



# INNOVER ? INNOVEZ ! INNOVONS.

**Petit** traité de vulgarisation de l'innovation

**Lina Alami**

[www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

[lina.alami@comment-innover.fr](mailto:lina.alami@comment-innover.fr)

**La version électronique de ce livre blanc est téléchargeable librement sur le site internet**  
**[www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)**

Concernant son contenu, **vous êtes libre de le partager** (copier, distribuer, diffuser et transmettre) dans sa totalité ou partiellement **sous les conditions suivantes** :

- ✓ Attribution du travail à : © Lina Alami (2015) - Livre Blanc [Innover ? Innovez ! Innovons.](#)
- ✓ **Utilisation non commerciale** : pas d'utilisation commerciale à moins d'obtenir une autorisation expresse au préalable auprès de Lina Alami (lina.alami@comment-innover.fr)

Innover ? Innovez ! Innovons. - 1<sup>ère</sup> édition Octobre 2015 maj - © Lina Alami



A tous ceux qui vivent curieux.



## Préface

# POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

Si tous les dirigeants d'entreprises s'accordent à dire que l'innovation est aujourd'hui non plus un positionnement mais une nécessité pour rester sur le marché, les entreprises ont des difficultés à concevoir des innovations à forte valeur.

Le paradoxe se situe entre l'injonction d'innover et l'organisation même de l'entreprise qui ne lui donne pas l'espace de l'innovation : gestion du risque zéro, niveau d'investissement faible, culture d'entreprise sécuritaire, management hiérarchique rigide.

Pourquoi un tel écart entre la volonté exprimée des dirigeants et la capacité des entreprises ? La réponse s'avère souvent déconcertante. 

Tous les concepts directeurs favorisant l'innovation sont récents. Si récents que le top management actuel des entreprises n'a pas été formé. Les cadres dirigeants ont quitté le banc de l'école avant même que la réflexion sur ces concepts soit initiée. Les méthodes **Design Thinking, Théorie CK Concept Knowledge<sup>(connaissance)</sup>, Lean Startup, Business Model Canvas, Lean Canvas, Management de projet par enjeux** ont moins de quinze ans et les premières formations diplômantes se sont ouvertes en France dans les années 2010. De plus la formation continue n'est pas un point fort des entreprises françaises.



En 2015, j'ai décidé d'approfondir mes connaissances sur l'innovation, discipline qui m'est chère. J'ai alors découvert des méthodes qui, pour certaines, m'étaient totalement inconnues. Quelle surprise, alors que je suis la première à prôner et conduire des projets innovants ! Étais-je hors course ? Pour en avoir le cœur net, j'ai rédigé un petit questionnaire et je l'ai envoyé à une trentaine de personnes de mon entourage professionnel pour les interroger sur leur niveau de connaissance des sujets. Il reprenait simplement les mots clés et les noms des théories et je demandais de cocher : A. Je n'en ai jamais entendu parlé ! B. J'en ai entendu parlé mais je ne sais pas très bien ce que c'est. C. Je sais très bien ce que c'est et j'ai déjà utilisé. D. Comment est-il possible de ne pas le connaître ?! A l'exception d'un petit nombre d'entre eux (issus du secteur des TIC), les réponses reçues étaient sans appel : elles se concentraient toutes sur : « Jamais entendu parlé » et « Entendu parlé mais je ne sais pas très bien ce que c'est ». A l'évidence, pour moi, comme pour ces cadres dirigeants et patrons d'entreprises, ces approches novatrices nous échappaient.

## Préface

Il m'est apparu comme une évidence la nécessité de populariser ces méthodes auprès des entreprises établies. Elles n'ont en effet pas vocation à rester à l'écart de ces nouveaux outils et peuvent décider de les introduire dans l'organisation par des politiques de management du changement.

Ainsi, convaincue qu'il faut ouvrir cette matière à toutes les entreprises et pas seulement aux startups, j'ai rédigé ce livre blanc téléchargeable librement sur le site internet [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr) pour offrir au top management une première approche transversale de la culture de l'innovation et de ses méthodes pour que chacun puisse en imaginer le potentiel dans sa propre organisation et qu'il sélectionne les usages qui prendront sens dans son environnement.



## Sommaire

## INNOVER ? INNOVER ! INNOVONS.

## [Petit traité de vulgarisation de l'innovation]

|  |    |
|--|----|
| L'AUTEUR : Lina Alami  | 7  |
| AVERTISSEMENT : Ce livre n'est pas...  | 8  |
| INTRODUCTION : Qu'est-ce que l'innovation ?  | 9  |
| 1. INNOVER ? Entre besoin sociétal et nécessité économique                           | 13 |
| 2. INNOVEZ ! De l'injonction à la culture  | 19 |
| 3. INNOVONS. Innovation, quand tu nous tiens...                                      | 24 |
| 3.1. THÉORIE CK : Quand la créativité épouse le savoir                               | 27 |
| 3.2. DESIGN THINKING : A la conquête création d'un nouveau monde                     | 33 |
| 3.3. LEAN STARTUP : L'apprentissage en étendard, sa validation en drapeau            | 45 |
| 3.4. BUSINESS MODEL CANVAS ET LEAN CANVAS : L'innovation en modèle d'affaires        | 51 |
| 3.5. MANAGEMENT DE PROJET PAR ENJEUX : Ou la psychologie managériale de l'innovation | 57 |
| CONCLUSION : Et si on changeait ? « Oser ? Osez ! Osons. »                           | 67 |
| ANNEXE 1 : Creative Problem Solving  | 69 |
| ANNEXE 2 : Manifeste Agile   | 70 |



## L'auteur



[lina.alami@comment-innovover.fr](mailto:lina.alami@comment-innovover.fr)

[www.comment-innovover.fr](http://www.comment-innovover.fr)

[twitter.com/LinaAlamiFr](https://twitter.com/LinaAlamiFr)

[linkedin.com/in/linaalami](https://linkedin.com/in/linaalami)

## LINA ALAMI

Diplômée d'un Master Administration des Affaires, j'ai 15 ans d'expérience professionnelle en stratégie, marketing et innovation. Notamment Directrice Marketing et Conseil de Direction du Groupe VOG pendant 6 ans, j'ai conduit des projets complexes de transition (organisationnelle, digitale) et accompagné des transformations de modèles économiques. **Naturellement, l'innovation s'est ainsi inscrite dans mon parcours professionnel avant même que je m'y intéresse comme une matière à part entière.**

En 2015, **j'ai découvert que l'innovation avait bel et bien des outils dédiés, des méthodes facilitantes et des théories auxquelles se référer pour gagner en efficacité.** J'ai alors rédigé ce livre blanc et j'ai commencé à partager sur [www.comment-innovover.fr](http://www.comment-innovover.fr) la culture de l'innovation moderne et les pratiques de conception innovante.

Depuis, j'enseigne l'innovation à la Sorbonne et j'aide toujours les entreprises à innover en les accompagnant dans leurs volontés stratégiques. Grâce à la culture moderne de l'innovation et aux méthodes de conception innovante, j'ai transformé mon regard sur le monde et enrichi mes compétences d'un nouveau panel méthodologique à la fois plus humain, efficace et porteur de sens.

Bien sûr, il est encore possible d'innover sans ces nouveaux outils. Mais pour combien de temps ? Et il me semble dès à présent dommage de se priver de cette palette de performances. En revanche, et n'en déplaise à leur concepteur et aux adeptes de la méthode unique, je ne suis pas de celles qui croient en un outil universel qui permettrait de résoudre les multitudes de situations critiques auxquelles sont confrontées les entreprises. C'est pourquoi, j'invite chacun à choisir le bon outil, au bon moment, au bon endroit et pour la bonne raison.

## Avertissement

# CE LIVRE N'EST PAS...

Ce livre n'est pas une Bible de l'innovation dédiée aux initiés.

1. Les concepts étudiés : Design Thinking, Théorie CK (Concept Knowledge), Lean Startup, Business Model Canvas, Lean Canvas et Management de projet par enjeux sont dédiés à l'innovation. La discipline produit régulièrement de nouveaux concepts mais cet ouvrage n'a pas vocation à les recenser dans leur totalité. J'ai choisi de présenter ceux qui font références et dont les méthodes ont été éprouvées.
2. Je ne me positionne pas comme une experte de chaque concept. Pour autant, j'en maîtrise suffisamment les différents aspects pour en tirer l'essentiel. Et c'est un point de vue de 'marketeuse' sur ces méthodes que je vous propose alors que l'initiative de tous ces concepts revient à des ingénieurs ou des scientifiques.
3. J'ai pris le parti de rédiger ce livre en m'adressant au top management de tous horizons et en me référant aux 'entreprises établies'. C'est-à-dire aux entreprises matures et non aux startups ni aux entreprises de moins de 10 ans. Je pense en effet qu'il est plus difficile de manager le changement de cap d'une entreprise mature que d'une startup où tout est neuf et à construire.

Ce livre a bien pour objet de vulgariser l'innovation. Et de vous permettre en quelques pages de vous initier à ses problématiques et concepts clés. Pour approfondir une idée qui aurait retenu votre attention, vous trouverez dans ce livre quelques ouvrages et sites de référence et sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr) des articles complémentaires. Vous pouvez également me contacter ([lina.alami@comment-innover.fr](mailto:lina.alami@comment-innover.fr)), c'est toujours un plaisir pour moi d'échanger sur ces sujets.

# QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

« Une innovation n'est une innovation que si elle rencontre le marché, mais dès lors qu'elle le rencontre, elle n'est plus une innovation ! »

Avec une telle définition, est-il bien utile de poursuivre la lecture de ce livre ? Je vous laisse le découvrir...

## Introduction

# QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

Le terme innovation est utilisé pour désigner l'action d'innover (le processus) et le résultat de cette action.

Dans cette introduction, j'expliquerai la notion de résultat. Puis, dans le premier chapitre, je focaliserai mon attention sur les liens entre résultat requis et processus pré-requis dans nos sociétés occidentales contemporaines. Enfin, le reste du livre sera consacré au processus de la conception innovante.

Le Manuel d'Oslo<sup>(1)</sup> qui constitue la référence académique définit ainsi la notion de résultat : **l'innovation est une nouveauté ou une amélioration sensible apportée à un produit, un service (fonction, usage, technologie), un procédé, une méthode de commercialisation (marketing) ou d'organisation (interne, externe).** Elle peut ainsi constituer une nouveauté pour le marché dans son ensemble ou une entreprise spécifique.

Ces activités d'implémentations innovantes ont en commun de conserver ou de prendre un avantage compétitif durable sur un marché où l'obsolescence arrive aujourd'hui rapidement.

**De manière moins académique, une innovation est une invention qui rencontre un marché.** Combien d'idées fabuleuses prennent la poussière dans un grenier ? Combien de brevets déposés n'ont jamais été exploités ? C'est ce qui distingue l'invention de l'innovation.

**Dans ce cadre, une innovation est une invention qui répond à des besoins identifiés d'un groupe d'individus identifiés et dont la valeur perçue par celui-ci est monétisable à la hauteur de la constitution d'un modèle économique viable pour l'organisation à l'origine de l'innovation.** Une innovation qui ne remplit pas les quatre critères : caractère nouveau, clients, création de valeurs utilisateur et création de valeur business n'est pas une innovation.

### 1.

Le manuel d'Oslo est un document de l'OCDE qui a pour objet de déterminer les « principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation » Il permet ainsi d'évaluer l'ampleur des activités d'innovation, les caractéristiques des firmes menant ces activités et les facteurs internes et systémiques qui les influencent. Ceci étant essentiel à la conduite et à l'analyse des politiques de promotion de l'innovation. Le manuel est téléchargeable. (ressource à retrouver sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr) )

## Introduction

On distingue généralement deux niveaux d'innovation : incrémentale et radicale (de soutien / de rupture). Comme présenté ci-dessous, pour appréhender la force de l'innovation, il me paraît plus simple d'en distinguer trois : incrémentale, radicale et référentielle.

#

### Dominant Design

En se plaçant **du côté du consommateur**, il représente les caractéristiques identitaires d'un produit, la définition d'usage fonctionnelle et émotionnelle communément admise et ancrée dans l'esprit de tous.

Exemple : une voiture est un moyen de transport individuel dans lequel on est assis (pas debout, ni allongé). Elle possède quatre roues (pas une, ni cinq), un moteur et un volant. Elle se déplace en roulant sur le sol (elle ne vole pas) grâce à du carburant (pas avec de l'énergie solaire) etc.

**Pour le monde de l'entreprise**, il signifie la stabilisation des caractéristiques du produit (architecture et performance), de sa production (processus) et de son modèle d'affaires.

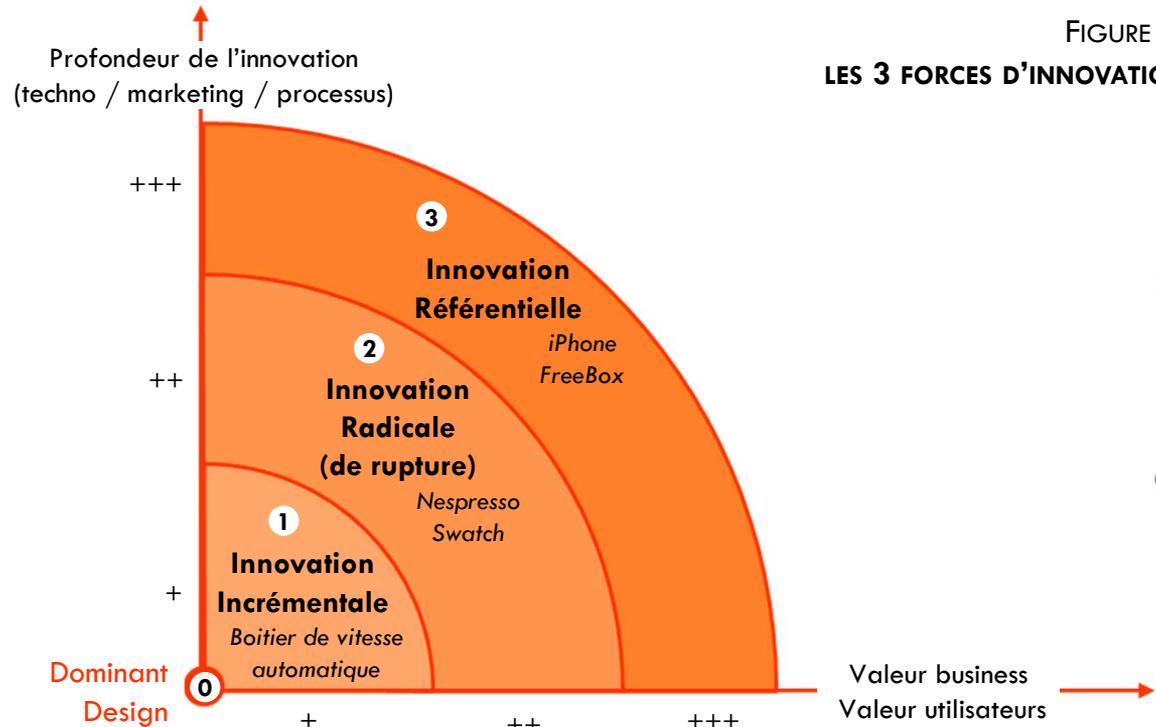


FIGURE 1. LES 3 FORCES D'INNOVATION

Schéma © Lina Alami - 2015

Cette liberté pédagogique prise et pour comprendre ce qui distingue ces 3 forces d'innovation, il est nécessaire d'évoquer d'abord le Dominant Design<sup>(#)</sup> qui désigne l'identité d'un produit.

- **L'innovation incrémentale** ne touche pas l'identité du produit. C'est une amélioration ou un renforcement d'une ou plusieurs caractéristiques de celui-ci.
- **L'innovation radicale** crée un nouveau mode de consommation, il divise le Dominant Design sans le remplacer. Nespresso n'a pas remplacé le café filtre, il a divisé le marché.

## Introduction

- **L'innovation référentielle** éradique le Dominant Design précédent. Elle transforme les caractéristiques identitaires de référence : l'iPhone ~~est-en-train-de~~ a remplacé le Dominant Design du téléphone mobile. Un téléphone mobile devient dans l'esprit de chacun un smart-phone.

Plus l'innovation s'éloigne du Dominant Design, plus le produit porte des caractéristiques différentes, plus son potentiel de valeurs est élevé.

- Force 1 : micro-segmente le marché.
- Force 2 : divise le marché.
- Force 3 : renouvelle le marché.

Notez que je m'appuie sur des exemples d'innovation produit (ensemble cohérent des politiques de Produit/service, Communication, Prix et Distribution). Un produit étant plus facile à conceptualiser. Cependant, cette conceptualisation est bien entendu applicable à tous les autres domaines de l'innovation.

Par ailleurs, je n'évoquerai pas les innovations systémiques (révolutions majeures) qui déclenchent les grandes vagues d'innovation, comme le numérique, et qui impactent le système précédent dans son ensemble. Si le sujet vous intéresse, je vous conseille deux excellentes conférences<sup>(2)</sup> de Marc Giget disponibles en ligne « les grandes vagues d'innovation. » et « L'innovation Gap est-il durable ? ». Dans cette dernière, il explique que toutes les grandes innovations de l'histoire ont d'abord détruit des emplois avant d'en créer en masse au moment où tous les acteurs de l'économie s'approprient la nouvelle technologie. L'innovation Gap est le terme employé pour représenter le retard de cette révolution digitale qui traîne à faire émerger des secteurs d'activités nouveaux qui compenseront la destruction massive des emplois dans les secteurs traditionnels...

### 2.

Ces conférences de Marc Giget, Président Fondateur de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation, du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation et des Mardis de l'innovation, sont disponibles sur Vimeo. (ressource à retrouver sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr) )

- Les grandes vagues d'innovation. mars 2015
- L'innovation Gap est-il durable ? mars 2015



- Cours du Conservatoire des Arts et Métiers Paris : La gestion de l'innovation animé par Gilles Garel. Information sur le site du CNAM Définitions et pratiques de l'innovation et de la conception innovante pour apprendre à manager les projets innovants.

Retrouvez le lien de cette ressource sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

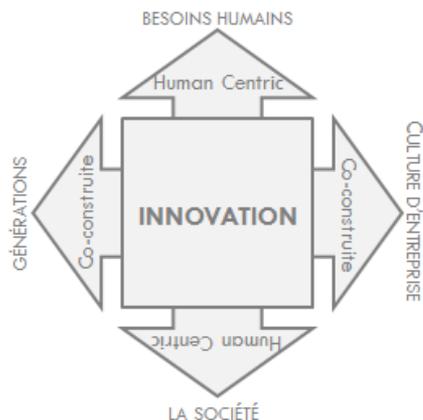
# INNOVER ?

