire par le nez, il y a un peu d'air qui rentre et qui sort par la bouche sauf que si elle est fermée c'est ça le plus compliqué à régler c'est qu'il rentre de l'air et il sort de l'air par le nez. Finalement, on a trouvé cette fameuse réponse, les gens aspirent leurs masques parce que quand ils inspirent dans un tuba avec la bouche, ils inspirent aussi de l'air avec le nez. Le masque se colle, il devient inconfortable, on a une grosse ventouse sur la tête, ce n'est pas très agréable. C'est ce qui nous a amenés à réfléchir à la respiration sous l'eau avec la zone bucco-nasale au total. C'est un peu le premier truc qui nous a emmenés vers cette dissociation entre le masque et le tuba. Ça nous a beaucoup rassurés. Et de fil en aiguille, le besoin s'est affiné. Et le cahier des charges d'EasyBreath, c'était, je ne veux plus de buée et je veux respirer sous l'eau comme sur terre. Je vulgarise le besoin, mais ça nous amène obligatoirement sur une solution qui sera en complète rupture avec ce qu'on a sur le marché aujourd'hui. Donc voilà un peu comment, comment on va traiter, on va dire, l'innovation de rupture. Donc beaucoup d'observations, pas mal de science derrière, donc on fait appel, comme je disais à des labos, à des gens qui vont prendre des mesures. Et encore une fois le projet n'a pas démarré à cette époque-là. On est dans une phase amont, dans une espèce de truc où les idées fusent, il se passe plein de choses. Le cahier des charges n'est pas encore bien mûr. Et puis à un, le cahier des charges arrive et on taffe.

Jeanne

Ça m'amène justement à la question suivante. Au sujet du projet EasyBreath, après avoir passé quelque temps dans les placards, comment le projet est-il ressorti pour aujourd'hui devenir la révolution qu'on connaît tous dans le monde de la plongée amateur ? Quel a été le déclencheur ?

Cédric

Ouais, alors c'est marrant, c'est bien qu'il vous ait parlé de ça parce qu'en fait tu vois moi quand je suis entré chez Décathlon en 2000, au bout de 2 ans, déjà, je travaillais sur un masque comme ça. En 2002, j'ai commencé avec un collègue, on sentait qu'il fallait réunir les 2 mais on n'avait pas de cahier des charges et donc tu vois, on sentait un truc, on avait un peu de temps, on a fait des dessins. On a commencé à réunir tuba et masque. On l'a présenté, tu vois généralement quand on est en phase de design, on a notre cahier des charges et on tire un peu à droite et un peu à gauche et on présente, tu vois des choses qui sortent un peu du cahier des charges. Finalement à cette époque, avec Jean-Marc, mon collègue, on bossait sur un masque et sur un tuba, puis finalement on s'est dit on va aussi montrer les dessins de masque et tuba réunis pour voir ce que ça provoque. Les gars à qui on a montré tout ça, donc chefs des produits, les directeurs techniques on dit *Oh mais c'est super, mais on en rêve de ce truc-là. Mais aujourd'hui les normes elles nous bloquent, le client l'utilisateur il n'est pas prêt pour ça*. En fait, on a entendu que des signaux faibles du genre,

c'est trop tôt. On entend souvent : Avant l'heure, c'est pas l'heure, après l'heure, c'est plus l'heure. *Vous arrivez trop tôt avec vos trucs, moi c'est pas mon cahier des charges.*

En 2009, le projet commence à renaître un peu de ses cendres. Et c'est là où, chef de produit à l'époque, il commence à se questionner sur le problème. Il a fait un programme-école à Barcelone avec Elisava, c'est une super école de design. Donc il va faire un programme école d'une semaine. Il va faire bosser les étudiants sur de la prospective et il est aussi allé voir l'ISD à Valenciennes. Il a fait le même projet dans les 2 écoles. Finalement, il y a reçu pleins de trucs, de maquettes...*Ouais, c'est cool mais bon les gars, mais comment on va faire ça ?* Incapable de répondre à la question. Notre panel de fournisseurs chez Décathlon pour du produit plastique, pour du produit qui va sous l'eau, c'est essentiellement des Italiens, ils ont un gros savoir-faire en palmes, masque, tuba, et autres produits techniques pour les activités subaquatiques. A l'époque en 2009, on réentretient le projet EasyBreath, car c'est trop tôt, ça va coûter, mais que des trucs genre on a peur d'y aller ? Finalement, il est toujours très facile de ne pas faire quelque chose en se disant ben non en fait, il y a trop de risques, on ne peut pas les prendre. Tu vois la peur d'échouer, la peur du risque et la peur d'arriver trop tôt, la peur de se planter, la peur de dépenser de l'argent. Donc finalement, 2009, le projet paf il repart dans les tiroirs.

Moi en 2012, je récupère ce projet, on se dit bon, cette fois les gars, on y va. Et on y va parce qu'en fait on a trouvé une perle. En 2012, la marque Tribord va sur un salon de plongée DEMA Show, c'est un salon plongée international, en Floride, et ça amène le gratin mondial de la plongée. Il y a tous les fabricants de produits, les voyagistes, les marques, il y a tout. Finalement, ils font une super rencontre. Il rencontre un sous-traitant italien, fabricant de masques de plongée. Son marché c'était je rends possible la communication sous-marine, avec un masque qui libère la zone du bucco-nasal, donc le nez et la bouche sont libérés. Par contre il vend ça sur un produit très technique donc un produit pour descendre sous l'eau, tu respires avec un détendeur qui peut descendre à 50m. Et puis tu parles avec ton voisin et il l'entend. Donc on rencontre ce mec et là on se dit tous *mais en fait ce gars-là il a le savoir-faire technique, il a la connaissance morphologique, il sait gérer l'étanchéité d'un produit sur tout le visage, il peut grandement nous aider à développer notre idée.* On rencontre ce mec-là, on va faire quelques voyages en Italie, on signe un contrat de développement et on met au point le masque EasyBreath avec eux et en gros, on s'appuie grandement sur leur savoir-faire et leurs connaissances du tailleur de visage. En gros, nous, on savait faire une étanchéité, genre le nez et les yeux. Et lui allait faire une étanchéité du front au menton. Et on se dit *banco*, on bosse avec lui. Il a un savoir-faire technique, il connaît bien les produits de la plongée. On est parti en développement avec lui, on avait signé un contrat de développement avec cette entreprise. Et moi, à l'époque, j'étais donc le designer et l'ingénieur produit donc en charge de la relation avec ce sous-traitant. Donc je discutais du design et je discutais technique avec eux.

Et le projet n'est pas encore, comme on dit, dans les tuyaux d'une commercialisation. On est plutôt en train de se dire, les gars, ils font qu'on tente quelque chose, on sent qu'il y a quelque chose à tenter. Et alors on a un défaut ou une qualité chez Décathlon, je ne sais pas, mais on a peu, on n'a pas de marketing finalement. Quand on sent un truc, et qu'il y a une volonté derrière, on y va. Et c'est souvent ce qui pêche parfois, c'est que sans étude, on revient parfois en arrière. Mais là, elle sentait qu'on avait quelque chose qui sentait bon dans les mains. Et finalement, pour se rassurer, on a travaillé pendant un an avec ce sous-traitant italien avec ce concepteur de produits.

Au bout d'un moment, on a sorti 2 prototypes. Et on s'est dit ces 2 prototypes-là, il faut qu'on les fasse tester par des utilisateurs lambda, des nageurs occasionnels, des gens qui font un peu de snorkeling, donc du tuba et du masque à la plage. On est parti quelques jours dans une piscine avec 2 produits et on a fait appel à une entreprise qui avait l'habitude de faire tester à des gens des yaourts, du steak, tu vois du genre vous avez un steak vert, ça vous évoque quoi ? Voilà et puis on a essayé d'obtenir des infos. D'abord, on teste les 2 prototypes dans une pièce blanche, on donne le produit, on demande ce que c'est, à quoi ça peut servir, et on les filme. Les gens réagissent et disent *j'ai un ovni*. Deuxième test, on les met dans la piscine avec un masque et un tuba, les mecs ils nous disent tous *P**** mais c'est génial. Moi je l'achète ça vaut 120€ je le prends*. On leur demandait bien sûr à combien vous estimez le prix de ce produit, est-ce que vous l'achèteriez, et quelles sont vos impressions sur le design du produit, son utilité, sa capacité à répondre à un besoin. Et on entend que des choses hyper positives. Et là, en gros, ça a remplacé toute enquête marketing. C'est que là, avec un panel de 50 Testeurs, qui était au niveau statistique peut être un peu faible, mais au niveau test conso ça commençait à devenir acceptable. Et là on a dit on y va, on a appuyé sur le bouton. On a un peu aussi amélioré le design parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait un peu de *t'as vu quand on a un Easybreath sur la tête on a l'air bête*. Pour être honnête, t'as l'impression d'être un cosmonaute. Si on fait pire que le tuba et le masque, on va passer pour des peintres. Finalement, on est repassé en face de design, on a fait entrer une agence de design dans le circuit, on a reconsolidé

tout ça. On a sorti un design en propre chez Décath. On a créé les moules, on a sorti les produits et là on s'est dit bon allez on fait le pari, et on sort une certaine quantité du produit.

Le produit a été victime de son succès en qq semaines. Sans aucune possibilité de faire une reproduction hyper rapide. Et ce n'est pas terrible parce qu'en fait, tu te retrouves tu ne peux plus satisfaire les gens et tu crées aussi, en parallèle, un marché gris. Là j'ai plein d'exemples, y'a des mecs sur Ebay ils avaient 4 EasyBreath qu'ils avaient payé à l'époque 40,00€ les revendaient 400€ pièce sur Ebay ou Leboncoin. On avait les États-Unis qui nous saoulait, mais tous les jours les responsables com', presse, machin de tribord, ils étaient harcelés tous les jours. Vincent Cassel, l'acteur qui appelait, *Allo je peux avoir un masque EasyBreath ? On en a plus...* C'était n'importe quoi. Et je ne sais pas pourquoi j'ai dit ça, l'air, j'ai vachement dérivé, non ta question.

Du coup ce que tu disais, qu'est-ce qui a vraiment déclenché, c'est 2012 ? C'est la rencontre fortuite avec un industriel qui a le savoir-faire, qui a la connaissance des process, des matériaux qu'on va utiliser et surtout de la façon dont on va pouvoir concevoir vraiment en co-conception. C'est une des premières fois où on a vraiment fait la co-conception avec un industriel.

Jeanne

J'ai quelques questions sur tes propos.

Quand tu dis que le produit n'était pas encore dans les tuyaux avant 2012 ? A ce moment-là, tu m'as dit que vous sentiez déjà qu'il fallait aller un petit peu plus loin. De qui parles-tu quand tu évoques le « on », qui sont les personnes qui ont pu avoir le poids de dire on continue à travailler dessus ?

