

INNOVATION : FAVORISER LES TERRITOIRES D'ÉCHANGE DESIGN- ORGANISATION

COMMENT CREER LIEN ET EFFICACITE ENTRE DESIGN, STRATEGIE ET ORGANISATION AU SERVICE DE L'INNOVATION?

NINA CAMMELLI

Thèse professionnelle réalisée pour l'obtention du MS Sustainable Innovation by design
École nationale supérieure de la création industrielle - Février 2024



ENSci
LES ATELIERS

Nina Cammelli

Thèse professionnelle réalisée pour l'obtention
du Mastère Spécialisé Sustainable Innovation By Design (MS)
École nationale supérieure de la création industrielle - Février 2024

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à cette thèse professionnelle.

•••

Je remercie Stéphane Gauthier pour ses précieux conseils et pour m'avoir fait confiance tout au long de ce processus. Pour la qualité de nos échanges sous forme de ping-pong d'idées, ce fut un vrai plaisir.

•••

Je tiens à remercier Rubén, Simone et Émile pour m'avoir laissé la place et le temps pour travailler, pour m'avoir soutenue et questionnée sur ce projet. Simone, tu verras, si tu en as envie, c'est un travail que tu sauras faire avec brio quand tu seras plus grande.

•••

Je remercie l'ensemble des personnes qui ont joué le jeu des entretiens pour cette thèse professionnelle, en me consacrant de leur temps, mais surtout en me partageant leurs expériences, leurs constats et leurs envies. Je pense à Laureline Gellie, Élise Jacquin, Ines Khoudja, Philippe Picaud, Mélissa Alauze, Quentin Vallet, Arnaud Derathe et Nicolas Boudinet.

•••

Je tiens à remercier mes camarades de promotion, qui m'ont donné une grande confiance en moi et avec qui cette thèse professionnelle a été aussi un processus d'échange et de partage.

•••

Je remercie ceux que j'ai croisés dans ce parcours de thèse professionnelle, avec qui j'ai échangé sans les interviewer, qui m'ont partagé des documents ou des conseils. Je pense particulièrement à Brigitte Borja de Mozota.

•••

Je souhaite aussi remercier toute l'équipe d'ekino qui m'a fait découvrir une nouvelle manière de travailler, basée sur l'humain, le partage de connaissances et j'en passe. Je remercie particulièrement celles avec qui j'ai échangé sur mon mémoire et qui m'ont donné des idées, qui m'ont encouragée ou qui ont donné leur point de vue méthodologique (je pense à toi Marion).

•••

Je souhaite enfin remercier l'équipe pédagogique de l'ENSCI, ainsi que l'ensemble des intervenants que nous avons eu durant nos mois de cours, qui m'ont aidé à me questionner, à voir la matière que j'avais en ma possession et à m'en emparer.

INTRODUCTION P.09

I. IMMERSION P.15

COMMENT SE PASSE LE RECOURS AU DESIGN POUR L'INNOVATION AU SEIN DES ORGANISATION?

- A. Plan d'immersion.
- B. Représentation des informations collectées.
- C. Restitution des informations collectées.
- D. Conclusion: Innovation nécessite de trouver un langage commun entre organisation et design et de sortir des schémas business de l'évaluation.

II. ANALYSE ET FORMALISATION P.33

COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

- A. Formalisation des parcours projet.
- B. Catégorisation des typologies de projets d'innovation.
- C. Conclusion: et si l'humain était la clé du nouveau langage entre organisation et design, au service de l'innovation?

III. IMAGINER ET EQUIPER L'EVOLUTION DU LANGAGE ENTRE DESIGN ET ORGANISATION, EN FAVEUR DE L'INNOVATION P.77

- A- Avoir une hiérarchie qui accompagne et soutien le design au sein de l'organisation.
- B- Avoir une démarche pédagogique au service des projets d'innovation par le design.
- C- Replacer les relations humaines au centre des projets
- D- appliquer ces propositions au sein de son organisation.
- E- Conclusion: "Companies that manage design effectively and efficiently attain better product innovation performance than those that do not."

CONCLUSION P.97

ANNEXES P.99



BRIDGING DESIGN AND BUSINESS IS A CHALLENGE THAT CALLS FOR THE COURAGE TO TRANSCEND A SERIES OF STEREOTYPES AND TO FIGHT AGAINST NUMEROUS AND OFTEN EXTREMELY WELL-BUILT SILOS.



Mozota, B. B. de, & Valade-Amland, S. (2020). *Design: a Business Case: Thinking, Leading, and Managing by Design*. (S.l.) : Business Expert Press. (Google-Books-ID: 1OGNzQEACAAJ).

Le choix d'un sujet de thèse professionnelle est nourri de l'expérience professionnelle et personnelle de celui qui la rédige, des éléments qui viennent nourrir ses désirs, ses interrogations et qui orientent son choix du champ d'investigation. Au travers de l'introduction à ce travail, je ferai donc une entorse à la règle de l'exercice qui veut que l'on ne parle pas à la première personne, car il est essentiel pour entamer ma réflexion de prendre parti et donc de plonger dans ce qui m'anime.

Je suis designer

Un peu d'histoire : j'ai toujours aimé fabriquer des choses, faire des expérimentations qui parfois se soldaient par des tambouilles qui prenaient vie dans les recoins de ma chambre. Si bien que c'est très tôt que j'ai décidé que ce serait mon métier. À 8 ans, je m'étais mise en tête d'inventer de nouveaux objets et de les faire breveter. Si l'idée des brevets m'est passée, celle du design est restée. Je me suis formée au design, 5 années durant lesquelles mon travail a été fait d'expérimentations. Je ne sais pour quelle raison, je m'étais fixée de ne jamais travailler deux fois avec la même technique, avec la même matière. Je suis sortie de l'école en ayant travaillé avec du bois, du béton, du plâtre, du verre, de la terre crue, du papier de soie, de la dentelle, des feuilles de plastique, ... à l'échelle du bijou comme à l'échelle de très grands objets, avec des techniques traditionnelles comme modernes. C'est avec ces traits de caractère que j'ai commencé à travailler dans la conception lu-

mière (nouvelle matière). Pendant près d'une dizaine d'années, j'ai ainsi exercé avec un prisme bien spécifique, abordant les projets, ce qui est une chance, à toutes les phases de conception, de définition technique et budgétaire, ainsi que de suivi de la réalisation.

Être designer c'est être lié aux organisations / Le design est lié à un impératif économique.

Certaines productions sont conçues comme des manifestes qui marquent l'histoire et l'imaginaire (à l'image de l'anti design des années 70-80), ou sont imaginés pour révolutionner les modes de vie. Il est important, dans ma conception du design, mais aussi dans ce qui stimule mon processus créatif de rappeler que le design est indissociable d'une activité industrielle ou intellectuelle. Son objet est de répondre à des attentes ou des besoins du terrain, dans un souci de viabilité économique pour les acteurs qui les conçoivent, les réalisent et les mettent à disposition du public. Un mauvais accueil du public, ou un désintérêt de sa part signant l'échec du projet.

Il m'a néanmoins fallu plus de 15 ans de pratique et entamer le MS SIBD pour le comprendre et donc comprendre que le design va au-delà de la définition que j'avais du design initialement.

Ma pratique professionnelle s'est retrouvée confrontée aux questions de fonctionnement des entreprises dans lesquelles je travaillais, ou que j'ai entrepris de créer. J'ai ainsi pris conscience qu'au-delà de la nécessité de délivrer un produit ou un produit d'excellence, il est essentiel pour une entreprise d'avoir un mode de fonctionnement lui aussi excellent. Ce n'est pas quelque chose qui s'improvise, nombreux sont les sujets à maîtriser, que bien souvent les designers ne maîtrisent pas, moi la première. Je me suis formée au sujet, passion nouvelle, complémentaire ; le design peut donc prendre d'autres formes et servir d'autres enjeux. Je suis donc à la fois designer, à la fois spécialisée dans la gestion d'organisations. Or, mon expérience m'a montré que cet « à la fois » est une position inconfortable, car design et organisations peinent à parler le même langage, à comprendre de quoi l'un et l'autre sont faits, quels sont leurs besoins et impératifs, alors même que les deux sont complémentaires (encore faudra-t-il qu'ils puissent en prendre conscience), notamment lorsqu'il s'agit d'innover.

État des lieux de l'innovation par le design

Depuis le milieu des années 2010, la presse et les sites spécialisés regorgent d'articles élogieux sur l'ouverture de laboratoires d'innovation, intégrant des designers, au sein d'entreprises¹ (comme AirFrance ou Vinci) ou rattachés à des services publics. A la même période les grands cabinets de consulting ont quant à eux entamé des démarches d'intégration de designer² (par rachat d'agences de design comme Sia Partners avec Nod-a, Bearingpoint avec Youmeo ou Capgémmini avec Frog) ou intégration de designers dans les équipes en place). Si l'idée d'intégrer des designers (ou des démarches de designers, qui ont été largement documentées ces dernières années) aux réflexions sur

l'innovation semble un phénomène en expansion, il est intéressant de gratter le vernis de surface³ et de se demander comment se passent ces expériences ? En effet, quelle que soit la raison de ces nouvelles collaborations (attentes des clients, objectifs de communication, foi dans le design, envie de se positionner stratégiquement comme acteur innovant, ...), la rencontre des designers et des organisations n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Nombre de projets de labs d'innovation, intégrant le design, se soldent par un échec⁴. Si les chiffres de 90% évoqués par certains, sont difficilement vérifiables, on observe néanmoins nombre de fins prématurées. Quelles sont les raisons évoquées pour la fermeture des laboratoires d'innovation ? Pour les organisations :

- Manque de résultats concrets : Besoins de preuves rapides pour justifier des investissements
 - ROI - KPI (paradoxe entre besoin d'estimer la performance et son mandat exploratoire) changement de priorités politiques (ex: une tendance actuelle est d'axer désormais sur le numérique)
 - Changement de politique de l'organisation, une tendance est actuellement de s'orienter vers des questions de transformation ou de déploiement du numérique (avec un remplacement des labs en place par des labs ayant un autre scop)
- Pour les membres du lab:
- Difficulté à faire reconnaître leur légitimité
 - Manque de latitude
 - Manque de moyens accordés et sous-estimation des besoins en temps, en personnel et en budget dédié

1 Array. (2023, 23 janvier). Léonard, le laboratoire d'innovation de Vinci agit comme recruteur. Batirama.com. Repéré à <https://www.batirama.com/article/58026-leonard-le-laboratoire-d-innovation-de-vinci-agit-comme-recruteur-de-talents.html>

Chez Vinci, Léonard accompagne les intrapreneurs. (2019, 9 janvier). Les Echos. Repéré à <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/chez-vinci-leonard-accompagne-les-intrapreneurs-1245262>

La Digital Factory d'Air France fait décoller l'innovation. (2018, 17 novembre). La Tribune. Repéré à <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/la-digital-factory-d-air-france-fait-decoller-l-innovation-797749.html>

Les grands groupes se dotent de laboratoires d'innovation. (2017, 4 juillet). Le Monde.fr. Repéré à https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/07/04/les-grands-groupes-se-dotent-de-laboratoires-d-innovation_5155319_3234.html

Nouvelle, L. (2018). Les artistes de l'innovation réunis autour de Léonard... de Vinci. Repéré à <https://www.usinenouvelle.com/article/les-artistes-de-l-innovation-autour-de-leonard-de-vinci.N703439>

com/article/les-artistes-de-l-innovation-autour-de-leonard-de-vinci.N703439

Du côté des designers intégrés au sein d'agences de conseil, il est plus difficile d'avoir des informations par des articles de presse, certaines tendances émergent néanmoins à la lecture de sites comme Glassdoor, où les salariés et anciens salariés évaluent leur entreprise. Ils y évoquent des méthodes de gestion de projet et dans la politique de l'entreprise en conflit avec les modes de fonctionnement des designers et des projets sur lesquels ils interviennent. Certains salariés allant jusqu'à évoquer des échecs, turnover très important, voire la probable disparition rapide des entités de design intégrées aux agences de conseil dans laquelle ils ont travaillé.

Questions que cela soulève

Ces constats me mènent à m'interroger sur les causes plus profondes de ces échecs. En effet, si les outils et les méthodes du design au service de l'innovation ont déjà fait l'objet de nombre d'écrits, la question des points de rencontre entre designers et organisation restent un terrain moins exploré.

Jémets l'hypothèse qu'au-delà des méthodologies, ces points de rencontre sont justement le pilier de la réussite ou de l'échec des projets de design pour l'innovation au sein des organisations.

Pour vérifier cette hypothèse, cette thèse professionnelle, dont l'intitulé est : « Innovation : favoriser les territoires d'échange design-organisation », est problématisée de la manière suivante : Comment créer lien et efficacité entre design, stratégie et organisation pour favoriser l'innovation ?

La problématique se déroule, tout au long de la thèse professionnelle, à la manière d'un projet de design, en faisant se succéder phase d'immersion, d'idéation et de premières propositions.

Dans un premier temps, la phase d'immersion vise à comprendre comment se passe le recours aux nouvelles pratiques du design pour l'innovation au sein des organisations. Dans un second temps, la phase d'idéation cherche comment favoriser l'approche de l'innovation alimentée par le design stratégique au sein des organisations. Et dans un troisième temps, la phase de production prend de grilles de lecture à destination de l'innovation, pour les designers et les organisations.

État de l'art

Ce mémoire appuie son étude (diagnostic et de propositions) sur : Des ouvrages traitant du design :

- Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n.)
- Hella Jongerius, Louise Schouwenberg. (2015). Beyond the new. Design Academy Eindhoven, Design Indaba, and Z33. Repéré à <http://beyondthenew.jongeriuslab.com/download/Beyond-the-new-manifest.pdf>

D'innovation

- Philippe Bihouix. (2021). L'Âge des low tech (Points). (S.l.) : (s.n.).
- Étienne Klein. (2017). Sauvons le progrès. Dialogue avec Denis Lafay. (S.l.) : Éditions de l'Aube, p.23.
- John P. Kotter. (2017, 12 octobre). Des méthodes pour sauver les bonnes idées. Le must de l'innovation, Harvard Business Revue, p.7.

De management du design

- Brigitte Borja De Mozota & Steinar Valade-Amland. (2020). Design: A Business Case (Business Expert Press). (S.l.) : (s.n.).

Les témoignages de designers et non designers, travaillants ou ayant travaillé sur les questions d'innovation ou de la rencontre des desi-

2 Design : les cabinets de conseil s'invitent dans le jeu. (2018, 5 avril). Repéré à <https://www.strategies.fr/actualites/agences/4009844W/design-les-cabinets-de-conseil-s-invitent-dans-le-jeu.html>

3 Utilisateur, S. (s.d.). Design et conseil : diversification réussie ou vernis raté ? Consultor. Repéré à <https://www.consultor.fr/articles/essor-du-design-thinking-dans-le-conseil-en-strategie-diversification-reussie-ou-verniss-rate>

4 Fermeture des laboratoires publics d'innovation - voici pourquoi | Apolitique. (s.d.). Apolitique. Repéré à <https://apolitical.co/solution-articles/fr/les-laboratoires-d-innovation-publics-du-monde-entier-ferment-pourquoi>

gners et non designers au service de l'innovation.

Ma pratique lors de la phase d'immersion professionnelle, effectuée dans l'agence ekino.

Les enseignements et méthodologies issus de la formation MS Sustainable Innovation By Design.

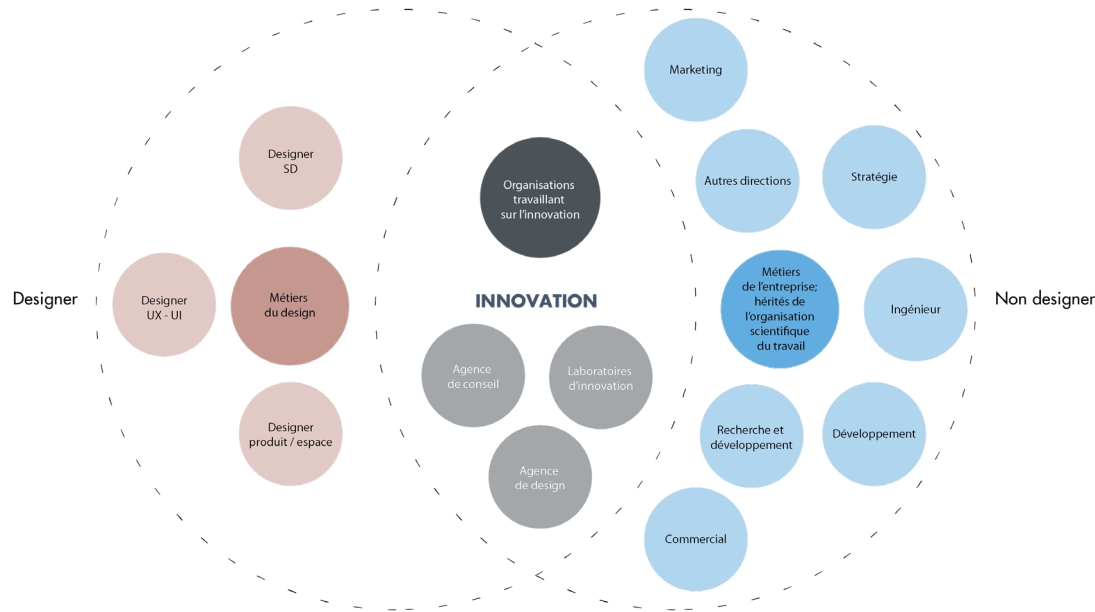
Méthodologie et livrables

La phase d'immersion se base sur les entretiens avec des designers en exercice, mais également avec des personnes en entreprise, en charge de questions liées à l'innovation. Leurs témoignages donnent lieu à une analyse qui se solde par une forme de carnet d'immersion qui retranscrit les principaux apprentissages des rencontres et échanges.

La phase d'idéation s'emploie à utiliser les conclusions de la première phase, afin d'imaginer les meilleurs moyens de favoriser la rencontre des designers et des organisations au service de l'innovation.

La phase de production s'appuie sur les conclusions des deux phases précédentes pour proposer aux organisations et aux designers des outils pratiques pour évaluer leurs pratiques et suggérer des actions à mettre en place.

I. IMMERSION : COMMENT SE PASSE LE RECOURS DESIGN POUR L'INNOVATION AU SEIN DES ORGANISATIONS ?



Ci-contre:
«Cartographie du terrain d'investigation»,
réalisée par Nina Cammelli, 2023

PLAN D'IMMERSION

Afin d'interroger la problématique de cette thèse professionnelle, commençons par une phase d'entretiens avec les principaux intéressés : les designers et les non designers travaillant conjointement au service de l'innovation au sein des organisations.

A. PLAN D'IMMERSION

1- Objectifs

Cette phase d'immersion a pour objectif de répondre à la question suivante : Comment se passe le recours aux nouvelles pratiques du design pour l'innovation au sein des organisations ? Afin de répondre à cette question, nous tenterons de vérifier deux hypothèses complémentaires. Première hypothèse :

Il est complexe pour un designer d'être accepté sur de telles problématiques car il existe des incompréhensions fortes et des aprioris tenaces entre le monde du design et de l'organisation, qu'il conviendra de faire disparaître pour favoriser un travail conjoint bénéfique à la qualité du travail des designers comme aux capacités d'adaptation des organisations au contexte social, environnemental, économique, etc...

Seconde hypothèse :

L'une des clés de réussite de l'approche stratégique du design réside dans la temporalité de son implication dans la démarche de l'organisation.

2- Qui / Où / Comment⁵ ?

Le choix des personnes à interviewer s'appuie sur une première définition des acteurs qui composent l'écosystème de l'innovation durable. Ceux-ci sont schématisés sous forme de carte des acteurs comprenant les organisations où l'on fait de l'innovation durable, des designers, des non designers au sein de ces organisations, ainsi que des organismes gravitant autour de la question de l'innovation et du design.

La première hypothèse est questionnée en interrogeant designers internes et externes aux organisations, et également des personnes des organisations susceptibles de travailler avec des designers (l'ayant fait ou non). La seconde hypothèse est questionnée sur la base de cas d'étude concrets (passés ou en cours).

Les entretiens, au nombre de 9 sont réalisés en visioconférence. Ils sont enregistrés, dans la mesure du possible et de la volonté des personnes interviewées, afin d'offrir au lecteur de cette thèse professionnelle la possibilité d'aller au-delà des propos rapportés et des conclusions établies. Ils ont une durée d'une demie heure à une heure, selon les disponibilités des personnes, et s'adaptent en conséquence.

DESIGNERS

- 1 **Laureline Gellie** - designer de service
Digital factory - Air France
Renault digital
- 2 **Elise Jacquin**
Digital factory - Air France
Département R&D NEHS digital
- 3 **Ines Khoudja** - designer de service
Agence Frog
- 4 **Philippe Picaud** - Designer
Design Management Consultant
anciennement : Directeur design Decathlon &
Carrefour
- 5 **Frédérique Pain** - Designer
Directrice de l'ENSCI

NON DESIGNERS

- 6 **Mélissa Alauze**
Chercheuse / Head of Innovation Strategy Head
of Innovation Strategy - InProcess
- 7 **Quentin Vallet**
Directeur stratégie & développement
NEHS digital
- 8 **Arnaud Derathe**
Directeur du Bercy Lab
- 9 **Nicolas Boudinet**
Directeur Général Délégué - MAIF

Ci contre en couleur: personnes prévues
pour les entretiens

Les entretiens se déroulent en plusieurs étapes⁶ :

1- La personne : Cette partie a pour objectif de comprendre qui est la personne interviewée, d'où elle parle et son activité professionnelle.

2- L'innovation : Cette partie a pour objectif de mieux comprendre ce qu'est l'innovation pour cette personne, et ce qu'elle représente.

3- Projet d'innovation : Cette partie a pour objectif de comprendre le contexte dans lequel la personne a travaillé sur des projets d'innovation, le déroulé type d'un tel projet, les personnes qui y prennent part ainsi que ses contraintes et ses objectifs.

4-L'innovation avec organisation / L'innovation avec designers : Cette partie a pour objectif de comprendre qui les mandate sur les projets d'innovation, les critères de choix des designers, leurs phases d'intervention et leur rôle.

5- Retour d'expérience designer Innovation : Cette partie a pour objectif auprès des designers de comprendre comment se passent leurs missions, de définir ce qui s'est bien passé ou mal passé avec leurs interlocuteurs, ce qui aide ou facilite l'innovation au sein de l'organisation selon les designers. Cette partie a pour objectif auprès des non designers de comprendre comment se passent les missions, de définir ce qui s'est bien ou mal passé avec les designers, ce qui aide ou facilite l'innovation au sein de l'organisation selon eux.

6- Temporalité : Cette partie a pour objectif de comprendre quelle influence a la temporalité d'arrivée des designers sur le projet (sur les résultats, sur la relation aux autres, sur la compréhension de leur rôle par les différentes parties prenantes, sur leur sensation de satisfaction, sur la dynamique relationnelle du projet, sur la satisfaction client).

7- Ouverture : Cette partie a pour objectif d'obtenir des informations complémentaires : remarques / des suggestions pour le travail de recherche.

5 Le titre de cette partie et son contenu, font référence aux outils proposés dans le cadre du projet fil rouge, qui a eu lieu d'octobre 2022 à mai 2023. Projet durant lequel, l'équipe à laquelle j'appartenais (composée de Nina Cammelli, Isaure Manchon, Marie Ishizuka et Rié Hirai) s'est interrogée sur les manières de favoriser l'innovation au sein d'une entreprise éditeur de logiciels à destination des radiologues (NEHS Digital). Le projet s'est soldé par la production d'un ensemble d'outils destinés à accompagner les projets d'innovation en proposant une méthodologie de cadrage et ré-interrogation des sujets et méthodes de travail, suite au constat de manque de communication en interne et de difficultés à prendre en compte les utilisateurs des solutions proposées par l'entreprise.

6 Le déroulé complet des entretiens et des questions sont à retrouver en annexe.

3- Résultats attendus

Designers : comprendre ce qui facilite ou freine leur travail.

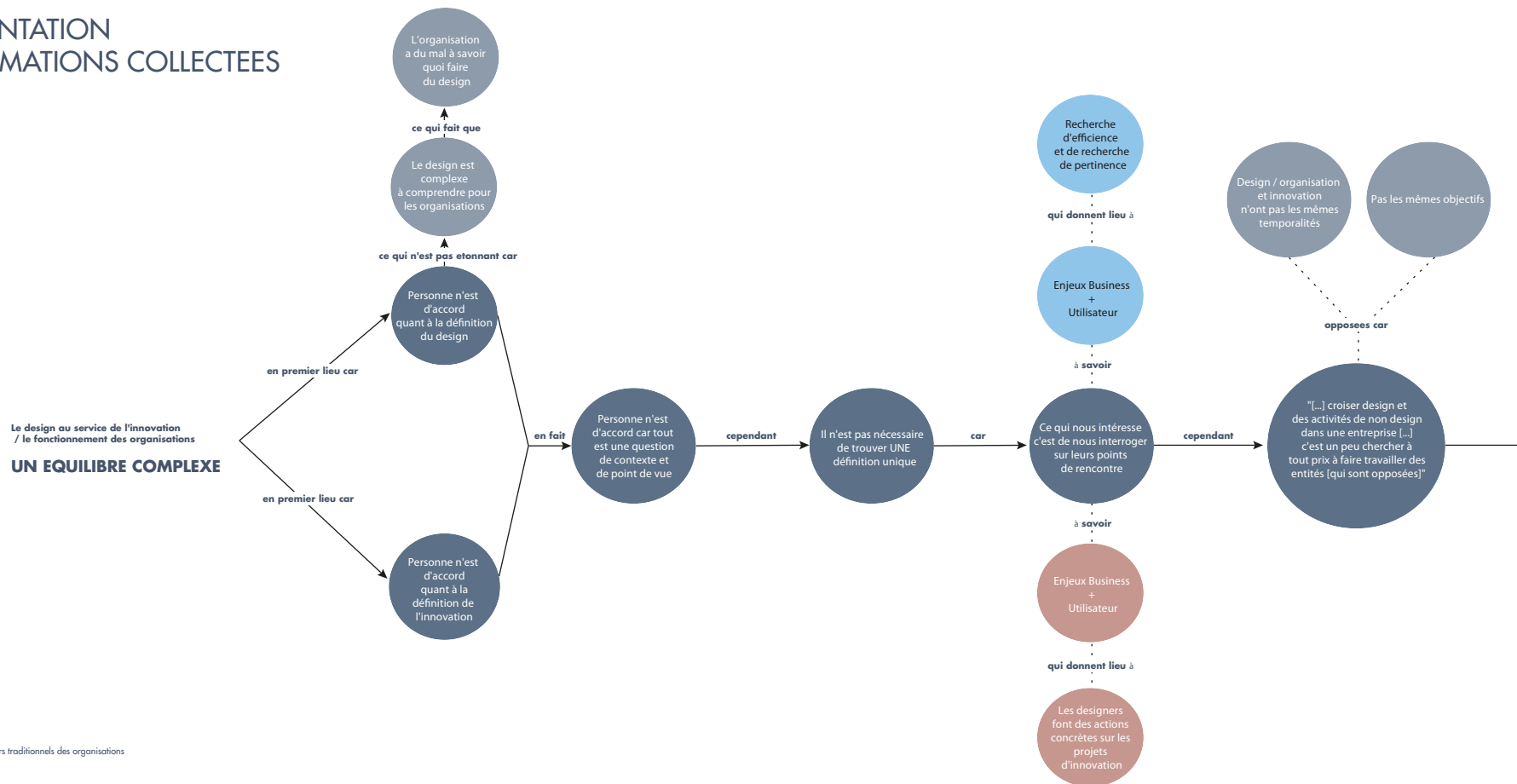
Personnes des organisations susceptibles de travailler avec des designers : comprendre leurs attentes, leurs aprioris, avoir leurs retours d'expérience.

Avec la vision des deux : avoir une vision de leurs points communs et leurs différences (KPI/ langage/perception/...)

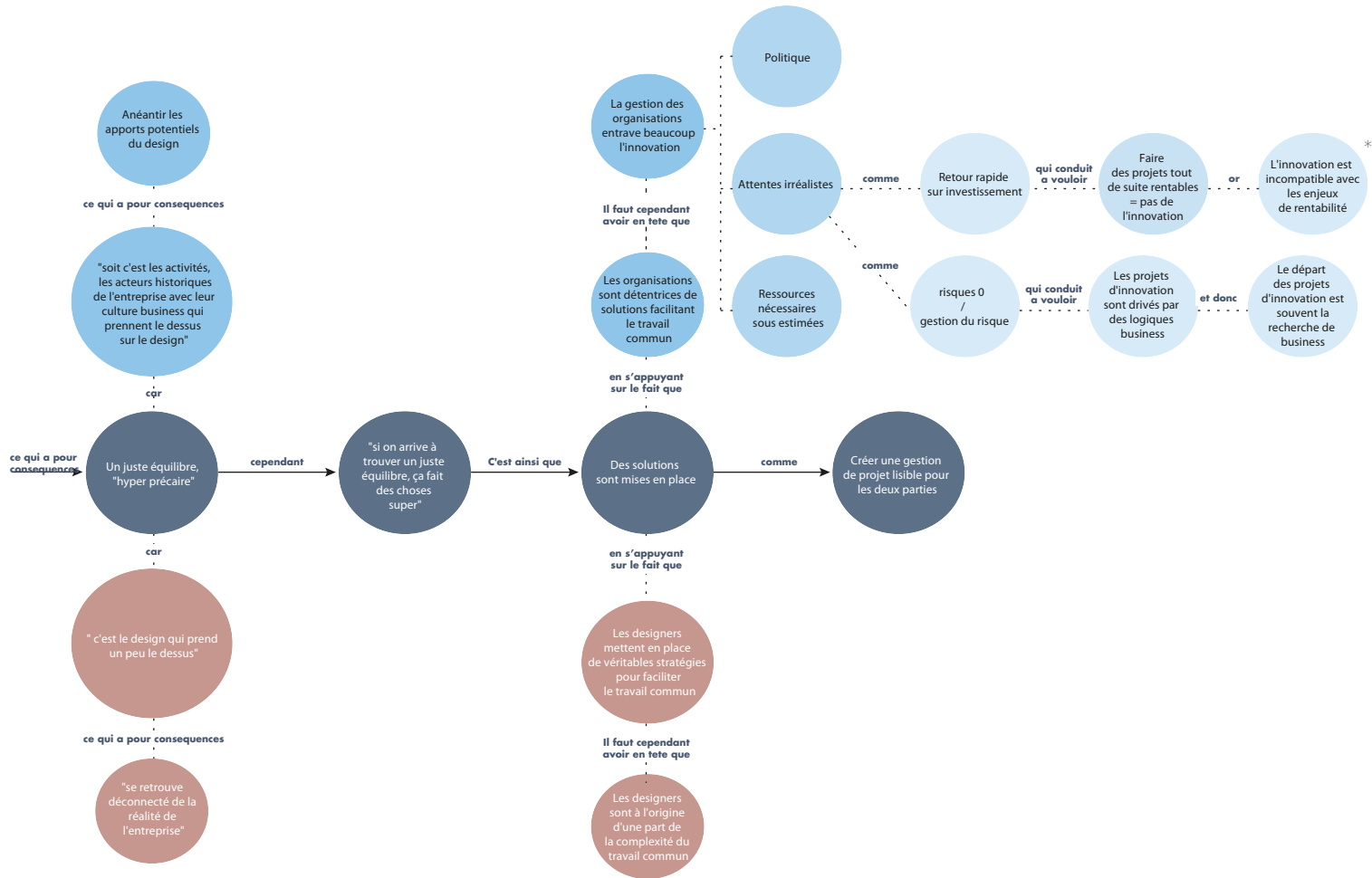
4- Livrables :

Cartographie des informations collectées et restitution des principales données par écrit.

B. REPRESENTATION DES INFORMATIONS COLLECTEES



IMMERSION : COMMENT SE PASSE LE RECOURS DESIGN POUR L'INNOVATION AU SEIN DES ORGANISATION ?



* Elle est incompatible dans le sens où, le fait d'analyser l'innovation, tout au long de son processus, avec le prisme de la rentabilité (en lui fixant comme KPI la rentabilité), tend à bloquer la capacité d'innovation et à brider les idées émergentes

Schéma « Le design au service de l'innovation / Le fonctionnement des organisations : un équilibre complexe », réalisé par Nina Cammelli, 2023

REPRESENTATION DES INFORMATIONS COLLECTEES

C. RESTITUTION DES INFORMATIONS COLLECTÉES

Les entretiens menés auprès de designers et non designers travaillant au service de l'innovation ; ont mis en évidence que l'innovation (portée ou accompagnée par le design) évolue à la manière d'un funambule, en équilibre entre designers et non designers, entre le design et l'organisation, entre raison d'être de l'innovation et raison d'être de l'organisation.

Difficultés pour définir l'innovation et le design

Une des premières raisons de cette position en recherche perpétuelle d'équilibre réside dans la difficulté qu'ont les uns et les autres à définir l'innovation et le design.

Commençons par nous pencher sur la définition de l'innovation qui a émergé des entretiens.