## Entre besoin sociétal et nécessité économique

Aspirations générationnelles différentes, révolution digitale, société de flux, rapidité, environnement en mouvement, quels sont les liens qui existent et qui rendent inéluctables d'une part la nécessité des entreprises d'innover pour rester sur le marché et d'autre part la nécessité de changer de méthode pour y parvenir ?

Partie 1

## Partie 1 : Innover ?



# ENTRE BESOIN SOCIÉTAL ET NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE

En découvrant les nouvelles pratiques de conception innovante, avec mon back ground de Marketeuse et de Conseil en Stratégie et Organisation, **des liens se sont tissés entre les concepts étudiés, l'organisation des entreprises établies et les besoins individuels des sociétés occidentales.**

**D'un côté, tous les concepts liés à l'innovation, convergent d'une manière ou d'une autre vers la co-construction (la méthode) et le Human Centric (l'objectif) :**

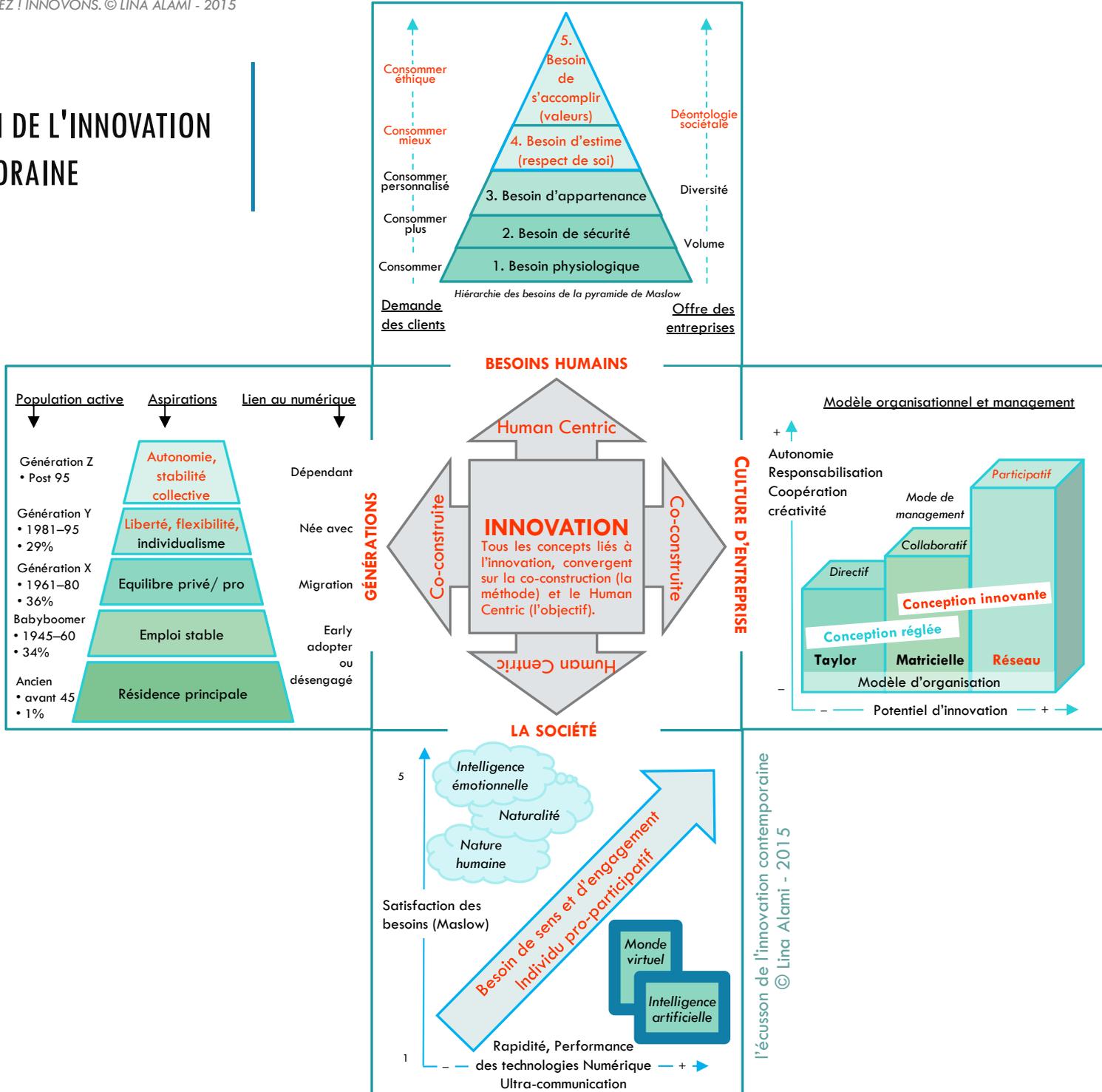
- L'innovation émerge par co-construction : elle n'est pas le résultat d'un génie isolé dans son laboratoire mais bel et bien le résultat d'une richesse pluridisciplinaire.
- Pour qu'une innovation perce le marché, elle doit être Human Centric : quelle que soit l'innovation (produit, service, organisationnelle, etc) la proposition de valeur de l'innovation doit avoir du sens pour l'être humain concerné.

**Par ailleurs, la société se transforme plus vite que les entreprises :**

- La révolution du numérique associée à la montée naturelle (dans les sociétés riches) des besoins humains dans la hiérarchie de la pyramide de Maslow a radicalement changé la donne. Ces deux phénomènes ont centré les individus sur le sens et ont développé leur besoin d'interactions.
- Le modèle organisationnel des entreprises établies ne se modernise pas (ou pas assez vite) pour s'adapter à l'évolution rapide de leur environnement et répondre aux aspirations professionnelles des nouvelles générations.

En m'appuyant sur le schéma 'l'écusson de l'innovation contemporaine' (cf. Figure 2), j'aborderai d'abord les liens établis entre co-construction, conception innovante, culture d'entreprise, rapport au digital et aspiration générationnelle. Puis les liens entre innovation Humain Centric, pyramide de Maslow et révolution digitale.

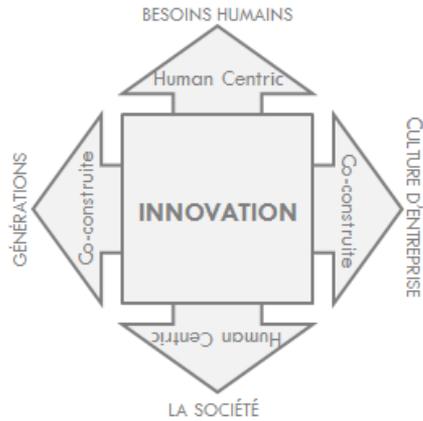
FIGURE 2.  
L'ÉCUSSEON DE L'INNOVATION  
CONTEMPORAINE



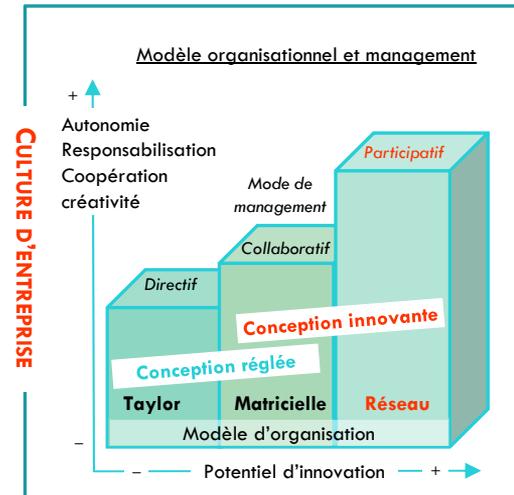
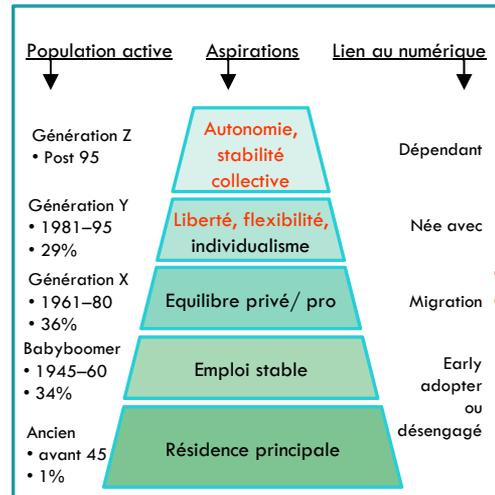
l'écusson de l'innovation contemporaine  
© Lina Alami - 2015

## Partie 1 : Innover ?

Le modèle organisationnel des entreprises créées et toujours dirigées par les Babyboomers ou les X, n'est plus adapté ni pour répondre aux besoins d'innovations ni pour intégrer les générations Y et Z. La culture des Babyboomers est taylorienne, celle des X se situe entre Taylorisme et Matricielle tandis que les Y et Z appartiennent au modèle réseau.



L'évolution des aspirations, liée à l'amélioration du niveau de vie, à l'élévation dans la pyramide de Maslow et à l'histoire (Trente Glorieuses, crise), associée à la naissance du numérique a changé la donne. Le digital a ouvert un possible de communication universelle : chaque individu est devenu potentiellement émetteur et récepteur à l'identique de son voisin, quel que soit son statut. C'est la norme des générations Y et Z qui sont nées avec. Le management collaboratif devient le minimum acceptable ; le pro-participatif sera la règle.