Cédric

A l'époque j'allais dans ce qu'on appelle un comité de suivi innovation. Donc il y avait un responsable innovation chez tribord, qui a créé donc ce qu'on appelle CSI, comité de suivi innovation. C'était tous les mois. Dans ce comité il y avait un ou 2 directeurs techniques sur le site, on avait des responsables design, on avait le patron de Tribord, donc un comité plutôt restreint de personnes qui sont aptes à décider et qui ont la capacité de déclencher un investissement ou de débloquer un budget. En gros, voilà un comité de suivi innovation. Donc c'est des gens qui suivent, on fait le tour des innovations qui sont dans les tuyaux, enfin plutôt dans le tuyau plutôt en amont de l'innovation. On ne prend pas de décision, on ne rentre pas encore en conception pure avec des quantités définies, un prix de revient défini. On est encore, tu vois, dans un flou artistique mais qui commence à être un peu clair. Ce comité de suivi, il a le pouvoir, donc le comité de direction dans ce comité de suivi, a le pouvoir d'appuyer sur le bouton ou de dire stop. Il s'appuie sur les avancées du produit, sur les conclusions de cette étude conso. Donc voilà, il avance avec clairvoyance. En gros il voit ce qui se passe, il est capable de dire *bon les gars, allez banco*.

Jeanne

Ok, du coup si j'ai bien compris : le comité, c'est eux qui ont décidé, on y va, on retravaille sur le design et on lance X pièces et en avant.

Dans la partie qui précède le comité, la partie un peu floue, qui dit on continue de peaufiner, de chercher, même si ce n'est pas dans les tuyaux ?

Cédric

Ça, c'est plutôt, ce qu'on appelle chez nous le l'équipe projet, ça va être la petite équipe : designer, ingénieur, chef de produit. Parce que finalement, ça je te l'avais dit, mais ce trio, globalement sur un projet, il est assez autonome. Il doit rendre des comptes, bien sûr, à un responsable qu'on appelle chez nous un responsable de marque, à un responsable de marché, quelqu'un qui fait le lien entre la conception et le magasin. Ces personnes-là ont une vision un peu systémique des choses, elles voient la globalité du magasin. Et on va dire que l'équipe projet, elle, est plutôt tournée sur son projet, sur son innovation. Elle a besoin de connexion avec ces gens-là pour savoir si ça sent bon ou si ça ne sent pas bon. Et vrai que je ne t'en ai pas parlé, mais on a aussi chez Décathlon, des grands jalons qu'on appelle chez nous la Sélection. Le groupe projet travaille sur une gamme de produits et des produits et un moment, il arrive dans un grand comité qu'on appelle la sélection. Et dans cette sélection, il y a les gens du magasin. Et c'est là, ou on va dire *allez bien, je recommande 30000, je le prends en bleu en jaune, en vert. Parce que tu m'as proposé du bleu, du vert, du jaune, du rouge, du rose et du machin...* Cette sélection, c'est une réunion où certains acteurs de Décathlon, plutôt tourné commerce, font leur marché. Tu vois, c'est comme si je venais dans un salon avec un showroom et puis j'ai mes produits. Et puis je dis *Bah voilà, je suis un peu le vendeur* donc l'équipe projet « vend » ces produits. Donc voilà, ça se passe comme ça.

Et finalement, comme je disais dans ce groupe projet, il travaille en autonomie. Il a des comptes à rendre bien sûr dans des comités de suivi, mais il est autonome et c'est lui qui fait ses propres choix d'architecture, de conception, de design. Et finalement, quand il arrive dans cette phase de

sélection de produits, il arrive avec des choix qui ont déjà été faits et il arrive avec vraiment ce qu'il pense être le mieux, qui répond au cahier des charges et qui répond aux besoins du magasin.

Jeanne

D'accord, c'est très clair. Quand tu parles de chef de projet, c'est le marketing.

Cédric

Non non, je te disais il n'y a pas de marketing, nous, on n'a pas un mec du marketing derrière qui tu dis *Moi les gars j'ai senti qu'il fallait faire un masque et un tuba intégré*. Le trio c'est vraiment: ingénieur, designer, chef de produits. Et puis comme je te disais, après, on va aller chercher de la ressource en interne, on a besoin de données un peu scientifiques, on va avoir le labo, le sports Lab, donc des gens qui sont plutôt ergonomes, machin... Et on va travailler en autonomie en faisant appel à des compétences internes ou externes mais, en tout cas, ce petit trio, en règle générale, avance de façon autonome jusqu'à la définition du produit. Je te passe tout ce qui va être jalon industriel avec l'ingénieur méthodes et compagnie. Mais voilà, on a aussi toutes ces phases de validation technique et compagnie, mais ce trio, il est apte depuis le cahier des charges jusqu'à cette fameuse réunion de sélection de produits. Il est autonome dans son cheminement même s'il rend des comptes périodiquement, il est autonome dans ses choix.

Jeanne

Et est ce trio va être là jusqu'au bout, jusqu'à l'industrialisation ?

Cédric

Oui, il y a jusqu'à l'indus' oui. Alors tu me diras, le designer a beaucoup de travail depuis le cahier des charges. Le designer, c'est le premier à bosser, il va aller jusqu'à la définition du produit et à partir de l'industrialisation, quand est sur le TO donc plus un prototype mais sur un truc qui sort d'usine et qui est conforme au design, conforme dans son architecture. Là le designer n'intervient plus, il termine et va bosser sur un autre projet. Alors que l'ingénieur produit, lui, il va continuer à faire le suivi de l'industrialisation. Il va garantir aussi tout ce qui va être coût, qualité. Il va aussi faire appel à des labos pour faire tester le produit en résistance, en décoloration, etc. Tu vois, finalement, l'ingénieur produit, il continue quand le produit est validé techniquement mais il continue à garantir le produit pendant toute sa durée de commercialisation alors que le designer lui n'est plus trop responsable.

Jeanne

Okay, c'est très clair. Justement dans mon mémoire, je me concentre notamment sur les prises de décision. Donc tu m'as déjà expliqué qu'il y avait dans le trio beaucoup d'autonomie, donc les décisions se faisaient entre eux, il y avait aussi les grands jalons de sélection, etc. Quand vous êtes en trio par exemple, comment se passent les décisions collectives ? Avez-vous des outils ou des méthodes de décisions ?

Cédric

C'est collégial en fait. Le chef de produit porte mal son nom. Il n'est pas le chef du produit. Il a son filtre, c'est l'usage et la réponse à un client. Sa responsabilité de validation est : est-ce que ça répond au besoin que j'ai identifié ? Il donne aussi les informations du type, ce produit là il va être pour les femmes ou pour les hommes, pour les machins. Il faut bien dissocier, le chef de produit est responsable du besoin utilisateur, mais il est aussi responsable du besoin client. Quand on dit besoin client, on va être dans des trucs un peu plus intangibles. Par exemple : les chinois ils veulent du rose, donc tu vois, en gros je vais vulgariser, mais s'il n'y a pas un truc rose pour les Chinois dans les propositions du designer, il ne va pas pouvoir donner son accord. C'est souvent des discussions. Le designer, son pouvoir de validation, c'est qu'il va être connecté à l'usage et il est aussi très connecté au client. Parce qu'un bon designer est capable de comprendre l'utilisateur pour lequel il bosse et il est aussi capable de répondre et de trouver des solutions pour un client, donc aussi avec des trucs un peu subjectifs. Donc sa validation sera aussi tournée, comme le chef de produit, usage et client. Et puis en emmenant aussi un peu de subjectivité. Souvent chez Décath, on se retrouve devant 3 designs, qui répondent potentiellement à ce que j'ai exprimé comme besoin pour mon utilisateur. Le chef de produit demande au designer: `` Et toi, tu choisirais quoi ? - *Ouais bah moi je choisirais plutôt celle-là parce que c'est un peu plus sexy*. On va rentrer dans des trucs complètement intangibles. On sort du... on est dans l'affect. Souvent quand on ne sait plus quoi choisir, parce que tout plaît, on va être dans l'affect.

Pour revenir, la dernière personne qui valide est donc l'ingénieur produit. Son filtre c'est le coût, combien ça coûte et combien de temps je vais mettre pour industrialiser ; et la qualité, est ce que je vais pouvoir faire tenir le truc ? Est-ce que je vais pouvoir assurer que dans le temps ça va être durable ? Voilà lui il va plutôt négocier, va plutôt discuter sur ce genre de choses, si t'as un bon

ingénieur produit qui s'y connaît bien. Et finalement tu vois, même si parfois, c'est un peu compliqué entre besoin d'usage, besoin client, combien ça va coûter... on arrive quand même à peu près à valider quelque chose ensemble. En se faisant aider, comme je te disais, par d'autres : par des ingénieurs méthodes qui vont venir nous rassurer sur la faisabilité, par des industriels qui vont aussi nous donner leur feedback par rapport à ce qu'on leur a montré.

Jeanne

Alors, quand vous travaillez ensemble mais est-ce que vous travaillez chacun de votre côté ? Ou il y a des moments de travail collaboratifs dans ce trio ?

Cédric

Alors je vais t'avouer que c'est assez cloisonné. Le designer bosse dans son coin. Il reçoit le cahier des charges. Il y a une réunion de lancement. Il dit *okay, j'ai tout compris*, il part, il va dessiner, faire des maquettes, faire des trucs, imprimer des pièces en 3D. Il y aura des jalons intermédiaires où on discute du produit, on parle d'architecture... Le designer, il va peu travailler avec le chef de produit en vrai duo. Ça arrive assez peu. On travaille tous un peu dans notre coin. Le chef de produit, quand il nous donne son cahier des charges, il peut l'avoir bossé seul s'il connaît bien les besoins de ses utilisateurs et ses clients. Mais il peut faire appel au designer puisque le designer est aussi bien câblé au niveau utilisateur et client. Mais le chef de produit ne va jamais bosser avec le designer *il ne comprend rien*, je vulgarise, *tu es là avec tes crayons de couleur*, ça on l'entend souvent, *mais toi, ton boulot, c'est de faire du coloriage et faire des beaux dessins*. Donc il va préférer que tu lui montres des maquettes et des dessins bien finis plutôt que des croquis sur un coin de table. Il nous laisse bosser, il n'a pas le choix. Nous on bosse dans notre coin. Et l'ingénieur, lui, le cahier des charges, il va plutôt l'intégrer dans : comment je vais pouvoir anticiper tout ce qui va être coût et qualité de mon produit ? Il commence à anticiper une analyse fonctionnelle et ce qu'on appelle chez nous l'analyse des défaillances possibles du produit. Il anticipe tous ces trucs-là. Et finalement, tout le monde avance à sa manière. Mais pour tout avouer, on attend tous le designer. On attend les premiers croquis, on attend les premiers dessins, on attend les premières maquettes pour vraiment entrer dans le vif du sujet. Finalement, le gros déclencheur du projet de la réflexion, c'est vraiment les pistes créatives du designer, qui sont bossés dans son coin et avec les filtres chef de projet et ingénieur qui viendront après.

Après le designer de plus en plus il va bosser en collectif. Donc il va faire appel à l'autre, mais *qu'est-ce que t'en penses ? Ah, on peut se faire un petit workshop, est-ce qu'on peut bosser une après-midi ensemble ? Je te présente un peu le cahier des charges du chef de produit, on fait des crobars*. On est toujours plus fort à plusieurs que seul, donc finalement, plus on est nombreux autour de la table, je parle en tant que designer dans une phase créative. Tu vas pouvoir tirer large dans le cahier des charges, t'auras 3 fois plus de pistes créatives. Alors ce n'est pas un problème, il peut y avoir une présélection faite par les designers puis le designer responsable du projet va venir avec des pistes déjà sélectionnées et refaire une sélection avec l'équipe projet.