Pour beaucoup de personnes interrogées, l'innovation véhicule une idée de nouveauté (« c'est vraiment l'effet nouveauté qui porte l'innovation »), elle serait quelque chose de nouveau », « sans précédent », « qui chamboule les usagers ». Dans cet imaginaire, s'appuyant sur une définition qualifiée de « traditionnelle » ou de « vieille » (en opposition avec une manière de qualifier le sujet plus actuelle), l'innovation serait « quelque chose de nouveau ». Mais très rapidement, cette définition première vient être temporisée ; et apparaît la possibilité de « faire du neuf avec de l'ancien » (l'innovation pourrait donc ne pas être du nouveau, mais de l'ancien remis au goût du jour, réadapté, réinterprété).



«L'innovation pour moi, c'est un moyen.
Je dis ça parce que, du coup,
ce n'est pas un but.»

Arnaud Derathe, Bercy Lab



L'innovation serait ainsi « un moyen de répondre à des problématiques qui peuvent se poser dans une organisation très diverse [...] en introduisant potentiellement du nouveau. Une fois qu'on a vu que l'ancien éprouvé, n'était pas à la hauteur des besoins »

Apparaissent des divergences plus appliquées au monde de l'organisation, tant dans les manières de voir que tant dans la manière de faire l'innovation ;

Pour ce qui est de la manière de voir l'innovation : pour certains, elle apparaît comme une finalité ; qui permet d' « avoir un impact, une transformation durable sur le long terme », là où pour d'autres, elle est un moyen et non un but.

Mais pour tous, entre les lignes, transparait une idée de réussite

liée à l'innovation. L'idée d'une innovation bien menée qui permet soit de réussir à renouveler les usages soit de réussir à développer de nouvelles mannes financières pour l'entreprise.

Pour ce qui est de la manière

de faire l'innovation : elle serait tantôt le fruit d'un ensemble de processus « qui permettent de s'adapter aux grandes mutations sociales et environnementales pour produire des nouveaux services ou des nouveaux produits ou des nouvelles organisations », tantôt un élément de process parmi d'autres, permettant l'accélération de projets ou l'apport d'inspirations.

Finalement l'innovation serait très stratégique, voire très politique, ce qui pour le coup tend à faire consensus, mais qui pèse fortement dans

7 Hella Jongerius, Louise Schouwenberg. (2015). Beyond the new. Design Academy Eindhoven, Design Indaba, and Z33. Repéré à <http://beyondthenew.jongeriuslab.com/download/Beyond-the-new-manifest.pdf>

8 Étienne Klein. (2017). Sauvons le progrès. Dialogue avec Denis Lafay. (S.L.) : Éditions de l'Aube.



*MA DEFINITION DU DESIGN:
C'EST REFLECHIR A COMMENT ON
DEFINIT LE BESOIN DE L'UTILISATEUR,
ET COMMENT ON FAIT POUR Y
REPENDRE... ET LE BESOIN DE
L'UTILISATEUR SI TU LE DEFINIS MAL,
TON INNOVATION NE MARCHERA
JAMAIS.*

*[...] LE DESIGN VA TE PERMETTRE, SI TU
FAIS CORRECTEMENT TA DEMARCHE
DE PENSER A QUASIMENT TOUTES LES
CONTRAINTES ET AUTRES SUBTILITES
AUXQUELLES T'AURAS PAS FORCEMENT
PENSE SI T'AVAIS PAS REFLECHI EN
AMONT A LA QUESTION.*

*ALORS, CA RESSEMBLE BEAUCOUP A
DU MARKETING POUR MOI.*

Quentin Vallet, NEHS digital



la balance, quand il s'agit de trouver un point d'équilibre entre raison d'être de l'innovation et raison d'être de l'organisation ; entre enjeux d'innovation et enjeux de business ou de représentation pour ceux qui portent cette innovation.

A toutes ces variations dans la définition de l'innovation, apportées par les entretiens, menés dans le cadre de cette thèse professionnelle, nous pouvons ajouter de grands questionnements éthiques et historiques que se posent les penseurs et les faiseurs de l'innovation. C'est ainsi que s'invite dans la définition complexe de l'innovation, un contexte de crise multiple et de volonté de repenser les modèles de société. Pour les designers Hella Jongerius & Louise Schouwenberg, dans le texte manifeste « Beyond the new a search for ideals in design »⁷, il est essentiel d'interroger le besoin de nouveauté et la course à la nouveauté pour la nouveauté et de l'innovation pour l'innovation. Elles insistent sur la nécessité de se positionner sur le rapport à la nouveauté dans l'innovation. L'innovation ne serait-elle justifiable que si elle donne du sens ? Un sens qui ne s'appuierait pas uniquement sur la nouveauté, sur le progrès technique ou les bénéfices à venir. Cette définition ici posée, laisse en suspens plus de questions qu'elle n'y répond, à la manière d'un Étienne Klein⁸ qui s'interroge sur les directions à donner au progrès pour le ré-enchanter, lui redonner du sens, si l'on doit le détourner du progrès uniquement à visée matérialiste ou ROI-stes.

Penchons-nous maintenant sur la définition du design.

La définition du design, nous l'abordons dans le lexique, est assez complexe et variable selon les individus et les pays. Cette variété s'est également retrouvée dans les entretiens ; certains rattachant le design

à une notion très généraliste, d'autres à un métier (service designer, designer produit, UX designer, etc.). Cette variété est renforcée par la difficulté qu'ont les designers à s'auto définir, mais aussi par le choix qu'ils font parfois de préférer ne pas se définir en tant que designer pour ne pas être soumis aux imaginaires liés à la discipline, qu'ils jugent limitante et caricaturale. Il ressort des témoignages que nombre de non designers qui bien souvent n'ont approché le design que par le biais d'ateliers qui n'avaient de design que le nom, et qui leur ont fait associer le design à une activité ludique mais non suivie d'effets, ont l'image d'une appellation « design » connotée. Ce qui détermine principalement le design, pour les personnes interviewées, ce sont des pratiques, de savoirs faire et le fait qu'il s'insère généralement dans des projets multi-acteurs. Le design c'est un « ensemble de pratiques qui permettent de concrétiser des idées »

Ces pratiques apparaissent, au fil des entretiens, des facteurs de différenciation du design au sein des organisations, et donc des designers :

- Le rôle du designer comme chef de projet ; qui doit « [...] trouver un équilibre entre [...] la part du créateur qui sommeille en lui, et puis la part du [...] chef de projet [...], celui qui vient orchestrer, catalyser un ensemble de choses pour qu'à la fin on vienne produire quelque chose. »
- L'utilisation d'outils spécifiques
- L'animation d'ateliers
- Le recours au design thinking
- Le fait de s'appuyer sur son intuition

C'est aussi un ensemble de savoirs faire bien spécifiques qui se traduisent dans ces pratiques :



Le design, pour moi, c'est une capacité à convoquer, le faire très tôt dans le projet, donc une forme d'expérimentation par le faire à toutes les étapes du projet.

Euh, c'est la capacité à manipuler des formes, pour soit embarquer des gens vers une direction, soit pour traduire de la pensée, soit pour donner un objet à débattre.

[...], je pense que c'est aussi une capacité à faire des connexions entre des choses qui sont généralement éloignées, des connexions de sens, des déplacements d'usage ou de technologie, d'un secteur à un autre.

Donc je pense qu'il y a un truc de translation que le designer manipule.



Ines Khoudja, Agence Frog

- La « capacité à faire des connexions entre des choses qui sont généralement éloignées », à faire des « connexions de sens, des déplacements d'usage ou de technologie, d'un secteur à un autre ».
- La « capacité à convoquer, [...] très tôt dans le projet, une forme d'expérimentation par le faire à toutes les étapes du projet ».
- La « capacité à manipuler des formes, pour soit embarquer des gens vers une direction, traduire de la pensée donner un objet à débattre ».

Au fil des échanges il est apparu que ces pratiques et ces savoirs faire sont régulièrement remis en question par ceux qui côtoient les designers, comme si ceux-ci n'étaient pas issus d'un véritable apprentissage, or, comme le soulignait Frédérique Pain, lors de notre échange: «le design c'est 5 ans d'études» , c'est donc «comme un ingénieur», en termes de formation et personne ne remet en question les affirmations et les pratiques des ingénieurs, personne ne demande à un ingénieur pourquoi il a fait un choix plutôt qu'un autre. Finalement, le design a pour spécificité de s'insérer dans des projets multi-acteurs. Les designers y interviennent comme des acteurs à part entière, ce qui leur donne une certaine marge de manœuvre pour penser et réfléchir et ainsi requestionner la problématique qui leur a été donnée. Cependant, le fait d'intervenir dans un processus de projet large et multi acteur (où nous le disions, il sont mal reconnus et souvent remis en cause), ils terminent souvent par être des exécutants, nous développerons ce point plus tard. Cette variation dans les définitions est à mettre en parallèle avec le fait que le design soit complexe à comprendre pour les organisations.

Le design est-il complexe à comprendre par les organisations en raison de la multiplicité des définitions qu'on lui donne ?

Ou le design a-t-il une multiplicité de définitions en raison de la complexité qu'on les organisations à le comprendre ?

Qui de l'œuf ou de la poule est à l'origine, nous ne répondrons pas ici à cette question, néanmoins, nous nous appuyerons sur ce double questionnement pour dire que l'organisation est souvent bien en peine, aux dires des différentes personnes interrogées, de savoir quoi faire du design en son sein.

Personne n'est d'accord car tout est une question de contexte et de point de vue.

Personne n'est d'accord car la définition du design comme celle de l'innovation sont une question de contexte et de point de vue, qu'il s'agisse de celui des designers ou porteurs de l'innovation au sein des organisations. Il sera ainsi complexe, de trouver une définition commune à tous. Mais est-t-il bien nécessaire de le faire ? En effet, ce qui nous intéresse avant tout, c'est de nous interroger sur leurs points de rencontre, qui pour le coup, aussi variés que les définitions données précédemment, sont autant de portes d'entrée pour un travail commun. Leurs principaux points communs sont que l'innovation en organisation comme le design ont des enjeux liés tant aux utilisateurs qu'à l'activité commerciale. Regardons donc un peu, comment design et innovation au sein des organisations s'approprient ces enjeux, comment ils les verbalisent, comment ils les adressent. Commençons par l'innovation au sein des organisations et son rapport au business et aux utilisateurs. Nous observons encore une fois des variations, mais cette fois-ci ces variations apportent des définitions complémentaires et non antagonistes, ce qui permet de se modéliser une sorte de portrait-robot de l'innovation en organisation.

Ainsi, selon les personnes interrogées, nous trouvons comme enjeux business :

- De « rejoindre un marché »,
- De montrer que sur ce marché donné, elle offre quelque chose qui n'existe pas et d'être adopté à grande échelle. Autrement dit ; elle existe à des fins de commercialisation et de rentabilité, d'être adoptée à large échelle.

Nous trouvons comme enjeux utilisateurs :

- De réduire les irritants dans l'usage.
 - De repenser leur expérience.
 - D'« apporter une transformation dans des pratiques ».
 - D'avoir un impact ou une transformation durable sur le long terme.
- Autrement dit, les enjeux de l'innovation en organisation donnent lieu à une recherche d'efficacité tant dans la conception que pour les perspectives de commercialisation et de recherche de pertinence dans les propositions qui seront adressées aux utilisateurs et futurs clients potentiels.

Abordons maintenant le design, tel que décrit, dans son rapport au business et aux utilisateurs. Nous observons ici aussi des variations, qui néanmoins, comme pour celles citées précédemment pour l'innovation, permettent de dresser un imaginaire complémentaire du rapport du design aux organisations.

Ainsi, selon les personnes interrogées, nous trouvons comme enjeux business, découlant directement de la nécessité de répondre à des attentes de la part d'un commanditaire qui se traduisent de la manière

suivante :

• « Le design permet de minimiser le risque que l'on se plante », en apportant « ce recul qui est nécessaire pour vérifier que on va toujours dans la bonne direction et se confronter réellement ». Il est envisagé comme permettant de « penser à quasiment toutes les contraintes et autres subtilités auxquelles tu n'aurais pas forcément pensé si t'avais pas réfléchi en amont à la question. »

• Le design doit être un catalyseur qui permet d'agrèger les différentes entités de l'organisation en vue de les porter dans une direction ; pour cela il s'appuie sur ses capacités à « traduire une pensée en forme » ou à « donner un objet à débattre ». « Les designers ont tendance (malgré eux) à porter les outils de collaboration dans le travail pluridisciplinaire ».

• Le design a pour objectif d'apporter de la disruption, afin d'engager l'entreprise dans de nouvelles perspectives de marché.

Nous trouvons comme enjeux utilisateurs :

• Le design sert à définir le besoin des utilisateurs et pour cela « réfléchir à comment on définit le besoin de l'utilisateur, et comment on fait pour y répondre de la manière la plus intuitive, [...] possible et facile ».

Dans Les grands textes du design⁹ Catherine Geel va jusqu'à s'interroger sur la portée des nouvelles générations de designers en se demandant si au-delà d'avoir un impact sur les utilisateurs, celles-ci ne portent pas « espoir de renouvellement des choses » en explorant en profondeur des problématiques de société et cite par exemple les

⁹ Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n.), p.95.

jeunes designers de Droog qui en leur temps « s'opposent au gaspillage des matériaux par la production de masse », « à la conception de gadgets ou à la sophistication à vide des produits et à la dictature de la consommation, ils pensent que l'objet porte la philosophie d'un projet plus vaste que lui ».

Le designer, dans son rapport aux utilisateurs serait ainsi un « donneur de sens »¹⁰.

Autrement dit, les enjeux des designers donnent lieu à des actions concrètes sur les projets d'innovation, et créent un lien « entre la boîte à chaussures sans vision de l'usine et la vraie vie »¹¹.

Ses actions se retrouvent sous forme de :

- Productions matérielles ou immatérielles ; opérationnelles ou fonctionnelles, telles que la création de nouveaux services ou de nouveaux produits ; la conception de stratégie d'entreprise, la formulation de concept à l'échelle d'une entité ou de l'entreprise, la création d'un Laboratoire d'innovation et du recrutement du futur directeur ; la création d'espaces de partage ; de manager café ; ou d'ateliers de créativité.
- D'apports méthodologiques sous forme de méthodologie de recherche, de protocole pour mettre en perspective les constats et les hypothèses, d'outils de projet, ou encore de démarche exploratoire, de méthodologie de « design thinking » ou de « test and learn ».
- Mise en place, coordination et formation des réseaux d'innovateurs, en accompagnement la méthodologie design, en mettant en place de nouvelles manières d'apprendre et un travail en groupes de réflexion, ou encore en mettant en place des expéditions exploratoires pour éveiller la curiosité et permettre de rapporter des choses importantes

10 Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n.), p.89; Mienke Simon Thomas, Design conceptuel, In Dutch design : a History, Relation Book, 2008, p224-233. Traduction Catherine Geel.

11 Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n.), p.95.

« [...] CROISER DESIGN ET DES ACTIVITES DE NON DESIGN DANS UNE ENTREPRISE [...] C'EST UN PEU CHERCHER A TOUT PRIX A FAIRE TRAVAILLER DES ENTITES [QUI SONT OPPOSEES]. »

Mélicca Alauze, InProcess

pour les participants.

- D'implication des utilisateurs.
- Veille parallèle au projet (qui enrichissent le projet, mais aussi ceux à venir).

Cependant, comme l'indiquait Mélicca Alauze lors de notre échange : « [...] Croiser design et des activités de non design dans une entreprise [...] c'est un peu chercher à tout prix à faire travailler des entités [qui sont opposées] ».

Ces entités sont opposées car d'une part design, organisation et innovation n'ont pas les mêmes temporalités, et d'autre part car ils n'ont pas les mêmes objectifs. En effet, le point de départ des projets d'innovation généralement insufflé en haut lieu (CODIR, direction) et parfois par le terrain fait que les designers arrivent généralement tardivement sur les projets, une fois que les problématiques sont posées, se voient ainsi assigner une mission restreinte au sein du projet : revoir ceci, affiner cela. Face à cela, les designers ont pour enjeu de faire remonter le design plus en amont sur les projets, afin d'élargir leur

marge de réflexion et d'action.

Cette arrivée des designers sur des projets structurés en amont de leur signature les contraint à avoir des « recettes toutes faites » pour répondre à la fois rapidement et conformément aux besoins de visibilité des commanditaires quant au résultat final qui leur sera fourni (ce qui est antinomique de l'innovation, mais nous y reviendrons plus tard). Une fois que les designers sont appelés sur les projets, cette problématique de la temporalité des projets ne disparaît pas, et se retrouve sous la forme d'un rythme soutenu, en recherche de rationalisation des temps de production et des budgets. L'agile est ainsi très décriée par les designers interviewés, car sa ritualisation des temporalités de projet va à l'encontre du besoin des designers de prendre leur temps pour faire « un pas de côté ». Ceux-ci se retrouvent embarqués dans une spirale d'étapes les contraignant à adopter un rôle d'exécutant et à abandonner la recherche de friction (trop chronophage et peu valorisable auprès des commanditaires ; en effet, comment faire accepter que le temps de désaccord et de débat soit bénéfique au projet et donc soit un coût nécessaire à prendre en compte) et à contraindre au maximum le temps de veille, pourtant essentiel pour nourrir la réflexion.

Le point d'arrivée visé par les organisations et les designers dans les projets d'innovation ne sont pas les mêmes non plus. Comme nous l'abordions précédemment ils intègrent des notions business et utilisateurs, mais l'un dans un prisme de rentabilité, de développement de nouveaux marchés, l'autre dans un objectif d'adéquation avec des besoins, de satisfaction de l'utilisateur ou du commanditaire. Bien qu'il soit difficile de « faire travailler des entités [qui sont opposées] », il est essentiel de tenter de trouver le juste point

d'équilibre pour que cela soit possible et adienne. Toute la complexité est de ne pas basculer vers le design, ni vers les acteurs historiques de l'entreprise. Pour continuer de citer Méliana Alauze, qui parlant de cet équilibre précaire nous dit : « soit c'est le design qui prend un peu le dessus, mais du coup, [l'innovation] se retrouve déconnecté de la réalité de l'entreprise, soit c'est les activités, les acteurs historiques de l'entreprise avec leur culture business qui prennent le dessus sur le design », anéantissant ainsi les apports potentiels du design en lui contraignant trop fortement sa marge de manœuvre et de réflexion. Alors quels sont les dispositifs mis en place pour favoriser ce point d'équilibre sur lesquels les solutions peuvent s'appuyer ? D'une part, du côté des designers, il y a la mise en place de véritables stratégies pour faciliter le travail commun, et d'autre part, les organisations sont détentrices de solutions facilitant le travail commun.

Le travail de pédagogie des designers à toutes les échelles de l'entreprise permet de faire infuser le design et ses méthodologies.

Cette méthodologie passe par la preuve :

- Preuve par l'expérience
- Preuve par la communication (Il est essentiel de trouver les bons canaux de communication car les créneaux sont déjà légions et saturés) Le bouche à oreille est un très bon vecteur de communication.

Comment réussir à agir ?

Se préserver

Le designer a besoin de temps de respiration pour prendre le temps de penser, d'interroger. Pour cela, il se préserve du temps pour travailler seul, remettre en forme pour ensuite pouvoir nourrir la réflexion de tous. Ainsi, il va s'appuyer sur ce qui a déjà infusé au sein de

l'imaginaire des entreprises, comme la mise en place d'outils de travail collaboratif ou l'écoute des utilisateurs pour déployer de nouvelles approches et propositions.

Empathie

Le designer se positionne en empathie avec le commanditaire, afin de faciliter le travail commun. Il adaptera ses méthodes à son public, tendant à adopter une position d'humilité. Il aura tendance à jouer la carte du créatif bricoleur pour satisfaire un imaginaire de « maker » du commanditaire, ou facilitera la libération de la parole des protagonistes d'un projet en créant des espaces de rencontre sans codes habituels, en veillant sans cesse à ne pas créer de décalage trop grand avec les référents de son auditoire pour ne pas le perdre. Cette empathie avec le commanditaire tourne néanmoins parfois à une forme de subordination, contraignant le designer à avancer masqué quand certaines méthodologies ou outils sont, en l'absence de vision sur les résultats attendus, proscrits. Après avoir proposé ses outils, sa méthode, insisté, il arrive régulièrement d'observer des designers produire en parallèle du projet officiel et montrer, dans un second temps, des preuves, à l'aide de projets réalisés précédemment en interne que ces méthodologies sont pertinentes, créant « un mélange de la preuve par l'exemple et beaucoup d'échanges pas forcément sympas. » Cette avancée masquée des designers peut également se retrouver à une autre échelle, en allant jusqu'à ne pas se présenter comme designer, pour ne pas influencer la perception de ses interlocuteurs avec une appellation soumise à caution (nous l'abordions précédemment). Il se fera ainsi nommer « chef de projet en design management », « innovation coach », ...

12 John P. Kotter. (2017, 12 octobre). Des méthodes pour sauver les bonnes idées. Le must de l'innovation, Harvard Business Review, p.7.

Avoir un du soutien et ou un sponsor, « pour dé risquer et favoriser l'acceptation par le top », tout en travaillant à l'« acceptabilité sociale par le bas ». En effet, une idée sans soutien meurt (scepticisme, opposition de principe, réaction agressive), le sponsor est un moyen d'aider ces idées à être entendues¹². La gestion de projet à plusieurs têtes tournantes (selon les étapes du projet) est régulièrement observée et facilite l'acceptabilité des propositions. On trouve ainsi une gestion de projet en trinôme : business, anthropologie et design chez InProcess, ou design, ingénieur et planning stratégique chez Frog.

Prouver

La notion de preuve est récurrente pour les designers. Ils doivent « faire la preuve » de leur démarche, au travers de signes qui parlent à leurs interlocuteurs et qui permettent d'illustrer la valeur de leur apport, sorte de valeur ajoutée ou de ROI du design. Pour cela, ils s'appuient sur de la communication transitant par des canaux non officiels, faite par « d'autres que l'équipe projet » ou le bouche à oreille ; car « quand ton projet est reconnu par des paires et des non paires, ça a plus de valeur que la communication que tu vas pouvoir faire sur ton projet. Ça a plus de valeur et d'impact d'ailleurs ». Cette communication permet ainsi de convaincre la direction à l'aide des réseaux sociaux internes, de servir des anciens cas pour avoir des choses à montrer et rassurer afin de vendre un projet (« la question originelle, c'était ça, vous voyez, c'était très flou, très exploratoire et à la fin, on est atterri sur des choses concrètes. ») Elle permet également de valoriser le design par le biais d'obtention de distinctions externes (et pourquoi pas internationales) qui permettent d'achever de convaincre des acteurs internes encore peu convaincus.

Anticiper

L'anticipation permet de prévoir à l'avance nombre de blocages, de frictions pouvant advenir au fil des projets, et de mettre en place des parades avant même qu'ils n'adviennent.

Qu'il s'agisse d'anticiper des réactions à adopter à des demandes indues, afin de savoir y répondre pour se placer correctement (ne pas être un exécutant), de prévoir des outils ou des grilles d'analyse et d'évaluation, les livrables et attendus client, le degré d'implication et les rôles des différentes parties prenantes, ou de la création d'une road map projet détaillée, tous ces éléments ont pour objectif d'anticiper au maximum (en s'appuyant sur la connaissance de son public, de ses interlocuteurs, du type de projet à traiter) pour fluidifier le déroulement du projet. Cela peut parfois prendre des formes aussi directes que : «si vous voulez qu'on fasse avec vous, potentiellement la qualité du travail, à la fin, elle va être moins intéressante [...] Par contre, [...] vous allez être en capacité de mieux porter le projet en interne et potentiellement de créer les conditions pour que le projet advienne. Ça va permettre aussi une montée en compétence sur des méthodes de travail collaboratif ou des méthodes d'innovation et vous allez pouvoir anticiper en interne, ce qui est souvent mieux pour l'organisation, mais moins bien pour le projet, et, par contre, si vous voulez qu'on aille vite et qu'on produise plus de qualité sur le projet en soi : limitez le travail avec ».

Il est essentiel que cette anticipation soit dédiée à prendre le temps, en début de projet, d'expliquer les manières de faire : « dire ce qu'on va faire intuitivement, la manière dont on va agir dans le projet naturellement, après, ça peut être des choses qui s'adaptent en fonction du projet », de porter une réflexion sur ce qu'est le design et ce qu'il

apporte (son offre en quelques sortes). Elle permettra également d'« objectiver l'évaluation des compétences de ce qui est attendu pour un designer », rendant de ce fait bien plus improbable la critique post projet portant sur une non réponse à des attendus non formulés. Cette anticipation est également l'occasion d'alerter et de réorienter dès le début vers une posture qui montre le champ d'action que va avoir le designer, d'énoncer son incapacité à travailler sur un sujet (manque de ressources ou mauvais cadrage en amont) et à d'amener le projet sur de nouveaux terrains plus pertinents. L'acculturation est elle aussi une forme d'anticipation, elle permet de familiariser les commanditaires ou les équipes au design, et d'atténuer les incompréhensions ou les remises en question. Celle-ci passe par de la pédagogie, pour que les gens soient au clair sur ce qui est fait, par de la démonstration, en emmenant les équipes sur le terrain ou par le fait de rendre visible les coulisses du design pour aider à comprendre « comment on fait les choses et pourquoi » Toutes ces stratégies portent leurs fruits, mais contraignent les designers à avoir toujours « trois boulots à faire », le sien, la sensibilisation par rapport à son travail et la sensibilisation de tous ses collègues (alors que l'on ne pense n'en attendre qu'un seul d'eux) et mettent en évidence des postes mal calibrés.

« Ils ont surtout besoin de magiciens, de base, donc je leur explique que nous on est plutôt designer et facilitateur, mais pas magicien, et que tout travail et tout résultat demande un certain investissement et donc c'est la négociation du « qualité, coût, délai »

Arnaud Derathe, Bercy Lab



Les organisations sont détentrices de solutions facilitant le travail commun.

Les relations humaines jouent un grand rôle dans la réussite de l'intégration du design, l'existence d'un commanditaire ouvert, et bienveillant est une condition sine qua non et l'anticipation par la définition des rôles et des attendus de chacun des acteurs permet de fluidifier les projets d'innovation

Il faut cependant avoir en tête que les designers comme la gestion des organisations sont à l'origine de la complexification du travail commun au service de l'innovation.

Les designers, pour commencer par eux, ont tendance à ne pas savoir parler chiffre, or, c'est un des principaux langages parlés par les organisations, permettant de juger de la valeur et des apports d'une proposition.

Les designers ont également un problème de positionnement, nous abordions précédemment leur tendance à dissimuler leur identité de designer pour améliorer leur acceptabilité au sein des organisations et des projets. Or, ce problème de positionnement, sa « peur de passer pour un imposteur », tendent à gripper la mécanique de son acceptation et la compréhension de son rôle, autant qu'elles l'aident. Leur humilité, ou manque d'humilité a aussi une influence sur ce positionnement ; certains très critiques de leur approche et tellement humbles n'arrivent pas à faire valoir leur partis pris par sentiment de manque de légitimité et tendent ainsi à se mettre des bâtons dans les roues en s'empêchant de prendre un certain leadership qui les aiderait à se positionner sur un projet.

A l'inverse, le manque d'humilité de certains designers fait qu'ils se prennent le monde de l'entreprise de plein fouet, car ils n'ont pas les

codes de l'entreprise et doivent se former aux outils de la stratégie et du leadership pour que le design ait un impact sur l'entreprise.

La recherche continue de preuve (et de preuves rapides) peut également complexifier la compréhension du rôle du designer ; comme le précise Mélissa Alauze en repensant à son expérience chez Carrefour auprès de Philippe Picaud :

« CETTE VOLONTE DE COMMENCER PAR L'OPERATIONNEL, A LA FOIS, C'ETAIT LEUR PLUS GRANDE FORCE PARCE QUE C'EST CE QUI PERMETTAIT DE DEMONTRER TRES FACILEMENT CE QU'IL SAVAIT FAIRE, MAIS C'EST CE QUI A ENFERME LES DESIGNERS DANS UN ROLE D'EXECUTANT, D'OPERATIONNEL, DE QUELQU'UN QU'ON MOBILISE DANS LES PROJETS POUR EXECUTER DES DECISIONS QUI ONT ETE PRISES EN AVANT ET DONC DU COUP, EN FAIT,[...] ILS SE SONT HABITUES A [CE QUE] LES DESIGNERS AIENT UN ROLE PLUS STRATEGIQUE.

Mélissa Alauze, InProcess

La gestion des organisations et leur mode de fonctionnement politique, leurs attentes irréalistes et la sous-estimation des ressources nécessaires à l'innovation, quant à elles entravent l'innovation.

Mode de fonctionnement politique

L'aspect politique au sein d'une organisation peut constituer un obstacle significatif à l'innovation, principalement en raison des jeux de pouvoir qui peuvent émerger : direction autoritaire qui impose les choix de projets, plutôt que d'écouter les remontées terrain, peur du designer de remettre en question la pertinence de problématique définie pour ne pas perdre son contrat dont il émerge la sensation de se faire forcer la main, ...

Ces cas de figure sont peu propices à l'émergence d'une réflexion objective et pertinente, et tendent à faire émerger des projets qui in fine ne seront pas suivis d'effet car inadéquats.

Attentes irréalistes

Optimisation et rapidité du retour sur investissement et recherche du risque zéro sont monnaie courante dans le fonctionnement des organisations, or, l'innovation nécessite du temps pour émerger et évoluer.

Les pressions excessives en faveur de résultats immédiats incitent à des compromis sur la créativité et à des raccourcis, entravant le potentiel d'idées véritablement novatrices. De plus, l'innovation par le design implique souvent une large phase d'exploration et la prise de risques, des aspects difficiles à concilier avec la quête d'un risque zéro.

Les attentes démesurées entravent ainsi la capacité à expérimenter, à échouer et à apprendre, éléments essentiels du processus d'innovation,

compromettant capacité de faire émerger des solutions réellement novatrices.

Ces travers ont été observés dans de nombreux pays, avec la fermeture de laboratoires d'innovation emblématiques comme « le laboratoire mexicain pour la ville » ou le « MindLab » au Danemark¹³.

Par ailleurs, les organisations tendent à essayer de calquer sur l'innovation les mêmes outils d'évaluation que sur le reste de leurs activités, en utilisant notamment des KPI, qui sont difficilement utilisables dans des recherches exploratoires.

Faute de chiffres significatifs de la réussite de l'innovation, les budgets dédiés tendent à baisser, entraînant inéluctablement les démarches d'innovation vers un échec.

¹³ Fermeture des laboratoires publics d'innovation - voici pourquoi | Apolitique. (s.d.). Apolitique. Repéré à <https://apolitical.co/solution-articles/fr/les-laboratoires-d-innovation-publics-du-monde-entier-ferment-pourquoi>

INNOVATION NECESSITE DE TROUVER UN LANGAGE COMMUN ENTRE ORGANISATION ET DESIGN ET DE SORTIR DES SCHEMAS BUSINESS DE L'EVALUATION.

Cette phase d'immersion, qui avait pour but de répondre à la question :

Comment se passe le recours design pour l'innovation au sein des organisations ?

Pour cela, nous partions de deux hypothèses ; la première étant qu'il est complexe pour un designer d'être accepté sur de telles problématiques car il existe des incompréhensions fortes et des a priori tenaces entre le monde du design et de l'organisation, qu'il conviendra de faire disparaître pour favoriser un travail conjoint bénéfique à la qualité du travail des designers comme aux capacités d'adaptation des organisations au contexte social, environnemental, économique, etc...

La seconde hypothèse étant que l'une des clés de réussite de l'approche stratégique du design réside dans la temporalité de son implication dans la démarche de l'organisation.

Ces deux hypothèses ont été confirmées par les différents entretiens. L'incompréhension soutenue par la première hypothèse est observée très largement et trouve ses premiers fondements dans le fait qu'il existe des a priori tenaces entre designers et métiers classiques de l'organisation, a priori renforcés par la méconnaissance mutuelle et la méconnaissance des outils, savoirs faire et compétences des uns par les autres, allant jusqu'à insister les designers à dissimuler leur identité de designer pour ne pas subir l'image négative que leur métier véhicule pour les non designers ou à insister les personnes en responsabilité à imposer une manière de gérer le projet au designers, par conviction que cette unique manière est la bonne.

La question de la temporalité soulevée par la seconde hypothèse est également confirmée, car les designers tendent à trouver qu'ils arrivent toujours trop tard sur les projets, ce qui limite grandement leur marge de manœuvre, et ce qui a pour conséquences qu'ils n'ont plus d'autres

possibilités que d'exécuter des actions qui ont déjà été définies par d'autres.

Néanmoins, bien que ces deux hypothèses aient été vérifiées, cette phase d'immersion a permis de mettre en évidence un troisième fait, qui n'était pas évoqué par les hypothèses de départ : l'innovation, comme le design au sein des organisations sont soumis à une lecture constante au regard des indicateurs traditionnels du business.

Cela signifie que tout projet, toute recherche est évaluée par le prisme de la rentabilité (quel ROI espérer), par le prisme des coûts et des bénéfices attendus (moindres pour les coûts et les plus rapides possibles pour les bénéfices).