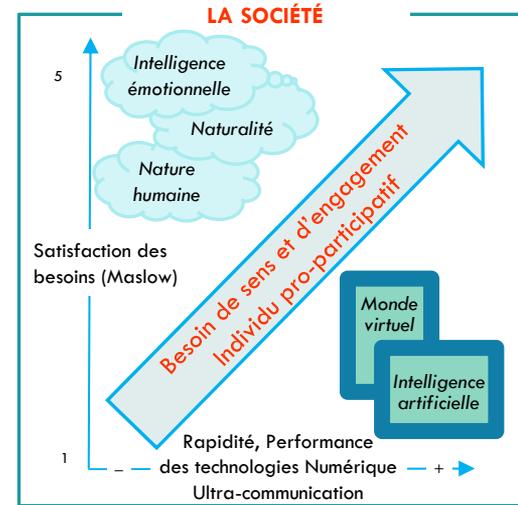
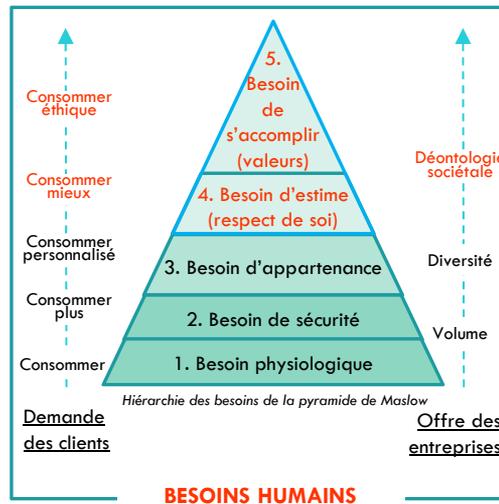
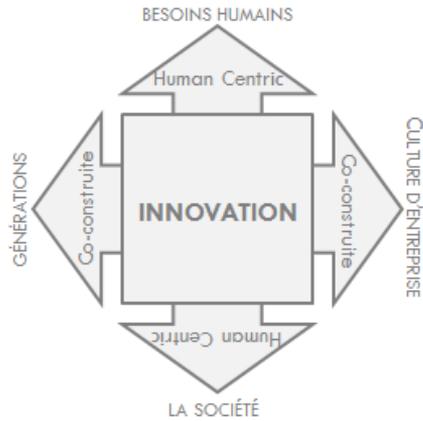
Par ailleurs, seules les organisations matricielles et en réseau favorisent la production rapide d'innovation à forte valeur (radicale et référentielle).

Elles libèrent la force de la co-construction pluridisciplinaire et de la créativité individuelle comme collective. De plus, elles apparaissent plus flexibles et capables de se mouvoir plus rapidement dans un environnement lui-même en perpétuelle évolution.

## Partie 1 : Innover ?

Dans nos sociétés de consommation, l'élévation du niveau de vie et parallèlement celle des besoins individuels dans la Pyramide de Maslow a nécessairement des conséquences sur les modes de consommation : après avoir consommé et consommé plus, l'individu pour se distinguer, a voulu consommer 'personnalisé'. Les entreprises ont alors diversifié et segmenté leur offre.

Une nouvelle ère s'ouvre, celle du consommer mieux et du consommer éthique. L'individu à travers son achat désire être acteur de son environnement et la propriété (du produit/service) n'est plus le seul facteur de satisfaction : l'acte comme le produit doit être porteur de sens.



Par ailleurs, plus la technologie remplace les performances humaines physiques et intellectuelles (Marc Giget estime dans sa conférence du 17 mars 2015 « L'innovation GAP est-il durable ? » que 66% pourraient être automatisés grâce au numérique) plus l'être humain a besoin de se centrer sur ce qui le distingue de ce qui est produit par l'ultra-technologie : sa nature profonde, la nature du monde réel et son appartenance à celui-ci. Les deux ne s'opposent pas, le premier renforce le besoin de l'autre.

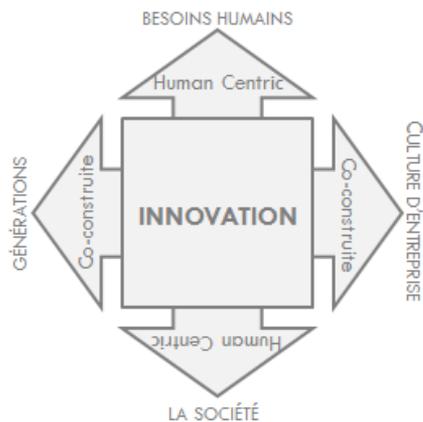
## Partie 1 : Innover ?

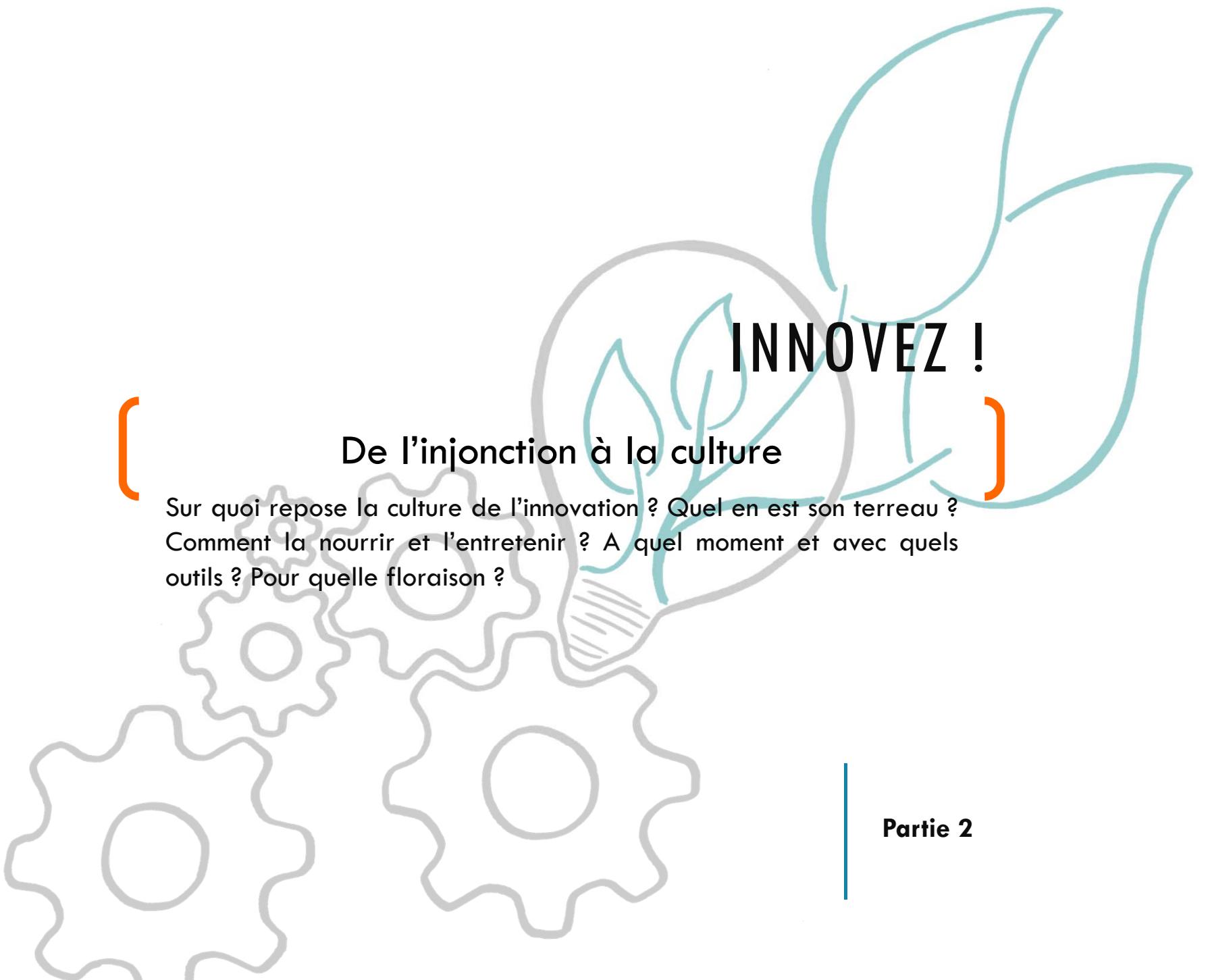
Pour répondre à ce nouveau paradigme des sociétés occidentales, les entreprises doivent centrer leur effort d'innovation sur le sens, le 'Human Centric' et intégrer la déontologie sociale à leur démarche.

Enfin, l'ultra-rapidité entraînée par la révolution digitale, a enfanté l'énergie de l'instant T et de la nouveauté, et avec elle l'obsolescence du J-1.

Ainsi, innover est impératif pour rester sur le marché.

« Mais comment faire ? » C'est ce que j'aborde dans le chapitre suivant. Bien que 'innovation Human Centric' et 'co-construction' soient les valeurs centrales portées par les concepts liés à l'innovation, elles ne construisent pas à elles seules la culture de l'innovation.





# INNOVEZ !

## De l'injonction à la culture

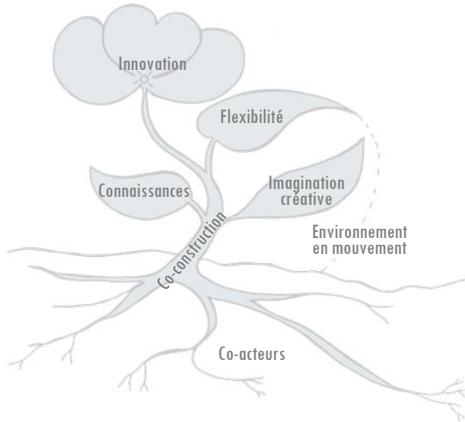
Sur quoi repose la culture de l'innovation ? Quel en est son terreau ?  
Comment la nourrir et l'entretenir ? A quel moment et avec quels  
outils ? Pour quelle floraison ?