Jeanne

Ça marche et le designer fera appel uniquement à d'autres designers pour travailler collaborativement ?

Cédric

Oui d'autres designers. On a aussi des gens chez nous qui sont des prototypistes industriels, donc des gens qui travaillent à l'atelier dans nos fablabs. Donc ils peuvent réfléchir aussi avec ces personnes-là. Le designer quand il est en phase de recherche, il va faire appel quand même à pas mal de gens qui sont tournés vers le prototypage, que ce soit produit plastique ou textile, il va quand même s'appuyer sur des savoir-faire qui sont, chez nous en plus, hyper compétents. Je te dis une bêtise mais un designer qui travaille sur un stand up paddle gonflable. Rapidement, il va aller voir les experts du gonflable chez nous. Et puis ils vont discuter du produit. Le designer va un peu caboter entre plein d'experts qui sont très proches à son process et à sa typologie de produits sur laquelle il bosse.

Jeanne

D'accord. Et donc il y aura des premières prises de décisions entre designers, et ensuite des décisions avec le trio dont tu me parlais tout à l'heure, le trio autonome ? Et ces décisions-là, elles se font pendant des réunions ?

Cédric

Oui, c'est pendant des réunions. C'est ce qu'on va appeler genre un point design validation architecture. On se voit 3-4h, on a une 3D, une maquette, un proto, on tourne autour. Est-ce qu'on a eu le temps de le tester ou non ? On peut se faire des réunions, on prend le proto de masque, on va

à la piscine, on saute dans l'eau et on valide le truc, est-ce que c'est étanche ? Pas étanche ? Toutes ces réunions permettent d'avancer pas à pas dans la prise de décision et dans l'avance de validation du projet.

Jeanne

C'est très intéressant. Y a-t-il des facteurs qui peuvent influencer la prise de décisions ? en plus des questions d'usages, clients et industriels ?

Cédric

Tu veux dire influencer négativement ?

Jeanne

Je veux dire quand une décision va être prise, il y a des facteurs directement liés au projet comme tu disais, les usagers, les clients, l'industrialisation, mais y a-t-il d'autres facteurs qui peuvent influencer le projet, et qui ne sont pas directement liés au projet ?

Cédric

Par exemple, sur un projet, il y a quelques années, on travaillait sur une innovation d'une combinaison de surf qui libérait les mouvements. On avait donc commencé à dessiner le produit, on était prêt à l'idée. On avait identifié les zones dans lesquelles il fallait mettre de la matière très extensible, on était plutôt bien calé, on avançait pas à pas. Et d'un coup, il y a un concurrent qui a sorti une combinaison en 2 pièces. Et pour une combi, normalement, pour habiller le corps il faut à peu près 20 pièces. Là, on est fou, on est à la rue. On a eu la mâchoire qui s'est décrochée. On était fier, on arrivait avec notre combi, tous les dessins étaient prêts, on a travaillé avec les modélistes, on a le patronage qui est prêt, on a la combinaison qui est en train d'être assemblée pour un premier prototype testable dans l'eau. Et puis le concurrent sort une combi en 2 morceaux. On se dit *Si on sort ce produit dans 1 an*, avec le temps de l'industrialisation et de la fabrication, *on arrive avec un produit has-been. Qu'est-ce qu'on fait ?* Donc tu vois là, la décision, on remet tout à plat. Il faut qu'on réfléchisse autrement. Il faut repenser notre produit, le repenser. Après on s'est dit *la combinaison en 2 pièces est ce que c'est valable ?* Donc tout de suite on va l'acheter. Notre projet est en stand-by et on achète le produit, on le décortique, on le met dans l'eau, on le met sur le corps et là, on s'est un peu rendu compte que c'était un peu différent. Le produit 2 pièces n'allait à personne. Il coûtait extrêmement cher avec une forme alambiquée. En fait on s'est aperçu qu'au niveau de la longueur de fil, de la consommation de matières en néoprène en fait ce produit n'était pas rentable. C'était juste un coup de pub. Mais ce n'est pas à prendre à la légère. On a vu qu'il y avait une tendance à réduire le nombre de pièces sur une combinaison, donc on est allé dans ce truc là sans aller jusqu'à 2 pièces. En tout cas, on a fortement réduit, et on a optimisé notre patronage pour faire un minimum de pièces. On répond à la fameuse liberté de mouvement sans essayer d'aller dans un truc aussi extrême. Et au bout d'un an on a sorti une combinaison qui était en plus pas mal, qui amenait des codes un peu nouveaux. En gros, on vendait une seconde peau, tout en disant que ce n'était pas la peine d'aller vers une combinaison 2 pièces parce que tu réponds beaucoup moins bien à l'adaptabilité morphologique, à l'étanchéité, etc. Donc nous on a trouvé un compromis. Donc voilà ce petit truc là, un produit, ce pavé dans la mare, qui fait que tu remets en question ce que tu as validé.

Jeanne

Ça marche.

Alors en fait mon travail s'oriente bien sûr, sur le travail collectif dans les projets d'innovations, mais plus particulièrement à l'intuition. Et du coup j'aimerais savoir si dans ton travail tu penses utiliser l'intuition ?

Cédric

Mais moi en fait tout le temps, tous les jours. Et c'est complètement subjectif. Tu sens un truc, mais même aujourd'hui. Alors comme je t'ai dit moi je suis designer de formation, même si j'ai un bagage technique avant. Et même aujourd'hui, en étant ingénieur en conception mécanique, je fais des trucs par intuition. Est-ce que c'est mon caractère ? Est-ce que c'est ma formation ? Est-ce que je suis comme ça naturellement ? Donc je me dis, les démarches de design m'ont-elles fortement rassurées dans le fait de prendre des décisions sur du feeling, je ne sais pas, je ne pourrais pas te dire. Mais en tout cas, même aujourd'hui, dans mon métier actuel, oui je fais appel à l'intuition même pour dessiner un clip entre des pièces. Je vais y aller par intuition. Je ne vais pas aller prendre le guide du dessinateur industriel et réfléchir : *ah ouais si j'ai une portée de 10 j'ai un clip de truc...* Non. Moi je fais essentiellement appel à l'intuition. Et c'est parfois indéfendable, quand on me

demande Cédric, comment t'as dimensionné le clip ? Tu vois, moi j'ai un jeune ingénieur et qui vient d'arriver, qui me pose des questions. Des fois il me dit, *mais là, tu l'as fait comment celui-là ?* Je réponds, *Comme ça, j'ai l'habitude.* Là en plus, il y a une question d'habitude, je sais que les clips ça marche à peu près quand on fait comme ça. Moi j'ai fait un DUT de génie méca et tout, mais tout ça s'est sorti, je ne le fais plus. Donc après ça passe ou ça casse, et des fois ça casse !

Jeanne

Et comment décrirais-tu l'intuition ?

Cédric

...

Jeanne

Question difficile.

Cédric

Alors je ne sais pas. Déjà, est ce que l'intuition, c'est individuel ou collectif ?...

Moi je dirais l'intuition, c'est individuel. C'est quelque chose que tu sens, c'est l'ordre du feeling, ça sent bon, l'intuition peut être aussi et genre non, il ne faut pas le faire. Tu vois, il y a intuition qui te stresse et l'intuition qui te fait avancer. Donc je dirai que c'est la somme, je vais dire n'importe quoi, c'est la somme de signaux reçus. Tu vois ceux autour de toi et tes propres signaux vont te permettre de prendre une décision ou pas. Ouais en tout cas une décision, te faire avancer ou te faire arrêter.

Jeanne

Super intéressant.

Cédric

Elle est bien ta question. C'est chaud hein ?

Jeanne

Oui c'est justement tout le dilemme de mon mémoire justement. J'évoque la question de l'intuition dans les travaux de groupe. Et la question que tu te posais, est-ce individuel ou collectif c'est exactement les questions que je me pose. L'intuition, il y a toute la partie émotionnelle qui est complètement individuelle, mais elle nourrit de l'extérieur. Comment on gère aussi les intuitions dans les moments collaboratifs ?

J'ai une dernière question, dont tu as commencé un peu à y répondre mais que j'aimerais approfondir. Dans les moments où tu as pris une décision avec l'intuition, comme le clip par exemple, si tu dois le prouver comment le justifies-tu auprès d'un collègue, d'un client, d'un supérieur ? Déjà le justifies-tu ? Comment ça se passe ?

Cédric

Je vais te dire un truc, c'est que tu pipotes ouais ! Ça dépend de qui tu as en face. Mais en règle générale, vu la population avec laquelle je travaille aujourd'hui, des ingénieurs qui sont plutôt tournés vers *on sait faire avec ça, tac, tac, tac*, et moi j'arrive et je suis plutôt l'anguille qui fait les clips comme ça parce que je l'ai vu... En gros si je suis devant des gens qui sont hyper techniques, hyper tourné vers de la preuve technique, de la mesure, je n'ai pas d'arguments clairement. Je ne peux pas leur mentir. Finalement quand je bosse avec les ingénieurs en conception mécanique, c'est eux qui vont m'amener « leur savoir », c'est eux qui vont me rassurer, je vais plutôt m'appuyer sur leur savoir. Ça va m'aider dans ma prise de décision et ça va m'aider car je n'aurai pas à justifier derrière, *là je suis allé voir Jean-Marc (ingénieur en conception mécanique), il m'a dit qu'il fallait faire ça.* Ce n'est pas que je me déresponsabilise, mais je m'appuie sur le savoir de quelqu'un qui est super cadré pour valider mon truc. Et par contre si je me retrouve, tu vois face à un produit, face à un designer, là il y a aucun souci car il fonctionne à peu près de la même façon que moi. Ils ne sont pas dans les faits, ils ne sont pas dans le pur factuel. Je vais pouvoir discuter ; *tu vois le clip en fait, je vais dimensionner comme ça parce que si tu veux respecter le design et finalement faire un compromis design technique, c'est la meilleure solution pour que le clip soit discret, facile à faire et intégré.* Voilà, je vais utiliser un autre langage. Ça dépend de qui j'aurai en face.

Jeanne

C'est finalement assez logique. Mais c'est intéressant de voir comment l'intuition est utilisée. Et à quel moment il est nécessaire de la justifier, comment on fait, en fonction de la cible... C'est très intéressant.

Si tu as quelques minutes, il me reste une dernière question au sujet de Décathlon. J'aimerais savoir quelle est la vision du collectif chez Décathlon ? Donc tu m'as un petit peu expliqué comment fonctionnaient les projets. Mais quelle est la vision générale de l'entreprise à ce sujet ? Est-elle plutôt collective, collaborative ? Veux-tu que je te réexplique les 3 termes ?

Cédric

Oui reprécise, je veux bien.

Jeanne

Alors le travail collectif en général, c'est travailler avec différents corps de métier. Ce travail collectif peut se séparer en 2, à la fois le travail collaboratif, quand les gens sont dans un même lieu, en même temps, et le travail que j'appellerai dissocier, où chacun va faire son travail de son côté.