Ce prisme de la rentabilité, qui comme nous l'abordions, a fragilisé bon nombre de laboratoires d'innovation, entraîne une recherche d'optimisation de l'innovation, passant notamment par une réduction au maximum des risques : un projet d'innovation doit être « dé-risqué au maximum », il est nécessaire de savoir dès le début du processus où va l'innovation et ce qu'elle va trouver.

Or, bien que la définition de l'innovation ne fasse pas l'unanimité parmi les personnes interrogées, un élément qui revient systématiquement est celui de la nouveauté, et cette nouveauté ne peut émerger dans un contexte contraint, où l'on sait déjà ce qui adviendra demain, à la fin d'un processus censé donner de l'innovation.

Il apparaît donc, à la lumière de cette phase d'entretiens, qu'en plus de devoir trouver un terrain d'entente sur la définition de ce qui doit être fait en innovation, et un terrain d'entente sur les délais et temporalités d'intervention du design, il soit essentiel de trouver une manière pour que l'innovation en organisation ne soit plus inféodée à des logiques business qui invariablement conduisent à de la non innovation, tout au plus à de l'innovation incrémentale.

II. ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

La phase d'immersion a mis en évidence, au-delà des problématiques de définition, qu'il existe des enjeux forts pour faciliter le déploiement de l'innovation par le design. Ces enjeux émanent principalement de la manière dont l'innovation, au sein des organisations, est soumise aux schémas traditionnels de l'entreprise, dans lesquels les enjeux business sont omniprésents.

Afin de tenter de favoriser les territoires d'échanges entre design et organisation au service de l'innovation, nous allons maintenant pousser la réflexion au-delà du simple constat, et tenter de comprendre ce qui se joue dans les projets d'innovation et ce qui favorise l'émergence de ce point d'équilibre entre business et design, dont nous disons précédemment qu'il était primordial.

A. FORMALISATION DES PARCOURS PROJET

Afin de mieux percevoir comment équilibrer le rapport entre design et business au sein des processus d'innovation, formalisons les données collectées en entretien sous forme de parcours projet. Cela nous permet d'avoir une vision plus précise des étapes de rencontre, de friction, de comprendre quand intervient le designer (son arrivée, sa sortie du projet), de mieux comprendre l'impact de la gouvernance, les logiques de prises de décision, mais aussi les facilitateurs et bloqueurs de projet, etc.

Les différents parcours sont formalisés sur la base des informations obtenues lors des échanges, aussi, si elles ne sont pas une illustration exhaustive des étapes de projet, elles sont une illustration des ressentis des différentes personnes et des points que celles-ci perçoivent comme particulièrement importants. Pour chaque interview, une fiche d'identité projet et un parcours projet ont été créés.

Parfois, ceux-ci se répondent (comme dans le cas de NEHS digital et d'Air France), car les acteurs interrogés ont eu l'occasion de se confronter, avec un point de vue différent, aux mêmes entités.

1- Présentation des outils

La fiche d'identité projet:

se compose de plusieurs cases, à la manière d'une fiche persona, où l'on retrouve le nom de l'entreprise ou du service étudié, la provenance de l'idée ou de la demande projet, quelques informations sur l'entreprise ou le service étudié, les personnes ou facteurs de prises de décision, les différentes personnes impliquées dans le projet, des éléments de contexte qui facilitent le projet ou l'intégration du design au projet, des éléments de contexte qui complexifient le projet ou l'intégration du design au projet, des données contextuelles sur la typologie de sujets traités et les objectifs pour les projets ou pour l'entreprise.

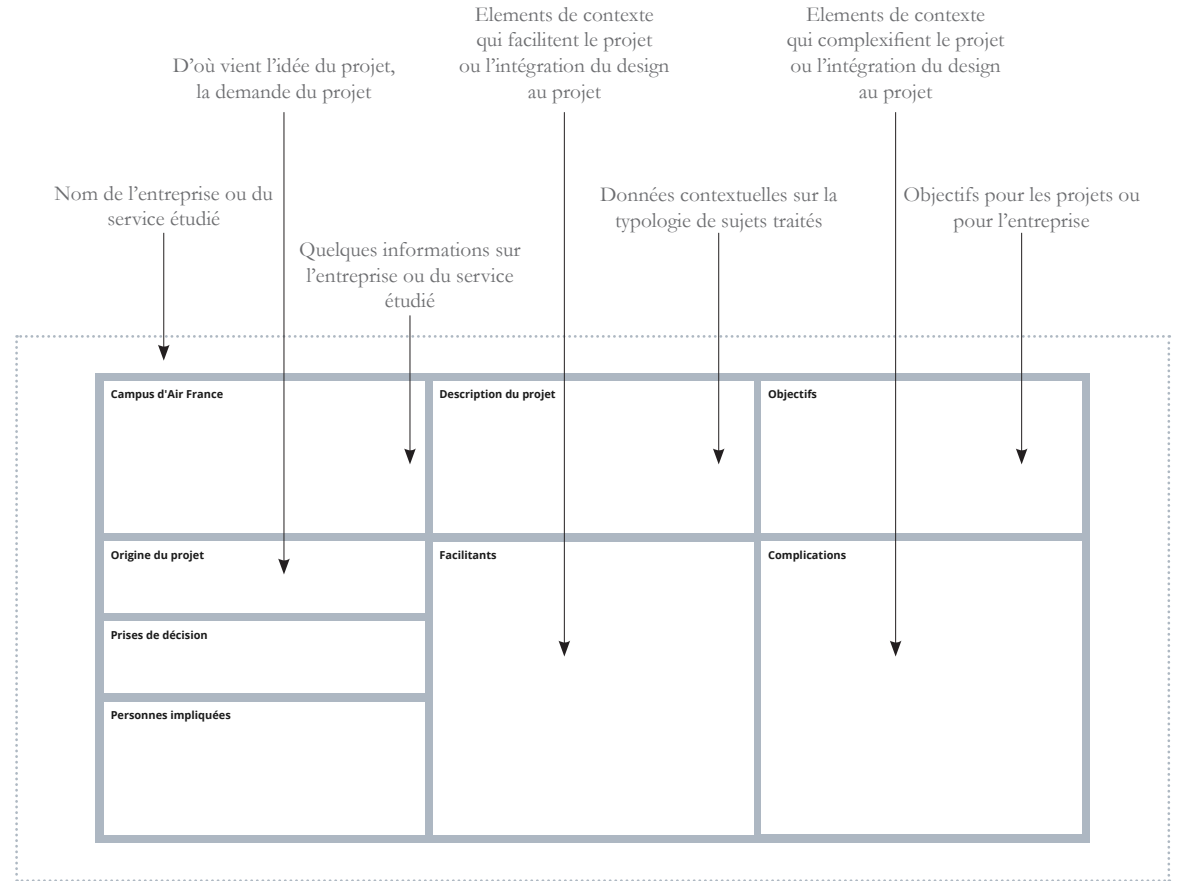
Le parcours projet:

est une formalisation linéaire et chronologique, sur le modèle de

l'«expérience map » qui met en parallèle les données collectées (sous forme de texte ou de courbe d'émotions des designers sur les projets, d'éléments sur les modes de travail ou des relations aux équipes tels que rapportés, d'apports du design ou des designers aux projets, réels ou attendus, tels qu'évoqués en entretien) avec les étapes et sous étapes traditionnelles de projet d'innovation par le design.

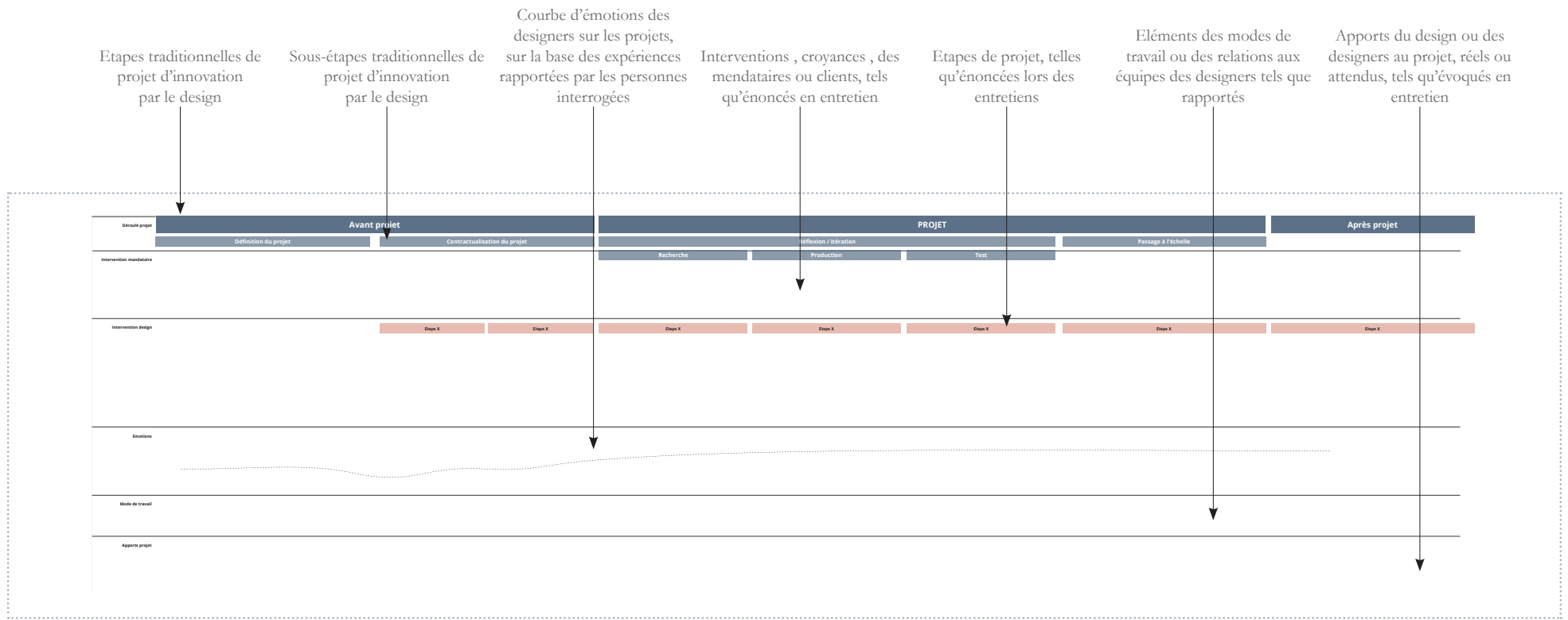
2- Détail des projets

Les projets ou entités étudiées sont les suivants : le département R&D de NEHS Digital ainsi que la direction innovation de NEHS Digital, le campus et la Digital Factory d'Air France, FROG design, la direction design de Carrefour, le Bercy Lab ainsi que la MAIF.



Explications de la «Fiche identité projet»

«Fiche identité projet» et «Parcours projet», réalisés par Nina Cammelli, 2023



Explications du «Parcours projet» ● élément facilitant le travail avec les designers ● élément complexifiant le travail avec les designers

FORMALISATION DES PARCOURS PROJET

FICHE IDENTITE PROJET
Département R&D de NEHS
Digital

ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

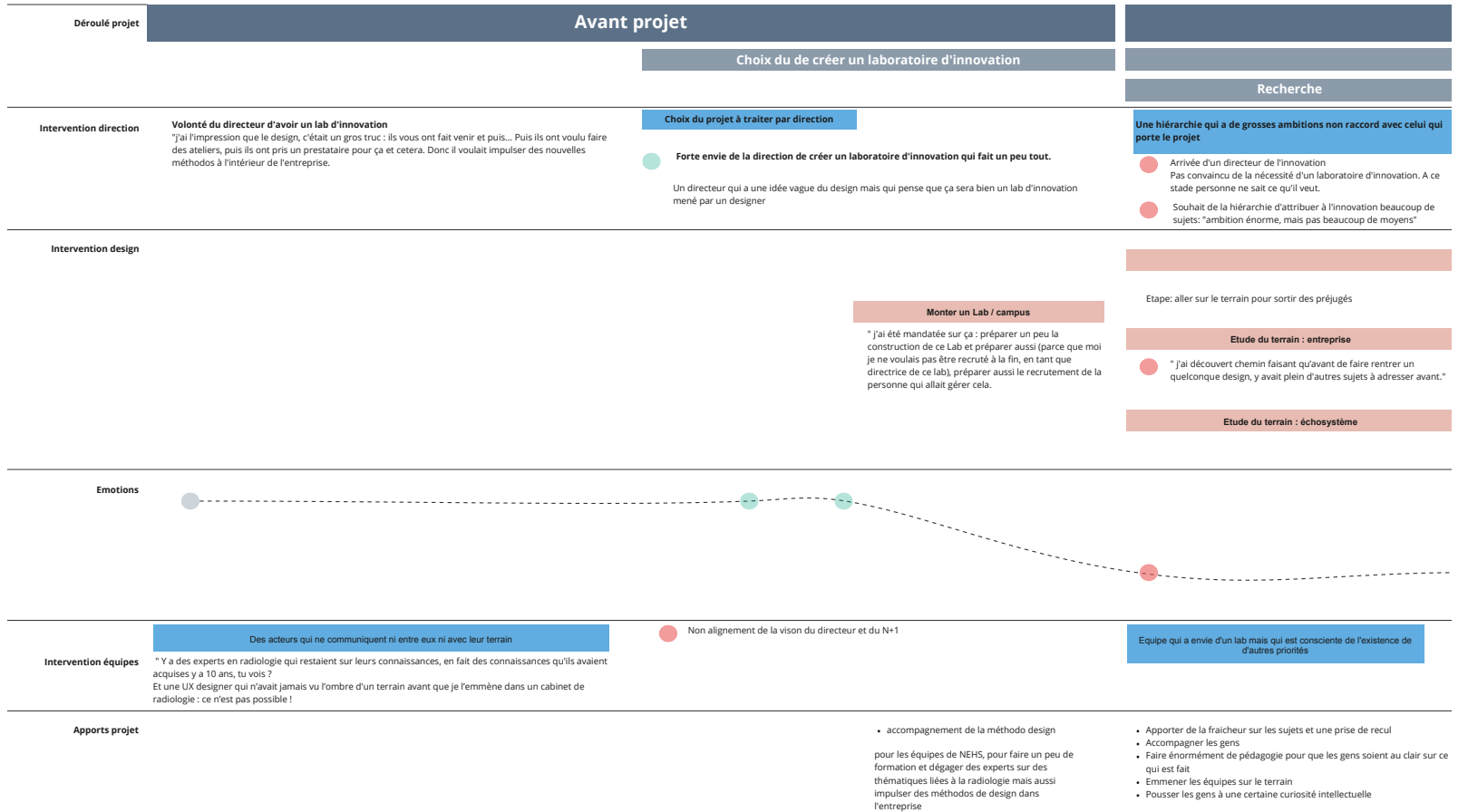
<p>Département R&D de NEHS digital</p> <p>Département qui se présente comme faisant de l'innovation. Beaucoup de projets de mise en conformité, un peu de recherche de fond, peu de temps pour d'autres sujets.</p>	<p>Description du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation de la création du Lab et du recrutement du futur directeur • aller sur le terrain pour sortir des préjugés • Accompagnement de la méthodo design 	<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monter un Lab / campus pour les équipes de NEHS, pour faire de la formation et dégager des experts sur des thématiques liées à la radiologie • Faire entrer le design dans l'entreprise • Faire du design pour mieux comprendre les problématiques liées à la radiologie et à l'expérience des collaborateurs (manips radio) • Vérifier l'hypothèse de l'intérêt d'un Lab et du design qui entre dans l'entreprise
<p>Origine du projet</p> <p>Le DG voulait absolument un lab d'innovation pour l'entreprise.</p>	<p>Facilitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe de personnes intéressées par le design et l'innovation, prêtes à se former et à devenir ambassadrices du design dans l'entreprise 	<p>Complications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une hiérarchie qui a de grosses ambitions non raccord avec celui qui porte le projet • Des acteurs qui ne communiquent ni entre eux ni avec leur terrain • Des ambitions de projet qui nécessitent de repenser plus globalement la structure de l'entreprise, avant de pouvoir commencer • Non alignement de la vision du directeur et du N+1 • Souhait de la hiérarchie d'attribuer à l'innovation beaucoup de sujets: "ambition énorme, mais pas beaucoup de moyens" • Peu de connaissance des apports possibles du design donc une intégration tardive au projet = cantonné au rôle d'exécutant
<p>Prises de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur général 		
<p>Personnes impliquées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Collaborateurs de l'entreprise • Clients-radiologues 		

PARCOURS PROJET

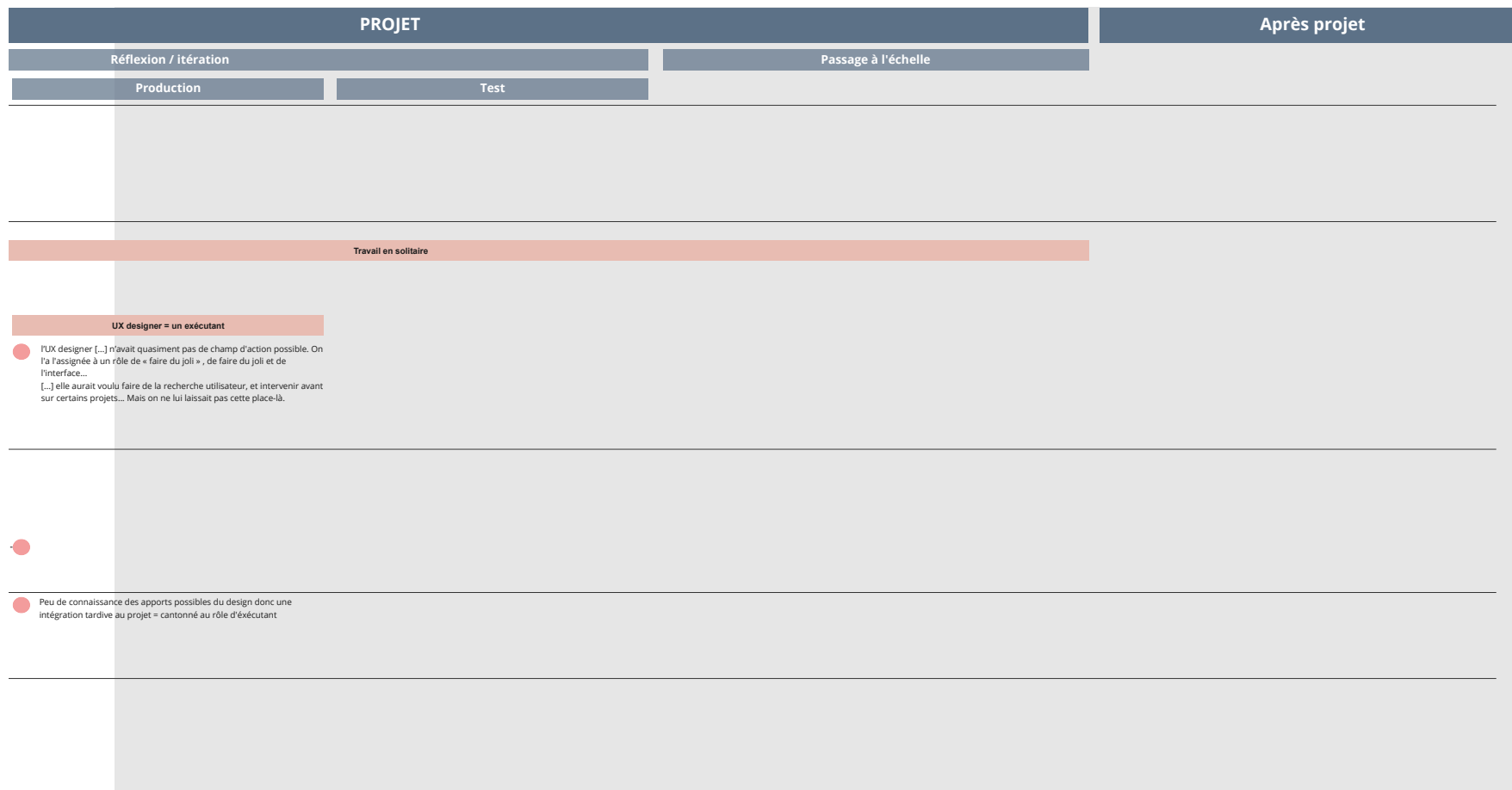
Département R&D de NEHS Digital

Formalisation du parcours projet, de création d'un laboratoire d'innovation intégré, tel qu'évoqué en entretien par une personne anciennement en charge de l'innovation au sein du département R&D.

On observe que le projet, initialement enthousiasmant, et porté par une direction visionnaire, se casse les dents sur deux sujets majeurs : l'arrivée d'un directeur de l'innovation, au moment d'amorcer le projet, qui ne croit pas en ce laboratoire, et l'étude du terrain de l'entreprise qui met en évidence une incapacité structurelle à intégrer un tel laboratoire, dans l'état actuel de son organisation et de son mode de fonctionnement.



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



FICHE IDENTITE PROJET
Direction innovation de NEHS
Digital

ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

Innovation NEHS Digital

Département qui se présente comme faisant de l'innovation.
Beaucoup de projets de mise en conformité, un peu de recherche de fond, peu de temps pour d'autres sujets.

Origine du projet

Le DG voulait absolument un lab d'innovation pour l'entreprise.

Prises de décision

- Le directeur général

Personnes impliquées

- Parties prenantes:
- PO
 - Directeur
 - Direction innovation
 - Clients
 - Agence de design prestataire
 - Ingénieurs

Description du projet

- Basculer proprement un business model
- On n'est pas toujours maîtres de l'innovation car elle peut être "drivée par des contraintes réglementaires"
- Marketing: en amont et en aval
 - Marketing :analyse marché/ image de marque/ positionnement: ...
 - Design: le designer dit: ok c'est ça le besoin / maquettage / business model
 - Marketing: marketer l'offre: comment communiquer et auprès de la population choisie

1- veille interne: cartographie marché / définition des utilisateurs
2- arrivée du design: définition des besoins utilisateur + dire qu'est ce que je vais pouvoir vendre et à quelle valeur

Facilitants

- Choix d'ambassadeurs / de personne qui ont une appétence , pour s'appuyer sur eux pour évangéliser mais aussi pour les former
- Nécessité d'avoir un pilote qui accompagne les ambassadeurs, qui les forme, qui les confronte à la méthode
- spécialistes du design thinking pour la santé:
 - compétences en design thinking,
 - méthodologie de réflexion avec des ateliers, des interviews, et cetera
 - super carnet d'adresse pour activer des personae
- Apprendre à se servir du design avec des experts qui les accompagnent à la prise en main d'outils et d'une méthode

Objectifs

- Souhait d'impliquer tout le monde dans la démarche d'innovation en montrant les apports pour tous et qu'il ne s'agit pas que de notions stratégiques -> donner du sens aux collaborateurs
- Faire adhérer l'écosystème
- Le design permet quand même de minimiser le risque qu'on se plante.
- Besoin d'acculturer au design et d'avoir des ambassadeurs formés à ses méthodes
- "apporter cette culture design et ce recul qui est nécessaire pour vérifier que on va toujours dans la bonne direction et se confronter réellement"
- Réfléchir à comment on définit le besoin de l'utilisateur, et comment on fait pour y répondre de la manière la plus intuitive,[...] possible et facile
- vérifier la pertinence de cas d'usage (définis en amont)

Complications

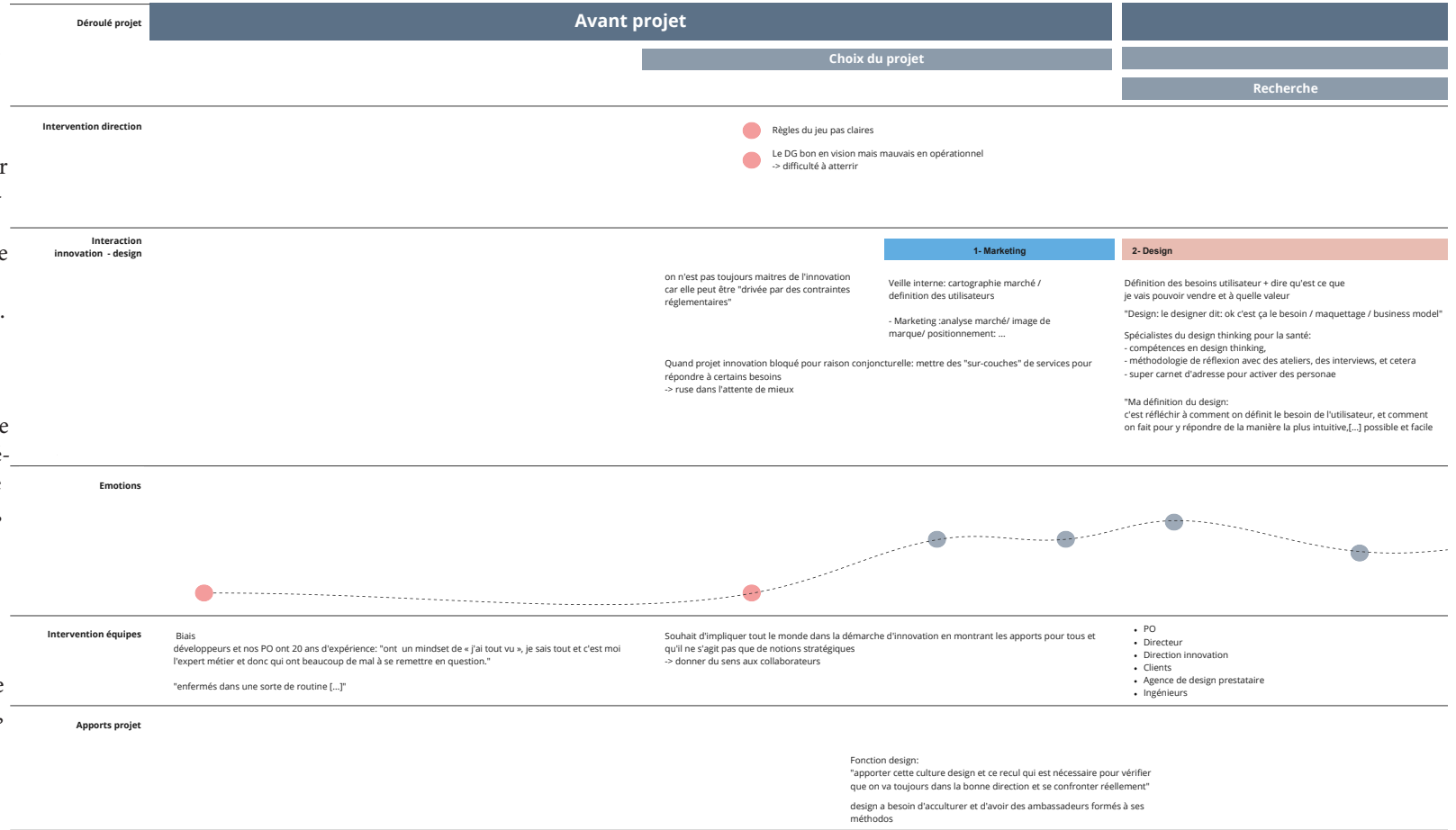
- Le DG bon en vision mais mauvais en opérationnel -> difficulté à atterrir
- Règles du jeu pas claires
- Nécessité de coller les gens "à la culotte" pour que les gens ne repartent pas dans leur quotidien et abandonnent la démarche
- Les commerciaux sont ceux qui font que in fine décideront de si ils ont envie de vendre un produit ou non
- "Méthodologie [design] qu'il ne faut pas appliquer à l'extrême car possibilité de manque de flexibilité"
- "Si design trop disruptif : il peut manquer l'usage (utilisateur par prêt / personae mal calés...)"
- Biais: Développeurs et PO ont 20 ans d'expérience, et "un mindset de « j'ai tout vu », donc ont beaucoup de mal à se remettre en question." : "enfermés dans une sorte de routine [...]"

PARCOURS PROJET

Direction innovation de NEHS Digital

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par le Directeur stratégie & développement de NEHS digital.

Focus sur le projet de création de laboratoire d'innovation et de la formation des équipes au design. On observe des débuts de projet très complexes, en raison de son arrivée tardive et de sa défiance envers le projet de laboratoire. Le design est très attendu, pour « réduire les risques » et apporter de la « méthodologie », néanmoins, on le cantonne à une démarche très encadrée, particulièrement par le marketing qui intervient en amont et en aval. Il est également très encadré par des attentes : mettre en relation avec le réseau du designer sur le terrain, avoir des maquettes crédibles et cliquables. La problématique est difficilement re-questionnable.



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

PROJET **Après projet**



3- Marketing

Marketing: marketer l'offre: comment communiquer et auprès de la population choisie

- Nécessité de coller les gens "à la culotte" pour que les gens ne repartent pas dans leur quotidien et abandonnent la démarche
- Nécessité d'avoir un pilote qui accompagne les ambassadeurs, qui les forme, qui les confronte à la méthode
- Les commerciaux sont ceux qui font que in fine décideront de si ils ont envie de vendre un produit ou non

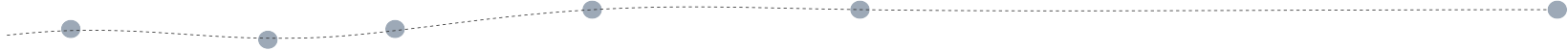
"Vérifier par une démarche de design que les cas d'usage sont pertinents"

Si design trop disruptif : il peut manquer l'usage (utilisateur par prêt / personnes mal calées...)

méthodologie qu'il ne faut pas appliquer à l'extrême car possibilité de manque de flexibilité

Test avec des maquettes cliquables (très satisfaisant)

Le design permet quand même de minimiser le risque qu'on se plante.



Apprentissage à se servir du design avec des experts qui les accompagnent à la prise en main d'outils et d'une méthode

Choix d'ambassadeurs / de personnes qui ont une appétence, pour s'appuyer sur eux pour évangéliser mais aussi pour les former

basculer proprement un business model

faire adhérer l'écosystème

FORMALISATION DES PARCOURS PROJET

FICHE IDENTITE PROJET

Campus d'Air France

ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

<p>Campus d'Air France</p> <p>Ecole de compétences transverses (entre écoles métiers). Présenté comme une digital Factory (et non pas comme un lab d'innovation).</p> <p>L'endroit où les gens viennent apprendre sur des compétences managériales, sur des compétences transverses et le digital et innovation.</p>	<p>Description du projet</p> <p>Innovation managériale / formation lean et agile / qui travaillent main dans la main et se complètent</p> <p>Etape : échantillon de personnes pour leur faire tester des méthodes 1er échantillon: personnes du pôle innovation , avant de "taper plus large" (lutte avec la direction qui souhaitait imposer des cadres sup)</p>	<p>Objectifs</p> <p>Pas de données quantifiables Accélérer les projets: Diffusion et passage à l'échelle Inspirer Apporter de la méthodologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de design • de travail collaboratif • d'intelligence collective <p>Satisfaction des apprenants</p>
<p>Origine du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thématique très souvent donnée par les envies de la direction • Thématique donnée par le terrain 	<p>Facilitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mélange des équipes participant aux événements innovation = retours enthousiastes de rencontrer les autres • Equipe "un peu fait sur le même moule": bienveillante / soudée : curieuse • Equipes Innovation soudées et enthousiastes = envie de travailler ensemble et d'aller au delà des périmètres définis par la direction 	<p>Complications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction contrôlante entraînant des actions dissimulées par les équipes pour avoir les mains plus libres • Budgets affectés à des sujets sans tenir compte des besoins des équipes • Direction avec vision très verticale de l'organisation du travail: chacun ses tâches • Hiérarchie: pas idées très claires de ce qu'est l'innovation • designer compris comme étant un dessinateur de mobilier • Contraintes budgétaires = innovation frugale
<p>Prises de décision</p> <p>La directrice de formation: vision verticale de ce que doit être l'organisation du travail: chacun ses tâches</p>		
<p>Personnes impliquées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Learning manager (en innovation managériale, en lean ou l'agilité, même en langues) • La N+1 chargée de recruter les équipes • la directrice de la formation 		

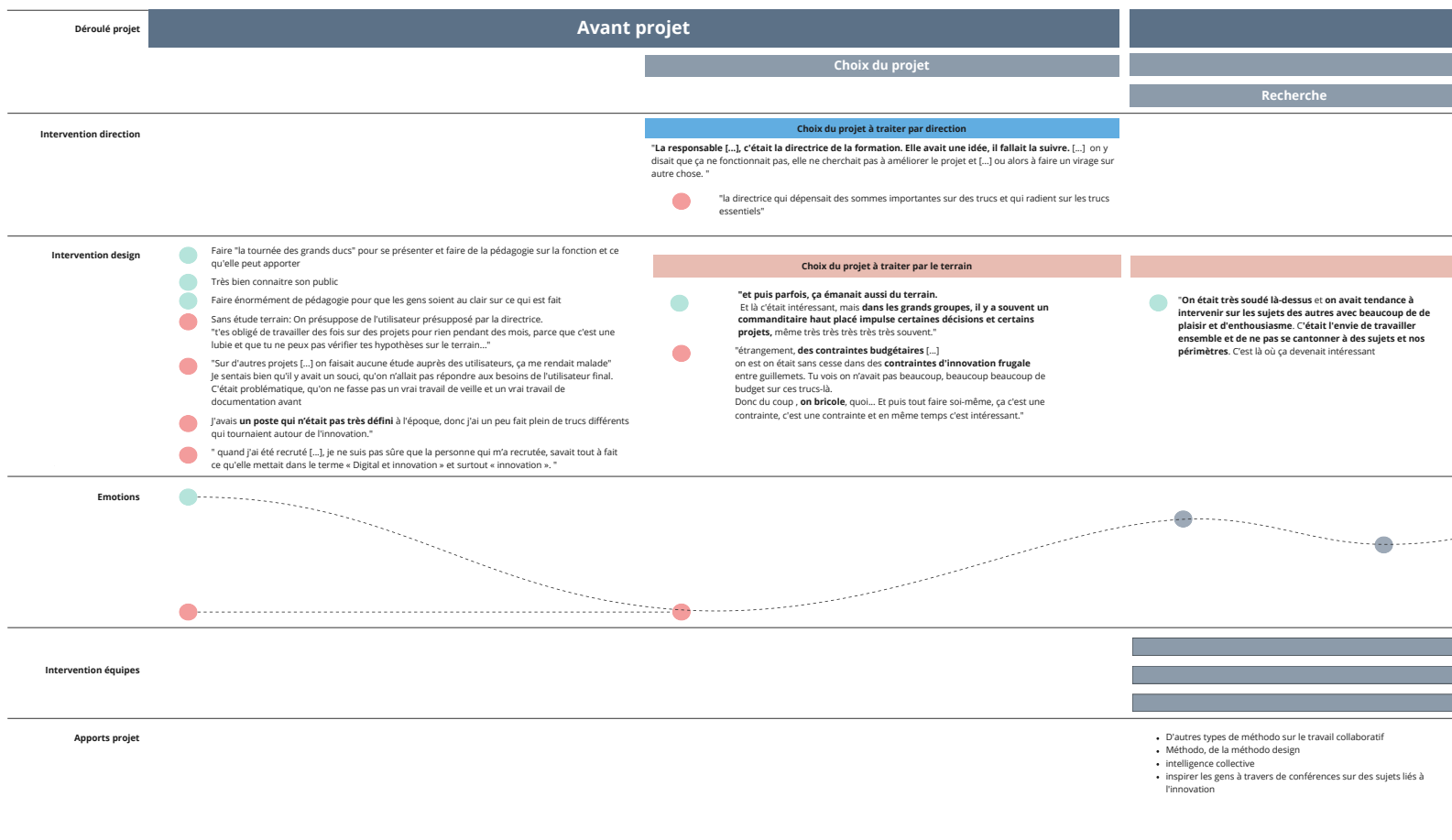
PARCOURS PROJET Campus d'Air France

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par une personne anciennement en charge de l'innovation pédagogique au sein du campus.

Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général des projets d'innovation pédagogique.

On observe que la majorité des points de friction ou des points favorisant les designers se situent en amont et en aval des projets.

Deux gros points de friction causés par la direction qui impose le choix des sujets et qui impose le choix des échantillons pour les premiers tests, contre l'avis de ses équipes de design et d'innovation.



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

PROJET Après projet



● 1er échantillon: lutte avec la direction qui souhaitait imposer des cadres sup

● " la personne qui est à la tête de pont ; ne capitalise pas forcément sur l'échec"

Travail en groupes de réflexion

Bricoler, quand on n'a pas les moyens de faire les choses, pour pouvoir les faire quand même , mais à moindre coûts

Etape : échantillon de personnes pour leur faire tester des méthodes

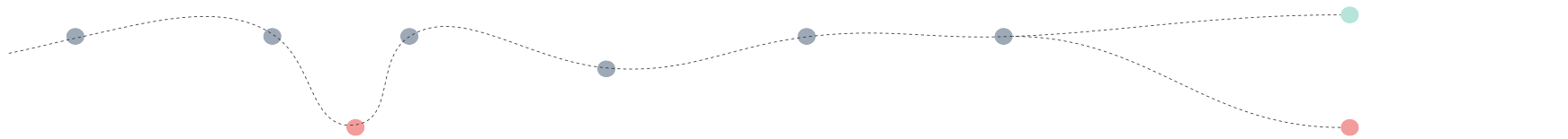
Micro POCs pour voir si ça fonctionne

1er échantillon: personnes du pôle innovation , avant de "taper plus large"

Apporter de la fraîcheur sur les sujets et une prise de recul

● Dissimulation d'infos à la direction

- S'aider de la communication faire par "d'autres que l'équipe projet": bouche à oreille
- "quand ton projet est reconnu par des pairs et des non pairs, ça a plus de valeur que la communication que tu vas pouvoir faire sur ton projet. Ça a plus de valeur et d'impact d'ailleurs"
- Faire la preuve: "une preuve qui ne viennent pas forcément de l'équipe qui faisait le projet".
- Convaincre la direction à l'aide des réseaux sociaux internes



- Emmener les équipes sur le terrain
- Accompagner les gens
- Pousser les gens à une certaine curiosité intellectuelle

- Innovation pédagogique**
1. change management
 2. la formation sur des thématiques d'innovation et sur des nouveaux sujets pour différents métiers chez AirFrance.
 3. accompagne des communautés d'innovateurs à l'intérieur de la compagnie
 4. Mise en place des nouvelles manières d'apprendre dans l'entreprise. (au delà apprentissage de la formation en salle, ou derrière un écran)

FICHE IDENTITE PROJET

Digital Factory d'Air France

Digital Factory d'Air France

- La direction a créé le pôle par conviction; parcequ'elle croyait au design thinking
- Pôle transverse : qui n'appartient à aucun service qui intervient sur des sujets cross direction

Origine du projet

- Demande de la part du CODIR
- Demande qui tombe de la part de la direction et qui demande à constituer une équipe pour y répondre

Prises de décision

- Hierarchie entre product strategist et designer qui ne sont jamais chefs de projet
- Omniprésence de la direction sur le projet: le designer prend la dictée

Personnes impliquées

- Direction
- Equipe projet:
 - Product strategist
 - Designer de service
- Data analyst
- Product owner
- Expert UX-UI

Description du projet

Innovation très process / très orga
Travail en amont donne innovation disruptive
Innovation très stratégique / voir politique
Travail en aval donne innovation incrémentale qu'il est possible d'implémenter rapidement
Incrémentale et Disruptive = deux types de finalités et deux types de temporalités

1- Qualification: prise de brief avec les services
2- (quand on termine cette réunion) on se pose avec l'équipe et on réfléchit à [...] ce qu'on a compris de la problématique; [...] le calendrier[...]dans les grosses lignes et les livrables qu'on pourrait proposer pour répondre à cette problématique.
3- Ensuite on essaie d'identifier [...], si toutes les conditions sont réunies pour qu'on puisse intervenir sur ce projet
4- [...]le kickoff, il est fait, OK ?
Bon Ben on lance les trucs, et puis là on commence vraiment par la recherche mais là recherche pas bête et méchant, on va faire un guide d'entretien (ce qu'ils faisaient pas chez Renault Digital et chez Air France et j'étais choquée)[...]

Facilitants

- Alliance designer - product strategist = relation saine = très bon fonctionnement /enrichissement mutuel
- Possibilité de faire un pas de côté par rapport à la demande initiale
- Prise de brief en binôme pour mieux comprendre le besoin
- Avoir personnes haut placées, pour dérisquer un maximum le projet
- Importance d'avoir un sponsor qui s'engage pour le designer
- Outils, grille , anticipation des questions
- Capacité à énoncer son incapacité à travailler sur un sujet et à amener le projet sur de nouveaux terrains plus pertinents
- Preuves, à l'aide de projets réalisés précédemment en interne

Objectifs

- Démontrer la systémie des sujets
- Apport d'une méthodologie et d'outils de projet pour "cheminer" avec l'ensemble des acteurs projet : permet d'aligner la temporalité
- Implication des utilisateurs
- Apport de méthodologie de recherche / protocole pour mettre en perspective les constats et les hypothèses

Proposition:

leviers busines / attendus / approche et livrables - en s'appuyant sur expertise et expérience passée pour illustrer

Complications

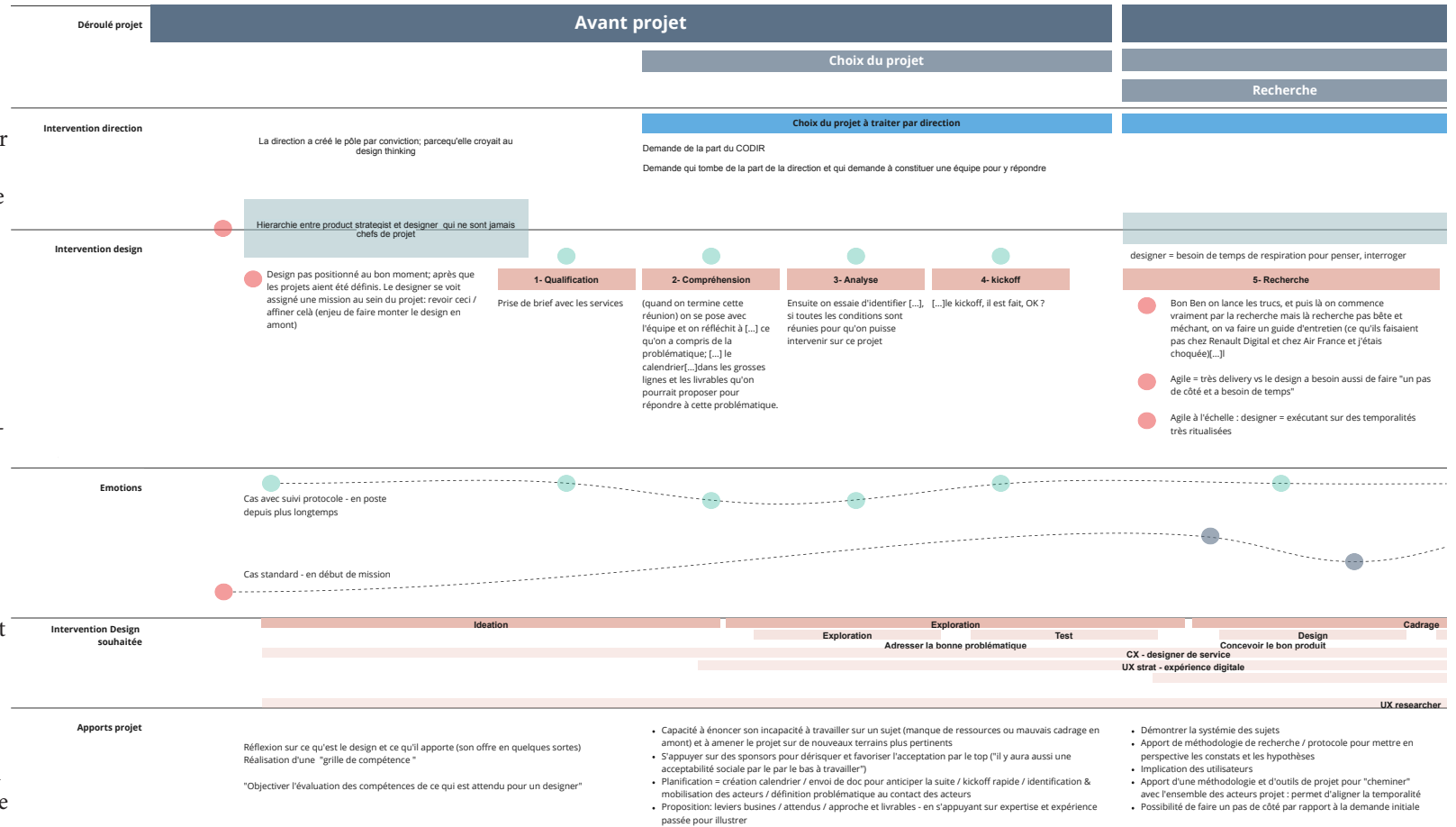
- Designer vu comme exécutant - mais a fait évoluer les choses petit à petit
- 2 services qui n'arrivent pas à s'entendre parce qu'ils ont une vision différente de l'innovation
- Product staregist qui fait le lien entre le design et la direction et impose sa manière de travailler et son calendrier (trop ambitieux)
- Agile = très delivery vs le design a besoin aussi de faire "un pas de côté et a besoin de temps"
- Agile à l'échelle : designer = exécutant sur des temporalités très ritualisées
- Design pas positionné au bon moment; après que les projets aient été définis. Le designer se voit assigné une mission au sein du projet: revoir ceci / affiner cela (enjeu de faire monter le design en amont)
- Erreur de positionnement au début = perception comme exécutant
- designer = besoin de temps de respiration pour prendre le temps de perser, d'interroger
- produire en parallèle du projet officiel et montrer: Proposer ses outils / sa méthode / insister

PARCOURS PROJET

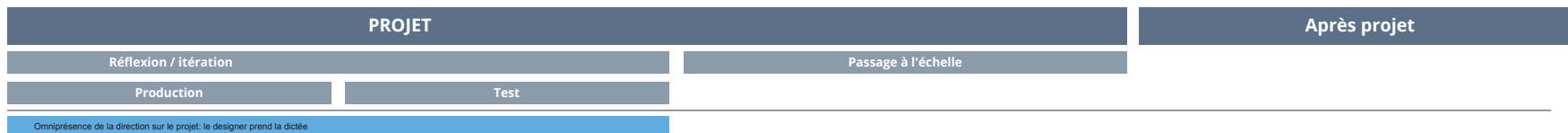
Digital Factory d'Air France

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par une designer anciennement en charge de l'innovation au sein de la Digital Factory. Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général des projets.

On observe une très grande structuration de la gestion des projets, avec un désir d'intervention le plus en amont possible des projets. Cette arrivée plus en amont (possible au fil de l'acculturation de l'équipe) a levé de nombreux irritants qui étaient présents initialement, permettant un repositionnement hiérarchique du designer avec le « product strategist ». On note néanmoins la présence d'une direction autoritaire qui pèse sur le bon déroulé des projets en raison de la définition unilatérale des sujets.



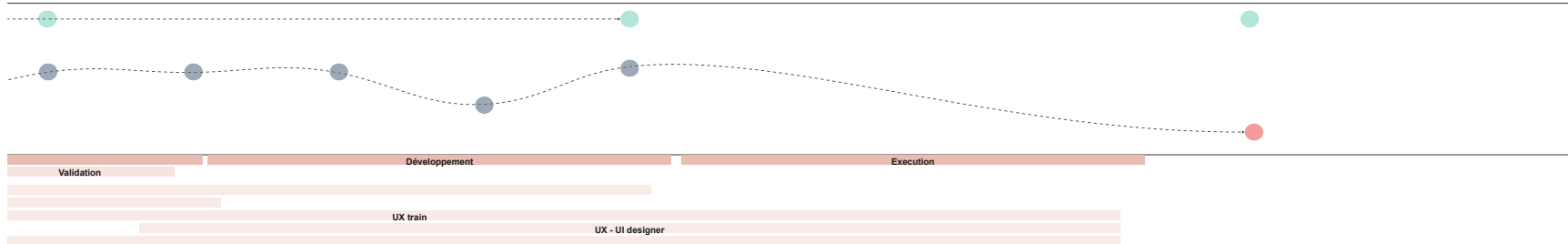
ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



Product staregist qui fait le lien entre le design et la direction et impose sa manière de travailler et son calendrier (trop ambitieux)

- Alliance designer - product strategist = relation saine = très bon fonctionnement /enrichissement mutuel
- Designer vu comme exécutant - mais a fait évoluer les choses petit à petit

● Epuisée par l'agile:
"l'agilité ne permet pas l'innovation [...] c'est une échelle très micro" "toujours la tête dans le guidon"



- Outils, grille , anticipation des questions
- Proposer ses outils / sa méthode / insister / produire en parallèle du projet officiel et montrer des preuves, à l'aide de projets réalisés précédemment en interne
- "ça fonctionnait parce qu'on a fait ça. C'est un mélange de la preuve par l'exemple et beaucoup d'échanges pas forcément sympa."

FICHE IDENTITE PROJET

FROG design

FROG design

Cabinet de conseil créatif qui emploie une démarche créative, stratégique et le design pour "réinventer les entreprises, stimuler la croissance et orchestrer une transformation centrée sur le client".

Origine du projet

Demande client:
direction innovation / direction marketing / direction RSE

Prises de décision

Clients jamais intéressés par le comment le designer arrive à un résultat:
construction questionnaire / sélection des profils à interviewer /

Personnes impliquées

Designer
Ingénieur
Planneur stratégique

Description du projet

Projets structurés en amont de la signature (pour rassurer le client):
- "oblige à avoir recettes toutes faites"

- 1- Avant vente : préciser les étapes , les attendus, les livrables, les activités, le temps (= cadre qui ne doit plus bougé, une fois signé)
- 2- Etape d'exploration : compréhension du sujet, questionnement de la problématique,...
- 3- Phase d'idéation: imaginer des concepts et définition des opportunités.
- 4- Phase de prototypage: tester, affiner une potentielle solution.
- 5- Phase de lancement: début opérationnaliser à petite échelle.

- Mission innovation : déplacer un coeur de métier , en dehors de ce coeur de métier
- Formulation de concepts
- Temps de veille parallèle au projet; qui enrichissent le projet, mais aussi ceux à venir
- Création de nouveau service : nouveau produit = solution clé en main

ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?

Facilitants

- Quand seul designer sur le projet: choix de dissimuler l'intitulé de designer au profit d'un intitulé plus business compatible
- Meilleurs briefs: question assez large
- Travail en trinôme (en interne): design / business et ingénieur
- Bien que décrié, le design thinking a le mérite de créer un langage commun entre designer et non designer
- mais tend à simplifier trop ce qu'est le design et à le dévaluer, le "transformer en suite d'ateliers", cadencés, qui produiraient un résultat avec certitude"
- Travail designer / non designer, à force de travailler ensemble, d'élaborer une méthode commune :
 - devient très fluide
 - les frontières entre disciplines se floutent
- S'appuyer sur ce qui a déjà infusé au sein de l'imaginaire des entreprises:
 - mise en place d'outils de travail collaboratif
 - écoute utilisateurs
- S'appuyer sur ce qui a déjà infusé au sein de l'imaginaire des entreprises:
 - mise en place d'outils de travail collaboratif
 - écoute utilisateurs
- Prendre le temps en début de projet d'expliquer les manières de faire: "dire ce qu'on va faire intuitivement, la manière dont on va agir dans le projet naturellement, après, ça peut être des choses qui s'adaptent en fonction du projet"
- Développer une empathie collaborateur et client et pour ça avoir toujours une posture d'enquête
- Prendre le temps de montrer les coulisses: "être pédagogue sur le comment on fait les choses et pourquoi on pense que c'est bien de faire à ce moment-là et de laisser la place aussi aux autres"
- "définir au début du projet des indicateurs de succès", pour chacun de acteurs, de montrer qu'ils sont différents
- Définir en amont le degré d'implication des différentes parties

Objectifs

- Apporter un point de vue externe pour nourrir
- créer un outil plus qu'une réponse toute faite
- Modification du mode de communication / de la manière de donner à voir

Client, équipe innovation:

- "volonté d'obtenir des résultats inattendus"
- souhait de méthodes inhabituelles
- valeur accordée à la forme de restitution
- re-questionner leurs certitudes

Cadre accélérateur:

- réassurance sur hypothèses déjà formulées
- apporter des preuves pour conforter
- sensible au terrain et à la méthodologie inhabituelle pour eux
- piloter le risque / s'assurer de la conformité de la réponse
- base étayée pour éclairer une décision

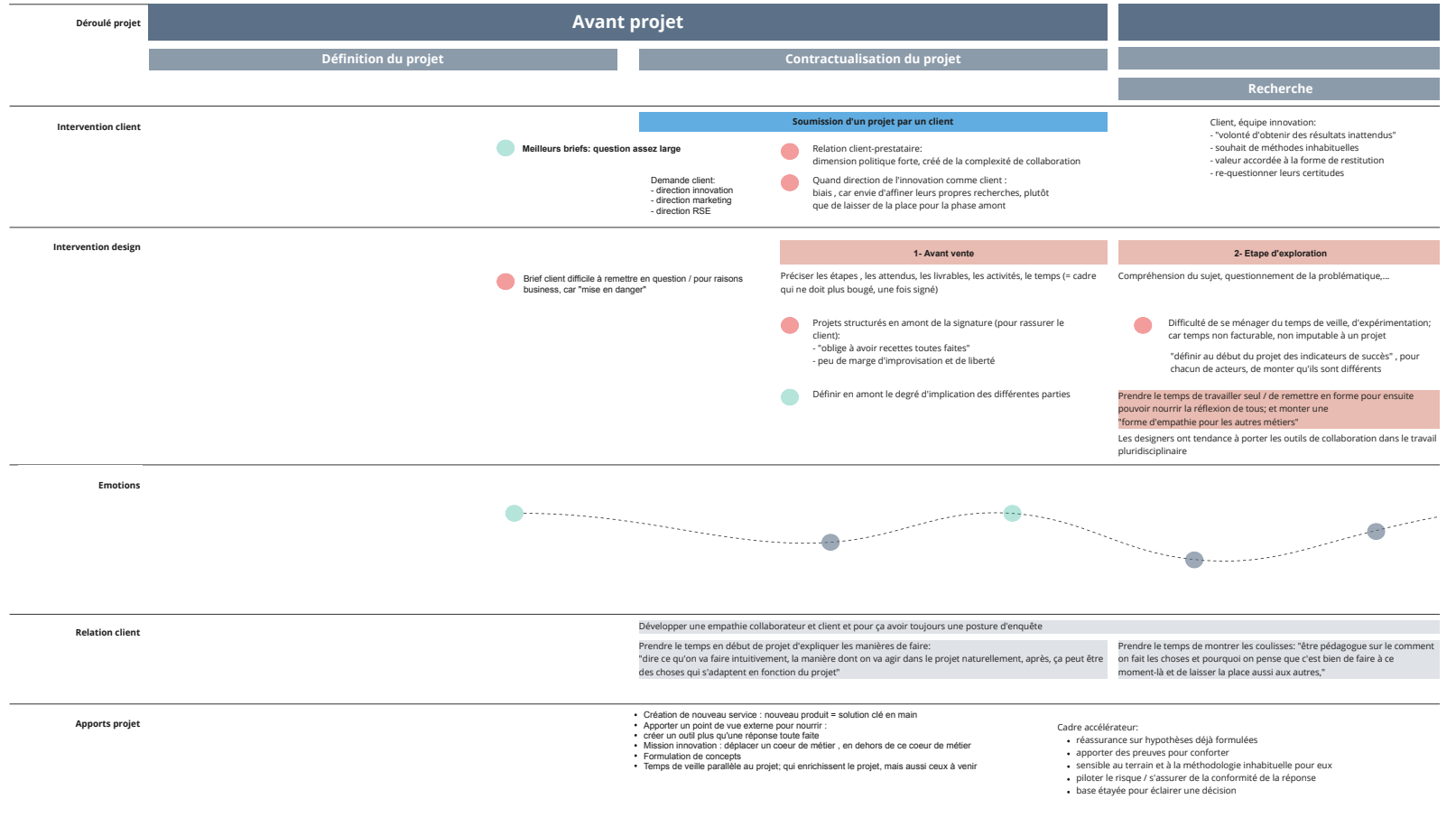
Client intéressé par la démarche car sensibilisé = + attentif plus défiant quant au processus de création, manière de questionner le sujet...
+ de friction mais également + d'exigence et de précision dans les étapes intermédiaires de la part des designers dans le processus de création

Complications

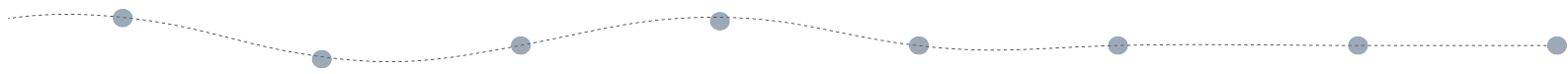
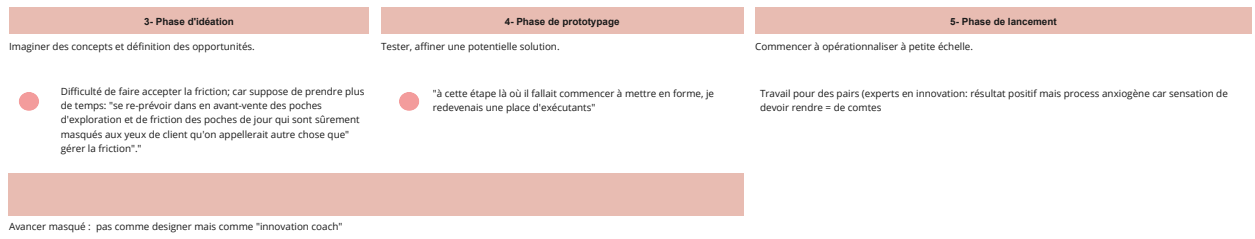
- Quand direction de l'innovation comme client : biais, car envie d'affiner leurs propres recherches, plutôt que de laisser de la place pour la phase amont
- Client avec même métier: stress supplémentaires car analyse pointilleuse des étapes projets
- Brief client difficile à remettre en question / pour raisons business, car "mise en danger"
- Relation client-prestataire:
- dimension politique forte, créé de la complexité de collaboration
- peu de marge d'improvisation et de liberté, une fois contractualisation
- Difficulté de faire accepter la friction; car suppose de prendre plus de temps
- Difficulté de se ménager du temps de veille, d'expérimentation; car temps non facturable, non imputable à un projet
- Design thinking = réduit la place de l'intuition et pousse à s'interdire de "poser l'ombre d'une solution avant d'avoir fait toutes les étapes"
- Seul designer sur le projet = difficulté à affirmer sa place de designer; de faire reconnaître son expertise
- A force de travailler en trinôme:
 - homogénéisation du mode de travail / perte de singularité
 - création d'une forme d'autocensure car intégration des contraintes des autres
 - Aspiration à retravailler en chambre pour réintégrer de la friction pour aboutir à des propositions "plus clivantes"
- "à cette étape là où il fallait commencer à mettre en forme, je redevenais une place d'exécutants"
- Les designers ont tendance à porter les outils de collaboration dans le travail pluridisciplinaire
- "dans les processus d'innovation en équipe pluridisciplinaire, l'individu est gommé et finalement le process est tellement uniformisé que j'ai tendance à croire que le résultat serait sensiblement le même, peu importe les individus qui le portent"

PARCOURS PROJET FROG design

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par une designer en charge de l'innovation au sein de Frog design. Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général des projets. On observe une structuration de la gestion des projets, qui permet de maintenir une courbe de ressenti relativement stable. Derrière cette apparente stabilité, se reposant à la fois sur la structure et sur le mode de travail multi-têtes, se cachent néanmoins nombre de frustrations pour le designer. En effet, sollicité par un client, il a une marge de manœuvre et de remise en question de la problématique soumise très restreinte, pour ne pas dire nulle. De plus, les projets étant structurés en amont de la contractualisation, le processus est assez répétitif et réduit les capacités à sortir des réponses toutes faites.



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



S'appuyer sur ce qui a déjà infusé au sein de l'imaginaire des entreprises:
 - mise en place d'outils de travail collaboratif
 - écoute utilisateurs

FICHE IDENTITE PROJET

Decathlon

<p>Direction design Decathlon</p> <p>Conception de produits sportifs accessibles et innovants, en mettant l'accent sur l'ergonomie, la fonctionnalité et l'esthétique pour répondre aux besoins des clients et favoriser une expérience sportive optimale. Passage d'une logique de produits bas de gamme, à l'intégration du design à toutes les échelles de conception: usages, esthétique, stratégique, ...</p>	<p>Description du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarche exploratoire, 3 catégories : <ul style="list-style-type: none"> - Développement rapide Produits conçus et développés rapidement, adaptés à la cible. Disponibles en magasin dans un délai relativement court. - Développement à moyen terme Produits intéressants, mais nécessitant encore des avancées technologiques. Prévision d'une mise sur le marché dans 2 ou 3 ans. Accent sur l'innovation. - Communication (COM) Concepts qui ne sont pas réalisables en interne en raison de contraintes de gestion. <p>Utilisation de ces concepts comme matériel de communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repenser l'expérience utilisateur • Permet une exploration créative tout en évaluant la faisabilité et le potentiel commercial des idées générées 	<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designer = Dynamiseur d'innovation • Création d' Atelier de créativité • Valorisation du Design en interne et en externe: <ul style="list-style-type: none"> • Obtention de Distinctions : Viser l'excellence et la reconnaissance internationale en participant à des compétitions • Utiliser les distinctions obtenues pour valoriser le design en externe. • Événements Innovation : Proposer et participer à des événements d'innovation, renforçant ainsi la présence et l'impact du design au sein de l'entreprise. • Création d'une Cellule Advanced Design : Regrouper les designers dispersés au sein de l'entreprise dans une unité dédiée (cellule Advanced Design). • Regroupement des Compétences: Centraliser les compétences pour renforcer la force de l'équipe. • Élaboration d'une Roadmap pour réaliser des projets prospectifs et de participer à des compétitions internationales • Implication Interne : Impliquer activement les chefs de produit et les ingénieurs dans le processus de design. + Les inclure dans des événements valorisés comme les remises de prix. • Cultiver l'Innovation : Stimuler l'innovation en intégrant les différents acteurs dans le processus créatif. • Consolidation des Résultats : Capitaliser sur les succès obtenus pour créer une direction dédiée à l'innovation
<p>Origine du projet</p> <p>Projets multiples, initiés par direction design et par les métiers qui viennent solliciter les designers</p>	<p>Facilitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viser l'excellence, • Communiquer efficacement en interne et en externe : Création de projets prospectifs et participation à des compétitions d'envergure internationale • Cultiver une culture d'innovation au sein de l'organisation • Valoriser le design pour recruter mais aussi pour faciliter le travail avec les ingénieurs • Exposition de produits réalisés dans l'année en montrant plus value du design en chiffres • Convaincre les vendeurs en les conviant à des événements de présentation et test produit • Commissions dans chaque domaine, le patron présente un projet et le designer accompagné des métier le challenge • Faire accepter le design en montrant sa création de valeur 	<p>Complications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focus sur les forces de vente qui peuvent pousser ou au contraire couler un produit • Idée que le design c'est "trop inflationniste" • Arriver à un moment clé d'un changement de cap auquel les directions ne croient pas
<p>Prises de décision</p> <p>Designers + métiers</p>		
<p>Personnes impliquées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designers • Métiers • vendeurs 		

FICHE IDENTITE PROJET

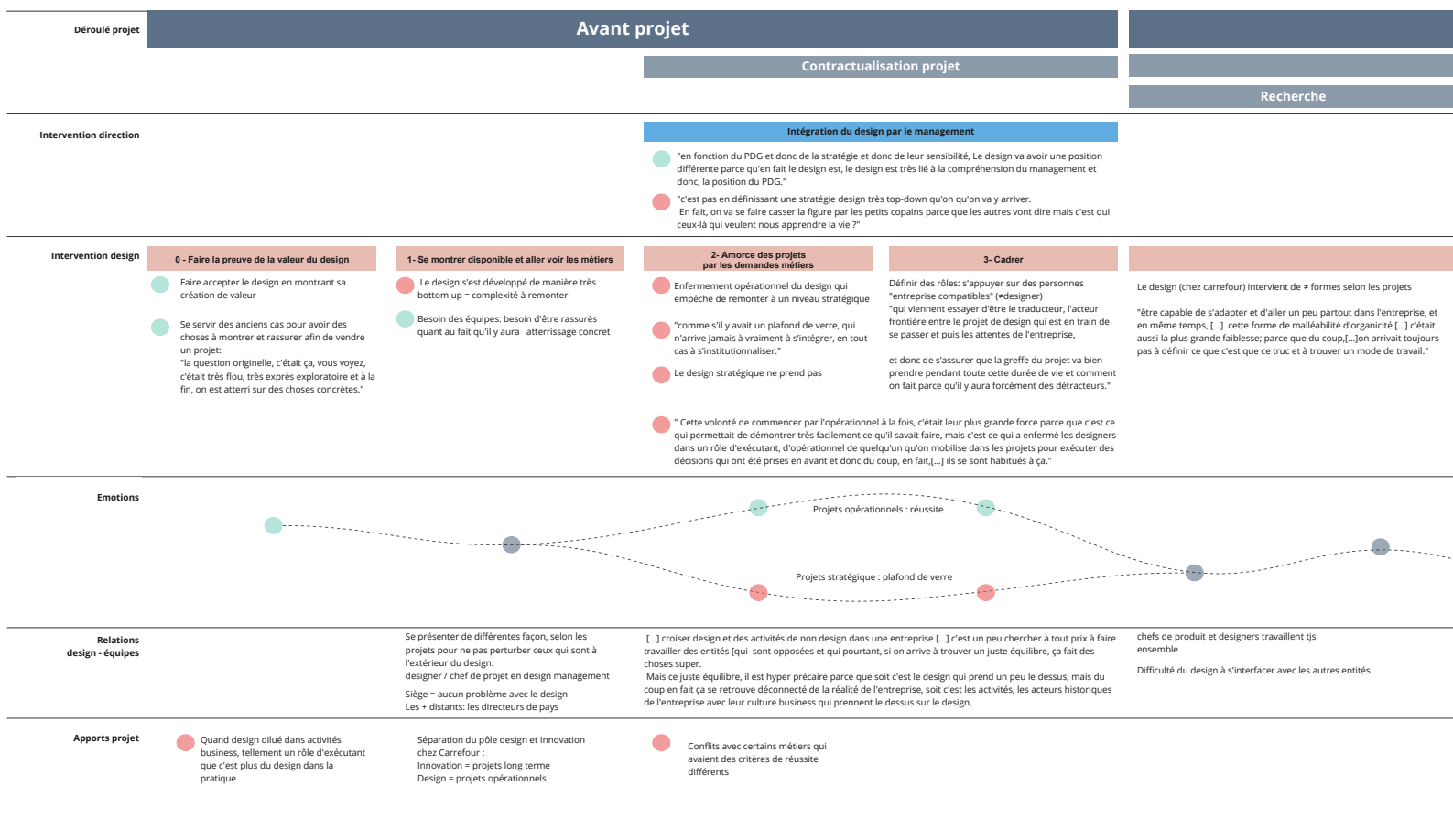
Carrefour

<p>Direction design Carrefour</p> <p>Séparation du pôle design et innovation chez Carrefour : Innovation = projets long terme Design = projets opérationnels</p>	<p>Description du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - premiers projets très opérationnels pour se faire un nom à l'interne et avoir plus de projets - 2ème temps: tentative de se développer au niveau fonctionnel: formaliser au-delà du projet/ à l'échelle d'une entité/ d'une direction. -> comment est-ce qu'on met des mots sur cette entité ? -> Une direction design, c'est quoi ? = très complexe <p>Former les gens aux méthodes du design = mieux comprendre le design (et sa complexité) et de percevoir leurs besoins d'accompagnement par de vrais designers: faire mobiliser les outils / procéder par étapes, avec des périodes de sprint et des périodes de suivi</p>	<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif de l'innovation en entreprise est de découpler design et innovation • Besoin des équipes: besoin d'être rassurés quant au fait qu'il y aura atterrissage concret
<p>Origine du projet</p> <p>Projets multiples, initiés par direction design et par les métiers qui viennent solliciter les designers</p>	<p>Facilitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefs de produit et designers travaillent tjs ensemble • Se présenter de différentes façons, selon les projets pour ne pas perturber ceux qui sont à l'extérieur du design • Se servir des anciens cas pour montrer et rassurer • Définir des rôles: s'appuyer sur des personnes "entreprise compatibles" (≠designer) "qui viennent essayer d'être le traducteur, l'acteur frontière entre le projet de design qui est en train de se passer et puis les attentes de l'entreprise, 	<p>Complications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de cohérence / d'harmonie dans le traitement des sujets par le design par manque de direction • Siège = aucun problème; Les + distants: les directeurs de pays • Conflits avec certains métiers qui avaient des critères de réussite différents • Difficulté à gérer le management du design = pas de cohérence • Les vendeurs qui conseillent ou non un produit • Difficulté du design à s'interfacer avec les autres entités • Difficile pour le designer de sortir de son rôle d'exécutant et d'arriver plus en amont sur les projets : stratégie de direction • Quand design dilué dans activités business, tellement un rôle d'exécutant que c'est plus du design dans la pratique • Difficulté à mettre des mots sur le design • Enfermement opérationnel du design qui empêche de remonter à un niveau stratégique • "c'est pas en définissant une stratégie design très top-down qu'on qu'on va y arriver. • Le design stratégique ne prend pas • Les designers n'ont pas les codes de l'entreprise: doivent se former aux outils de la stratégie et du leadership pour que le design ait un impact sur l'entreprise
<p>Prises de décision</p> <p>Designers + métiers</p>		
<p>Personnes impliquées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designers • Métiers • vendeurs 		

PARCOURS PROJET

Carrefour

Formalisation du parcours projet, en croisant les retours d'entretien avec l'ancien directeur du design et une doctorante qui a travaillé à ses côtés en tant que non designer. Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général. Les retours nous montrent à quel point les sujets pour les deux résidents dans l'avant-projet et dans la communication après projet. Les projets en eux même étant des projets sans enjeux majeurs. On observe donc de gros enjeux de visibilité, de démonstration de la valeur du design et de rassurance des équipes. Toute la difficulté soulignée est que cette concentration de l'attention vers les métiers et cette concentration de la preuve s'appuyant sur des sujets opérationnels déjà menés, rendent extrêmement complexe l'acceptation d'une potentielle dimension plus stratégique pour le design.