Partie 2

## Partie 2 : Innovez !

# DE L'INJONCTION À LA CULTURE

Toutes les méthodologies de conception innovante ne mettent pas l'accent sur les mêmes facteurs clés de succès. Il est néanmoins facile d'identifier qu'elles portent toutes la même culture.



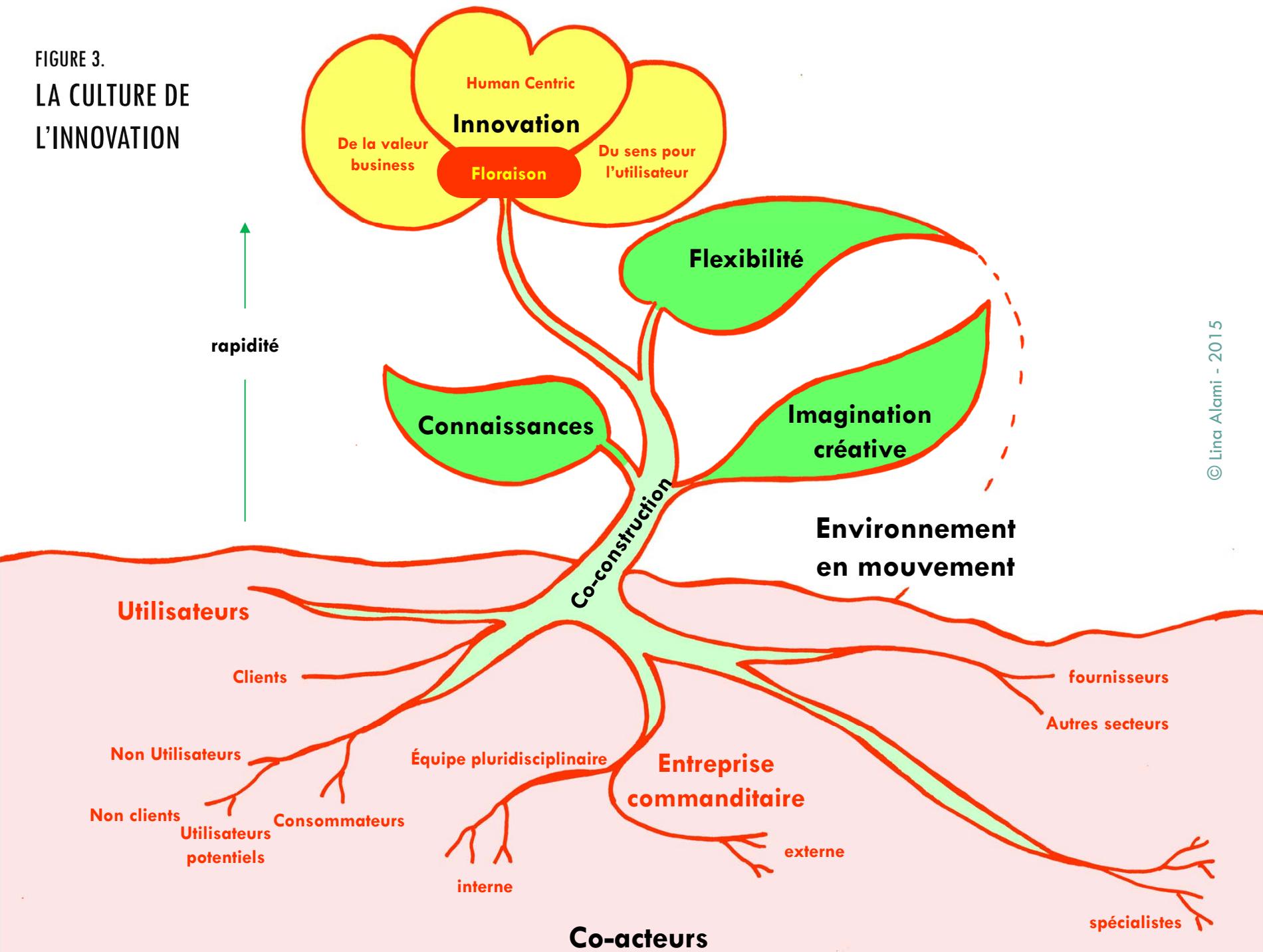
La culture de l'innovation (cf. Figure 3) repose sur cinq facteurs :

1. Elle réconcilie les connaissances et l'imagination créative.
2. Elle se nourrit de tous les acteurs disponibles dans son environnement jusqu'à co-construire l'innovation avec eux.
3. Elle se focalise sur les expériences utilisateurs et exploite la richesse pluridisciplinaire. 
4. Elle utilise la flexibilité pour se mouvoir rapidement dans un environnement complexe et lui-même en mouvement.
5. Elle intègre la création de valeur pour l'entreprise et la création de sens pour le client identifié.

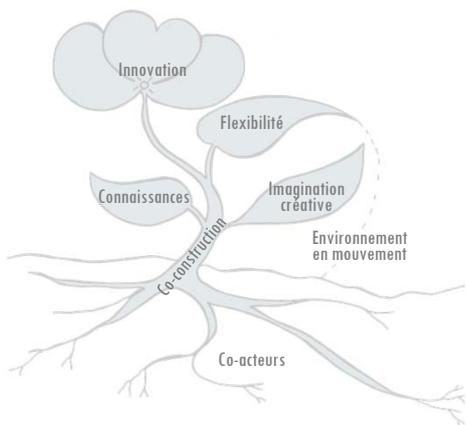


Pluri, multi, inter, ~~et pourquoi pas extra-disciplinaires~~ les préfixes utilisés sont nombreux et chaque méthode a sa préférence. Mais ce qui ne change pas c'est le fond : le croisement et les interactions entre plusieurs disciplines.

FIGURE 3.  
LA CULTURE DE  
L'INNOVATION



## Partie 2 : Innovez !



Si la culture est la même, ces concepts se ressemblent-ils et peut-on utiliser indifféremment le Lean Startup, le Management de projet par enjeux, la Théorie CK, le Business Model Canvas ou le Lean Canvas quel que soit l'objectif visé ?

A cette question, je réponds non. Bien que la plupart se conçoivent comme pouvant couvrir l'ensemble du processus, de l'idée à la mise en marché, ce n'est pas mon point de vue. Je pense même que toutes ces méthodes, quelle que soit la façon dont on les combine, ne peuvent pas remplacer la performance démontrée de certains outils traditionnels. Je suis adepte du bon outil, au bon moment, au bon endroit et pour la bonne raison. Je considère donc bien ces concepts novateurs comme des outils supplémentaires et non comme des outils éradiquant tous les autres, quelle que soit la problématique à traiter.

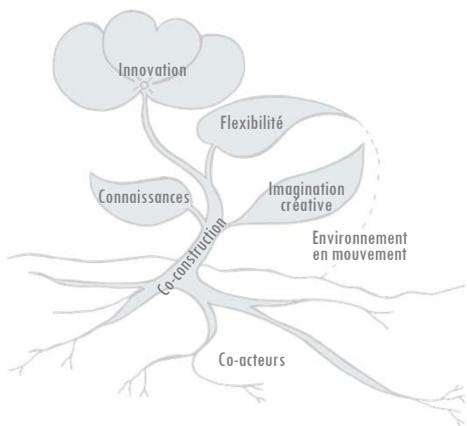
Ces précautions prises, si je travaillais pour votre entreprise, voilà à quel moment et pourquoi je pourrais proposer d'introduire ces outils dans l'organisation :

1. **Transition organisationnelle & culture d'entreprise** : J'engagerais les pratiques organisationnelles du **Lean Startup** pour rendre l'entreprise flexible, inciter le management participatif et favoriser la culture d'entreprise en réseau.
2. **Nouvelles idées** : j'exploiterais la méthode **KCP** (Knowledge Concept Proposition) de la **Théorie CK** pour régénérer les idées innovantes de l'entreprise et lui donner des axes de développement à court, moyen et long termes.
3. **Gestion de projet** : pour concrétiser les projets innovants, d'une part j'animerais les méthodes de **Management de projet par enjeux** pour l'organisation du projet. D'autre part, j'utiliserais **une partie des bonnes pratiques du Design Thinking et du Lean Startup** pour m'assurer que le produit en devenir correspond bien à l'attente des clients et qu'il détient un réel potentiel de valeur.

## Partie 2 : Innovez !

4. **Business model** : Je validerais le modèle économique de chaque innovation avec le **Lean Canvas** pour vérifier le potentiel de croissance pour l'entreprise. Je vérifierais le modèle économique d'entreprise avec le **Business Model Canvas**.

A ces business models, j'ajouterais très certainement un facteur temps qui permettrait d'anticiper les seuils et phases critiques de croissance de l'entreprise en y intégrant le cycle de vie des innovations développées pour anticiper les besoins (humains, financiers) du développement de l'innovation suivante.