Cédric

En gros, je vais dire que chez Décath, on est tellement autonome, qu'il y a autant d'équipes que de façon de faire. Aujourd'hui, les marques chez nous, elles sont assez autonomes, Tribord, Quechua et de toutes ces marques-là, elles sont assez autonomes dans leur façon de gérer leur offre produits et de gérer leurs équipes. Et finalement, tu peux retrouver des exemples de marques dans lesquelles les produits sont traités de façon collective, ça arrive. On peut avoir toute une gamme de produits, les patrons ont des responsabilités, mais l'histoire de la marque fait qu'on travaille tous ensemble, ça existe. Et puis tu vas avoir d'autres entités où c'est toujours la petite équipe projet qui avance en mode micro start-up, et qui va travailler son truc en faisant appel, ponctuellement, à des savoirs. Et puis il y aura d'autres marques, ou chez elles c'est *On est leaders de la co-conception*. On ne bosse pas en collectif chez nous, on bosse avec d'autres à l'extérieur, genre je fais entrer les clients chez moi et tout. Donc tu vois il y a un peu tout chez Décathlon

Jeanne

Oui okay et ça dépend des marques et de leur fonctionnement.

Cédric

Ouais ouais exactement. Tu vois quand il y a de l'autonomie derrière les marques, elles ont des budgets. Elles ont un budget de fonctionnement, des salariés, des machins, elles sont capables de mettre de l'argent dans certains types de projets et dans certains types de process. Elles sont même capables de se dire *Bah attends-moi les gars, moi je n'imagine pas aujourd'hui que nos produits sont conçus en interne ? J'imagine qu'on fait de la co-conception et puis on fait du collectif en interne, mais on fait bosser des gens à l'extérieur avec nous, des gens qu'on va rémunérer ou qu'on va emmener dans des stages, des machins. Et puis finalement, ils vont nous aider à aller plus loin*. Voilà donc c'est vraiment hyper variable.

Jeanne

Okay, donc cela dépend de chaque marque. Et je suppose que dans les marques, comme les trios sont autonomes, chaque trio a aussi sa manière de fonctionner, c'est ça ?

Cédric

Ouais

Jeanne

Merci beaucoup Cédric d'avoir pris le temps de répondre à mes questions, et pour toutes les réponses que tu as pu m'apporter.

Annexe 2: Transcription entretien avec Stéphane Gauthier

27/10/2021

Jeanne

Pourrais-tu te présenter et présenter ta fonction actuelle ?

Stéphane Gauthier

Okay alors donc Stéphane Gautier, je suis designer. Ma fonction actuelle ? Je suis cofondateur d'une agence de Conseil en innovation, qui s'appelle Proof Maker. À ce titre, je pilote à la fois les projets d'un certain nombre de clients puisque mon associé Mathieu, lui, pilote également des projets d'un autre portefeuille clients. Et à tous les 2 on oriente la stratégie du Proof Maker depuis 6 ans. Par ailleurs, j'enseigne l'innovation est principalement tous les processus d'innovation centrés sur les usagers que ce soit à centrale SupÉlec jusqu'au mois de juin et très bientôt dans une structure que nous sommes en train de créer.

Jeanne

Dans mon mémoire, j'ai repris 3 types d'innovations, comme nous avait présenté Mathias, les innovations de base, adjacente ou transformationnelle, est-ce que ces termes te parlent ? Quel type d'innovation pilotes-tu ? Et dans quelle proportion ?

Stéphane Gauthier

Alors c'est principalement transformationnel.

Alors je vais prendre une autre segmentation que celle évoqué par Mathias, même si elle est très juste. Nous, on va dire qu'on n'a pas de type de mission. On a des missions qui sont de l'innovation produit ou service et bien souvent ce sont des produits ET services. Parce que l'un est associé à l'autre. Il n'y a pratiquement plus de produit qui n'est pas une dimension servicielle.

On a des processus d'innovation ou des projets d'innovations qui sont plus organisationnels. On nous demande de voir comment, par de nouvelles approches, de nouvelles méthodologies, réorganiser les structures ou de la R&D.

Et puis on a des processus où c'est là également du transformatif. Mais c'est plus sûr des transformations métiers. Et notamment, je vais prendre un exemple pour te dire qu'est-ce qu'une transformation métier. Quand le groupe Décathlon décide de faire une grande partie de la conception de ses produits avec la co-création. Donc c'est concret avec les communautés. Tu as tout un tas de métiers qui se trouvent un petit peu ou fortement impactés, peut être un petit peu déstabilisé. Quand tu es designer, tu es entré chez Décathlon il y a des années pour dessiner des objets quand t'es ingénieur produit et du jour au lendemain on te dit bah tu vas co dessiner, voir co développé avec des communautés. Il y a un sentiment, il peut y avoir une "perte de maîtrise." Comment est-ce qu'on redéfinit le rôle de ces métiers là, dans un nouveau périmètre, par exemple le périmètre de la conception ? Sur une plateforme de collaboration, c'est relativement innovant parce qu'il y a pas mal de choses à trouver, à réinventer.

Jeanne

D'accord mais les transformations métier et organisationnel se font souvent en même temps ?

Stéphane Gauthier

Nécessairement, oui, oui, oui. C'est souvent en même temps. C'est souvent une conséquence de l'un à l'autre.

Après, pour répondre à ta question en pourcentage. C'est compliqué parce que j'ai pas de statistiques, mais je vais dire globalement, c'est peut-être 50% d'innovation produits services. Et

après il va y avoir un bon un bon 35 pour pas dire 40% d'organisation. Et puis il y a 15% de nouvelles définitions de métier.

Jeanne

Okay, si je comprends bien on fait appel à Proof Maker pour des innovations quand même plutôt transformationnelles.

Stéphane Gauthier

C'est effectivement ça. C'est souvent le cas, mais c'est plutôt ce type d'action là. Il nous arrive d'avoir des projets ou nos clients vise vraiment la rupture, mais nous on ne sait pas ce que ça veut dire la rupture, dire. On ne peut pas l'assurer. Ouais, parce que par définition, l'innovation, tu ne la connais pas avant qu'elle arrive. Tu l'as identifié donc tu ne peux pas dire oui, je vous garantis qu'on va faire une rupture. Ça arrive mais on ne peut pas non plus le garantir.

Jeanne

Non, bien sûr. Oui, on ne peut le savoir qu'une fois l'innovation sortie.

Stéphane Gauthier

Et puis il y a un autre facteur qui fait qu'au début, quand la question est posée, tu ne connais pas préalablement le champ de réponses. Est-ce que la réponse va être à nouveau business model ? Est-ce que la réponse avait une nouvelle offre produit ? Si ça se trouve, ça va être un mix des 2. Moi je suis-je suis incapable de dire si demain je vais faire des business models extrêmement innovants pour mon client, ou je vous garantis qu'on va vous sortir une rupture parce que je ne sais pas s'il y en a une. Je peux garantir qu'on va y mettre l'énergie, les moyens mais jamais le résultat.

Jeanne

Oui, bien sûr.

Dans mon étude, j'ai défini 3 différentes prises de décision. Il y a la prise de décision qui est rationnelle, c'est basé sur l'expertise des connaissances. Il y a la prise de décision intuitive, avec une part émotionnelle qui sera plus importante dans la prise de décision. Et la dernière, c'est la délégation de la prise de décision, c'est-à-dire quand il y a aucune émotion et aucune expertise sur le sujet. Dans ton métier, quel type de prise de décision sera utilisé ? Et voilà, est ce que tu arrives à identifier, quel type de prise de décision se fait à quel moment ?

Stéphane Gauthier

Ouais mais ça c'est un sujet qui est passionnant. Je vais revenir à la genèse de de la création de Proof Maker avec Mathieu.

Ce n'est pas pour rien qu'on a choisi ce nom-là. Proof Maker, c'est que nous, on considère piloter l'innovation et non un planning ou une méthode. Piloter l'innovation, c'est piloter l'acquisition de connaissances. Et pourquoi ça ? Parce que, comme je l'ai dit tout à l'heure, par définition, au début, tu ne sais pas ce que tu vas trouver, sinon ce n'est pas une innovation, sinon tu es en train de faire l'amélioration de quelque chose. Donc ça veut dire qu'au départ tu vas poser des hypothèses ? Ces hypothèses-là, au fil de du processus, il va falloir les éclairer de connaissances pour faire justement des choix. Par définition, des choix éclairés qui permettent de piloter un processus qui va te passer du questionnement à la réponse. Donc sur les prises de décision, moi, celle que je privilégie le plus, évidemment, ce sont les décisions éclairées puisque c'est notre rôle de Proof Maker. C'est d'aller apporter à chaque étape du processus, les preuves et la connaissance. Piloter par l'acquisition de connaissances va te permettre d'éclairer les différents choix, donc les différentes hypothèses à chaque étape du processus. Pour moi c'est ce qu'on appelle le proof. Les preuves sont des éléments du management du risque dans un processus d'innovation. Nous c'est ce que l'on produit pour nos clients.

Évidemment que je vois des décisions qui sont des décisions émotionnelles. Il y en a un exemple qui, qui, pour moi, a été frappant et je crois que je vous l'avais présenté lors d'IBD. La marque Quechua où on avait toutes les preuves, absolument toutes pour sortir un produit. Et là pour le coup le directeur de l'innovation a mis un veto et pas un veto "raisonner". Quoi que, je te dirai après

pourquoi il pourrait être raisonné. Mais qui était plutôt un veto émotionnel en disant jamais quel que soit la marque ne fera, et je reprends ses sa terminologie, "une brouette à randonnée" parce qu'il s'agissait de faire une innovation d'un sac à dos. C'est plus un sac porté sur le dos. C'était un traîneau qu'on tirait avec une ceinture. "Jamais, parce que la montagne, ça se mérite, ça se gagne". Voilà donc ce n'est pas une décision raisonnée, puisqu'on avait toutes les preuves, tous les indicateurs d'un point de vue du projet, d'un point de vue de l'acceptation du projet, des différentes parties prenantes des différents clients, tous les indicateurs étaient au vert. Mais là, il y a une décision qui est une décision de pilotage de projet qui est de dire non, stop, on arrête, on ne le fait pas. Et alors, après coup, quand on prend du recul, on peut quand même essayer de lui trouver du crédit. C'est qu'il est dans son rôle quelque part, de dire : "Non. Il ne correspond pas à l'ADN de la marque. Et ce produit-là, il a beau être pertinent, vous me donnez tous les éléments, mais il ne rentre pas dans notre philosophie de marque." Et donc, c'est une décision qui peut amender ce non, et trouver quand même un raisonnement solide. Ce n'est pas que de l'émotionnel même si au moment où il a émis ça, c'était purement émotionnel. Et après, il a essayé évidemment de le rattacher à la question de l'ADN de la marque.

Jeanne

Oui ces décisions émotionnelles sont souvent celles qui s'en sortent le plus rapidement, mais derrière, il y a souvent un raisonnement. C'est intuitif, donc la décision sort, et puis si on décortique, on trouve les raisons.