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



Designer = Dynamiseur d'innovation
Création d'Atelier de créativité

- Faire accepter le design en montrant sa création de valeur
- - viser l'excellence,
 - communiquer efficacement en interne et en externe : Création de projets prospectifs et participation à des compétitions d'envergure internationale
 - cultiver une culture d'innovation au sein de l'organisation
 - valoriser le design pour recruter mais aussi pour faciliter le travail avec les ingénieurs
 - exposition de produits réalisés dans l'année en montrant plus value du design en chiffres
 - convaincre les vendeurs en les conviant à des événements de présentation et test produit



Repense l'expérience utilisateur

Les vendeurs qui conseillent ou non un produit

FICHE IDENTITE PROJET

Bercy Lab

Bercy Lab

Bercy lab = accompagnement
rien de figé: modes d'action / méthodologie

[...] on a 3 grandes activités:

- l'accompagnement donc ça c'est le Lab.,
- l'acculturation
- l'expérimentation

Origine du projet

Tout le monde (Bercy) peut faire appel à eux,
en arrivant avec une problématique
Mandataires = métiers, parfois les supports

Prises de décision

Directeur du lab

Personnes impliquées

- Directeur du lab
- responsables de la curation, responsable de l'expérimentation
- Prestataires design extérieurs

Description du projet

- Phase de négociation en début de projet car toujours demande de max de qualité, minimum de temps et minimum de budget
- Les sujets sont amorcés en amont: le lab amorce l'expérimentation (pas envie de se positionner en impulsion)
- Les projets arrivent au fil de l'eau et sont acceptés après une première réunion de cadrage avec définition des sujets de qualification:
 - bon sponsoring?
 - bon timing?
 - bon budget?
 - bonnes ressources?
- Réunion de débriefing / bilan :
 - Est ce que ça fonctionne ?
 - Est-ce que c'est appropriable par nos commanditaires,
 - Est-ce qu'ils voient comment ils vont le mettre en œuvre ?
- Puis enquête en ligne , beaucoup plus riche en debrief
- Il y a 4 grandes étapes :
 - La qualification: comprendre un peu ce qu'on attend de nous. Et c'est la contractualisation : on va faire ça dans tel délai, avec quel moyen , et pour quelle raison.
 - Le cadrage : vient préciser le contenu de l'accompagnement, le comment [...] on va le faire, le déroulé de l'accompagnement.
 - La phase de clôture [...] One shot ou sur une plus longue période: la restitution de ce qu'on a fait
 - Le débriefing : est ce que on est satisfait, est ce que ça marche et est-ce qu'il y a des besoins complémentaires sur lesquels il faut répondre? Parfois le travail sur des objets met en lumière d'autres points qu'il faut aller creuser.
- Dir: intervient vraiment uniquement en qualification de projet:
 - Qu'est-ce qu'on prend, qu'on ne prend pas
 - comment on le prend (=travail de reformulation de la question et puis potentiellement de négociations, des délais et des moyens pour le résoudre) J'interviens uniquement sur cette phase-là, donc, après je suis pas du tout sur le terrain,

Facilitants

- On adapte les méthodes et les outils au public.
- Casser les modes habituels de relations entre les commanditaires:
ex: en créant des espaces de rencontre sans codes habituels;
=rupture de la hiérarchie = libération de la parole = sortir du cadre

Objectifs

"on ne mesure rien d'autre que la satisfaction"

casse les modes habituels de relations entre les commanditaires: par exemple en créant des espaces de rencontre sans codes habituels: tous en rond=rupture de la hiérarchie = libération de la parole = sortir du cadre habituel

"ce décalage là il faut pas qu'il soit trop important, sinon vous perdez les gens "

Complications

- Demande d'une démarche collaborative avec des équipes qui ont déjà une charge de travail à 100%
- Demande qualité max avec ressources faibles
- Parfois ≠ d'appréciation du résultat final entre commanditaire et lab d'innovation -> ça nous amène à réajuster des choses, notamment sur la façon dont on qualifie éventuellement les projets, notamment quand on sait que le commanditaire est très satisfait de sa copie dont il ne fera rien.
- "ils ont surtout besoin de magiciens, de base, donc je leur explique que nous on est plutôt designer et facilitateur, mais pas magicien, et que tout travail et tout résultat demande un certain investissement et donc c'est la négociation du "qualité, coût, délai".

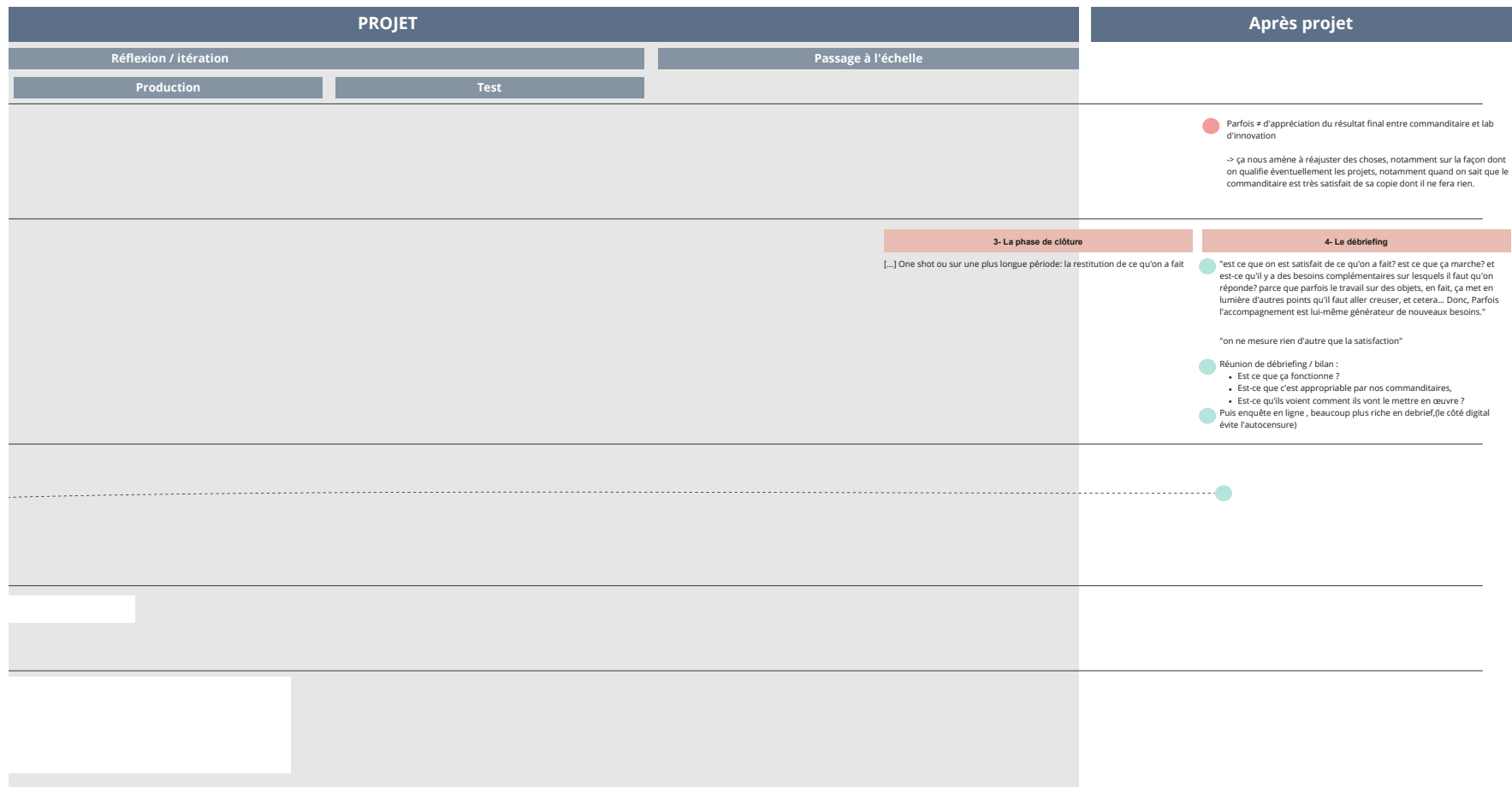
PARCOURS PROJET

Bercy Lab

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par le directeur du Bercy Lab. Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général des projets. On observe, en raison de son statut de directeur, mais aussi en raison du faible nombre de personnes appartenant au Lab, des phases projet non traitées. La principale intervention est ici au niveau de la qualification et du cadrage, phases essentielles pour définir la faisabilité du projet, alors que les demandes des mandataires sont principalement déconnectées des ressources allouées. Les projets sont ainsi tenus par une grille d'analyse drastique en amont (ce qui est possible dans un laboratoire interne) et par une phase substantielle de debriefing, permettant de nourrir les prochains sujets.

Déroulé projet	Avant projet		Recherche
	Définition du projet	Contractualisation du projet	
Intervention mandataire	<p>Les sujets sont amorcés en amont, le lab amorce l'expérimentation (pas envie de se positionner en impulsion)</p> <p>Mandataires = métiers, parfois les supports</p> <p>Tout le monde peut faire appel à eux, en arrivant avec une problématique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "ils ont surtout besoin de magiciens, de base, donc je leur explique que nous on est plutôt designer et facilitateur, mais pas magicien, et que tout travail et tout résultat demande un certain investissement et donc c'est la négociation du "qualité, coût, délai". • Demande qualité max avec ressources faibles • demande d'une démarche collaborative avec des équipes qui ont déjà une charge de travail à 100% • Phase de négociation en début de projet car toujours demande de max de qualité, minimum de temps et minimum de budget 	
Intervention design		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>1- La qualification</p> <p>Les projets arrivent au fil de l'eau et sont acceptés après une première réunion de cadrage avec définition des sujets de qualification: bon sponsoring? / bon timing? / bon budget? /bonnes ressources?</p> <p>Comprendre un peu ce qu'on attend de nous. Et c'est la contractualisation d'une certaine manière: on va faire ça dans tel dans tel délai, avec quel moyen, et pour quelle raison.</p> <p>Arnaud: intervient vraiment uniquement en qualification de projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qu'on prend, qu'on ne prend pas - comment on le prend (=travail de reformulation de la question et puis potentiellement de négociations, des délais et des moyens pour le pour le résoudre) J'interviens uniquement sur cette phase-là, donc, après je suis pas du tout sur le terrain, </div> <div style="width: 45%;"> <p>2- Le cadrage</p> <p>Vient vraiment préciser le contenu de l'accompagnement, le comment [...] on va le faire, le déroulé de l'accompagnement.</p> </div> </div>	
Emotions			
Mode de travail	<p>Bercy lab = accompagnement; rien de figé: modes d'action / méthodologie</p> <p>on adapte les méthodes au public. [...on adapte[...] les outils qu'on va mettre en œuvre aux personnes qu'on a en face.</p>		<p>on paye à peu près 500 000€ de prestations externes. En faisant travailler des prestataires qui sont sous marché avec nous</p>
Apports projet	<p>[...] on a 3 grandes activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'accompagnement donc ça c'est le Lab, - l'acculturation - l'expérimentation 		<p>casse les modes habituels de relations entre les commanditaires: par exemple en créant des espaces de rencontre sans codes habituels: tous en rond=rupture de la hiérarchie = libération de la parole = sortir du cadre habituel</p> <p>"ce décalage là il faut pas qu'il soit trop important, sinon vous perdez les gens et ils ne peuvent pas adhérer ni s'inscrire dedans"</p>

ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



FICHE IDENTITE PROJET

Innovation MAIE, il y a 15 ans

<p>MAIF il y a une quinzaine d'années</p> <p>Il y a une quinzaine d'années: intégration du design Dans l'équipe du marketing, il y a la direction de l'innovation</p>	<p>Description du projet</p> <p>comment on intègre une démarche de design dans la construction même de la stratégie du groupe, comment on arrive à faire remonter le le sujet ?</p> <p>"Il y a 12-13 ans; on a cherché à étendre cette culture à l'ensemble de l'entreprise, à la fois en recrutant des designers, mais aussi en convoquant tous les métiers, et en les incitant à s'intéresser à cet état d'esprit là."</p>	<p>Objectifs</p> <p>Avoir une stratégie d'innovation / s'appuyer sur le design pour ça</p>
<p>Origine du projet</p> <p>volonté d'intégrer le design: il y a 12-13 ans; à l'époque apparaissait comme une solution un peu miraculeuse, avec un gros potentiel</p>	<p>Facilitants</p> <p>Conviction que le design peut faire beaucoup</p> <p>"Donc on a eu une capacité d'innovation dans des dispositifs qui étaient pas des dispositifs d'innovation."</p>	<p>Complications</p> <p>" on avait une culture tribale très forte dans la boîte"</p> <p>"avoir une structure d'innovation pour clignoter, aider et aiguiller et cetera, amener des techniques, c'est super.</p> <p>Mais si, comme on l'a fait pendant un temps, on isole la structure et qu'on lui demande d'innover, il se passe jamais rien, alors plusieurs raisons, et particulièrement dans les moments tels que ceux qu'on en train de dire aujourd'hui, qui sont des moments de crise un peu paroxystique dans lesquels y a peu de moyens à dédier à des choses nouvelles."</p> <p>crise= "le premier réflexe de la société en général, c'est de revenir à ce qu'on fait depuis des années, alors que c'est pour cette raison qu'on est dans cette situation-là."</p>
<p>Prises de décision</p> <p>Semble collégiale</p>		
<p>Personnes impliquées</p> <p>Equipe marketing / innovation / métiers</p>		

FICHE IDENTITE PROJET
Innovation MAIF aujourd'hui

<p>MAIF récemment</p> <p>3 directions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction de la stratégie de la marque et des offres: réflexion stratégique du groupe, la marque, la communication au sens large (interne/externe/Corporate publicitaire) • MAD : marketing et design; va de l'offre à aux études marketing classiques, et partie digitale : distribution site et applications. • Secrétariat général, l'équipe qui gère la gouvernance du groupe (mutualiste = engagement particulier des sociétaires dans la vie de l'entreprise = rapport à l'usage, à l'intérêt du client très marqué 	<p>Description du projet</p> <p>Depuis juin: "création de scénarios et passage à étape de mise en oeuvre; on a construit un plan stratégique avec différents modules[...] la description des choses qu'il faut impérativement faire pour passer une étape sur un sujet, c'est à dire qu'on parle pas de tout ce qu'on fait, mais des sujets sur lesquels on a besoin d'accélérer et donc l'innovation en fait partie." "La 3e partie de ce volet développement, c'est précisément il faut qu'on retrouve des capacités d'innovation parce que le moment s'y prête vraiment et que on en aura sans doute besoin à Horizon 35 ans."</p>	<p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision collective de ce que peut apporter le design • Grimper sur l'échelle danoise et arriver au niveau 4 • Evaluer le l'impact des projets d'innovation (Quadratique des parties prenantes: le client / l'entreprise / les salariés / la société) Définir les zones à plus forte valeur ajoutée dans l'expérience (rapport bénéfice-effort (en prenant en compte l'occurrence et de la gravité du problème.) • Un raisonnement qui soit pas au 0€, mais qu'il se dise, est-ce que à un moment donné je vais pas créer de la valeur quand même
<p>Origine du projet</p> <p>Sujets inno: ils ne viennent pas que de gens qui recherchent mais aussi des métiers</p>	<p>Facilitants</p> <ul style="list-style-type: none"> • certains sujets inno nécessitent un effort minimum et ont un niveau de satisfaction énorme • réussi à convaincre pairs de la DG (patronne des réseaux) qui est principale utilisatrice et DRH : très bons résultats • Intégré nouveaux modes de travail, notamment agile (réduction temps de réunion) et augmentation du temps de travail personnel pour sortir de la "machine à laver permanente" • Changement vision que les designers ont de leur métier en interne • Aide de la direction vers les designers pour leur expliquer l'état des lieux et le choc culturel provoqué par le design • La direction prend les métiers et leur dit que les designers sont là pour aider, pas pour les remplacer + pédagogie (ça va être plus long au début, mais ensuite vous répondrez mieux aux besoins que si vous le faites seuls) • -> un pack de priorisation= toutes les questions habituelles des designers: c'est réaliste? c'est utile? est ce que c'est faisable ? • "Aujourd'hui, il y a des gens qui nous disent, "tiens, à ce que vous pourriez voilà prendre un designer avec nous parce qu'on a un sujet, on n'arrive pas à le prendre", donc le réflexe c'est plus du tout le même, c'est plus venez justifier ce qu'on veut faire, mais bien venez nous aider à construire quelque chose." 	<p>Complications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le métier a une idée et demande au design d'améliorer pour vendre, or designer souhaite reprendre du début = problème de dépossession ou de légitimité de la technique -> les designers se sont confrontés à une image d'artistes qui venaient faire des dessins pour expliquer les parcours, mais c'était pas des gens qui étaient capables d'imaginer une solution= gestion du conflit • "il faut impérativement qu'on arrive à faire en sorte que les métiers, prennent cette posture d'écoute. On était dans un schéma très descendant dans lequel les dirigeants avaient des idées, les trouvaient très bien et il fallait les mettre en œuvre." • "Le biais serait de penser que c'est la la structure d'innovation qui va innover" • "Complexité au départ à sortir de la vision: le métier est un sachant; le designer fait des jolies choses et c'est un exécutant" • "Je pense que pour le coup, chez nous, on a un peu trop souvent oublié le côté financier" • "Il faut, quand on passe à l'échelle, il faut avoir checké tout un tas de trucs réglementaires qui sont très très lourds." • "Des difficultés opérationnelles qui étaient complètement négligées et une approche économique qui était complètement enfin quasi nulle."
<p>Prises de décision</p> <p>MAD / direction de la stratégie de marque</p>		
<p>Personnes impliquées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Romain Liberge qui est le patron de la Mad • 2 fonctions de design: design de services/design d'interface (digital Factory), elle-même au marketing; 2 équipes, produits-clients • Equipe de design à la DSI pour travailler sur interfaces des salariés • 2 personnes à l'immobilier qui ont été formées chez nous, qui travaillent directement à l'immobilier, sur le sujet des espaces de travail • des gens qui sont orientés sur la veille (anciennement le hub) 		

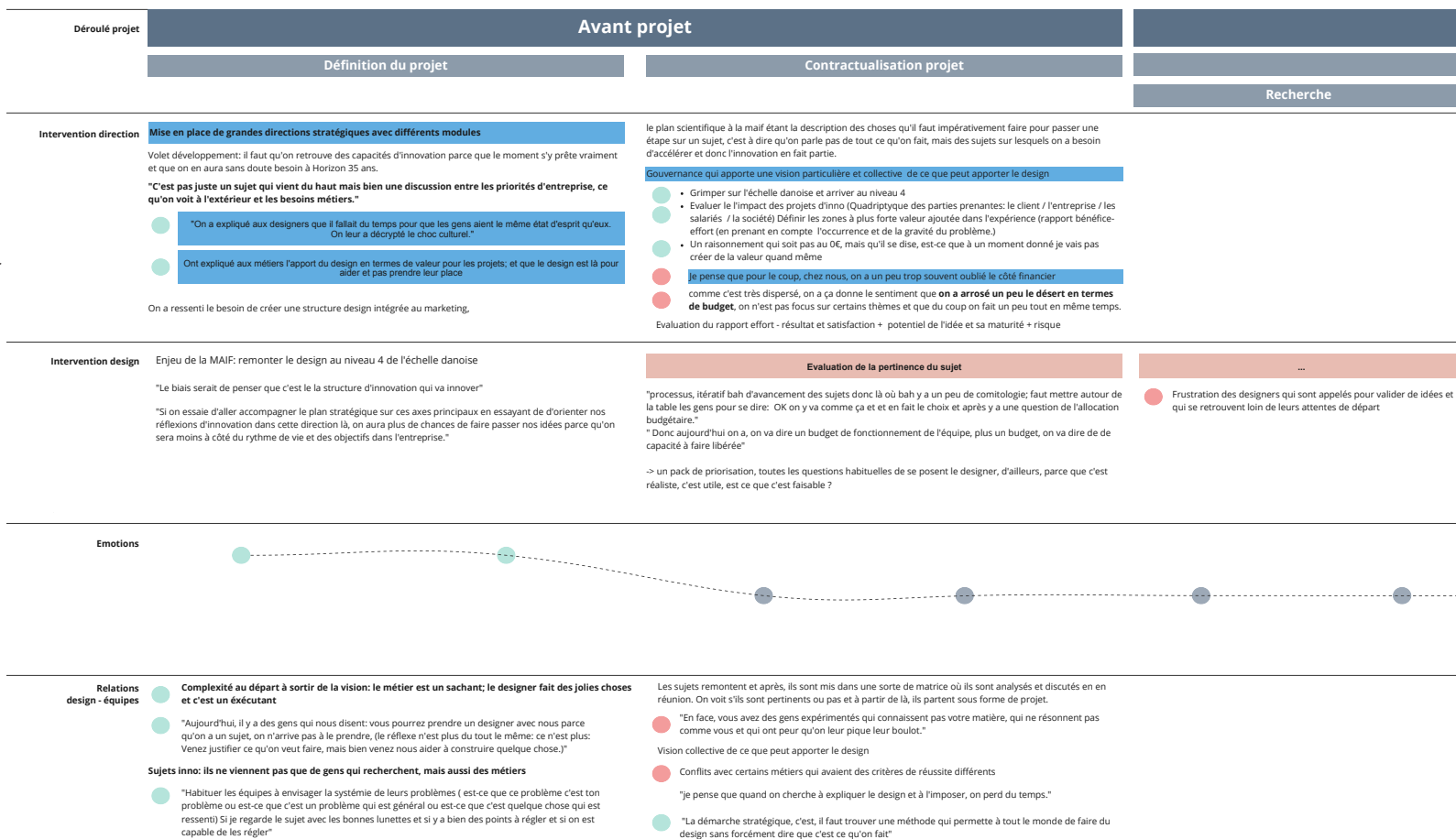
PARCOURS PROJET MAIF aujourd'hui

Formalisation du parcours projet, tel qu'évoqué en entretien par le directeur général délégué de la MAIF.

Pas de focus sur un projet, mais illustration du mode de fonctionnement général des projets.

On observe, en raison de son statut de directeur, des phases projet non abordées en détail qui tendent à rendre la courbe des émotions moins pertinente dans ce parcours que sur les précédents. En revanche, les impulsions issues de la direction et le caractère essentiel du soutien hiérarchique transparaissent de manière très claire.

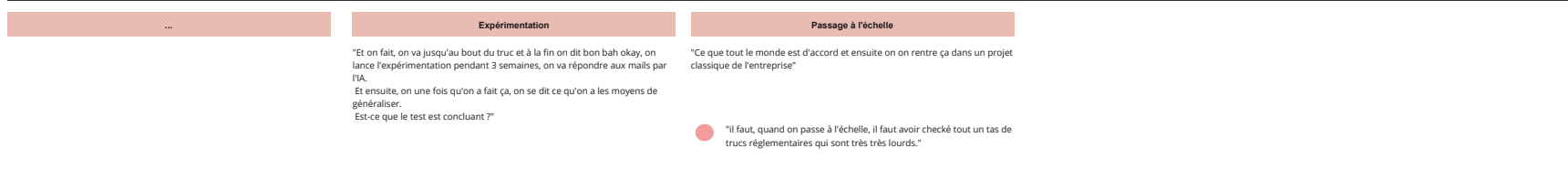
Dans le cadre du travail d'intégration du design depuis de nombreuses années, on note de fortes impulsions de par la direction pour favoriser l'intégration du design à l'innovation, tant pour le faire connaître, que



ANALYSE ET FORMALISATION : COMMENT FAVORISER L'INNOVATION PAR LE DESIGN DANS LES ORGANISATIONS ?



"L'entreprise a énormément évolué sur ces processus et sur son organisation: Agile + on des temps de travail personnel qui sont très forts; ça permet quand même de à certains de bah de de s'extraire de cette espèce de machine à à laver permanente."



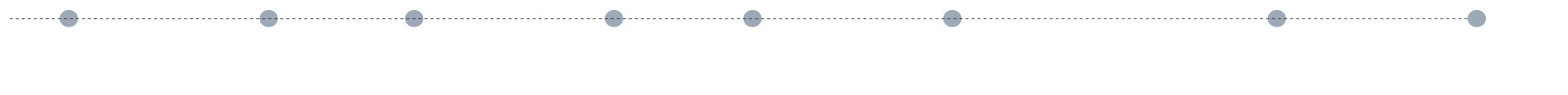
...

Expérimentation
 "Et on fait, on va jusqu'au bout du truc et à la fin on dit bon bah okay, on lance l'expérimentation pendant 3 semaines, on va répondre aux mails par l'IA.
 Et ensuite, on une fois qu'on a fait ça, on se dit ce qu'on a les moyens de généraliser.
 Est-ce que le test est concluant?"

Passage à l'échelle

"Ce que tout le monde est d'accord et ensuite on on rentre ça dans un projet classique de l'entreprise"

"Il faut, quand on passe à l'échelle, il faut avoir checké tout un tas de trucs réglementaires qui sont très très lourds."



Chargés d'études innovation: "des gens qui étaient hyper enthousiastes sur les idées nouvelles, mais qui étaient pas hyper bons sur la dimension économique, ils étaient pas capables où ils le faisaient pas correctement de mesurer l'impact économique du sujet."
 "des difficultés opérationnelles qui étaient complètement négligées et une approche économique qui était complètement enfin quasi nulle."

pour aider les designers à mieux comprendre les irritants des équipes. Il y a un travail très important de sensibilisation, qui a porté ses fruits puisque les équipes font désormais appel aux designers sur des phases plus amont, et vont aujourd'hui jusqu'à réclamer la présence du designer, là où il y a quelques années, elles pouvaient avoir des craintes quant à l'avenir de leur métier.

La MAIF a une spécificité organisationnelle qui tranche par rapport aux autres modèles observés, en effet, elle a, rappelons-le, un mode de gouvernance qui n'est pas celui le plus répandu en entreprise, puisqu'il intègre ses clients dans la prise de décisions, et le facteur financier n'est pas le premier indicateur de réussite ou de sélection d'un projet. Il y a en effet la satisfaction du client ET de l'équipe (en estimant que si le personnel n'est pas heureux, il ne pourra donner un service de qualité au client), le rapport effort - impact, le niveau de maturité du projet et le potentiel de l'idée. Néanmoins, il est à noter que ce facteur financier se retrouve nécessairement au moment d'évaluer la faisabilité finale du projet, et que quand il a été trop négligé, trop peu étudié, cela a donné lieu à l'échec de projets pourtant tout à fait pertinents et menés avec enthousiasme.

B. CATEGORISATION DES TYPOLOGIES DE PROJETS D'INNOVATION

Afin de mieux comprendre ce qui se joue aux différentes phases de projet et de plus tard réinterroger la relation de l'innovation au business, telle que nous l'avions fait émerger en première partie de cette thèse professionnelle, tentons de faire une catégorisation des sujets, acteurs, projets étudiés. Tentons, car le nombre de facteurs qui influencent les choix, et les situations observées sont aussi nombreuses que les acteurs interrogés. Il apparaît néanmoins pertinent de créer 4 grands groupes : les agences de design, ou designers externes, les laboratoires d'innovation agissant comme un acteur indépendant de l'organisation, les laboratoires d'innovation au service de la direction innovation et les pôles d'innovation au service de l'organisation.

1 - Agences de design-innovation / innovateur externe, au service du client Où l'on retrouve Frog.

2 - Laboratoires d'innovation agissant comme un acteur indépendant de l'organisation, et libre de ses choix de projet.

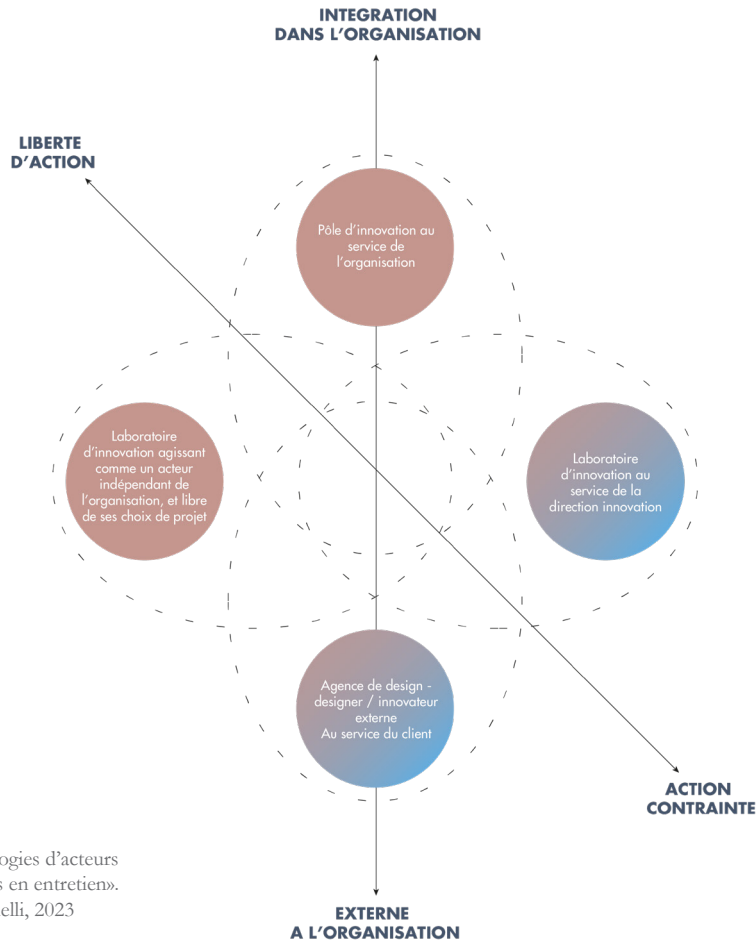
Où l'on retrouve le Bercy Lab.