Pour conclure, il me semble essentiel de rappeler qu'une innovation, une fois qu'elle a rencontré le marché, n'est malheureusement déjà plus une innovation. L'objectif n'est donc pas d'utiliser ces méthodes pour lancer et vivre sur une et une seule innovation mais bien de développer une culture de l'innovation pour soutenir un modèle d'entreprise pérenne qui aurait comme levier de croissance l'innovation continue.

# INNOVONS.

## Innovation quand tu nous tiens...

Théorie CK, Management de projet par enjeux, Design Thinking, Lean Startup, Business Model Canvas et Lean Canvas, quels sont les pensées et schémas directeurs de ces concepts et leurs clés d'usage ?

Partie 3

## Partie 3 : Innovons.

# INNOVATION QUAND TU NOUS TIENS...

Je ne crois pas qu'il existe une méthode unique et révolutionnaire qui permettrait quelles que soient les situations de garantir le succès d'une stratégie d'entreprise ou d'un projet innovant.

Je crois que plus vous avez d'outils entre les mains, plus vous êtes en mesure de choisir le plus efficace pour répondre à une problématique donnée. Et je reconnais facilement que la Théorie CK, le Management de projet par enjeux, le Design Thinking, le Lean Startup, le Business Model Canvas et le Lean Canvas, auraient pu dans mes expériences passées, me rendre plus efficace à un instant T si j'en avais eu connaissance.

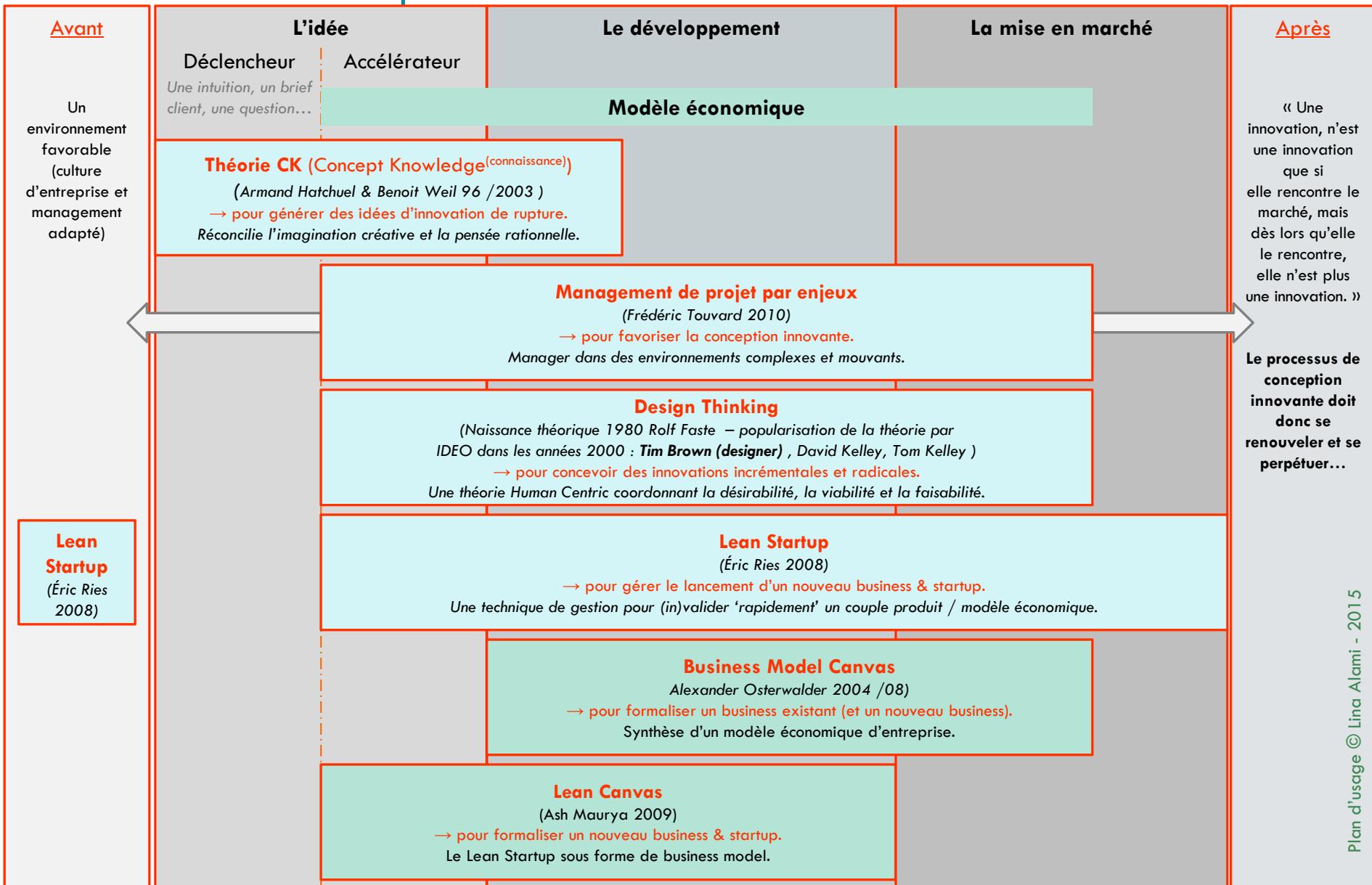
C'est pourquoi, ce chapitre a pour objet d'offrir **une** ma vision synthétique des concepts afin que chacun puisse sélectionner puis approfondir celui ou ceux qu'il jugera potentiellement performant(s) dans son propre environnement de travail.

Il me semble important de souligner ici que toutes ces méthodes étant encore récentes, aucune n'est figée. Dès lors que vous vous intéressez à l'une d'elles, vous trouvez une multitude de variantes et d'interprétations du concept originel. Je présenterai le concept fondateur et donnerai mon point de vue sur celui-ci.

Le plan d'usage des méthodes (cf. Figure 4) découpe linéairement le processus d'innovation en 3 phases : l'idée, le développement et la mise en marché. Ces trois phases sont en réalité la plupart du temps interactives et itératives.

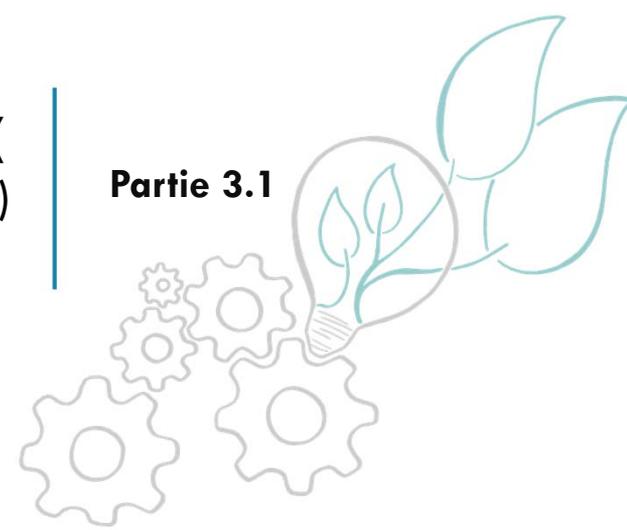
**FIGURE 4.**  
**PLAN D'USAGE**

Ce plan d'usage ultra-synthétique présente les principaux concepts qui conduisent le processus d'innovation et ma vision du moment où je serais pour ma part susceptible de les utiliser. Il n'a pas pour vocation d'être exhaustif.



# THÉORIE CK CONCEPT KNOWLEDGE<sup>(CONNAISSANCE)</sup>

## Partie 3.1



### Quand la créativité épouse le savoir

Une théorie qui réconcilie l'imagination créative et les connaissances en les scindant en deux espaces distincts (les C et les K). Les concepts, non soumis aux dogmes des connaissances, peuvent alors s'ouvrir. Les passerelles entre les deux espaces permettent l'enrichissement mutuel jusqu'à générer la rupture identitaire du concept étudié en s'éloignant du Dominant Design.

## Partie 3.1 : Théorie CK

#

### Sérendipité

La sérendipité est le fait de découvrir de façon inattendue autre chose que ce que l'on cherchait en menant des recherches scientifiques ou techniques. Cette découverte accidentelle, est souvent le fait d'un mouvement de la pensée qui va des principes à la conclusion en permettant de passer d'une assertion (énoncé considéré comme vrai) à une autre. Ce mouvement de la pensée est appelé 'inférence'. On distingue trois types d'inférences : la déduction, l'abduction et l'induction.

La déduction est un raisonnement qui mène d'une affirmation générale à une conclusion en particulier. L'induction est un raisonnement qui propose de chercher des lois générales à partir de l'observation d'un fait en particulier. L'abduction consiste à conclure, lorsque l'on observe un fait dont on connaît une cause, que le fait est dû à la cause.

# LA THÉORIE CK CONCEPT KNOWLEDGE<sup>(CONNAISSANCE)</sup>

La Théorie CK (Concept Knowledge) se détache singulièrement de toutes les autres. C'est la seule qui ne cherche pas à couvrir les phases de développement et de mise en marché. Elle a pour origine l'unique volonté d'expliquer le processus mental de la génération d'idées de rupture qui mène la conception innovante. Sa modélisation permet de 'forcer' le processus et donc de le rendre accessible à tous. La Théorie CK offre ainsi aujourd'hui une méthode qui régénère les nouvelles idées de concepts grâce, par exemple, à sa mise en pratique dans le cadre d'un atelier KCP (Knowledge Concept Proposition).

Bien que dans la Théorie CK, les mouvements de la pensée aient été étudiés d'abord pour trouver les passerelles entre l'imagination et les connaissances, on imagine assez facilement, qu'à l'origine, en plus de l'effet de fixation, l'analyse du processus mental de conception innovante s'est appuyée en partie, comme le Design Thinking, sur les inférences de la sérendipité<sup>(#)</sup>.