Stéphane Gauthier

Ouais bien sûr. T'as raison. Elles sortent assez rapidement ces décisions-là. Et, derrière, il y a toujours un historique à cette décision et je pense qu'il y a plusieurs causes. Je pense que la première en fait, elle est liée au ¾ à la délégation. Je dis bien elle est liée, ce n'est pas la même chose, mais quand même. Il y a des fois, les décisions qui sont prises parce que les autres hypothèses font peur ou sont trop risquées. En fait, c'est une question d'engagement, de responsabilité. Pas uniquement la responsabilité, mais toute la question que nous essayons d'évaluer au début d'un processus d'innovation, c'est quelle est la capacité de notre interlocuteur à prendre des risques ?

Jeanne

Ok ouais.

Stéphane Gauthier

Parce que ça, ce critère-là, va avoir un impact fort sur les décisions qui vont être à prendre autant de notre côté que du leur. Ouais, et donc les décisions émotionnelles, elles peuvent être aussi dictées par waouh, ce qui nous dit, là, ça a l'air complètement dingue, ça a l'air génial mais oh non on ne va pas y arriver. Il va se retrancher derrière mes équipes. Elles ne vont jamais savoir faire. C'est vrai que c'est une logique de délégation. Je vais prendre une décision qui émotionnellement tout de suite va être non. Et quand tu décortiques, on ne va pas y aller, parce que ça fait peur, parce que mes équipes ne sont pas prêtes. Après, il y a un autre facteur qui peut jouer. C'est quand tu apportes une réponse qui est dans des ruptures de code extrêmement fortes. En fait, il faut arriver à s'échapper dans un premier temps de cette rupture de code pour ne garder que la proposition de valeur et se dire, mais oui ça c'est dingue. Mais bien souvent, ils ont du mal à s'échapper et à différencier la proposition de valeur d'un point de vue purement potentiel d'usage, vs, ce qu'à un instant cette proposition de valeur véhicule comme code. Le "non, non, mais c'est pas possible quoi, c'est pas possible, bien souvent le "c'est pas possible", c'est une réaction émotionnelle et pas tant sur le fond. Sur la raison d'être de la proposition de valeur, c'est plus sur la forme. Donc il y a aussi des décisions émotionnelles qui peuvent être fortement impacté par des éléments qui sont une mauvaise lecture à un instant t de ce que peut proposer l'hypothèse en question. Mais une fois de plus je parle d'hypothèses parce que, quand on prend des décisions, c'est qu'on n'est pas au bout du chemin, on est au milieu du chemin, donc on a plusieurs choix et on doit faire des choix.

Jeanne

As-tu des exemples où la décision a été prise avec des émotions plus positives ? Dans ce que tu nous présentes, les décisions ont été drivées par les émotions comme la peur donc plutôt négative, est ce que c'est arrivé qu'une décision émotionnelle a été drivée d'un point de vue plus positif ?

Stéphane Gauthier

Ouais ouais clairement j'en ai une tête. Une étude qu'on a fait il y a 3 ans avec une structure qui s'appelle Aaquis, spécialisée dans la dépollution des moteurs thermiques. Ils travaillent pour l'automobile pour l'aviation, les choses comme ça, très très technique. C'est 3 associés, tous les 3. Thésards en chimie, en physique et ils vont chercher les molécules pour dépolluer, le monoxyde d'azote et ainsi de suite. Donc, vraiment, c'est une société qui marche très bien, qui en fait développe des solutions de dépollution et qui vendent des licences technologiques à des constructeurs. Donc ils ont un business purement technologique. Il y a 3,4 ans, ils nous appellent, ils nous disent "Stéphane faut que tu viennes voir, faudrait peut-être nous aider sur un sujet parce qu'on vient de développer une technologie révolutionnaire pour réencapsuler de l'hydrogène, donc dans des microcapsules. Là, la technologie est révolutionnaire parce que c'est la première fois qu'on va pouvoir mettre de l'hydrogène dans une cartouche à pression et température ambiante avec évidemment une capacité énergétique importante. Parce que mettre de l'hydrogène, à pression ambiante, on sait faire mais avec une capacité énergétique faible aujourd'hui. ? Enfin tu dois connaître les véhicules qui fonctionnent à l'hydrogène, tu as des bonbonnes d'hydrogène qui sont entre 300 et 600 bars, donc autant dire que t'es assis sur une bombe quoi. Parce que déjà c'est l'hydrogène, mais à 600 bars, t'as pas intérêt à faire le ***. Et là ils mettent cette technologie au point pression et température ambiante, donc ça c'est leur savoir. Et quand ils nous appellent tu penses bien que moi j'y connais rien dans ce truc là, mais ils nous disent "Je sais pas pourquoi, mais on aimerait que tu nous regardes ce truc là et que tu nous dises si d'un point de vue de l'usage on n'est pas en train de révolutionner une grande partie de la mobilité douce donc les scooters, les vélos, les petits véhicules. Parce qu'il nous dit ça avec les yeux qui pétillent. Donc, vraiment dans l'émotion il me dit, "je ne sais pas pourquoi, mais j'ai peut-être l'impression qu'on a la nouvelle pile de la même façon que la pile électrique a révolutionné la radio". Et il y a 60 ans ou pour la première fois, t'étais plus obligé de te connecter à la prise 220V mais tu pouvais partir avec la radio sur l'épaule, ça marchait encore. Ça a été une révolution. C'est de l'énergie mobile. Est-ce que on n'a pas dans les mains la nouvelle pile n'ont plus électrique mais hydrogène. Et donc il avait une émotion toute particulière de se dire, "mais c'est un truc de dingue parce que des ruptures comme ça, on en voit tous les siècles, mais pas tous les 5 ans quoi.". Et donc voilà cette émotion-là, ils nous l'ont transmise et on s'est dit mais oui, votre truc c'est incroyable, on va regarder ce qu'on peut en faire. Et donc on a fait toute une équipe autour de l'idée qu'une canette de la taille d'une canette de soda pourrait être à nouveau standard énergétique hydrogène pour la mobilité douce mais sans risque puisque à pression atmosphérique et température ambiante. Voilà donc ça fait 3 ans qu'on est avec eux dessus et ça progresse très bien.

Il peut se passer des trucs incroyables mais ça a été piloté, drivé par l'émotion. S'ils avaient écouté leur modèle économique qui existait chez eux depuis des années, ils auraient continué à développer la technologie et ils auraient vendu la technologie comme licences à des fabricants. Je pense que le fait qu'ils aient intuité, qu'il se soit posé la question, mais en fait, est ce qu'on n'est pas en train d'inventer la pile transportables et mobiles du 21e siècle ? Et bah derrière tout ça en cascade, né une innovation colossale. Parce que, au-delà du fait que c'est un produit de rupture, pour eux ils ont basculé d'un modèle de développement de solutions technologiques, donc Technology Provider pour des industries à développer un modèle d'opérateur de mobilité. Du coup, ils vont fabriquer la cartouche, ils vont la distribuer, ils vont développer les distributeurs, qui seront à tous les coins de rue pour aller chercher les cartouches quand tu en auras besoin. Donc il devient l'opérateur intégral alors qu'avant ils étaient juste provider de technologie donc tu imagines la transformation radicale du modèle. Et ça, ça a vraiment été drivé par l'émotion.

Jeanne

De ce que j'entends, ils ont été drivé eux par l'émotion mais ça vous a aussi, vous, fait accepter le projet. J'ai l'impression que cette émotion a été partagée et que l'intuition qui vous a transmise, à ce moment-là, la motivation. Qu'en penses-tu ?

Stéphane Gauthier

Franchement, au début c'est une technologie d'encapsulation d'hydrogène dans des cristaux. Tu vois? C'est vrai, ça ne fait rêver personne. Mais quand eux se disent, avec une canette qui fait la moitié de cette hauteur là, ça fait 50 km d'autonomie avec un scooter, et ça tu peux l'envoyer par la poste et ça ne craint rien ou tu peux le trouver dans un distributeur sélecteur à côté d'une canette de soda et ça ne craint rien. Et là tu dis Waouh, tu commences à voir le truc. Mais des ruptures comme ça, on n'en voit pas tous les 10 ans. Donc là forcément tu te projettes, t'as déjà oublié la technologie. Et c'est là où il y a un côté effectivement émotionnel magique.

Moi, ça fait des années que je défends cette idée que l'innovation, la véritable rupture, l'innovation, c'est la création d'un couple, technologies, usages. Il venait de mettre au point cette technologie. Il pose la question, mais inventons ensemble l'usage que va faire ce truc-là quoi. Et donc c'est vrai qu'ils ont un peu transmis leurs émotions. Et nous, on a tout de suite compris effectivement qu'il y avait un truc qui était vraiment rupture et on s'est dit ouais, il faut aller chercher quelque chose.

Jeanne

C'est sûr c'est super intéressant.

Stéphane Gauthier

Tu peux en parler, c'est plus confidentiel parce qu'ils ont déjà les premiers contrats. Et nous, ça fait partie d'un cas qu'on a vraiment détaillé et co-signé avec eux dans le livre qu'on sort au mois de mars. Tu peux l'évoquer, ça ne pose pas de problèmes.

Jeanne

Toujours dans cette continuité, tu me parles beaucoup d'intuition qui ont été faites dans les entreprises. Est-ce que dans votre entreprise, vous avez l'impression d'utiliser l'intuition dans votre travail ? Si oui, comment l'utilises-tu ?

Stéphane Gauthier

Alors c'est une excellente question parce que je dirais quand on essaie de se contrôler. Parce que tout le monde a des a priori, des intuitions, quand on nous pose une question. On a souvent le sourire en coin parce que, comme notre métier depuis des années, c'est d'étudier les comportements et les usages, il y a des choses qui nous viennent assez vite en tête. Mais on a toujours eu aussi des surprises incroyables. Donc je pense qu'on se méfie en tout cas dans notre métier, nous avec Mathieu, on se méfie considérablement de nos intuitions. Mais bon quand même, elles nous servent quand même à poser les hypothèses. Oui c'est clair on pose des hypothèses avec les intuitions parce que, par définition, ce sont des hypothèses. C'est que tu n'as pas d'éléments super solides, sinon ce ne serait pas des hypothèses, ce serait des actions ou ce serait des données d'entrée. Donc on se sert de nos intuitions pour poser les hypothèses et très vite on va justement confronter ces hypothèses à des situations réelles pour voir lesquelles sont transformatives et lesquelles ne le sont pas. Il est arrivé maintes fois que nous, on pensait que certaines hypothèses étaient transformatives, dans le sens, tu produis quelque chose de différent, donc tu commences à aborder quelque chose d'innovant. Et on pensait que telle hypothèse serait plus transformative qu'une autre et en fait pas du tout. Donc c'est pour ça que je dis attention, l'intuition, nous, on s'en méfie, elle nous sert pour poser les hypothèses que l'on a envie de traiter dans un processus d'innovation. Et après on met en route notre processus du coup, c'est pour ça qu'on a souhaité aborder ce sujet-là avec Proof Maker, on va chercher la connaissance pour éclairer les choix de ces différentes hypothèses et à partir du moment où on va chercher la connaissance, on met de côté de l'intuition.