3 - Laboratoire d'innovation au service de la direction innovation

Où l'on retrouve le campus Air France, la DF Air France et le pôle R&D de NEHS digital, devenu direction de l'innovation.

4 - Pôle d'innovation au service de l'organisation.

Où l'on retrouve la MAIF, Décathlon et Carrefour.



Ci-contre:
«Cartographie des typologies d'acteurs
de l'innovation observés en entretien».
réalisée par Nina Cammelli, 2023

CATEGORISATION DES TYPOLOGIES DE PROJETS D'INNOVATION

5 - Points communs des 4 groupes:

Malgré les grandes différences qu'il existe dans chaque groupe, et même au sein des groupes, selon l'implication de la hiérarchie et selon le niveau de maturité au design, il existe des points communs en termes de fonctionnement :

Structuration rigoureuse des projets :

- Structuration stricte des projets avec un protocole d'acceptation, assurant des conditions optimales

Déroulé de projets :

- Rush permanent : aspiration à avoir des moments de travail en solitaire pour favoriser la réouverture de l'esprit.
- Collaboration de différentes spécialités sur les projets pour intégrer les contraintes techniques et budgétaires

Engagement du Designer dans la valorisation du design

- Faire la preuve.
- Anticipation des problèmes/ préparation d'outils et de réponses
- Designer critique de la méthodologie agile qui l'épuise et l'empêche de faire du design
- Travail de communication significatif en amont et en aval des projets.
- Mise en place d'une stratégie de reconnaissance externe pour infuser un sentiment de fierté.

LES AGENCES DE DESIGN-
INNOVATION
externe, au service du client

Processus créatif contraint:

- Le rapport au client rend le designer entièrement dépendant de l'avis du client, exigeant une planification en amont du projet, stricte et sans dérogation (livrables, étapes, temporalités, implication des parties).
- Le designer est limité politiquement dans sa capacité à réinterroger les problématiques suggérées par le client.
- Difficulté à intégrer Friction et veille dans une démarche calibrée
- Cadre de travail planifié à la contractualisation

LABORATOIRES
D'INNOVATION agissant
comme un acteur indépendant
de l'organisation, et libre de ses
choix de projet

Fort pouvoir de négociation du lab:

- Possibilité de revoir et repenser les sujets soumis
- Grille d'analyse poussée pour acceptation des projets
- Négociation sur les ressources allouées par le commanditaire

Évaluation exclusive de la satisfaction du commanditaire en aval

LABORATOIRE
D'INNOVATION
au service de la direction
innovation

Direction Autocratique des Sujets:

- Choix des sujets issus de demandes de la direction
- Perception du design comme un acteur de validation, créant des prototypes visuellement forts..
- Image de l'Innovation Axée sur le Business et la Conformité

Équipe Innovatrice qui tend à atténuer la contrainte de la direction:

- Explorant au-delà des attentes de la direction
- Dissimulation d'actions à la direction pour préserver la marge de manœuvre.
- Designer qui noue des alliances stratégiques

Communication proactive des designers pour défendre leur cause.

- Création d'événements et d'ateliers pour sensibiliser les équipes au design, favorisant le bouche-à-oreille positif.
- Bricolage avec les faibles fonds alloués

POLE D'INNOVATION au
service de l'organisation

Engagement Stratégique de la direction au service de l'intégration du design

- Conscience que l'innovation doit impliquer tous les maillons de l'organisation.
- Gestion des craintes et a priori des métiers envers les designers
- Valorisation du design et des équipes.

Diversité des sources d'innovation:

- Encouragement la diversité de provenance des sujets d'innovation
- Qualification des projets selon des critères non uniquement financiers.

ET SI L'HUMAIN ETAIT LA CLE DU NOUVEAU LANGAGE ENTRE ORGANISATION ET DESIGN, AU SERVICE DE L'INNOVATION?

Nous avons observé, dans ce chapitre d'analyse des entretiens, que l'on pouvait diviser les structures des personnes interrogées en quatre grands groupes : les agences de design-innovation, les laboratoires d'innovation indépendants de l'organisation, les laboratoires d'innovation inféodés à la direction innovation, et les pôles d'innovation au service de l'organisation.

Ces quatre groupes ont des divergences de fonctionnement et des différences dans la manière de traiter l'interface avec le commanditaire des projets. Malgré les grandes différences qu'il existe dans chaque groupe, et même au sein des groupes, selon l'implication de la hiérarchie et selon le niveau de maturité au design, il existe des points communs, en termes de ce qui fonctionne et qui pourraient être envisagés comme les bases du travail commun, un socle, entre designers et non designers.

Ce que l'on observe avec ce socle, c'est qu'aucun de ses points n'a pour essence les éléments de contrôle habituels de l'organisation, pas d'objectifs de rentabilité, pas de données monétaires, il s'agit uniquement d'éléments destinés à faciliter les rapports humains, entre collaborateurs, mais aussi vis à vis des utilisateurs.

Cela est d'autant plus intéressant que, nous le voyions dans le premier chapitre, l'innovation et le design sont sans cesse évalués par des prismes de rentabilité.

Aurions-nous identifié ici un autre langage permettant d'intégrer le design aux organisations ?

Concluons ici avec cette citation : «Organizations in order to take advantage of the specific competence of designers need to change their members' hierarchical thinking and notion of power»¹⁴, qui nous invite à repenser le mode de fonctionnement des organisations et leur rapport à la hiérarchie.

DEMARCHES EN COMMUN

Une hiérarchie qui accompagne et soutient le design

- Une hiérarchie investie et partie prenante (mais non autocratique)

Une pédagogie au service des projets d'innovation par le design

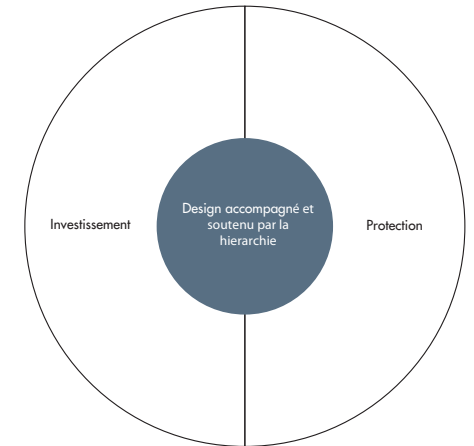
- L'existence d'une forme de protection du designer, par la hiérarchie, qui préserve ses besoins d'avoir des temps de réflexion, qui explique aux équipes son mode de fonctionnement et ses apports.
- La communication sur les apports du design
- Une anticipation des problèmes qui pourraient survenir en faisant de la pédagogie et en abordant les sujets au moment de la contractualisation pour veiller à bien avoir intégré les attentes des différentes parties...
- Une structuration des projets, notamment sur les phases amont.

Des relations humaines placées au centre des projets

- Une empathie de la part de la hiérarchie, des innovateurs envers les clients et les collaborateurs.
- La présence d'un dialogue permanent entre innovation et métiers ou business, afin de ne pas mener des projets déconnectés des réalités économiques ou techniques, et donc voués à l'échec.
- L'existence d'une démarche collaborative (le designer, l'innovateur ne peut être déconnecté du terrain, des métiers, des autres entités de son entreprise)

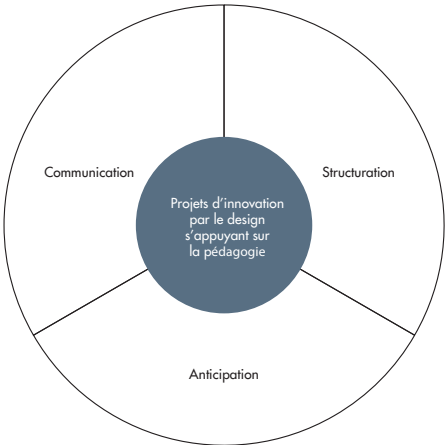
14 Johansson and J. Woodilla. 2010. Collection 1, Design & Sociology - Dancing with Hierarchies), in Brigitte Borja De Mozota & Steinar Valade-Amland. (2020). Design: A Business Case (Business Expert Press). (S.l.) : (s.n.).

HIERARCHIE

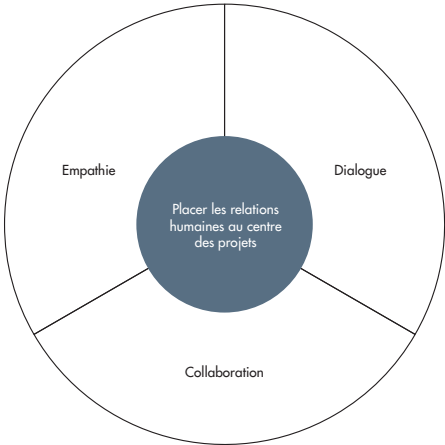


III. IMAGINER ET EQUIPER L'EVOLUTION DU LANGAGE ENTRE DESIGN ET ORGANISATION, EN FAVEUR DE L'INNOVATION

PEDAGOGIE



HUMAIN



Ci-dessus:
Page de droite: «Roues d'idéation des manières de mettre en place un accompagnement et un soutien au design au sein de l'organisation, en version simplifiée», réalisée par Nina Cammelli, 2023

Ce troisième et dernier chapitre vise à imaginer ce que pourraient être les moyens d'améliorer la relation et la qualité du travail entre designers et organisations, dans un contexte d'innovation. Il s'appuie sur les constats effectués dans les deux chapitres précédents, des observations effectuées lors de mon immersion professionnelle chez ekino, ainsi que sur de la littérature qui par un biais théorique ou pratique s'est interrogée sur la manière de faire mieux cohabiter designers et non designers. Ce chapitre ne vise pas à résoudre tous les problèmes rencontrés par les designers, mais se concentrera sur les sujets récurrents et communs aux trois groupes évoqués dans le chapitre II et veillera à faire des propositions permettant d'aller dans le sens retenu à l'issue de l'immersion. Les trois sujets retenus en immersion sont ceux présents dans le schéma ci-contre, qui seront au cœur des objectifs de ce troisième chapitre. Il s'agit : d'avoir une hiérarchie qui accompagne et soutient le design au sein de l'organisation, d'avoir une démarche pédagogique au service des projets d'innovation par le design, et finalement de replacer les relations humaines au centre des projets.

Observations en immersion chez ekino

Avant d'entamer les propositions, j'aimerais revenir sur les apports de l'immersion que j'ai effectuée dans le cadre du mastère spécialisé Sustainable Innovation by design. Durant plusieurs mois, j'ai pris part à l'activité d'ekino, qui est une agence spécialisée en transformation digitale, au sein du pôle design, qui compte une cinquantaine de personnes. Cette immersion a été l'occasion pour moi de me positionner en tant que non designer, au sein d'un pôle de design, et de travailler de concert avec des designers (UX designer, Service designer, User researcher, notamment).

Si j'évoque cette expérience ici, c'est parce-que cette expérience m'a donné la possibilité de découvrir, pas uniquement une équipe avec des qualités humaines remarquables, mais également un mode de travail extrêmement intéressant, loin des clichés des agences de conseil.

En effet, l'équipe d'ekino a réussi à mettre en place une atmosphère de travail bienveillante, basée sur le partage, l'apprentissage continu, et la collaboration. Aussi, à l'heure d'écrire ce mémoire et de m'interroger sur ce qui pourrait favoriser le travail des designers et leur rencontre avec les non designers, nombre d'observations et d'expériences que j'ai eues chez ekino viennent nourrir mes propos et enrichir les propositions que je vais faire. Je ne vais pas ici entrer dans le détail de cette expérience, car le rapport d'immersion est plus indiqué pour cela, en revanche, je veux le préciser pour que le lecteur familier des méthodes de travail d'ekino ait la confirmation des sources de nombres de mes propositions, et que le lecteur non familier d'ekino sache que nombre de mes sources de réflexion ne viennent pas de manuels, mais de cette agence et notamment de son pôle design.

Page de droite: «Roue d'idéation des manières de mettre en place un accompagnement et un soutien au design au sein de l'organisation, par la hiérarchie», réalisée par Nina Cammelli, 2023

A- AVOIR UNE HIERARCHIE QUI ACCOMPAGNE ET SOUTIEN LE DESIGN AU SEIN DE L'ORGANISATION

S'appuyer sur le duo Investissement - Protection
 Sur la base des observations et des recommandations des chapitres précédents, cette roue d'idéation propose par thématique des pistes de solutions pour tendre vers un rapport hiérarchique qui soutienne mieux le design au sein des organisations. Les propositions sont les suivantes :

1- Investissement

Suivi projets de bout en bout

- Ritualiser le suivi par étapes.
- Ritualiser la prise en main de projet pour lui donner la forme d'un engagement.
- Ritualiser la fin de projet afin de faire un retour d'expérience mutuel.

Travailler de concert sur des projets stratégiques

- Inclure les designers dès la définition des projets stratégiques.
- Inclure les designers dans la conception des projets stratégiques.
- Inclure les designers dans le déploiement des projets stratégiques.

Avoir des ambitions pour le design

- Viser un niveau d'évolution sur l'échelle de maturité du design.
- Viser les 30% de l'organisation acculturés au design.
- Aligner les principaux sujets de design sur l'ambition stratégique de l'entreprise.



2- Protection

Alignement des différents niveaux hiérarchiques

- Faire en sorte que les ambitions pour le design trouvent un écho à chaque niveau hiérarchique.
- Faire en sorte que l'accompagnement du design par la direction générale, se retrouve à chaque niveau hiérarchique.
- Réinventer l'organigramme pour penser les points de rencontre avec le design.

Demandes / attentes raccord avec les capacités des designers

- Définir un cadre d'action des designers, afin de les protéger des demandes indues.
- Donner une marge de négociation aux designers.
- Mettre en place des protocoles d'acceptation des projets soumis par la hiérarchie.

Dispositifs de travail protégeant les besoins des designers

- Sanctuarisation des temps de friction.
- Télétravail permettant de conserver du temps de travail individuel.
- Temps de veille interne et externe aux projets.

Les solutions proposées doivent être évaluées selon les organisations, et selon les dispositifs déjà en place, mais aussi selon le niveau d'acculturation au design de ces entreprises.

Page de droite: «Roue d'idéation des manières de faire de la pédagogie au service de l'innovation par le design» réalisée par Nina Cammelli, 2023

B- AVOIR UNE DEMARCHE PEDAGOGIQUE AU SERVICE DES PROJETS D'INNOVATION PAR LE DESIGN

S'appuyer sur le trio communication - Structuration - anticipation
 Sur la base des observations et des recommandations des chapitres précédents, cette roue d'idéation propose par thématique des pistes de solutions pour développer une démarche pédagogique favorable aux projets d'innovation par le design, au sein des organisations. Les propositions sont les suivantes :

1- Communication

En externe en plaçant le travail réalisé par rapport aux niveaux d'excellence internationaux

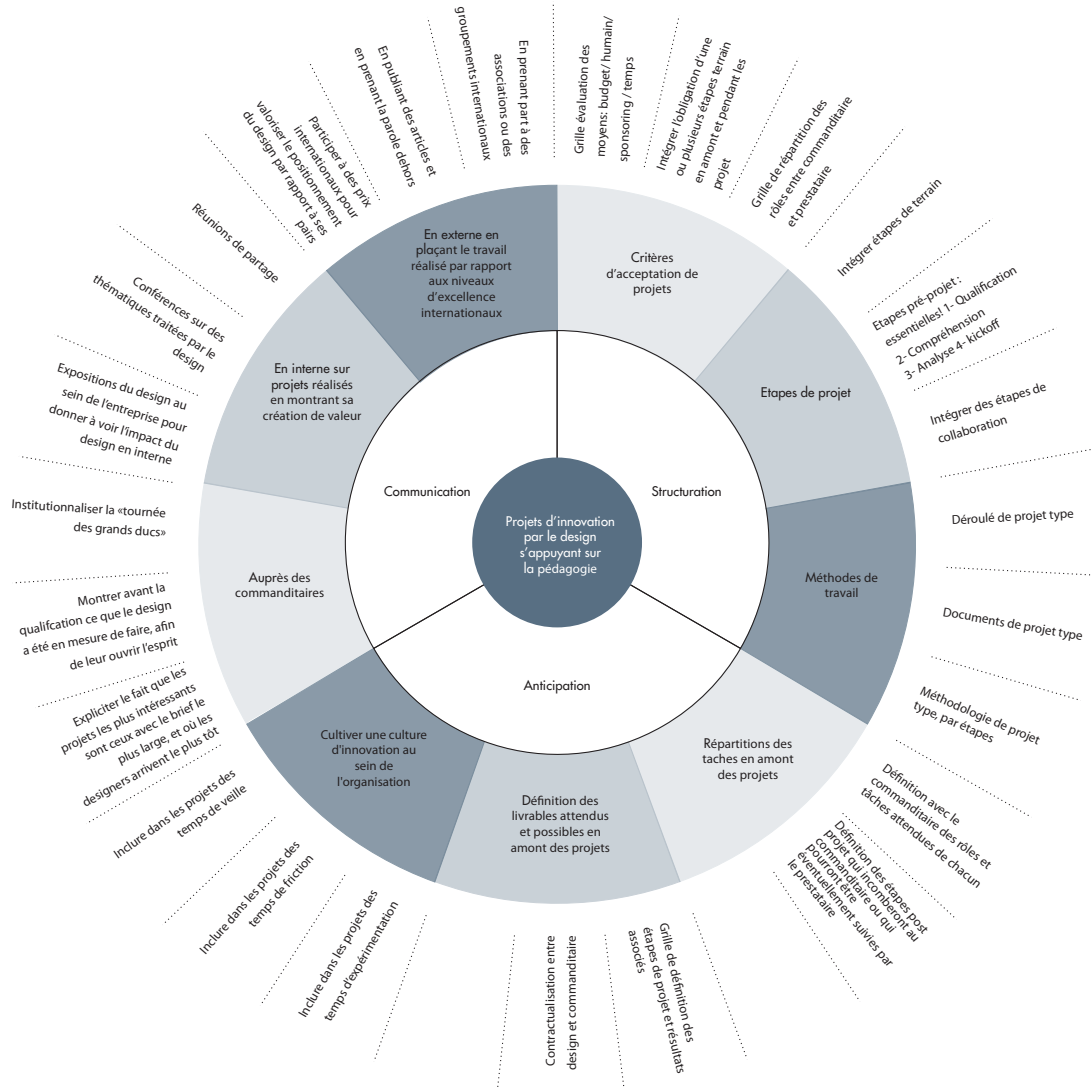
- En prenant part à des associations ou groupements internationaux.
- En publiant des articles et en prenant la parole dehors.
- Participer à des prix internationaux pour valoriser le positionnement du design par rapport à ses pairs.

En interne sur projets réalisés en montrant sa création de valeur

- Réunions de partage.
- Conférences sur des thématiques traitées par le design.
- Expositions du design au sein de l'entreprise pour donner à voir l'impact du design en interne.

Après des commanditaires

- Institutionnaliser la « tournée des grands ducs ».
- Montrer avant la qualification ce que le design a été en mesure de faire, afin de leur ouvrir l'esprit.
- Expliciter le fait que les projets les plus intéressants sont ceux avec le brief le plus large, et où les designers arrivent le plus tôt.



2- Anticipation

Cultiver une culture d'innovation au sein de l'organisation

- Inclure dans les projets des temps de veille.
- Inclure dans les projets des temps de friction.
- Inclure dans les projets des temps d'expérimentation.

Définition des livrables attendus et possibles en amont des projets

- Contractualisation entre design et commanditaire.
- Grille de définition des étapes de projet et résultats associés.

Répartitions des tâches en amont des projets

- Définition des étapes post projet qui incomberont au commanditaire ou qui pourront être éventuellement suivies par le prestataire.
- Définition avec le commanditaire des rôles et tâches attendues de chacun.
- Intégrer étapes de terrain.

3- Structuration

Méthodes de travail

- Méthodologie de projet type, par étapes.
- Documents de projet type.
- Déroulé de projet type.

Étapes de projet

- Intégrer des étapes de collaboration.
- Étapes préprojet : essentielles : 1- Qualification / 2- Compréhension / 3- Analyse / 4- kick off.

Critères d'acceptation de projets

- Grille de répartition des rôles entre commanditaire et prestataire.
- Intégrer l'obligation d'une ou plusieurs étapes terrain en amont et

pendant le projet.

- Grille évaluation des moyens : budget/ humain/ sponsoring / temps.

Les solutions proposées doivent être évaluées selon les organisations, et selon les dispositifs déjà en place, mais aussi selon le niveau d'ac-culturation au design de ces entreprises.

Page de droite: «Roue d'idéation des manières de replacer l'humain au centre des projets et de l'organisation», réalisée par Nina Cammelli, 2023



C- REPLACER LES RELATIONS HUMAINES AU CENTRE DES PROJETS

S'appuyer sur le trio **Empathie - Dialogue - Collaboration**

Sur la base des observations et des recommandations des chapitres précédents, cette roue d'idéation propose par thématique des pistes de solutions pour replacer l'humain au centre de la réflexion des organisations (en opposition avec le tout business des outils de contrôle habituels) et ainsi favoriser l'innovation au sein des organisations. Les propositions sont les suivantes :

1- **Empathie**

Design / métiers

- Travail en commun.
- Immersion interne.
- Animations inter-métiers.

Utilisateurs / terrain

- Immersion sur le terrain.
- Entretiens utilisateurs.
- Ateliers avec les utilisateurs.

Rendre capable de s'adapter et d'aller un peu partout dans l'entreprise

- Formations internes.
- Espace de travail favorisant la mobilité géographique et les rencontres.
- Envisager des appellations métier plus « entreprise compatibles ».

2- Collaboration

Favoriser le travail en commun

- Mettre en place des organisations de projet multi acteurs.
- Mettre en place de la gestion de projet avec lead mouvant selon les étapes de projet.

Favoriser les moments hors projet, en commun

- Encourager les équipes à aller en conférences, expos, etc, et à repartager les observations.
- Mois de partage de passions : concept ekino qui consiste à partager entre collègues ses passions hors travail au travers de diverses rencontres, sur une durée d'un mois : céramique, mixologie, escalade, etc...
- Challenges sur des sujets de veille ou d'apprentissage outils.

Favoriser les alliances interpersonnelles ou inter-métiers

- Accompagnement personnalisé avec un référent, avec ritualisation des rencontres
- Animation métier ritualisées à intervalles réguliers
- Groupes de réflexion internes qui ont pour objectif de travailler soit sur des sujets internes à l'entreprise, soit faire de la veille, soit créer des offres, ou autre, qui ont un fonctionnement ritualisé et des étapes de présentation à l'équipe et à la hiérarchie.

3- Dialogue

Avoir des pilotes (qui forment, qui confrontent à la méthodologie) et des ambassadeurs

- Créer une stratégie de partage avec des objectifs.
- Créer un programme de partage.
- Créer des rôles transverses aux équipes et aux métiers, endossés par

des membres de l'équipe.

Partage de connaissances transverses métiers

- Créer des fichiers de partage de connaissances.
- Journées thématiques types conférences internes.
- Journées partage de connaissance au travers d'ateliers ou présentations de recherches réalisées.

Faire un point à chaque étape projet: besoins , état d'esprit, etc

- Créer des référents externes au projet pour avoir un regard extérieur et guider
- Use case projets pour formaliser et passer l'information aux prochains qui s'intéresseront au sujet.
- REX internes et avec client (retours d'expérience, afin de mettre les choses à plat et de pouvoir capitaliser sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné).

Les solutions proposées doivent être évaluées selon les organisations, et selon les dispositifs déjà en place, mais aussi selon le niveau d'ac-culturation au design de ces entreprises.

D- APPLIQUER CES PROPOSITIONS AU SEIN DE SON ORGANISATION

Les premières questions qui viennent à l'esprit, une fois les propositions établies sont : Quelles propositions choisir? Les quelles mettre en place en priorité ? Puis : Comment être certains d'avoir bien mis en place ces propositions? Sans oublier : Concrètement, qu'est-ce que cela va apporter à mon organisation ?

1- Quelles propositions choisir ? Les quelles mettre en place en priorité ?

Remettons-nous en tête le contexte qui a généré ces propositions. Nous avons pris le parti, dans le chapitre II, de ne creuser que les sujets communs aux différents groupes (cette thèse professionnelle se cantonnera à ces sujets, mais dans un contexte d'organisation, il conviendra de se pencher de la même manière sur tous les sujets qui seraient pertinents de traiter, et pas uniquement ceux que l'on retrouve dans toutes les structures). Si cela rend les propositions applicables dans tous les types de structures étudiées, elles n'en sont pas pour autant pertinentes au même degré dans chacun d'eux.

En effet, ces types de structures ont des modes de fonctionnement très différents, une des principales différences est que les agences fonctionnent avec des clients externes, ce qui réduit considérablement leur marge de manœuvre quand il s'agit d'ajuster les demandes client en termes de problématique, de méthodologie ou de livrables. De ce fait, bien que toutes les propositions puissent s'adapter aux quatre groupes étudiés, elles sont moins faciles à mettre en œuvre pour les agences, en ce qui concerne les propositions orientées vers le commanditaire.

Ces précisions une fois apportées, nous commençons à toucher du doigt la complexité de faire des préconisations générales pour l'ensemble des groupes, voire même pour un seul groupe, car chaque organisation dispose de problématiques qui lui sont propres et d'un degré d'acculturation au design qui lui est propre, également.

Il conviendra ainsi de réinterroger les choix dans un cadre concret, celui d'une entreprise spécifique, afin de définir quelles propositions conserver, lesquelles ajuster et lesquelles mettre de côté. De la même manière, les priorités seront à évaluer selon le cadre spécifique de l'organisation abordée.

Néanmoins, nous pouvons suggérer ici des outils d'évaluation, à utiliser en parallèle d'outils de priorisation se basant sur les rapports impact-effort et importance-urgence. En annexe, vous trouverez un exemple de matrice de priorisation des sujets proposés, selon ces critères, que le lecteur pourra employer au sein de sa propre organisation.

Classification des propositions

Revenons-en donc, aux outils d'évaluation dont nous parlions : les roues d'idéation, désormais couplées à des tableaux de classification. Chacune des roues d'idéation proposée précédemment suggère quantité de propositions que nous pouvons classer en quatre catégories :

- Les template, qui seraient des outils préétablis et chartés,
- Les grilles d'évaluations, qui sont des trames d'analyse des conditions d'exécution ou de mise en place de projets,
- Les cadres de travail, qui accompagnent et orientent les interactions entre individus au sein des projets, mais également en dehors,
- Et les plans, qui sont des directions long terme.

On observe que les trois groupes (avoir une hiérarchie qui accom-

pagne et soutien le design au sein de l'organisation, avoir une démarche pédagogique au service des projets d'innovation par le design, et finalement replacer les relations humaines au centre des projets) n'ont pas la même proportion de propositions dans chaque catégorie. Ainsi, le groupe adressant les sujets hiérarchiques contient essentiellement des recommandations de l'ordre des plans, des cadres de travail et des grilles d'évaluation. Le groupe adressant les sujets pédagogiques contient des recommandations dans toutes les catégories, principalement concernant le cadre de travail et les grilles d'évaluation. Finalement, le groupe adressant les sujets humains recommande uniquement des plans, des cadres de travail et des templates, mais pas de grilles d'évaluation. Celui-ci recommande principalement des cadres de travail.

Si l'on faisait un raccourci, nous pourrions dire que le groupe traitant de la hiérarchie préconise essentiellement des sujets stratégiques et de management, que le groupe pédagogique préconise des outils et des manières de travailler ensemble et que le dernier groupe, celui s'intéressant à l'humain, préconise des actions permettant la rencontre des individus.

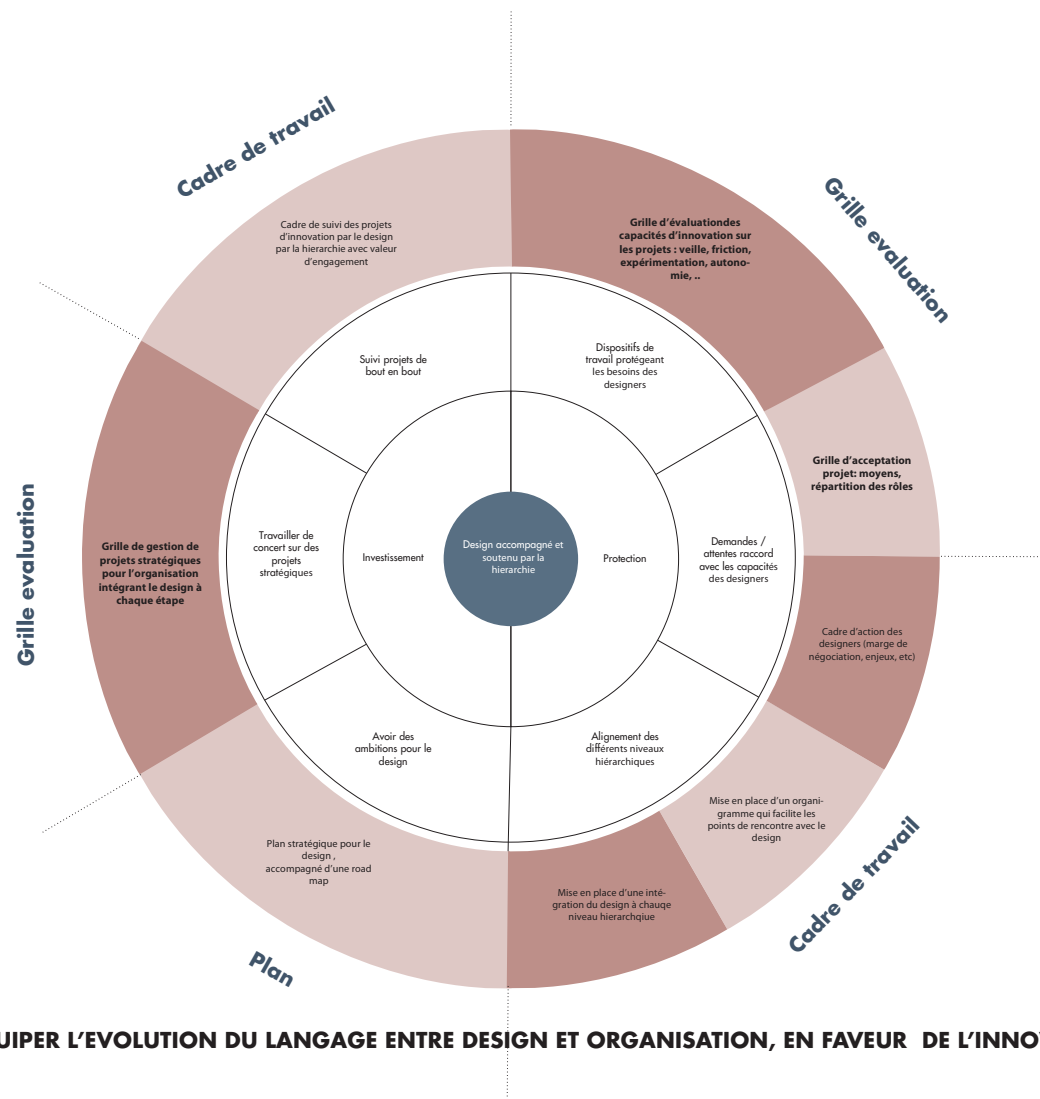
Si l'on devait définir la typologie de chaque groupe de recommandations, nous pourrions dire que les recommandations de type « plan » sont d'ordre stratégique, que les recommandations de type « cadre de travail » sont d'ordre organisationnel, que les recommandations de type « grille d'évaluation » sont d'ordre méthodologique et que finalement, les recommandations de type « template » sont d'ordre opérationnel. **Cette catégorisation n'est pas sans rappeler l'échelle de maturité du design**, telle que définie par le Danish design center.

Observons les recommandations établies au regard de cette échelle.