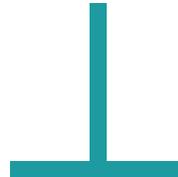
Le CK est encore peu utilisé en entreprise. La théorie a été esquissée en 1996 par Armand Hatchuel, professeur à l'école des Mines ParisTech, puis consolidée en collaboration avec Benoit Weil jusqu'en 2003. La méthode KCP a été proposée ensuite par Georges Amar. Et bien qu'encore en mouvement, elle est aujourd'hui exploitable et offre de belles perspectives de performance.



La Théorie CK met en lumière que la créativité peut s'exercer si l'esprit est capable de résister à l'effet de fixation et, adossée à la technique du Forcing de Paul Cohen, elle ouvre les possibles conceptuels en étendant les sous-ensembles du concept initial.

## Partie 3.1 : Théorie CK

Pour comprendre très simplement ce qu'est l'effet de fixation, voici un exemple qu'Armand Hatchuel utilise lui-même et qu'il faut élargir aux fixations autres qu'optiques, évidemment.



Laquelle des deux barres est la plus grande ?  
Nous répondons tous la barre verticale. Or, les deux ont exactement la même taille.

Il faut donc sortir de l'effet de fixation, 'résister', contraindre notre cerveau pour ouvrir notre créativité.

La technique du Forcing quant à elle, consiste à étendre un univers et ainsi donner de l'espace à des sous-ensembles qui n'existaient pas dans l'univers de départ. ~~Les mathématiciens me pardonneront ce raccourci.~~

En pratique, la Théorie CK réconcilie l'imagination créative et les connaissances en les scindant en deux espaces distincts (les C et les K). Les concepts, non soumis aux dogmes des connaissances peuvent alors s'ouvrir. Les passerelles entre les deux espaces permettent l'enrichissement mutuel jusqu'à générer la rupture identitaire du concept étudié en s'éloignant du Dominant Design.

Dans l'espace C, une règle fondamentale : il n'y a pas de logique ! Tout y est 'ni vrai, ni faux'. Tout y est indécidable : quelque chose qui n'existe pas ne veut pas dire qu'elle n'existera pas. Tout y est libre et sans jugement. L'espace C dérange, il met sous tension.

A l'inverse, dans l'espace K, tout est logique. Tout est vrai ou faux dans l'état et à l'instant des connaissances que nous possédons. C'est l'espace des savoirs qualifiés en terme de maturité des connaissances et donc nécessairement amené à évoluer.

## Partie 3.1 : Théorie CK



La Théorie CK est exploitée sous la forme d'un Diagramme CK (cf. Figure 5). Il permet à la fois de construire le chemin de pensée et de représenter le résultat de ce travail. A ce double titre, un diagramme CK est une méthode d'exploration d'un champ d'innovation bâti à partir d'un concept projecteur<sup>(#)</sup> lors d'un atelier KCP et un outil de partage de stratégie une fois le diagramme terminé. Frédéric Touvard propose un format court d'atelier adapté du format long de la méthode KCP : l'atelier commando CK. Etant particulièrement bien adapté aux entreprises qui disposent de peu de temps, c'est celui-ci que je vous propose de découvrir.

**Atelier commando CK** : c'est un atelier collectif de conception innovante de plusieurs sessions ne dépassant pas au total deux jours. Le champ de l'innovation est préalablement défini. A la première session, des experts (interne et externe) sont invités à présenter en 15 minutes leurs expertises pour saturer l'espace K en connaissance sur tous les domaines qui touchent de près et de de loin le champ d'innovation à explorer. A l'issue de ce premier atelier, un premier concept projecteur peut être identifié. Il permettra de construire la première arborescence en C. S'en suivra un aller-retour de travail entre les propositions de Concepts et les Connaissances à aller chercher. Enfin, le diagramme final sur lequel on aura appliqué des filtres (budget, temps, ressources ou autres jugés pertinents pour l'entreprise) est présenté lors du dernier atelier pour partager la stratégie.

**Diagramme CK** : la version finale permet d'obtenir une vision claire et partagée de plusieurs pistes d'innovation dans l'espace C (de l'innovation incrémentale à l'innovation référentielle) et d'identifier dans l'espace K les connaissances à acquérir pour y parvenir.

#

### Concept projecteur

Un bon concept projecteur est déterminant d'un bon diagramme. Il se tient au champ de l'innovation avec un degré d'abstraction équilibré entre le thème stratégique (grand principe d'orientation ouvert) et une idée concrète (contrainte, espace fermé). Il doit mettre sous tension, déranger mais être accessible à la pensée.



La clé de la Théorie CK est la saturation des connaissances dans l'espace K : plus vous avez de savoir, plus vous avez la possibilité de faire émerger des nouveaux concepts dans l'espace C. Et plus vous avez de nouveaux concepts émergents, plus vous avez d'opportunités en partition expansive de développer les attributs qui amèneront des concepts d'innovation de rupture.

**FIGURE 5.**  
**BASE MÉTHODOLOGIQUE -**  
**DIAGRAMME CK**

#

### Les opérateurs CK

Les opérateurs sont au CK ce que les inférences sont à la sérendipité ! Il en existe quatre : partition expansive ou restrictive, conjonction, disjonction et apprentissage.

→

**Partition expansive** → Explorer, imaginer, Inventer (c'est là que naît l'innovation de rupture)

→

**Partition restrictive** → Affiner, imaginer, raffiner, structurer

→

K

**Conjonction** → Inconnu à connu (chercher des K pour 'répondre' à un attribut C)

←

K

**Disjonction** → Connue à inconnue (en développant des K, on fait émerger des nouveaux C.)

K

↑

**Apprentissage** → Déduire, modéliser, expérimenter, observer, rechercher.

K

↓

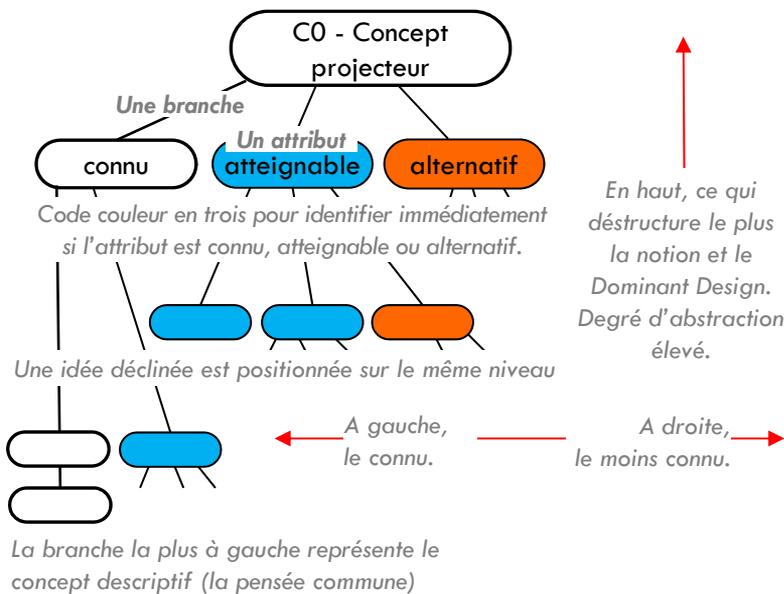
CHAMP DE L'INNOVATION

Dans l'espace C, nous avons l'arbre des concepts, composés de plusieurs branches constituées d'attributs.

**ESPACE C**  
**(concept) C**

**ESPACE K**  
**K (connaissance)**

Dans l'espace K, nous avons des archipels appelés aussi 'poches' qui sont en fait des domaines de connaissances



Une poche de K

- K acquises
- K en cours d'acquisition
- K manquantes

Code couleur en trois au sein de la poche pour identifier immédiatement l'état des connaissances.

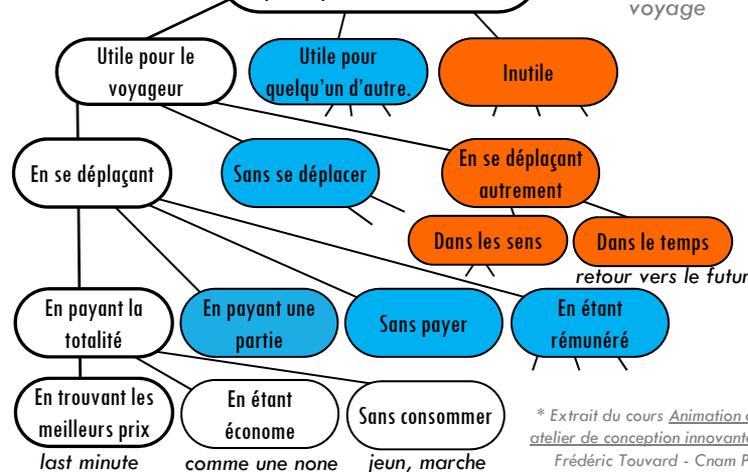
**Critères d'évaluation de la performance**

A chaque poche K, ses critères de performance.

Exemple partiel d'une arborescence C \*

CO — un voyage d'une semaine pour 4 personnes avec 150€

champ d'innovation : voyage



Les questions à se poser dans K

Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Pourquoi ? Avec quoi ? Pour qui ? Performant si ?