Jeanne

Oui, d'accord. Mais est-ce que tu penses qu'il serait possible que vous n'utilisiez pas l'intuition parce que justement elle est difficile à prouver. Pour votre client par exemple, est-ce que tu penses qu'il serait possible de justifier auprès du client l'utilisation de l'intuition ? Enfin, est-ce que vous n'utilisez pas l'intuition parce que vous savez qu'il va falloir prouver quelque chose de difficile à justifier à un moment ou parce que vous pensez que ça va être un billet qui va vous faire passer à côté d'une vérité ?

Stéphane Gauthier

Dans tous les cas, on va essayer de le prouver. C'est pour ça que je te dis que pour nous ce qu'il y a de très clair, on se sert de nos intuitions pour poser les hypothèses et derrière, on va chercher la connaissance sur chacune des hypothèses pour faire des choix éclairés. C'est vraiment ce mécanisme-là qui fonctionne. Donc ça veut dire que on ne va pas pousser une hypothèse parce qu'on a une intuition très forte et essayer de la justifier après coup. On va poser les hypothèses et on va de façon parfaitement et équitable, évaluées chacune des hypothèses, en les mettant en situation réelle avec des protocoles qui sont les mêmes pour chacune. On va chercher la connaissance qui nous permettra de comprendre laquelle est transformative, laquelle ne l'est pas ? J'y réfléchis hein. Mais je n'ai pas le souvenir d'avoir poussé une intuition, en essayant de me dire, tiens, si ça se trouve, ça va passer, il va être okay et derrière ça va enchaîner plus vite. Ou une intuition où je me dirais bon si jamais s'il n'est pas complètement convaincu, j'irai chercher les preuves. On n'a jamais procédé comme ça. C'est vraiment parce que culturellement, avec Mathieu, on a construit Proof Maker autour de l'idée de la preuve. Ce n'est pour rien qu'on s'appelle comme ça, c'est -à -dire ça me paraîtrait un peu incongru de pousser une intuition et ne pas essayer de la justifier après coup.

Jeanne

Oui, je comprends.

Stéphane Gauthier

Ça existe, attention. Je pense que t'as complètement raison. Ça existe, bien sûr, ça va même plus loin que ça. Je pense que ça représente une très grande majorité de la façon dont les processus d'innovation sont pilotés. Et quand je vais au bout de ce raisonnement, pourquoi une grande partie des innovations ne voient pas le jour ? Parce que si tu pousses trop fort une intuition, c'est par définition, que tu n'as pas ouvert le champ et le spectre des possibles. Tu avais une intuition. Tu peux te dire, que si tu l'as, c'est parce qu'elle est dans l'air du temps donc il y en a pleins d'autres qui peuvent avoir la même au même moment. Donc t'es plus à la rupture, t'es plus dans le décalage. Il y a de fortes chances que ton innovation soit un peu plus plate, voir que tu te fasses doubler parce que t'as mis 6 mois. Alors que le concurrent l'aura sorti en 3 mois. C'est un peu ça aussi le souci du pilotage de l'innovation par l'intuition. Si une intuition est là, inconsciemment, c'est qu'en fait, elle est née dans ton cerveau, par tout un tas de facteurs que tu as observé à droite, à gauche, elle n'est pas de ex nihilo comme ça. Parce que t'as lu un truc ? Bien sûr, sauf que d'autres l'ont lu aussi, donc faut faire attention comme je dis. Enfin, les intuitions ne sont pas juste le fruit de ton, de ton génie. Ça peut, mais globalement, les intuitions sont issues d'éléments qui sont partagées par un grand nombre de personnes.

Jeanne

C'est hyper intéressant. C'est vrai que l'intuition est nourrie par ce qui se passe autour, par le contexte environnemental, émotionnel, sensoriel. Même si personne n'aura exactement le même contexte, mais on a quand même les grandes lignes, tendances qui sont similaires. Je ne l'avais pas imaginé comme ça, c'est super intéressant.

Stéphane Gauthier

C'est pour ça, dans la même mécanique cérébral, cognitif, quand on fait une séance de créativité sur un sujet, vous allez chercher des idées un peu un peu créative et innovante. On commence toujours une séance de créativité parce qu'on appelle la purge. La purge, c'est que tout le monde

donne ses idées sur le sujet avant même qu'on ait fouillé. Parce que ces idées-là, elles sont dans l'air du temps, tout le monde les a dans la tête. Sur le papier, ça ne veut pas dire qu'elles sont bonnes et on les met là. Maintenant, ça y est, tout le monde est d'accord, ça on l'a dit. Maintenant, on va chercher au-delà, on va chercher les choses qu'on n'a pas pu dire, c'est vers des choses qui, spontanément, n'était pas dans notre esprit et ben c'est là où on va être hyper créatif. Donc c'est exactement le même processus, les intuitions ne sont pas que dans la tête d'une personne.

Jeanne

Totalement. C'est très intéressant.

La purge est une technique qu'on utilise aussi au SEB Lab. On réalise une purge, on pose tout, et puis ensuite on réfléchit vraiment. Enfin j'exagère mais je comprends bien l'idée.

Stéphane Gauthier

Moi, je pense qu'il faut se méfier de ses intuitions dans un processus d'innovation. Je ne dis pas que l'intuition, attention à elles, ont des très grandes vertus dans un autre contexte, mais dans notre situation, moi, je m'en méfie.

Jeanne

C'est une remarque très intéressante. Je pensais justement que l'intuition permettait de développer davantage l'innovation transformationnelle car elle permet de faire un pas de côté. Mais finalement elle peut aussi avoir l'effet inverse. Il faut donc trouver le bon compromis.

Stéphane Gauthier

Ouais, ouais un bon compromis. Sur ce sujet, l'intuition, elle peut quand même être une rupture et moi je pense qu'il ne faut pas la sous-estimer. Mais dans ce cas-là, c'est une intuition pour moi qui est purement, comment je vais te dire ça ? D'usage fictionnel, c'est à dire que t'as l'intuition que ce truc là c'est ça, que ce serait absolument génial. C'est plus pour moi une vision qu'une intuition. Quand je te dis c'est d'usage fictionnels, c'est dire que tu as l'intuition que si tu arrivais à ce résultat là, ce serait magique, ça j'y crois. Et ça, ça va créer la rupture.

Jeanne

Dans le sens plutôt vision à long terme en fait ? C'est -à -dire imaginez quelque chose pas pour maintenant mais pour plus tard ?

Stéphane Gauthier

Un exemple qui me vient en tête par rapport à ça.

C'est Nicholas Woodman, le surfeur qui va faire des spots de surf de dingue. Il raconte à ses potes, et ils ne le croient pas. Il a, pour moi, plus qu'une intuition, c'est une idée de génie. Il dit les gars vous allez voir je vais vous ramener des images de mes vagues. Et il bricole un truc, il se met sur sa main, un appareil photo Sony qui le scotch il en fait 3 parce qu'ils prennent l'eau et puis il arriva finalement en faire un étanche. Et puis il ramène ses premières vidéos, ses copains sont bluffés, ils se disent c'est pas vrai, mais comment t'as fait ça ? Et donc il va fonder GoPro et on connaît aujourd'hui la saga et qui a fait derrière une entreprise. Il a eu une vision si tu veux. Comme je t'ai dit c'est un processus d'usage fonctionnel. Il a été piqué au lit, "mais vous allez voir je vais vous ramener les images de ce que je fais". Il a fait un pas en disant moi je veux atterrir là, je veux être en capacité de faire des images et ce que ça c'est une intuition ? En tout cas, c'est une vision de là où il veut atterrir, il va tout mettre en œuvre pour le faire.

Jeanne

Ça me donne pleins de ressources pour ma réflexion, c'est top.

On a un peu parlé des prises de décision. Est ce qu'il y a des facteurs qui vont influencer la décision ? On a parlé de la peur par exemple, est-ce que tu vois d'autres facteurs soit de votre côté soit côté entreprise, qui influencent directement la décision ?

Stéphane Gauthier

Ouais mais pour moi, ces facteurs-là, il faut les différencier en fonction du moment dans lequel tu te trouves dans le projet. Puisque ce ne sont pas du tout les mêmes facteurs au début du projet qui, à la fin du projet, évidemment.

Typiquement, les facteurs de décision qui sont en amont du projet, c'est des facteurs de type. Ça correspond à cette hypothèse là ou cette proposition ne correspond pas à la cible ? Quelle stratégie dois-je viser pour mon développement de mon marché ? C'est comme le disait Jean-Charles sur le sac à dos, non ce n'est pas en phase avec l'ADN de la marque. Ou dans le bon sens en se disant Ah oui mais ça c'est juste incroyable, c'est un truc de rupture qu'on n'a jamais vu, l'ADN de l'entreprise sera renforcé, ça paraît complètement fou, utopique c'est juste incroyable, on y va. Je dirais donc qu'un facteur est l'adéquation de la proposition de valeur à la stratégie ou à l'ADN de la marque. Puis dans l'aval du processus. Les facteurs sont là pour le coup industriel : "ai pas la techno donc ça va me prendre trop de temps de la développer ; et si je dois aller la chercher, il faut que j'achète une licence ça va me coûter cher ; est-ce que j'y vais quand même ou pas ?". Ça c'est facteur de décision. Ou alors waouh c'est génial, on est allé assez loin, c'est vraiment incroyable, mais je n'ai pas de réseau de distribution pour ça, il faut que je crée des alliances et des partenariats.

Je pourrais t'en citer 10 ou 20 des facteurs qui impactent un processus décisionnel, sans parler, évidemment des facteurs budgétaires, est-ce que cette année on a budget ou pas, c'est le plus classique, hein ? Il y a plein d'autres qui sont les logiques d'alliance : tout à l'heure, je te disais, quand on fait de l'innovation produit/service aujourd'hui, un produit va très rarement seul c'est souvent une clé d'entrée à un espace serviciel. Bon, quand t'as des industries, je prends l'exemple d'air liquide avec qui on a travaillé pendant longtemps qui ont une culture ancestrale, ça fait plus de 100 ans qu'ils font des gaz industriels de la bouteille. Puis tu leur dis mais la bouteille connectée, le sujet ce n'est pas l'intelligence de la bouteille connectée. Le sujet c'est le bouquet de services que vous allez mettre derrière pour créer un contrat de service. Ils sont complètement perdus. Bon et donc il pourrait très bien prendre des décisions sur un processus d'innovation, de ne pas y aller parce qu'ils ne savent pas faire après. Donc la question c'est quelle alliance ? Avec qui je vais le faire ? Ce sont des facteurs de décision qui sont importants dans un processus.

Il y a une liste de facteurs qui est vraiment importante. Moi je pense que c'est ce qui est plus intéressant, c'est de se dire : Quelles sont les grandes typologies de facteurs en fonction de l'état d'avancement d'un processus d'innovation ?

Sur les phases amont les typologies de facteurs sont plutôt des facteurs liés à la cible marché et à la stratégie. Oui, cette hypothèse-là est bien dans notre stratégie, non elle ne l'est pas. On ne sait même pas encore ce qu'elle va produire, mais en tout cas on est capable déjà de mettre un premier filtre.