Les trois roues et les trois tableaux associés à chacune de ces roues permettent de visualiser rapidement les recommandations et leurs typologies au regard des catégories préalablement établies. Explicitons un peu les tableaux accolés aux roues : ces tableaux sont constituées de deux parties principales, **à gauche, on retrouve l'échelle de maturité au design, telle que définie par le Danish design center, à droite, on retrouve les différentes propositions effectuées** (dans les roues d'idéation), **classifiées selon leur catégorie et représentées en parallèle d'une pyramide qui n'est pas sans rappeler celle de Maslow**. Cette Pyramide, vise à mettre en évidence une forme de stratification des objectifs et des outils à déployer, mais contrairement à celle de Maslow, conformément à ce qui est ressorti des différents entretiens, il n'est pas nécessaire, voir pas recommandé, de procéder de manière successive pour adopter les suggestions. Par-là, je veux dire que l'on ne doit pas systématiquement commencer par les templates, avant d'entamer une démarche d'évaluation, puis de définition du cadre de travail pour enfin arriver à un niveau stratégique. Cette pyramide est plutôt une boussole, avec pour objectif le plus élevé d'avoir une intégration stratégique du design au sein de l'organisation, mais cette boussole implique un dialogue permanent entre les différents niveaux de la pyramide qui la compose. Nous l'abordions à l'issue des entretiens, une intégration du design au service de l'innovation s'effectuant en commençant par le bas (le terrain), aura des réponses très pertinentes aux besoins des métiers et des utilisateurs, et aura une grande force de conviction par la preuve de sa fonction, mais aura de grandes difficultés à remonter au niveau stratégique, car les membres de l'entreprise auront intégré le design comme un outil d'innovation opérationnelle, et auront du mal à avoir une vision du design à un autre niveau.

A l'inverse, une intégration du design au niveau stratégique, s'appuyant sur un organigramme le plaçant en haut lieu, ne garantit pas plus son acceptation, car celle-ci place le design loin des métiers et de ce qui peut faire la démonstration de son efficacité et de sa pertinence. Il tend ainsi à être perçu comme une intervention chronophage et déconnectée des réalités des acteurs. Ce tableau / outil vise donc à placer les constats effectués et les recommandations selon une grille d'analyse, et invite à adopter un va et viens permanent entre ses différents échelons.

DESIGN ACCOMPAGNE ET SOUTENU PAR LA HIERARCHIE

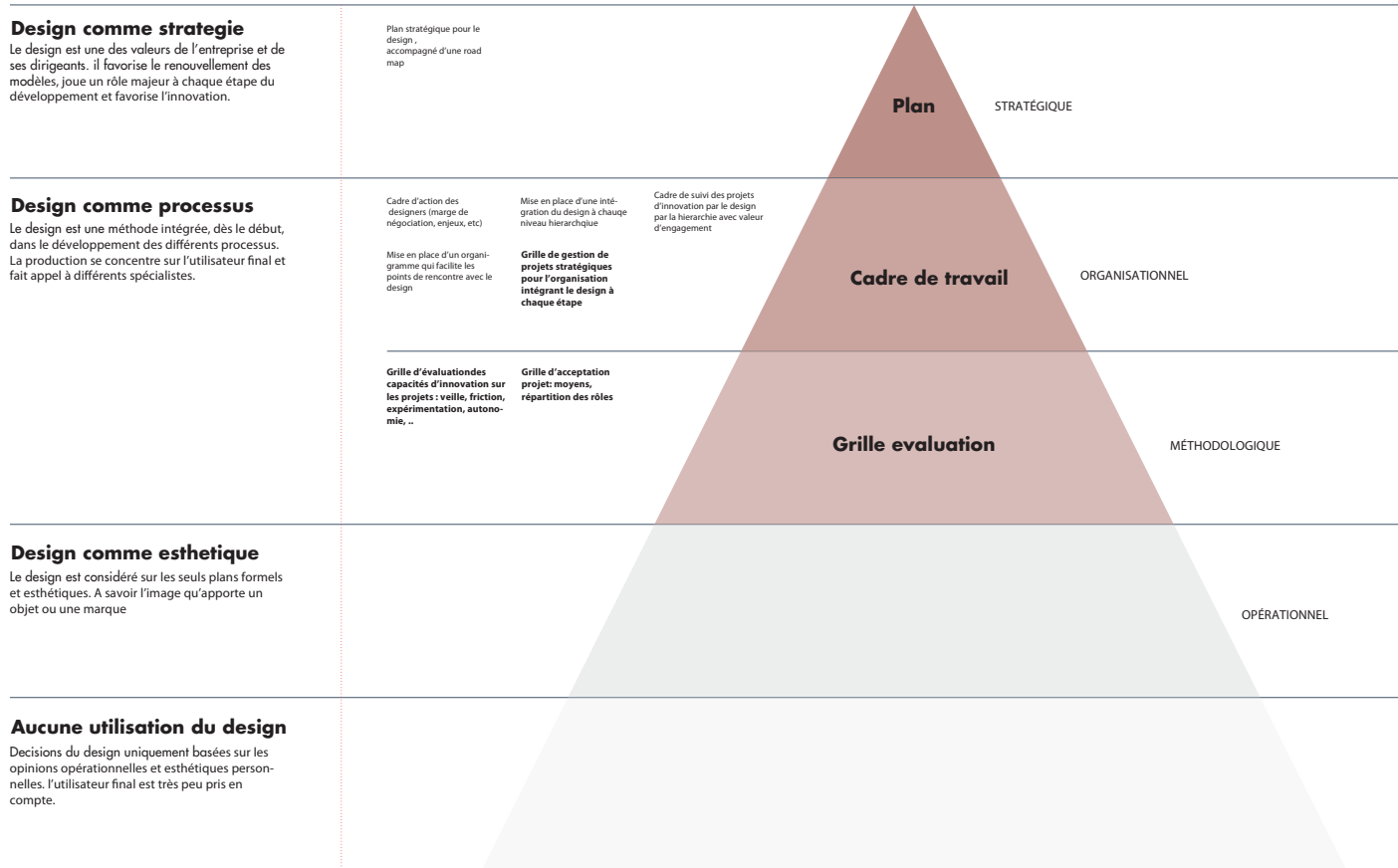


Ci-contre: «Structuration par typologie, de la roue d'idéation des manières de mettre en place un accompagnement et un soutien au design au sein de l'organisation, par la hiérarchie», réalisée par Nina Cammelli, 2023

IMAGINER ET EQUIPER L'EVOLUTION DU LANGAGE ENTRE DESIGN ET ORGANISATION, EN FAVEUR DE L'INNOVATION

Echelle de maturité du design (Danish Design Center)

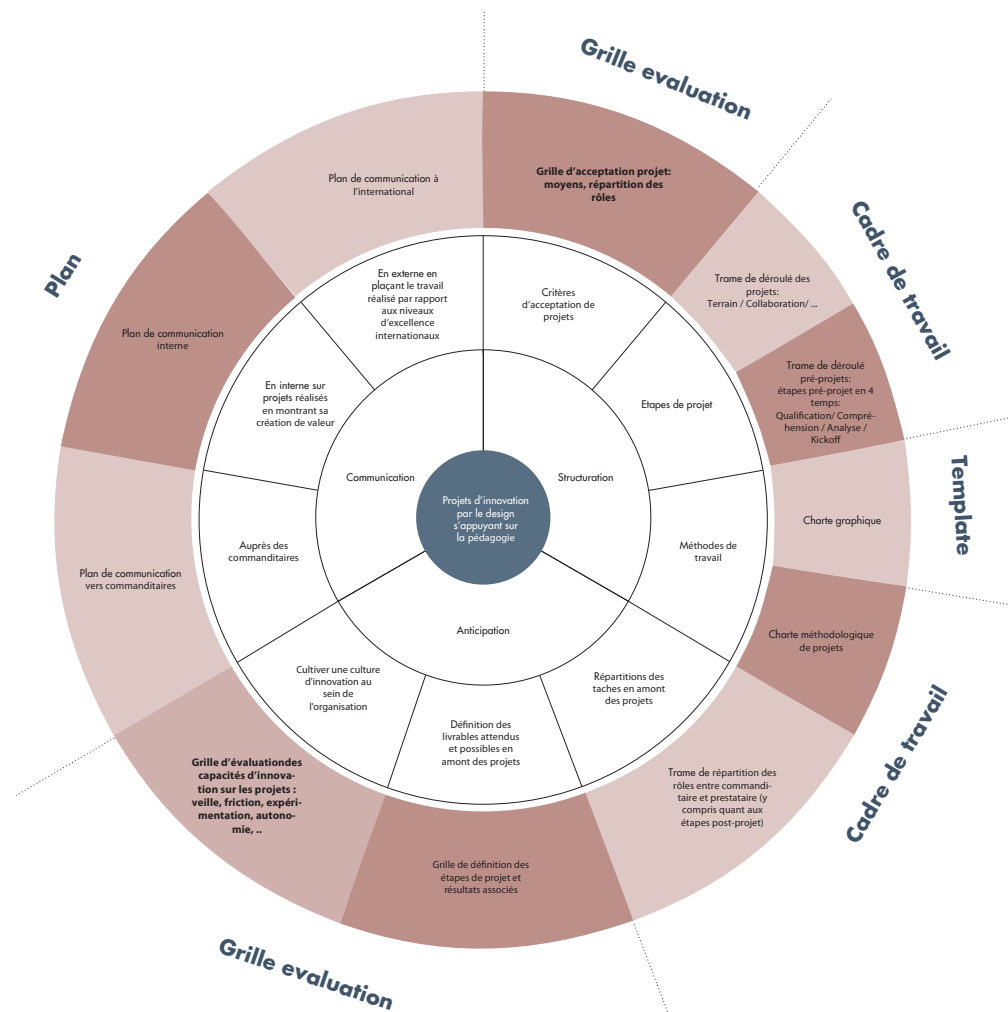
Classement des propositions retenues pour améliorer la relation et la qualité du travail entre designers et organisations, dans un contexte d'innovation, par typologie.



Ci-contre: «Schéma de classement des propositions retenues pour améliorer la relation et la qualité du travail entre designers et organisations, dans un contexte d'innovation: Design accompagne et soutenu par la hiérarchie», réalisé par Nina Cammelli, 2023

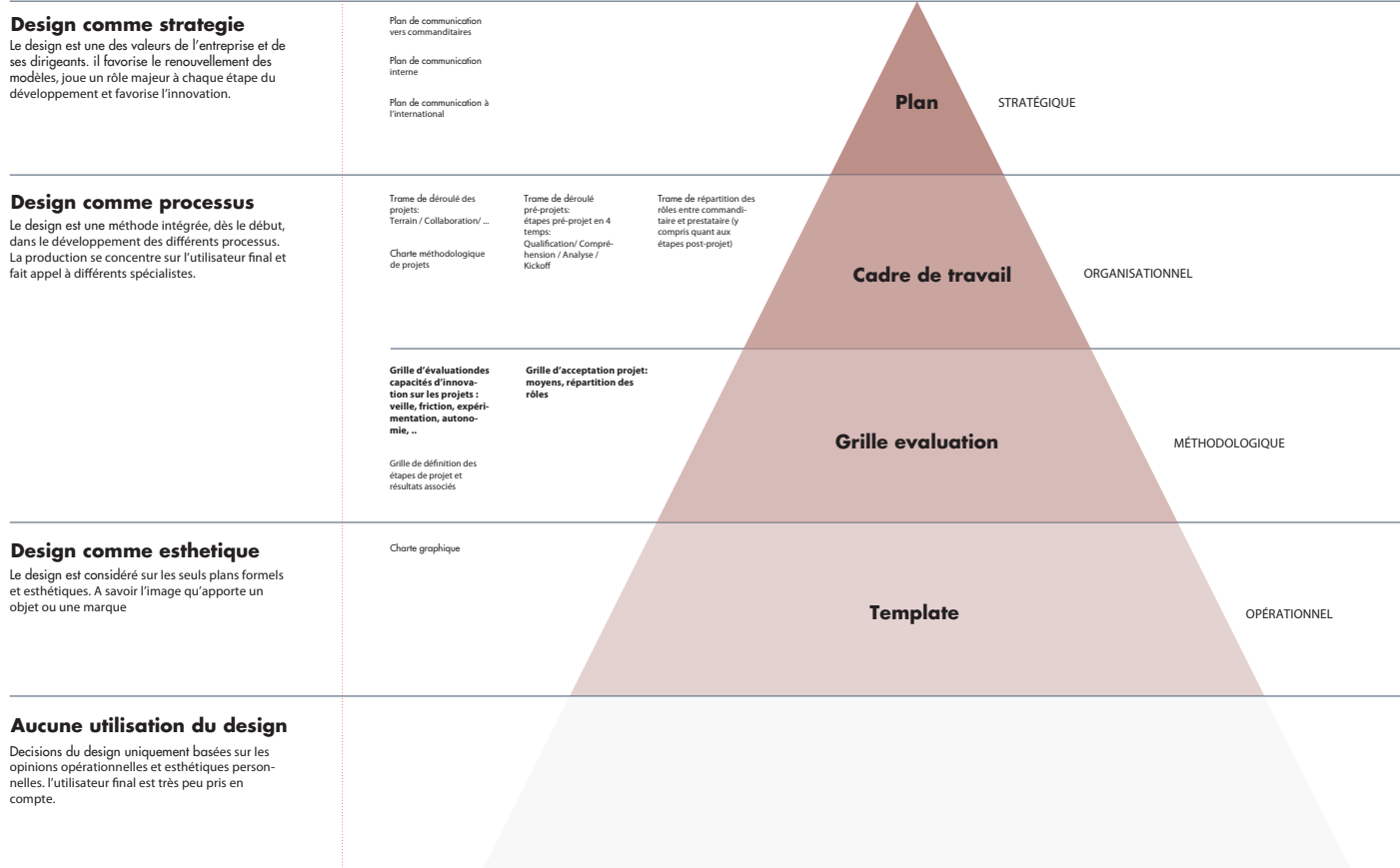
APPLIQUER CES PROPOSITIONS AU SEIN DE SON ORGANISATION

PROJETS D'INNOVATION PAR LE DESIGN S'APPUYANT SUR LA PEDAGOGIE



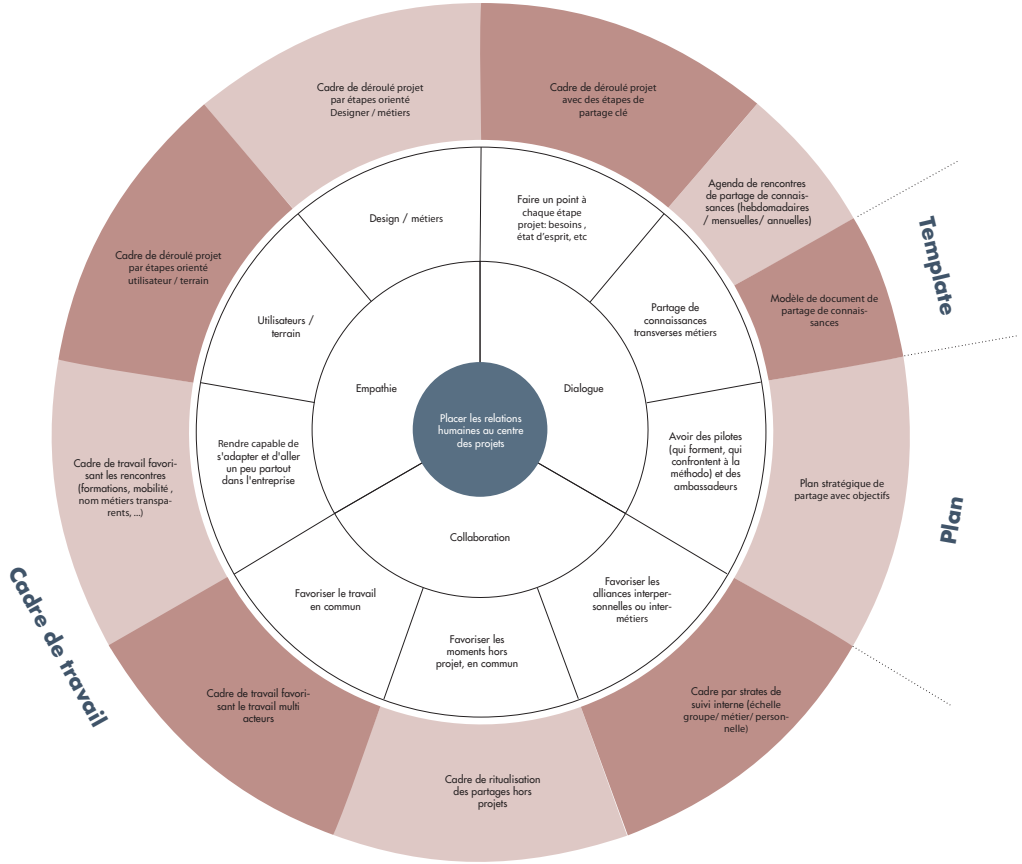
Ci-contre: «Structuration par typologie, de la roue d'idéation des manières de mettre en place un accompagnement et un soutien au design au sein de l'organisation, par la pédagogie», réalisée par Nina Cammelli, 2023

IMAGINER ET EQUIPER L'EVOLUTION DU LANGAGE ENTRE DESIGN ET ORGANISATION, EN FAVEUR DE L'INNOVATION



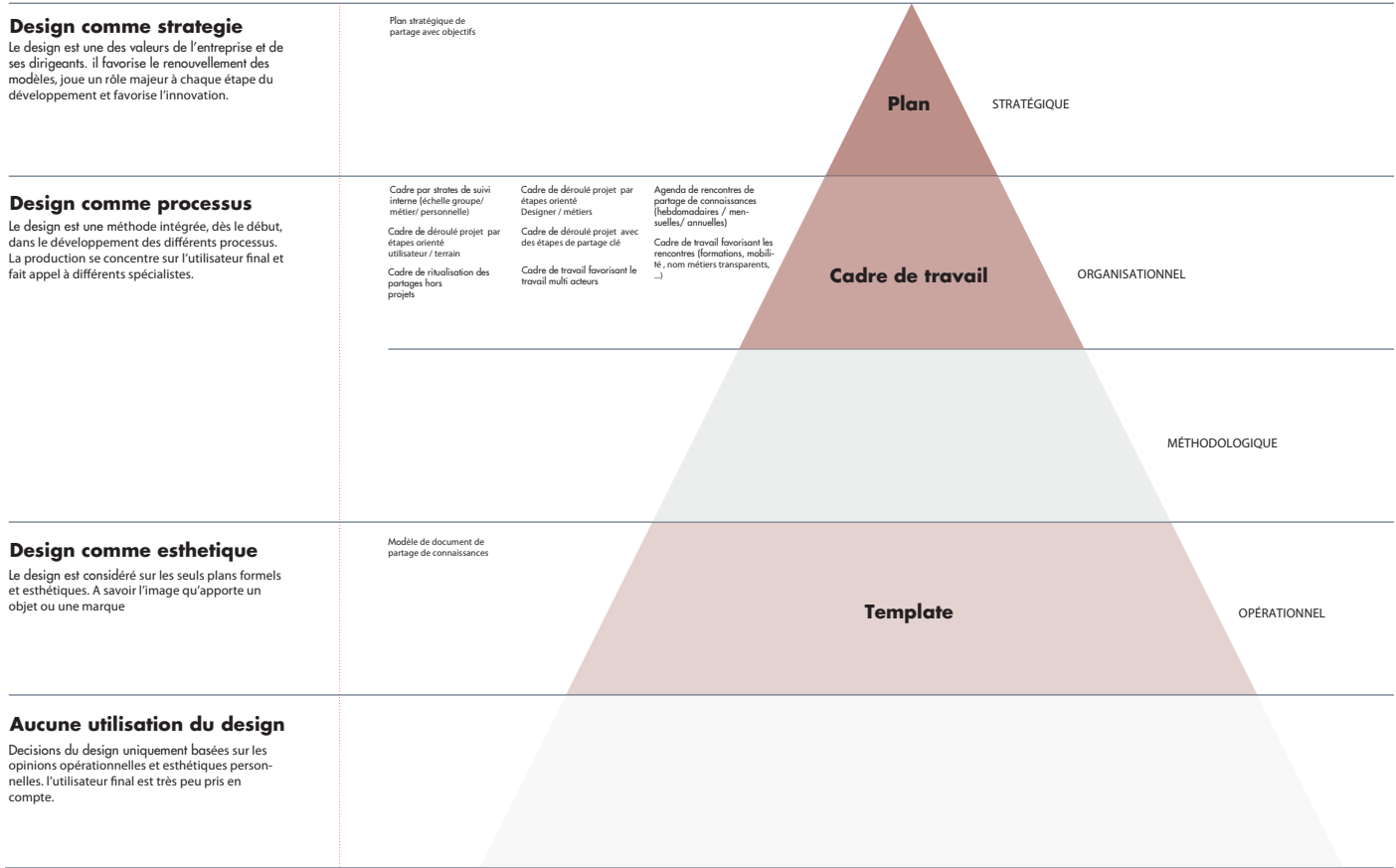
Ci-contre: «Schéma de classement des propositions retenues pour améliorer la relation et la qualité du travail entre designers et organisations, dans un contexte d'innovation: Design accompagne et soutenu par la pédagogie», réalisé par Nina Cammelli, 2023

PLACER LES RELATIONS HUMAINES AU CENTRE DES PROJETS



Ci-contre: «Structuration par typologie, de la roue d'idéation des manières de mettre en place un accompagnement et un soutien au design au sein de l'organisation, par les relations humaines», réalisée par Nina Cammelli, 2023

IMAGINER ET EQUIPER L'EVOLUTION DU LANGAGE ENTRE DESIGN ET ORGANISATION, EN FAVEUR DE L'INNOVATION



Ci-contre: «Schéma de classement des propositions retenues pour améliorer la relation et la qualité du travail entre designers et organisations, dans un contexte d'innovation: Design accompagne et soutenu par les relations humaines», réalisé par Nina Cammelli, 2023

« COMPANIES THAT MANAGE
DESIGN EFFECTIVELY AND
EFFICIENTLY ATTAIN BETTER
PRODUCT INNOVATION
PERFORMANCE THAN THOSE
THAT DO NOT. »¹⁵

15 Fernández-Mesa, Anabel, Joaquín Alegre-Vidal, Ricardo Chiva-Gómez, et Antonio Gutiérrez-Gracia. « Design Management Capability: Its Mediating Role between OLC and Innovation Performance in SMEs », s. d.

En conclusion de ce chapitre qui avait pour objectif d'imaginer et équiper l'évolution du langage entre design et organisation, en faveur de l'innovation, retenons que le couple d'outils proposés (roues-tableaux) apporte une grille de lecture transverse aux grilles de lectures habituelles des projets d'innovation, qui sont, nous l'abordions précédemment, portées par des critères de rentabilité.

Ces grilles de lecture visent à nourrir l'évaluation de la qualité de l'échange design-organisation au service de l'innovation, en se basant sur des critères plus qualitatifs et plus humains. Celles-ci sont destinées à **évaluer, de façon rapide, son organisation au regard de critères (les trois roues) afin de percevoir les forces et faiblesses du dialogue design-organisation au regard de ces roues.**

Une fois les constatations effectuées, les managers et directions pourront **puiser, dans les tableaux, des actions pour y remédier et mieux intégrer le design dans l'innovation en organisation.**

Points de vigilance :

Il conviendra de veiller à un dialogue permanent entre les différents niveaux de la pyramide pour ne pas tomber dans l'écueil d'un surdimensionnement du haut ou du bas de celle-ci.

Étapes suivantes :

Afin de s'assurer de la bonne mise en place des recommandations et de leur efficacité, il conviendra de mettre en place des outils d'évaluation permettant de se guider et de faire la preuve des résultats obtenus tant en faveur de l'innovation, du design que de l'organisation.

Tout au long de cette thèse professionnelle, nous avons interrogé la manière de favoriser les territoires d'échange design-organisation, afin de mieux créer lien et efficacité entre design, stratégie et organisation pour favoriser l'innovation. Pour cela nous avons confirmé par les entretiens les deux hypothèses de départ, qui étaient :

1- Il est complexe pour un designer d'être accepté sur de telles problématiques car il existe des incompréhensions fortes et des aprioris tenaces entre le monde du design et de l'organisation, qu'il conviendra de faire disparaître pour favoriser un travail conjoint bénéfique à la qualité du travail des designers comme aux capacités d'adaptation des organisations au contexte social, environnemental, économique, etc...

2- L'une des clés de réussite de l'approche stratégique du design réside dans la temporalité de son implication dans la démarche de l'organisation.

Nous avons, à l'issue de la phase d'immersion mis en évidence un troisième fait, qui n'était pas évoqué par les hypothèses de départ : l'innovation, comme le design au sein des organisation sont soumis à une lecture constante au regard des indicateurs traditionnels du business, à savoir l'espérance d'un ROI maximum et une analyse du rapport coûts-bénéfices. A l'issue de la première phase, nous avons déterminé qu'il était nécessaire pour l'innovation de trouver un langage commun entre organisation et design et de sortir des schémas business de l'évaluation et pour cela, nous avons suggéré de baser ce nouveau langage sur l'humain, au travers d'une hiérarchie qui accompagne et soutient le design, d'une pédagogie au service des projets d'innovation par le design et de relations humaines placées au centre des projets. Ce langage suggéré s'appuie sur

des outils (roue et tableau) qui s'utilisent en deux temps :

Dans un premier temps, la lecture des roues permet au porteur de projet, designer, manager ou directeur d'évaluer rapidement sa structure et ses méthodologies, et comment elles favorisent ou non l'interaction entre designers et non designers au service de l'innovation. Les roues divisées par thématiques et axes de travail, permettent d'identifier des grands sujets à traiter et donc à prioriser.

Dans un second temps, les tableaux, proposent des actions pour remédier aux problématiques observées et mieux intégrer le design dans l'innovation en organisation. Nous précisons un point de vigilance, qui était de veiller à un dialogue permanent entre les différents niveaux de la pyramide pour ne pas tomber dans l'écueil d'un surdimensionnement du haut ou du bas de celle-ci.

CE QUI RESTE À FAIRE

Afin d'interroger la pertinence des outils proposés, il conviendrait de faire une phase d'immersion complémentaire, en interrogeant des acteurs et en s'appuyant sur des cas concrets et ainsi entrer dans le détail des outils opérationnels pour la mise en place des recommandations. Par ailleurs, cette thèse professionnelle s'étant penchée principalement sur les sujets communs aux différents groupes étudiés, il serait intéressant que dans d'autres travaux, soient étudiées les spécificités des différents groupes afin de compléter les critères d'évaluation et les recommandations. Parmi les sujets évoqués en entretiens, la question de la formation des futurs protagonistes de l'innovation, en école de design et école de commerce, me semble être un point de départ très intéressant pour un nouveau projet.

ANNEXES

INNOVATION « nom féminin
(bas latin innovatio, -onis)

1. Action d'innover ; son résultat : L'innovation technique. Avoir horreur des innovations.

Synonymes : changement - création - invention - nouveauté - révolution - transformation

Contraires : conservatisme - routine - tradition

2. Introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau.

3. Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

4. Processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles. »

« L'innovation consiste à appliquer une découverte à la sphère de la production [...]. On peut distinguer les innovations qui portent sur les produits et les innovations de procédé, qui sont relatives aux facteurs de production – comme l'amélioration des biens d'équipement et l'organisation du travail humain.

Les innovations de produit sont de trois types. Un premier type consiste à fabriquer un produit entièrement nouveau : par exemple, la télévision lors de son lancement sur le marché, après la Seconde Guerre mondiale. Un autre type d'innovation tient à la nouveauté du produit par rapport à un usage déjà existant : c'est le cas du disque compact remplaçant le disque vinyle. Enfin, il existe des innovations dites « incrémentales », qui se caractérisent par l'amélioration d'un produit déjà existant, tel que le téléviseur couleur se substituant au téléviseur noir et blanc.

Les innovations de procédé concernent la production des biens et des services [...]. Parallèlement à l'amélioration des moyens de production, l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail dans l'entreprise relève également de l'innovation [...].

L'innovation est une notion-clé de la pensée économique. L'autrichien Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), dans *Théorie de l'évolution économique* (1912), la définit comme le fait de mettre en œuvre une nouvelle fonction de production. L'innovation est le produit de la démarche entrepreneuriale, et plus particulièrement celle de l'entrepreneur dynamique – celui qui, selon l'expression de Schumpeter, « nage contre le courant » et bouleverse la routine de la production. L'échec de l'innovation peut entraîner la faillite de l'entreprise. En revanche, la réussite de l'innovation engendre le profit. L'innovation, assimilée à un processus de « destruction créatrice », introduit une rupture dans l'équilibre économique et est à l'origine de fluctuations dans le processus de croissance. »

16 Vivatech

17 France Innovation

18 Anciennement « Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche », auquel a été apposé le mot innovation

19 Mission innovation qui a pour mission d'expérimenter et favoriser « des actions ministérielles visant à diffuser une culture de l'innovation et à développer des services et des modes de travail innovants. »

20 Éditions Larousse, « innovation - LA-ROUSSE », consulté le 6 septembre 2023, <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/innovation/61505>

21 Philippe Bihouix. (2021). L'Âge des low tech (Points). (S.l.) : (s.n).

22 Expression employée en septembre 2020 par le président français pour se moquer d'une vision de l'innovation supposément passiste, hostile au tout technologique ; lors d'un discours adressé aux dirigeants de la « french tech ».

23 Étienne Klein. (2017). Sauvons le progrès. Dialogue avec Denis Lafay. (S.l.) : Éditions de l'Aube, p.23.

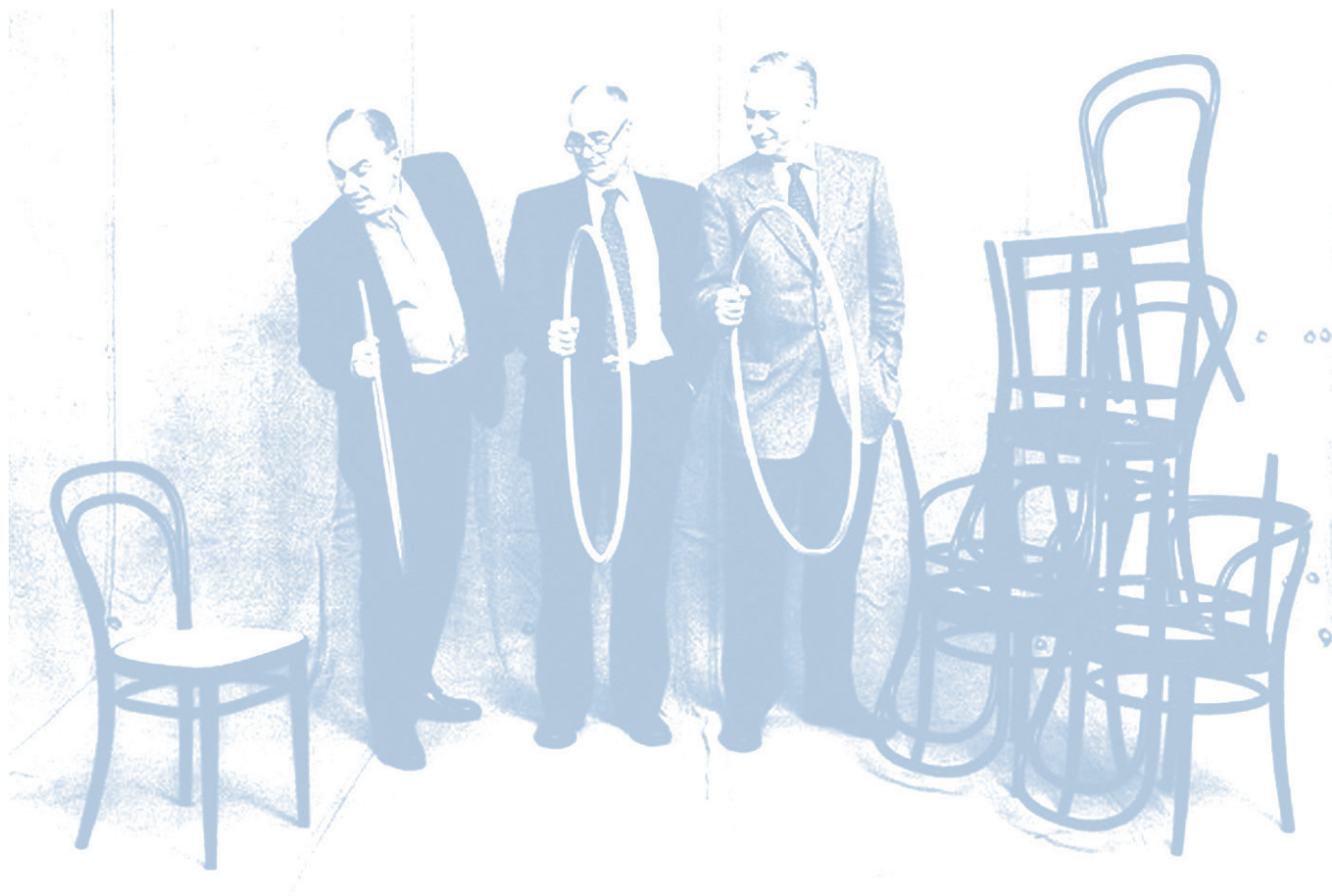
Salon de l'innovation technologique¹⁶, startup et entreprises innovantes, associations professionnelles de l'innovation¹⁷, ministère de « l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation »¹⁸, Mission Innovation¹⁹, ... En 2023, le mot « innovation » est présent partout et semble être garant de performance et de dynamisme économique. Si l'on parle beaucoup de l'innovation, on s'interroge cependant rarement sur le sens de ce mot. Sens comme définition et sens comme direction que prend l'innovation.