Quand t'es au milieu du processus, t'as plutôt des facteurs qui sont liés, évidemment, à la techno est-ce que j'ai la techno ? Aux finances, est-ce que j'ai la finance ? Mais également c'est là qu'interviennent les facteurs liés à la légitimité de l'entreprise, est-ce qu'est-ce que je suis légitime là ? Ces facteurs arrivent au milieu, pas au tout début. Au début tu laisses les champs ouverts, tu ne sais pas ce que vont être les offres.

Puis tu vas dans l'aval, ce sont plus des questions liées au business model donc lié au partenariat à la distribution... Un exemple très intéressant, Subea qui nous demande il y a 4, 5 ans de les aider à trouver les innovations de rupture, c'était même leur terme, pour la palme aquatique. On fait un travail formidable. De même, en interne, chez eux aujourd'hui, les retours sur ce travail ont été impressionnants : "Franchement bravo. Incroyable, on n'avait jamais fait un truc comme ça." On passe toutes les étapes, toutes. Et à nouveau, au dernier moment. Pourquoi ? Parce que le chef de produit, il n'en a pas démordu. Il dit Décathlon, c'est les produits accessibles à tous, donc lui, son objectif, c'était de sortir le produit à 24,90€. Et ils n'arrivaient pas à le sentir à ce prix-là, il le sortait à 29,90€. D'accord donc pour 5,00€ alors que les tests utilisateurs, avec des proto réels dans la main avec des gens qui vont essayer en piscine et tout. Ils étaient prêts à mettre 40€ dedans. Mais il voulait le vendre 24,90€. Le produit n'est jamais sorti parce que la pré-indus n'a pas réussi à le sortir à 24,90€. Donc c'est un critère de stratégie.

Le produit on a, on a les protos, on a tous ceux qui ont dit, mais c'est incroyable ce truc là mais tu ne le verras pas en magasin. C'est frustrant mais bon, mais ce sont des critères à un moment donné qui sont là.

Jeanne

Oui tu ne peux faire.

Stéphane Gauthier

Mais à l'inverse, tu parlais tout à l'heure de critères émotionnels. Je pense qu'un secteur sur lequel le critère émotionnel est très fort. C'est sur le textile. Toujours la marque Décathlon. Il faut pourtant beaucoup d'études de colorimétrie, mais les gammes qu'ils ont sont une gamme colorée de 4,5 couleurs qui sont choisies avec la directrice du style et de la couleur. Certes, en s'appuyant sur un certain nombre d'études sur les tendances, mais il y a aussi un peu d'émotionnel là-dedans. Le nombre de produits qui ne se vendent pas. Pas plus tard, quand tu regardes en fin d'année les stocks d'Invendus, tu te marres parce que les stocks d'invendus, ils sont, tu peux les classer par couleur, donc il y a un moment venu il y a une décision émotionnelle qui a fait, on y va. Et il ne fallait pas y aller. Après, c'est compliqué, et c'est toujours facile de juger après, hein ?

Jeanne

Oui, oui, c'est sûr.

Quand tu travailles avec des entreprises comme Décathlon ou d'autres, il y a des projets collectifs, vous allez travailler à plusieurs sur un projet. Comment prenez-vous les décisions collectivement ? Est-ce que vous avez des outils ? Comment ça se passe ?

Stéphane Gauthier

Et ouais, ça sera une question, pourrais-je mettre un joker là-dessus ? Parce qu'alors nous, on essaie de produire tous les éléments qui permettent d'éclairer les choix. Donc je dirais qu'à un moment donné, on ne peut plus rien produire d'autre que toute la connaissance qu'on a produit sur les différentes hypothèses aux différentes étapes du processus. Après, il y a des critères qu'on ne maîtrise pas, non seulement parce qu'on les connaît mal, mais parce qu'ils ne sont pas dans notre périmètre. Typiquement, ce que j'ai évoqué tout à l'heure, la légitimité de la marque ou l'ADN de la marque. Ça dépend de la stratégie et de la marque.

On a 2 façons de faire. Soit on a une équipe rapprochée et on fait vraiment une réunion de décision. Et c'est assez collectif, il y a des débats. Je ne peux pas dire, c'est un tel qui l'emporte, plutôt marketing, plutôt technique. Franchement c'est très collectif, c'est débattu. Je dirais que c'est quand même assez souvent qu'après, il y a une 2e hypothèse, et moi j'y suis assez attaché parce que ça marche assez bien, c'est une grille multicritère. Les critères sont liés au projet sur lequel nous on a éclairé les choix, donc des critères d'usage, d'acceptabilité, des critères liés à l'entreprise qui sont des critères purement techniques (est ce que j'ai la technologie de cette hypothèse-là?) , ça peut être purement budgétaire, ainsi de suite. On peut mettre de la pondération sur les critères. Et après l'équipe projet, seul dans son coin, va voter sur cette grille-là.

Jeanne

J'utilise au SEB Lab le diagramme de Veitch, c'est ce que tu utilises ?

Stéphane Gauthier

Non on utilise des templates, on a notre propre grille d'évaluation.

Jeanne

D'accord. Et les critères et la pondération des critères, qui les choisit ?

Stéphane Gauthier

Bonne remarque. Ils sont choisis collectivement, pendant le débat. Par contre, il y a des choses sur lesquelles on est assez intransigeant généralement. Ça passe assez bien parce qu'on est capable de faire la démonstration, mais on est intransigeant sur les critères d'usages. On a évalué des

hypothèses, donc si dans notre évaluation, le critère d'usage, ou ce que j'ai appelé la capacité transformative de la séance observée n'est pas bon. On dit que c'est rédhibitoire. Pourquoi ? Parce que tu vas développer un produit qui n'a pas encore fait la preuve que la valeur d'usage est bonne. Donc tu vas te faire plaisir à développer un truc qui peut être techniquement juste incroyable, mais en fait aujourd'hui c'est plus suffisant. Il faut une valeur d'usage. Voilà donc tu as des critères qui sont éliminatoires. Certains critères éliminatoires peuvent aussi provenir de l'entreprise.

Jeanne

Donc vous avez un tableau multicritère. Mais quand vous faites un débat, est-ce que vous avez des outils ou des méthodes pour que le débat se passe bien ?

Stéphane Gauthier

Des outils, des méthodes ? Je vais être honnête, pas tant que ça. Des outils, peut être comme je vous ai montré à IBD, on fait énormément de documents vidéo oui. C'est vrai qu'on a des outils qui donnent à voir. On en revient à ce que disait tout à l'heure sur les intuitions. On ne donne pas à voir une croyance, on donne à voir des faits. Ça change beaucoup de choses. Je ne dis pas que c'est fait pour emporter l'adhésion, c'est fait pour être neutre. Voilà la vidéo, voilà les preuves de telle hypothèse. Tout le monde est capable finalement d'apprécier et de juger d'une certaine manière. Donc on a plutôt des outils que de la méthode. Je mentirais en disant qu'on a une méthode béton là-dessus.

Jeanne

Dans mon mémoire, j'ai différencié différents types de travail : le travail collectif et collaboratif. J'entends par le collectif, le fait de travailler ensemble mais ça peut être réalisé de manière séparément, et le travail consiste à se retrouver tous autour d'une table et on décide.

Dans les projets que tu as réalisés, est-ce que tu dirais que tu retrouves du collectif, du collaboratif ? Est-ce que vous favorisez le travail collectif ou collaboratif ? Comment ça s'articule ? Y a-t'il des schémas qui ressortent ?

Stéphane Gauthier

Oui il y a des schémas qui ressortent, bien sûr. Alors collaboratif ? Oui, évidemment énormément. Y compris de plus en plus avec les collaborations de structures ou de personnes qui ne sont même pas dans l'entreprise. Je te parlais tout à l'heure de travailler avec les communautés, par exemple. On le fait de plus en plus parce qu'on est convaincu. Quand on quand je disais tout à l'heure qu'il faut aller chercher de l'acquisition de connaissances, il faut vraiment aller la chercher, donc il faut mettre autour du projet, toutes les parties prenantes et toutes les capacités à produire de l'intelligence et du contenu maintenant. Evidemment, on ne va pas mettre tout le monde tout le temps en situation de décider. Ça n'a pas de sens d'accord, donc le collaboratif, pour moi, c'est là la plus belle richesse qu'on puisse avoir.

Après on a 2 échelles, on a l'échelle de l'équipe projet réduite donc là, on va être avec ceux qui vont être en capacité de prendre des décisions. L'équipe projet réduit c'est entre 5 et 10, 12 personnes, pas plus, c'est pas mal 5 voilà. Mais ce n'est pas parce que tu prends des décisions que tout le monde s'aligne. Donc nous aujourd'hui, on fait vachement gaffe à rythmer les projets avec des moments de décisions et des moments de partage, qui sont 2 choses différentes. Le partage, ça peut emmener 60 personnes dans un endroit pour leur faire part des avancées du projet et leur dire, voilà. Ils peuvent être surpris, pas d'accord. On peut continuer à débattre et ça peut de temps en temps amener à modifier les décisions. Mais c'est rare quand même. Le partage, il est essentiel. Si tu ne fais pas ces moments de partage à différents moments importants du processus d'innovation et que tu attends la fin pour le faire. Regardez ça, la nouvelle offre de 2020. Ils vont la prendre de pleine face et ils ne vont pas comprendre. Et ils auront raison de ne pas comprendre. Donc je dirais qu'il y a pour moi 3 grands moments : il y a le moment où on va essayer d'aller chercher toutes les contributions, tous les contributeurs. Donc là c'est vraiment une vision élargie ;

puis l'ensemble des parties prenantes du sujet dans l'entreprise qui peut encore faire une équipe grande, et puis après l'équipe restreinte. Et en fait, ces 3 dimensions là, appellent des moments d'échanges, de dialogues et de partage différents.

Mais il ne faut pas sous-estimer certains partages. Tu vois, par exemple, pour rester avec Décathlon, on sait qu'on fait des fois des grands groupes de 60 personnes parce qu'il faut emmener l'ensemble d'un sport. On sait qu'on "crame" une journée parce qu'on ne sera pas productif, mais on va être productif différemment. L'objectif est d'embarquer tout le monde.

Jeanne

Oui, l'objectif c'est l'adhésion du groupe.

Stéphane Gauthier

Il y aura un effet sur la productivité, quand le truc va être lancé, tout le monde sera à fond derrière. Et il y aura une productivité en face.

Jeanne

C'est super, c'est très clair.

Ensuite, j'avais quelques petites questions, davantage tourné autour de Décathlon, comme je sais que tu as travaillé avec eux. Pour avoir un avis extérieur au groupe, je voulais bien avoir ton avis sur 2 points un peu plus global sur l'entreprise sur Décathlon.

Pour commencer quel lien Décathlon entretient avec ses utilisateurs ? Donc je connais les plateformes de co-création. Je suppose, dis-moi si je me trompe, qu'il y a des services, sûrement marketing qui font des études quantitatives des tendances, etc. Mais j'ai l'impression qu'il y a un lien vraiment particulier avec les utilisateurs. Est-ce qu'en interne tu as observé comment ça se passe vraiment ?

Stéphane Gauthier

Ouais, ça se passe vraiment comme ça, ils ont un lien très particulier avec les utilisateurs. Tout à l'heure je parlais de l'ADN, ce n'est pas quelque chose qui est forcé chez eux. Il y a plein de raisons à cela. Déjà quasiment tous ceux qui sont à la conception des produits sont passés à un moment donné dans le magasin. Donc ils savent ce qu'est qu'un client. Ils connaissent les questions que les clients ont sur un produit, leurs angoisses... Cette culture de l'usage, je parle même plus là de l'utilisateur, mais de l'usage. C'est quelque chose qui est très prégnant chez eux parce que rendre le produit accessible au plus grand nombre, c'est l'accessibilité à 2 dimensions. Il y a l'accessibilité, le prix et l'accessibilité facile d'usage. Quand ils font une tente 2 secondes, c'est l'usage qui vise, ce n'est rien d'autre que ça. Rendre accessible, c'est aussi faire en sorte que les produits soient simples. Et donc ça, c'est dans leur ADN.

Et puis il y a d'autres exemples qui sont très intéressants pour répondre à ta question sur la connaissance client. Ils ont des structures qui s'appellent le CCU qui font des études qualitatives et quantitatives. Les chefs de produits, les leaders de marque peuvent mobiliser le CCU pour aller faire une étude sur telle problématique. Ils ont plein de ressources en interne, mais il y a un truc incroyable, c'est que chez Décathlon, c'est le chef de produit qui répond à toutes les questions qui arrivent de la part des clients sur le site Internet, dès lors que la question concerne la marque en question. Le chef de produit tente, c'est lui qui répond à toutes les questions qui arrivent sur le site de Décathlon quand j'ai un problème avec ma tente, ce n'est pas un modérateur. Il est donc en contact permanent avec les gens qui posent des questions sur des produits qu'il développe.

Jeanne

C'est super intéressant, ça veut dire qu'il connaît tout de suite les problématiques d'usage.

Stéphane Gauthier

Oui, c'est le récepteur des problématiques d'usage.

Jeanne

Je trouve ça génial, parce que souvent, c'est le service après-vente qui s'occupe de ça. Et le SAV et la R&D ne sont pas toujours reliés. Justement, souvent, ils ne le sont pas. Par contre, ça doit prendre un temps considérable pour répondre à toutes les questions du site.

Stéphane Gauthier

Ça prend du temps, ouais. C'est assez incroyable, mais ils le font. Mais ils ont aussi une formation en interne mais aider à répondre juste et rapidement

Jeanne

C'est super. J'avais su, il y a quelques années, pour un projet d'étude, que Décathlon utilisait des plateformes de co-crédation. Je savais que la co-crédation était à différentes étapes du projet, ça pouvait être au début pour de trouver des idées, mais aussi en phase de développement ou de conception. Existent-elles encore ?

Stéphane Gauthier

Oui ça existe encore. Il y a 5 dimensions du co : co-révéler, co-crédier, co-développer, co-fabriquer, et communiquer.

Jeanne

Quelle est la différence entre créer, fabriquer et développer ?

Stéphane Gauthier

Co-crédier, t'es plutôt dans la partie purement réflexion, créativité.

Le co-développer, les personnes vont aider peut-être les ingénieurs textiles qui travaillent. Des gens qui travaillent dans le maritime ou le spatial, qui vont un jour dire bah tiens, mais sur le challenge que vous avez mis sur la plateforme du coup moi j'ai un textile technique, là avec du Kevlar qui serait bien. Ou pour l'isolation thermique on utilise ça. Pour le co-développer, on est plutôt sur les solutions techniques.

Et le co-fabriqué, ce sera plutôt des solutions type Maker. Tu peux faire des petites séries avec des toutes petites unités avant de lancer le gros processus industriel ou tu veux tester sur un marché local, et ben tu vas demander à une communauté de makers. Comme ça c'est fait avec le masque pour le COVID Easybreath.

Tu vas faire x pièces. Et puis quand tu vois que ça marche bien, bah toi tu lances la grande cavalerie, tu vas faire l'industrie, donc là on est sur le CO produire.

Et le co communiquer, c'est quoi ? Sur Instagram les utilisateurs vont faire un post sur la tente, moi "je la kiffe trop, elle est incroyable." Quelque part, ils communiquent pour Décathlon.

Jeanne

Oui, le lien avec les utilisateurs est donc vraiment très fort chez Décathlon.

Et maintenant, en interne, quelle est la vision du travail collectif et collaboratif ?

Stéphane Gauthier

Alors là c'est pareil. Moi je trouve que ces gens-là sont quand même assez remarquables.

Franchement, c'est une culture d'entreprise, c'est que le collectif en interne, il est quasiment aussi fort que celui qui s'exprime vis-à-vis des clients. Comment je vais t'exprimer ça. Bien sûr qu'il y a des leaders, ce qu'on appelle les leaders sport qui lead un sport. Le leader sport chez Décathlon, il va assez rarement se mettre en valeur, il va mettre en valeur le collectif, Il va dire si mon sport est à un tel niveau c'est que j'ai un collectif qui est juste incroyable. Alors ça paraît bête mais pour souder les gens ils font énormément de sorties ensemble. Il n'y a pas un seul workshop que je fais sans qu'il y ait 2h de marche de randonnée tous ensemble quand il s'agit de la montagne. Dire que la pratique du sport qu'ils partagent tous et avant tout, évidemment, une pratique sportive mais une pratique sociale. C'est le plaisir d'être ensemble. Et après le plaisir de pratiquer un sport et ça se ressent quasiment tout le temps chez eux. A tel point, moi c'est la seule entreprise franchement, qui

pendant un workshop, un designer va se pencher sur le dessin d'un autre designer et qui va lui dire, "c'est trop bien ton truc, bouges pas, passe le moi", et c'est l'autre designer qui le finit. T'as déjà vu ça quelque part ? Et ben chez eux c'est tout à fait normal.

Jeanne

C'est vrai que c'est rare que le collaboratif soit autant développé, ce sera plutôt le collectif. Tout le monde fait bien sa tâche pour autant, se retrouver ensemble autour d'une table pour le faire ensemble n'est pas évident.

C'est dans la culture, dans l'ADN de de l'entreprise aussi.

Stéphane Gauthier

Oui et ce n'est pas pour les flatter, parce que pour moi c'est vraiment un fait quoi, ils le font. Ce n'est pas ils le disent mais ils le font, c'est naturel pour eux. S'il y a quelqu'un qui n'est pas dans cette mentalité, je ne pense pas qu'il reste longtemps chez Décathlon.

Jeanne

Merci beaucoup Stéphane pour le temps que tu m'as accordé. Cela me donne de nombreuses pistes et réflexion pour nourrir mon mémoire.

Annexe 3: Le diagramme de Veitch

Le diagramme de Veitch est un tableau multicritères. L'objectif est de définir 4 critères.

Lors de la session de créativité du SEBLab sur un produit de cuisine, les critères utilisés étaient les suivants : l'expérience utilisateur, le coût, la faisabilité, l'effet waouh. Les participants doivent ranger, de manière équitable, les solutions en fonction des différents critères (Critère + ou Critère -). Le tableau ci-dessous est un exemple, les solutions 1 et 4 ont une meilleure expérience utilisateur que les solutions 2 et 3.

Expérience utilisateur +	Expérience utilisateur -
Solution 1 Solution 4	Solution 2 Solution 3

Une fois ce tri effectué sur chaque critère, les solutions sont rangées dans le tableau suivant. La case foncée représente le meilleur concept en fonction des critères et la case rose le concept qui répond le moins aux critères sélectionnés.

		Expérience utilisateur +		Expérience utilisateur -	
		Coût -	Coût +		Coût -
Faisabilité +	Waouh -				
	Waouh +				
Faisabilité -	Waouh +				
	Waouh -				

Meilleur concept selon les critères
 Second concept selon les critères
 Autres concepts
 Concept ne répondant à aucun critère

Cet outil multicritères permet d'aider les participants à la sélection des solutions en les incitant à prendre parti. Cet outil n'est pas toujours apprécié, car cette prise de parti (en séparant en deux groupes égaux les solutions par critère) engendre certains écarts de résultats pour des solutions initialement très proches et peut provoquer l'incompréhension des participants.

Annexe 4 : La gestion par consentement

Dans le tableau ci-joint, se trouve la retranscription du déroulement d'une prise de décision avec la méthode de gestion par consentement, très bien expliquées et illustrées dans la vidéo de l'Université de Nous: https://www.youtube.com/watch?v=t_Am45ED2rw .

1. Préparation	<ul style="list-style-type: none"> - Placement des participants en cercle pour l'équité - Mettre un centre pour éviter les conversations interpersonnelles - Annoncer le but de la réunion pour centrer la discussion - Réaliser la météo des participants pour connaître le ressenti et les dispositions des participants au moment présent (inquiétude, temps, motivations...) - Définir 3 rôles : le facilitateur assure le bon déroulement, le secrétaire réalise la prise de notes des éléments essentiels et le gardien assure le respect des temps de la rencontre.
2. Centrage	<p>Chaque participant s'exprime et peut donner son point de vue sur le sujet afin de nourrir le centre.</p> <p>Le participants dit "J'ai dit" ou "J'ai fini" pour clôturer sa parole et libérer l'espace de parole au participants suivant.</p> <p>"Je passe" signifie passer son tour.</p>
3. Appel à la proposition	<p>Un participant doit formuler une proposition suite à l'écoute attentive du centre. La proposition n'est pas une synthèse du centrage mais une solution qui semble émergée.</p> <p>La proposition est écrite sur le paperboard.</p>
4. Tour de clarification de la proposition	<p>Le facilitateur s'assure que tous les participants ont compris la problématique.</p>
5. Tour de ressenti	<p>Donner la parole aux participants pour avoir leur ressenti sur la proposition. Cela permet de sentir la justesse des propositions.</p>
6. Amendement	<p>Le participant, qui a donné la proposition, modifie ou clarifie ou retire sa proposition s'il ne l'estime plus juste.</p>
7. Tour des objections	<p>Le facilitateur demande aux participants s'ils ont une objection, c'est-à-dire s'ils voient un risque pour la mise en œuvre de la proposition. Puis les participants ayant répondu oui, s'expriment sur leur objection. La personne qui donne l'objection a la responsabilité de dire si celle-ci est vraiment une objection ou non.</p> <p>Le facilitateur doit faire exprimer tous les participants avec objection (même si l'objection est identique). La reformulation de chacun peut permettre de révéler une nouvelle objection.</p>
8. Tour de bonification	<p>Les participants doivent modifier la proposition jusqu'à ce que l'objection soit levée, c'est -à -dire que la personne ayant donné l'objection l'estime résolue. Si l'objection ne se lève pas, il faut refaire une nouvelle proposition.</p> <p>Le terme "Parole au centre" signifie que tous les participants peuvent avoir la parole sans ordre spécifique.</p>
9. Consentement	<p>Le facilitateur vérifie que tout le monde consent. Les participants doivent s'assurer s'ils ont une objection que celle-ci est bien une objection et non une préférence.</p>
10. Célébration	<p>Les participants célèbrent leur travail afin d'ancrer la solution trouvée et de valoriser le travail accompli.</p>