Le mot innovation désigne la mise en adéquation d'une création avec une sphère de production²⁰. L'innovation peut être de produit ou de procédé et peut être de rupture (quelque chose de totalement nouveau, qui bouleverse le marché, la manière de produire ou les modes de consommation) ou incrémentale (amélioration d'une solution déjà existante). L'innovation est un facteur économique majeur puisqu'elle conditionne l'état de santé de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre ou la subit

Dans quel sens va / faire aller l'innovation ?
(Vers où va l'innovation ? Vers où la faire aller ?)

La réponse à cette question est une nécessaire prise de parti, car la direction que prend l'innovation conditionnera ce que nous souhaitons faire exister à l'avenir et donc le monde de demain. Cette réponse est de ce fait profondément personnelle et ancrée dans des convictions qui guideront le déroulement du travail de recherche et d'analyse qui se trouvera au fil des pages. Elle s'appuie ici sur mon expérience et sur

la lecture d'un ouvrage de Philippe Bihouix : L'âge des low tech²¹. Loin de défendre un imaginaire de la « lampe à huile »²² comme pourrait le faire penser le titre, l'auteur y évoque le moment historique que nous vivons et la nécessité de faire changer les choses. Ce changement doit s'envisager non de manière nostalgique d'un passé supposément idyllique, mais d'une manière raisonnée, prenant en compte tant le prisme économique que social pour évaluer la possibilité, la faisabilité, la désirabilité et l'utilité d'une direction à faire prendre à notre monde. L'innovation durable s'inscrit dans une réflexion à long terme, s'appuyant sur un projet de société (nous retrouvons ici la notion de direction à suivre et donc à donner), qui visera non pas « toujours plus », mais « toujours mieux pour tous »²³, elle s'appuie sur la capacité de percevoir dans les interstices de l'existant l'émergence de ce qu'il est possible de faire sans nécessairement faire table rase à chaque fin de cycle.



Ci-contre: © Phaidon - Michael Thonet,
Chaise No. 14

24 Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n.).

25 Michael Thonet (1796-1871) connu pour avoir rationalisé la production à des fins industrielles et pour être l'inventeur d'un procédé de cintrage du bois. Il a notamment créé des chaises fonctionnelles et démontables, composées peu de pièces, permettant de rationaliser le transport de celles-ci.

26 William Morris (1834 – 1896), appartient au mouvement Arts and Crafts opposé à l'esthétique de la production industrielle qui se développe avec l'émergence de l'industrialisation de la production de biens, il a œuvré à la conception de pièces inspirées par la nature.

27 Hella Jongerius, Louise Schouwenberg. (2015). Beyond the new. Design Academy Eindhoven, Design Indaba, and Z33. Répertorié à <http://beyondthenew.jongeriuslab.com/download/Beyond-the-new-manifest.pdf>

Qu'est-ce que le design ?

Le design c'est une discipline dont il est complexe de formaliser une définition unique²⁴, tant les définitions divergent selon les points de vue et les pays.

La définition commune du design fait remonter la création de la discipline à l'avènement de l'ère industrielle (fin XIX ème siècle, début XXème siècle), avec des noms comme Michael Thonet²⁵ (qui ont œuvré à soit accompagner les industriels vers une réflexion formelle sur les objets , adaptée aux contraintes de la production en série, soit à remettre en question l'émergence de ce vocabulaire formel industriel en tendant vers une production non uniformisable, comme ce fut le cas pour le travail de William Morris²⁶).

Qu'il s'oppose à l'émergence de l'industrie manufacturière ou au contraire qu'il l'accompagne, le design comme envisagé pour de nombreuses décennies est une conception de l'objet, par sa forme et sa fonction.

La définition qui correspondrait le mieux à ma pratique et à ma pensée (puisque la définition du design est un parti-pris) :

Design = processus créatif qui émerge des rencontres

Le designer tend à être un professionnel dont la conception se fait en dialogue avec nombre d'autres acteurs. Qu'il s'agisse du client, de l'utilisateur, des autres créateurs sur le projet ou des acteurs de sa réalisation, le projet de design est de fait un point de rencontre entre les envies, les possibilités, les attentes, ... de chacun. Les solutions émer-

geant de ces rencontres peuvent être, in fine, des objets, mais peuvent prendre une infinité d'autres formes²⁷.

Le design implique de se placer en tant qu'apprenant permanent.

DEFINITION DE L'AFD

« Le design est un processus intellectuel créatif, pluridisciplinaire et humaniste, dont le but est de traiter et d'apporter des solutions aux problématiques de tous les jours, petites et grandes, liées aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

[...] Cette activité utilise les compétences et l'expérience du designer, faites d'observation, d'analyse, d'écoute et de technique. L'inconnu, inhérent au commencement de tout projet, est précisément ce qui excite le cerveau du designer et qui le rend capable de rechercher des réponses originales ».

DEFINITION**CABINET DE CONSULTING**

Une agence de conseil est une entité spécialisée rassemblant des experts et des consultants chevronnés dans divers domaines. Son rôle principal est d'offrir des conseils stratégiques et opérationnels à des entreprises, organisations ou individus. Ces agences s'engagent dans des missions de consultation pour aider leurs clients à résoudre des problèmes spécifiques, à optimiser leurs opérations, à développer leurs activités, ou à prendre des décisions éclairées. Les domaines d'expertise des agences de conseil peuvent couvrir une gamme étendue, incluant la gestion stratégique, la finance, les ressources humaines, la transformation digitale, et d'autres secteurs clés. En travaillant en étroite collaboration avec leurs clients, les agences de conseil contribuent à élaborer des stratégies efficaces, à identifier des opportunités de croissance et à améliorer la performance globale de leurs partenaires. Nous l'abordons en introduction, désormais, de plus en plus d'agences de conseil tendent à englober des activités de design.

DEFINITION**AGENCE DE DESIGN**

Une agence de design est une entité spécialisée regroupant des professionnels créatifs tels que designers graphiques, designers industriels, experts en expérience utilisateur, etc. Elle se consacre à la conception, au développement et à la mise en œuvre de solutions esthétiques et fonctionnelles pour des projets variés, couvrant des domaines tels que le design graphique, le design d'interface, le design industriel, et d'autres disciplines connexes. Ces agences collaborent souvent avec des entreprises ou des individus pour créer des produits, des identités visuelles, des espaces, des interfaces numériques et d'autres éléments visuels, jouant un rôle clé dans le renforcement de la présence et de l'impact visuel de leurs clients sur le marché. Depuis quelques années, les domaines d'activité des agences s'étendent et tendent à couvrir de plus en plus des sujets stratégiques, de design de service, ou de designs appliqués au sites internet.

DEFINITION

LAB OU LABORATOIRE D'INNOVATION

Un laboratoire d'innovation est une entité dédiée à la recherche, à l'expérimentation et à la stimulation de nouvelles idées au sein d'une organisation. Composé de chercheurs, de designers, d'experts en technologie et d'autres professionnels créatifs, ce laboratoire a pour mission de favoriser l'émergence de solutions novatrices. Il opère souvent en marge des structures traditionnelles de l'entreprise, offrant un espace propice à la libre exploration, à la collaboration interdisciplinaire et à la prise de risques calculés. Ces laboratoires sont généralement axés sur la résolution de problèmes complexes, la création de prototypes, et la mise en œuvre de concepts avant-gardistes. En travaillant de manière agile, les laboratoires d'innovation contribuent à insuffler un esprit de créativité et de progrès au sein de l'organisation, participant ainsi à son adaptation aux défis changeants du marché et de la société.

DEFINITION

ORGANISATION

Une organisation est une structure formelle ou informelle qui regroupe des individus et des ressources dans le but de réaliser des objectifs communs. Le parti pris de cette thèse professionnelle est de choisir le terme d'organisation plutôt que celui d'entreprise car il englobe à la fois des acteurs à but lucratif (les entreprises et des acteurs à but non lucratif (comme les associations ou des organisation publiques). Les entreprises et les organisations ont pour point commun d'avoir une structure qui définit la hiérarchie et les fonctions en leur sein. Toutes deux ont des objectifs à atteindre, de l'ordre de la rentabilité, pour les entreprises, ou de la réalisation de mission pour les organisations et emploi des individus afin d'atteindre leurs objectifs par la réalisation de leurs activités.

Ci-contre: échelle de maturité du design –
développée par le Danish Design Center,
sert à mesurer le niveau d'intégration du
design dans les entreprises.

ECHELLE DE MATURITE DU DESIGN

DESIGN COMME STRATÉGIE

4

Le design est une des valeurs de l'entreprise et de ses dirigeants. Il favorise le renouvellement des modèles, joue un rôle majeur à chaque étape du développement et favorise l'innovation.

DESIGN COMME PROCESSUS

3

Le design est une méthode intégrée, dès le début, dans le développement des différents processus. La production se concentre sur l'utilisateur final et fait appel à différents spécialistes.

DESIGN COMME ESTHÉTIQUE

2

Le design est considéré sur les seuls plans formels et esthétiques. A savoir l'image qu'apporte un objet ou une marque.

AUCUNE UTILISATION DU DESIGN

1

Les décisions en design sont uniquement basées sur les opinions basées sur les opinions opérationnelles et esthétiques personnelles. L'utilisateur final est très peu pris en compte.

INTRODUCTION

LA PERSONNE

- présentation
- poste / entreprises

L'INNOVATION

- définir l'innovation pour toi

PROJET D'INNOVATION

- Me décrire dans quel contexte a travaillé sur projet d'innovation (avec ou sans designers)
- Me décrire le déroulé d'un projet d'innovation (étapes, personnes qui y prennent part)
- Quelles sont tes contraintes? / objectifs?

L'INNOVATION AVEC DESIGNERS

- A-t-il déjà travaillé avec des designers dans ce cadre?
- Qui a mandaté le designer?
- sur quelles bases s'est effectué le choix?
- Sur quelles phases projet est-t-il intervenu?
- Quels ont été les rôles du designer?

DUREE | 5 minutes

DUREE | 5 minutes

DUREE | 10 minutes

DUREE | 5 minutes

RETOUR D'EXPERIENCE AVEC DESIGNER INNOVATION

- comment cela s'est passé? (ce qui s'est bien passé et mal passé?)
- quelles sont les bonnes pratiques des designers / qu'ils ont ou qu'ils devraient adopter?
- Quelles sont leurs mauvaises pratiques?
- Qu'est ce qui au sein de ta structure est, selon toi, un frein à l'innovation (avec designer / sans designer)

TEMPORALITE

- quelle influence a la temporalité d'arrivée sur le projet:
- sur les résultats
- sur la relation aux autres
- sur la compréhension de leur rôle par les différentes parties prenantes
- sur leur sensation de satisfaction
- sur l'ambiance du projet
- sur la satisfaction client

DUREE | 10 minutes

DUREE | 10 minutes

OUVERTURE

- as tu des remarques / des suggestions pour mon travail de recherche
- aurais-tu des contacts à me suggérer pour ce travail?

CONCLUSION

**DUREE TOTALE
60 MINUTES**

ANNEXES

INTRODUCTION

LA PERSONNE

- présentation
- poste / entreprises

L'INNOVATION

- définir l'innovation pour toi

PROJET D'INNOVATION

- Me décrire dans quel contexte a travaillé sur projet d'innovation
- Me décrire le déroulé d'un projet d'innovation (étapes, personnes qui y prennent part)
- Quelles sont tes contraintes? / tes objectifs?

L'INNOVATION AVEC ORGANISATION

- Qui t'a mandaté sur le sujet?
- sur quelles bases s'est effectué le choix?
- Sur quelles phases projet est-t-il intervenu?
- Quels ont été tes rôles de designer?

DUREE 5 minutes

DUREE 5 minutes

DUREE 10 minutes

DUREE 5 minutes

RETOUR D'EXPERIENCE DESIGNER INNOVATION

- comment cela s'est passé? (ce qui s'est bien passé et mal passé?)
- quelles sont les bonnes pratiques des non designers/ qu'ils ont ou qu'ils devraient adopter?
- Quelles sont leurs mauvaises pratiques?
- Qu'est ce qui au sein de ta structure est, selon toi, un frein à l'innovation (avec designer / sans designer)

TEMPORALITE

- quelle influence a la temporalité d'arrivée sur le projet:
- sur les résultats
- sur la relation aux autres
- sur la compréhension de leur rôle par les différentes parties prenantes
- sur leur sensation de satisfaction
- sur l'ambiance du projet
- sur la satisfaction client

DUREE 10 minutes

DUREE 10 minutes

OUVERTURE

- as tu des remarques / des suggestions pour mon travail de recherche
- aurais-tu des contacts à me suggérer pour ce travail?

CONCLUSION

**DUREE TOTALE
60 MINUTES**

RESTITUTION ENTRETIENS

Ci-contre, aperçu de la trame de restitution des entretiens (consultable en fichier joint, en version détaillée).
Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse détaillée, par thématique:

INNOVATION

- Définition de l'innovation
- Imaginaire

STRUCTURE D'INNOVATION

- Définition de la structure et des tâches associées
- Comment la structure se présente, au delà de sa définition

PROJET

Interactions sur le projet

- Parties prenantes
- Relation avec la hiérarchie
- Relation avec les équipes

Déroulé de projet

- Contraintes
- Enclenchement des thématiques de travail
- Objectifs
- Etapes de Projet

DESIGN

Définition

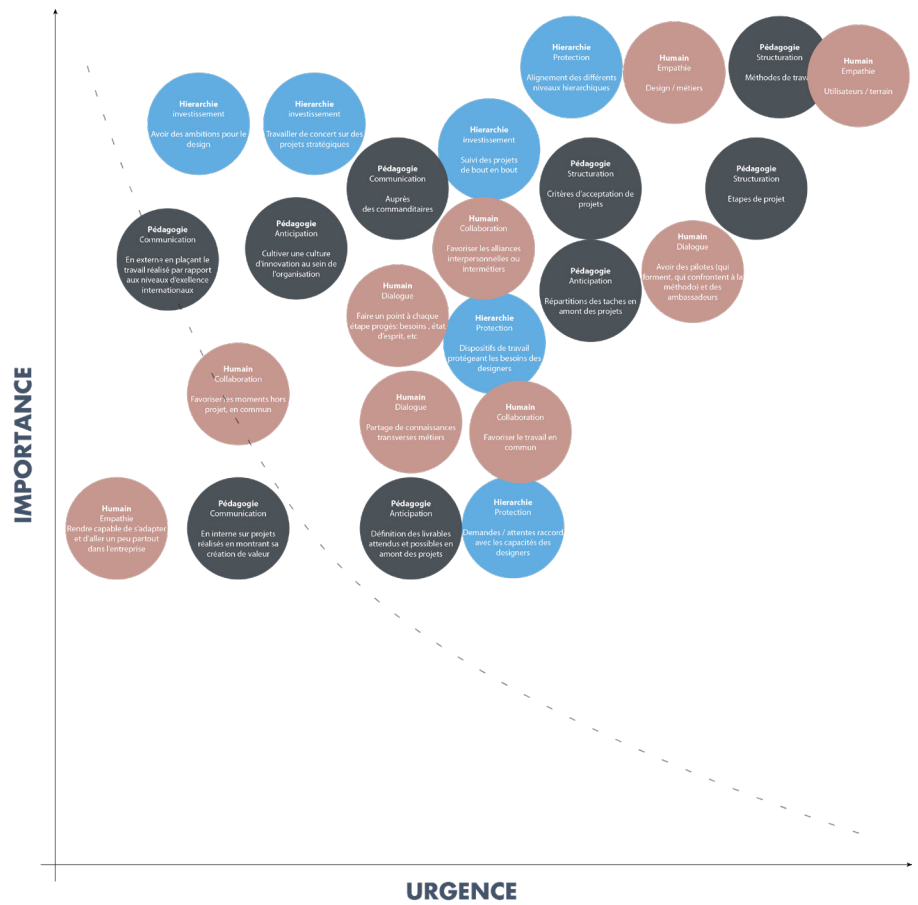
- Définition design

Actions

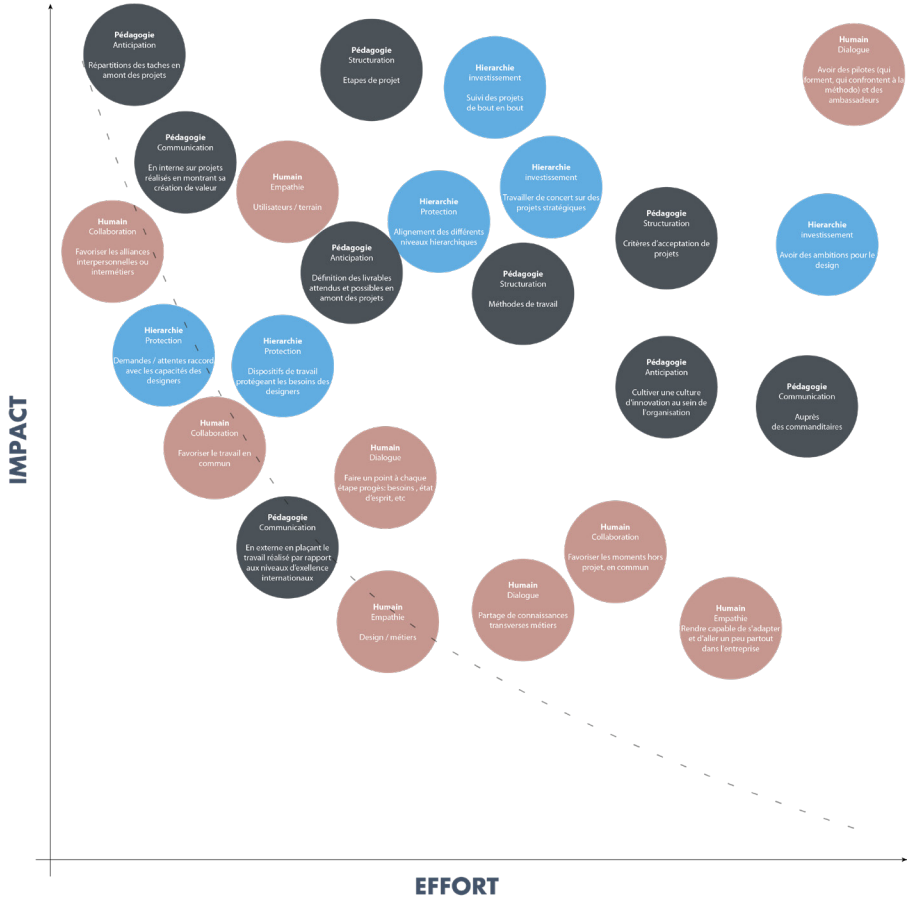
- Poste du designer / innovateur et contenu
- Comment il arrive à agir

Ressenti

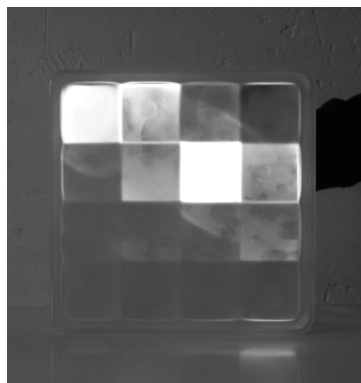
- Ce qu'il pense qu'il fait
- Comment s'est passée l'expérience



MATRICES DE PRIORISATION



A droite et à gauche: exemples de matrices de priorisation, pouvant être employées pour définir les pistes à mettre en place au sein de son organisation. Celles-ci sont à ajuster en fonction du fonctionnement interne, ainsi que du niveau d'acculturation au design de l'organisation et des projets d'innovation.



- De gauche à droite et de haut en bas:
- 1- Séance de travail sur des prototypes de paniers en fibre naturelle; Curiti, Colombie, 2017
 - 2- Essais lumière sur dalle de verre, Lumières Studio, 2012
 - 3- A la chaîne, design culinaire, ESAD de Reims 2010
 - 4- Mise en lumière des espaces intérieurs du centre commercial CAP3000 dessinés par Jouin Manku, 2014-2018
 - 5- Atelier d'idéation sur le nouveau nom à donner à l'atelier H. Audibert, 2022
 - 6- Cérémonie de remise des diplômes en management et gestion des organisations, ESSEC, 2022

Le lecteur désireux d'avoir de plus amples information sur mon parcours et sur les forces qui guident mon travail trouvera dans ces lignes quelques détails complémentaires.

Aux origines, la pluralité des langages

J'ai grandi dans une famille multiculturelle, entre la France et l'Italie, entre deux langues, mais aussi entre deux manière d'aborder le monde d'un côté intellectuel, par mon père (dont la bibliothèque, 15 ans après, continue de me regarder et de me dire qu'il me faudrait plus d'une vie pour lire tant d'ouvrages), et de l'autre manuel, par ma mère, avec qui j'ai passé une grande partie de mes premières années à jouer dans son atelier de tisserande, à la recherche de chutes de tissus, défaisant les écheveaux pour en faire des bobines, m'essayant aux métiers à tisser, coupant, collant.. Cette multiculturalité m'a appris à voir le monde toujours avec un double point de référence, à manier les langages et à les enrichir l'un avec l'autre, employant l'un quand l'autre n'avait pas les expressions nécessaires.

Faire des liens

Cette dualité m'a fait grandir sur un fil, sorte de funambule entre deux mondes, ne sachant si j'appartenais plus à l'un ou à l'autre et sans cesse cherchant le point d'équilibre. Cette recherche permanente a favorisé un positionnement mouvant de mon regard, toujours allant de droite à

gauche et de bas en haut, faisant des ponts entre les points sur lesquels il se posait. Je ne l'ai perçu qu'une fois adulte, cela a contribué à nourrir chez moi une facilité à faire des liens entre des sujets semblant distincts, des univers parfois distants et à emprunter à un monde ce qui peut en nourrir un autre.

La matière

La matière a longtemps été ma principale porte d'entrée pour lire le monde et l'interpréter. J'ai dédié de nombreuses années de mes études mais aussi de mon parcours professionnel à explorer des matières différentes, des techniques, à les mettre en forme, à rencontrer ceux qui les travaillent pour comprendre leurs propriétés et imaginer comment les faire vivre dans de nouvelles fonctionnalités.

Ma première expérience professionnelle m'a permis, au travers d'un projet exceptionnel, d'effectuer de nombreuses recherches de matériaux pour réaliser des concepts de mise en lumière de grande complexité. Cela a donné lieu à une collecte importante d'échantillons, d'échanges et de discussions avec des artisans mais aussi des industriels. Cette collection s'est formalisée dans la création d'une matériauthèque dédiée à la lumière, où chaque élément répertorié, testé avec différentes sources de lumières, chaque test documenté et classifié a été dédié pensé pour être partagé et utilisable par tous. Ce fut une période de grande découverte et de grande autonomie.

Sortir de la matière et penser ce qui tourne autour

De cette plongée au cœur de la matière a émergé pour un désir d'accompagner sa mise en forme au travers de projets.

J'ai entamé une nouvelle étape de mon parcours professionnel en prenant à bras le corps des projets de conception, sous tous leurs aspects. La matière et la forme formant une porte d'entrée vers des réalisations concrètes, variées et d'échelle parfois extraordinaires. Cette porte d'entrée dans les projets m'a fait découvrir un nouvel univers, doté d'une multitude d'aspects qui étaient encore inconnus, et qui étaient essentiels à l'avènement des idées. Aussi, durant des années, je prenais autant de plaisir à dessiner une idée qu'à explorer les solutions techniques ou budgétaires pour les faire exister. On m'a souvent demandé comment je faisais pour y trouver mon compte, face à un tableau excel de centaines de lignes, combinant principes, spécificités techniques, quantitatifs, prix unitaires, produits et accessoires, puissances en watt et mètres linéaires. J'y trouvais mon compte dans un contexte global, dans un contexte où ces amoncellement de lignes et de colonnes forment une base de travail concrète, un langage commun avec les entreprises qui vont réaliser ce qui a émergé de mon esprit.

La transition de la matière aux projets ne s'est pas faite en un jour, et a nécessité un apprentissage par l'observation des pratiques des entreprises que j'ai fréquentées, mais aussi (et surtout, car j'étais dans une entreprise en train de s'inventer) par l'observation des modes de travail des acteurs avec lesquels nous avons été amenés à travailler: modes de rendu, formalisation, mode de classement, etc...

Toutes ces observations ont contribué à inventer le langage, en constante évolution, de l'entreprise dans laquelle j'ai travaillé durant une dizaine d'années.

Organiser / planifier / se projeter

La création d'un langage commun à l'entreprise, mais aussi aux acteurs qui travaillent avec, est passée par la création d'une grammaire, favorisant l'harmonie et la cohérence des productions. Cette grammaire a débuté par la création de standards de petite taille:

Documents de rendu, manières de signer, etc. Et s'est poursuivie à des échelles plus grandes, et dans des terrains plus éloignés de la matière. Alors que j'avais pris goût à la manipulation de tableaux de chiffres, tant qu'ils avaient une raison d'être pour les projets, j'ai pris goût à l'organisation de toute la structure de l'entreprise, dans ses retranchements administratifs et financiers, à la conception de sa stratégie de développement et de communication, car tous ces éléments se sont révélés, au fil de mes travaux, être essentiels pour l'avènement des projets.

Si une grande partie de mes apprentissages s'est faite sur le tas, et avec les moyens du bord (une toute petite structure, c'est beaucoup de liberté, mais c'est aussi beaucoup de responsabilités et dans le cas présent: zéro moyens), j'ai aussi appris en me formant en école de commerce, en parallèle de mon activité salariée et d'une création d'activité (ce fut une période très, trop intense). Cette formation m'a donné de nouvelles clés de lecture, de nouveaux outils, que j'ai ensuite été amenée à traduire pour une entreprise de conception de toute petite taille. En m'éloignant de la production, j'ai découvert l'organisation, la planification et l'anticipation, une forme de création abstraite, sur le long terme et qui a besoin d'être partagée pour être adoptée. Toutes ces expériences se retrouvent dans cette thèse professionnelle, dans mon goût de la compréhension des sujets complexes, mon goût pour la schématisation des univers, des problématiques et des propositions,

qui sont autant de manières d'exprimer des idées , des écosystèmes complexes, pour faciliter leur compréhension et leur prise en main par tous.

Et demain?

Cette année de formation en MS Sustainable innovation by design, ainsi que l'immersion professionnelle que j'ai effectuée chez ekino ont été pour moi l'opportunité de me confronter avec des univers nouveaux , de réinterroger ma manière de travailler, ce qui m'anime, au regard de nouvelles grilles de lecture. Ces deux expériences m'ont permis de prendre conscience (et confiance) de ce qu'apporte ma double culture (business et design) aux organisations et de comment cette double identité me permettait de mettre les mains dans des sujets stratégiques et organisationnels qui me passionnent. Aujourd'hui je me définis comme designer stratégique, je ne produis plus les objets finaux, je souhaite accompagner ceux qui le font, imaginer en amont, orienter, réinterroger, sur le temps court comme sur le temps long. Cette thèse professionnelle est ainsi un pas dans cette direction.

WEBOGRAPHIE

- Array. (2023, 23 janvier). Léonard, le laboratoire d'innovation de Vinci agit comme recruteur. Batirama.com. Repéré à <https://www.batirama.com/article/58026-leonard-le-laboratoire-d-innovation-de-vinci-agit-comme-recruteur-de-talents.html>
- Chez Vinci, Leonard accompagne les intrapreneurs. (2019, 9 janvier). Les Echos. Repéré à <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/chez-vinci-leonard-accompagne-les-intrapreneurs-1245262>
- La Digital Factory d'Air France fait décoller l'innovation. (2018, 17 novembre). La Tribune. Repéré à <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/la-digital-factory-d-air-france-fait-decoller-l-innovation-797749.html>
- Les grands groupes se dotent de laboratoires d'innovation. (2017, 4 juillet). Le Monde.fr. Repéré à https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/07/04/les-grands-groupes-se-dotent-de-laboratoires-d-innovation_5155319_3234.html
- Nouvelle, L. (2018). Les artistes de l'innovation réunis autour de Leonard... de Vinci. Repéré à <https://www.usinenouvelle.com/article/les-artistes-de-l-innovation-autour-de-leonard-de-vinci.N703439>
- Design : les cabinets de conseil s'invitent dans le jeu. (2018, 5 avril). Repéré à <https://www.strategies.fr/actualites/agences/4009844W/de-sign-les-cabinets-de-conseil-s-invitent-dans-le-jeu.html>
- Utilisateur, S. (s.d.). Design et conseil : diversification réussie ou vernis raté ? Consultor. Repéré à <https://www.consultor.fr/articles/essor-du-design-thinking-dans-le-conseil-en-strategie-diversification-reussie-ou-verniss-rate>
- Fermeture des laboratoires publics d'innovation - voici pourquoi | Apolitique. (s.d.). Apolitique. Repéré à <https://apolitique.co/solution-articles/fr/les-laboratoires-d-innovation-publics-du-monde-entier-fermeture-pourquoi>
- Hella Jongerius, Louise Schouwenberg. (2015). Beyond the new. Design Academy Eindhoven, Design Indaba, and Z33. Repéré à <http://beyondthenew.jongeriuslab.com/download/Beyond-the-new-manifest.pdf>
- Fermeture des laboratoires publics d'innovation - voici pourquoi | Apolitique. (s.d.). Apolitique. Repéré à <https://apolitique.co/solution-articles/fr/les-laboratoires-d-innovation-publics-du-monde-entier-fermeture-pourquoi>
- Éditions Larousse, « innovation - LAROUSSE », consulté le 6 septembre 2023, <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/innovation/6150>

BIBLIOGRAPHIE

- Étienne Klein. (2017). Sauvons le progrès. Dialogue avec Denis Lafay. (S.l.) : Éditions de l'Aube.
- Catherine Geel. (2019). Les grands textes du design (Institut Français de la Mode). Paris : (s.n)
- John P. Kotter. (2017, 12 octobre). Des méthodes pour sauver les bonnes idées. Le must de l'innovation, Harvard Business Revue
- Brigitte Borja De Mozota & Steinar Valade-Amland. (2020). Design: A Business Case (Business Expert Press). (S.l.) : (s.n.).
- Philippe Bihouix. (2021). L'Âge des low tech (Points). (S.l.) : (s.n.).

OUVRAGES NON EVOQUES MAIS QUI ONT ALIMENTE LA REFLEXION

DEFINITION NOUVELLES APPROCHES DU DESIGN

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos, T. (2015).
- Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Osterwalder, A. (2015). La méthode Value Proposition Design. France: Pearson.
- Moutot, J., Autissier, D., Duperré, F. (2018). Passez en mode workshop agile ! 50 nouveaux ateliers pour améliorer l'agilité de votre équipe. France: éditeur non identifié.

OUTILS

- Gerner, J. (2020). Repères: 2000 nouveaux dessins pour comprendre le monde. Belgique: Casterman.
- Nova, N. (2022). Exercices d'observation - Dans les pas des anthropologues, des écrivains, des designers et des natur. (n.p.): Premier parallele.
- Edwards, M. (2015). The Visual Communications Book: Using Words, Drawings and Whiteboards to Sell Big Ideas. Royaume-Uni: LID Publishin

THESES

- Alauze, M. (2021). Heurs et malheurs du design intégré, processus continu d'intégration du design au sein d'un géant de la grande distribution.
- Sahakian, J. (2021). Design as a strategic lever for change in an organization : A model for in-house dynamic capability-building.

DEFINITION DESIGN

- Geel, C., Brunet, C. (2023). Le design. Histoire, concepts, combats. (n.p.): Editions Gallimard.

ENJEUX DE L'INNOVATION

- Christensen, C. M. (2021). Le dilemme de l'innovateur: lorsque les nouvelles technologies sont à l'origine de l'échec de grandes entreprises. France: Valor Editions.
- Thévenet, M. (2015). La culture d'entreprise: « Que sais-je ? » n° 2756. France: Presses Universitaires de France.
- Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2013). Stratégie et Business Models. France: Pearson éducation France.
- Étienne Klein. Sauvons le progrès. Dialogue avec Denis Lafay, Éditions de l'Aube, Coll. « Le monde en soi », 2017

ENJEUX DESIGN APPLIQUES L'INNOVATION

- Cesano, M., Gauthier, S., Béjean, M., Leterrier, C. (2022). Adoptez l'esprit Proofmaking: Dépassez l'incertitude, innovez et propulsez vos projets. France: Pearson.
- Bacquere, S., Viguie, M. (2016). Makestorming - Le guide du corporate hacking. France: Tredaniel.
- Quel design pour construire le monde de demain ?, conférence D.EVENT , École des Ponts ParisTech, 22 juin 2023
- Igigabel, T., Picaud, P., Borja de Mozota, B., Rebours, C. (2015). Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise: design impact. France: Cité du design.

Titre du mémoire : Innovation: favoriser les territoires d'échange
design-organisation
Direction : Stéphane Gauthier
Soutenance le 07 février 2024
Jury composé de : Céline MARCELAUD Giuseppe ATTOMA
Geneviève SENGISSSEN