Exemples de K à aller chercher

Usage, fonction, technologie, identité sociale, valeur émergente, brevet, business model, réglementation, standardisation, concurrence, organisation des marchés. Le passé : généalogie, origine, rupture. Le présent : retour d'expérience, contrainte, limite, performance, défaillance, usage détournée. Le futur : tendance, évolution, programme de recherche, projet, R&D.

## Partie 3.1 : Théorie CK



De tous les concepts étudiés ici, celui de la Théorie CK est celui qui apporte la plus grande valeur ajoutée à mon portefeuille de compétences. Aucune des techniques 'traditionnelles' de créativité ne peut, à mon sens, atteindre le niveau de performance d'un Diagramme CK. Et le Brainstorming me direz-vous ? ☹ Il ne peut prétendre accéder à la même efficacité puisque sa méthode si on s'arrête à celle d'origine est de se cantonner à l'espace créatif (ce qui se limite en comparaison à l'espace C du Diagramme). Et c'est bien, d'une part la saturation des K et d'autre part l'interaction méthodologique entre les deux espaces C et K qui rend cette méthode si particulièrement riche en propositions de concepts d'innovation radicale et référentielle.



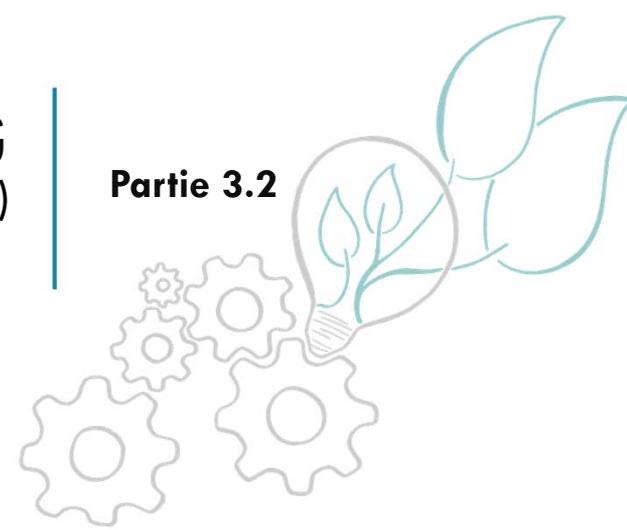
- Armand Hatchuel (2010) : vidéo Designing the unknown | CK Theory Presentation. (Designer l'inconnu | présentation de la Théorie CK)  
*Avis : 13 petites minutes et 40 minuscules secondes pour inspirer tout le parfum du concept.*
- Gilles Garel et Elmar Mock (2012) : La fabrique de l'innovation. Edition Dunod.  
*Avis : permet de s'approprier les fondements du management de la conception innovante et d'approcher la théorie CK.*
- Marine Agogué et al. (2013) : Introduction à la conception innovante : éléments théoriques et pratiques de la Théorie CK. Presses des Mines.  
*Avis : un ouvrage technique et efficace.*
- Cours du CNAM Paris : Animation d'un atelier de conception innovante. (animé par Frédéric Touvard)  
*Avis : un peu de théorie, beaucoup de pratique.*

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

« Il se limite assez généralement à la profusion d'idées dans un champ de connaissances acquises et à la fédération des participants autour d'un consensus de propositions acceptables. » vous répondrais-je. Et j'y ajouterais pour adoucir mon propos (parce qu'il s'avère que la technique peut être congruente), que « la condition de sa pertinence est, comme le souligne les pratiques du Design Thinking, d'y ajouter une phase de sélection des idées. Mais est-ce encore du Brainstorming ? » Je reviens sur la définition du Brainstorming page 42.

# DESIGN THINKING (L'ESPRIT DESIGN)

## Partie 3.2



### A la **conquête** création d'un nouveau monde

Un état d'esprit et une méthode qui propose de déployer les outils de conception des designers pour innover sur tous les champs et dans tous les domaines avec une approche interdisciplinaire centrée sur l'humain, à base d'observation du Monde, d'expérimentation, de Brainstorming et de Storytelling.

## Partie 3.2 : Design Thinking

# LE DESIGN THINKING (L'ESPRIT DESIGN)



### Remarque

Le précepte 'divergence / convergence' est, à mon avis, directement issu du Creative Problem Solving, inventé par un collaborateur d'une agence de publicité américaine dans les années 60, lui-même inspiré de la technique du Brainstorming développée par le vice-président de cette même agence, Alex Osborn, 30 ans plus tôt. Quant au Storytelling, il a été déployé par les multinationales américaines avec l'aide des hommes de communication dans les années 90. Selon Christian Salmon, son origine serait encore plus éloignée puisqu'il propose dans son livre Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits que le père fondateur du Marketing Narratif soit le neveu de Sigmon Freud, Edward Bernays.

Le Design Thinking est certainement le concept de conception innovante le plus en vogue actuellement. Sa théorie et ses valeurs sont séduisantes. Néanmoins, c'est celui dont j'ai le moins appris. Il se peut que la raison en soit simplement celle-ci : à côté des méthodes propres au design, nombre des techniques majeures qu'il défend sous le terme de « pensée design » sont inspirées ou directement empruntées au monde du marketing et de la communication (divergence / convergence, techniques du Brainstorming et du Storytelling, parcours clients...).(✿)

Pour autant, il est un des concepts de référence de la conception innovante. Il constitue une source concentrée de bonnes pratiques de designers, de marketeurs, de communicants ou qui font le lien entre ce qu'on appelle communément la technique et le marketing. De plus il s'agit d'un concept centré sur l'humain dont les valeurs portées font sens dans ce XXI<sup>ème</sup> siècle.



Le Design Thinking a été développé dans les années 80 par Rolf Faste mais il a fallu attendre les années 2000 pour qu'il soit popularisé aux Etats Unis par IDEO sous l'égide de Tim Brown, Designer de formation. Depuis, il s'agit d'un concept en plein essor. Il **prétend** tend à couvrir tous les objets de l'innovation (produit, service, expérience, organisation), tous les leviers de l'innovation (technique, organisationnel, communication, marketing, financier) et toutes les phases de la conception innovante (de l'avant projet à la mise en marché). Il a ses adeptes et fait des émules en entreprise comme dans l'enseignement. Les entreprises en testent aujourd'hui certaines pratiques et les écoles commencent à fleurir.

## Partie 3.2 : Design Thinking

Comme la Théorie CK, le Design Thinking est un concept encore en mouvement et chacun y ajoute ou en retire des briques. Ainsi, si vous cherchez ses méthodes, ne soyez pas surpris de découvrir de multiples approches qui focussent sur un pilier ou un autre et qui détaillent plus ou moins les étapes du process. Je m'attache ici à restituer la pensée et le concept de celui qui l'a popularisé Tim Brown, et non celui de son inventeur Rolf Faste, parce que sans lui, il ne rencontrait pas son marché.



La définition officielle du Design Thinking donnée par Tim Brown serait celle-ci : « Le Design Thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes interdisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique. »

Pour plus de clarté sur les visées du Design Thinking nous pouvons dire que c'est à la fois un état d'esprit et une discipline qui promeut l'art d'appliquer les méthodes de conception des designers à tous les champs de l'innovation et d'étendre sa pensée et sa portée à toute l'organisation de l'entreprise et à tous les métiers la constituant. Que l'on adhère ou non à l'idée qu'un concept unique régisse tous les rouages d'une organisation ou plus largement encore d'un système tout entier, des hommes à l'objet, en passant par les processus et plus encore <sup>o</sup>, on ne peut que soutenir la démarche initiale qui consiste à mettre l'innovation au cœur de la stratégie de l'entreprise comme facteur de croissance.

Plus encore ? Oui. Dans le livre L'esprit Design de Tim Brown traduit de la version américaine Change by design, il explique pourquoi le Design Thinking devrait : « inspirer des solutions applicables au monde entier ». Il vous propose également de concevoir votre vie comme un projet design et de l'envisager comme s'il s'agissait d'un prototype. Le prototype étant une valeur chère au Design Thinking. Vous trouverez au paragraphe intitulé 'le design d'une vie' dans le chapitre 'le design de l'avenir commence aujourd'hui' la réflexion suivante : « La pensée design prend ses racines dans la formation et dans la pratique professionnelle des designers mais tout le monde peut mettre en œuvre ses principes et ils sont applicables à de multiples domaines. La différence est considérable selon que l'on choisit de planifier sa vie, de la subir ou de la concevoir comme un projet design. (...) Avant toute chose, envisagez votre vie comme s'il s'agissait d'un prototype. (...) » Vous l'aurez compris, je limiterai pour ma part le champ d'application du Design Thinking au processus et au résultat de ce qui est produit par les entreprises ou autres organisations formelles.

## Partie 3.2 : Design Thinking



En pratique, pour avoir une vue d'ensemble du Design Thinking, on peut s'appuyer sur trois supports : la matrice des modes de croissances, le schéma d'évaluation d'une idée et les phases du process. Mais ils ne suffisent pas pour présenter les bases méthodologiques. C'est pourquoi, je vous propose la fiche 'base méthodologique' (cf. Figure 8) pour visualiser schématiquement ses clés.

**La Matrice des Modes de Croissance** (cf. Figure 6) : elle permet d'évaluer le portefeuille d'innovations au sein de la stratégie d'entreprise. L'idée étant de l'équilibrer pour assurer le présent et l'avenir de l'entreprise. Cette matrice est, contrairement aux deux autres outils, très peu reprise par les adeptes du Design Thinking. Pour ma part, je trouve cet outil pertinent dans la stratégie d'entreprise.

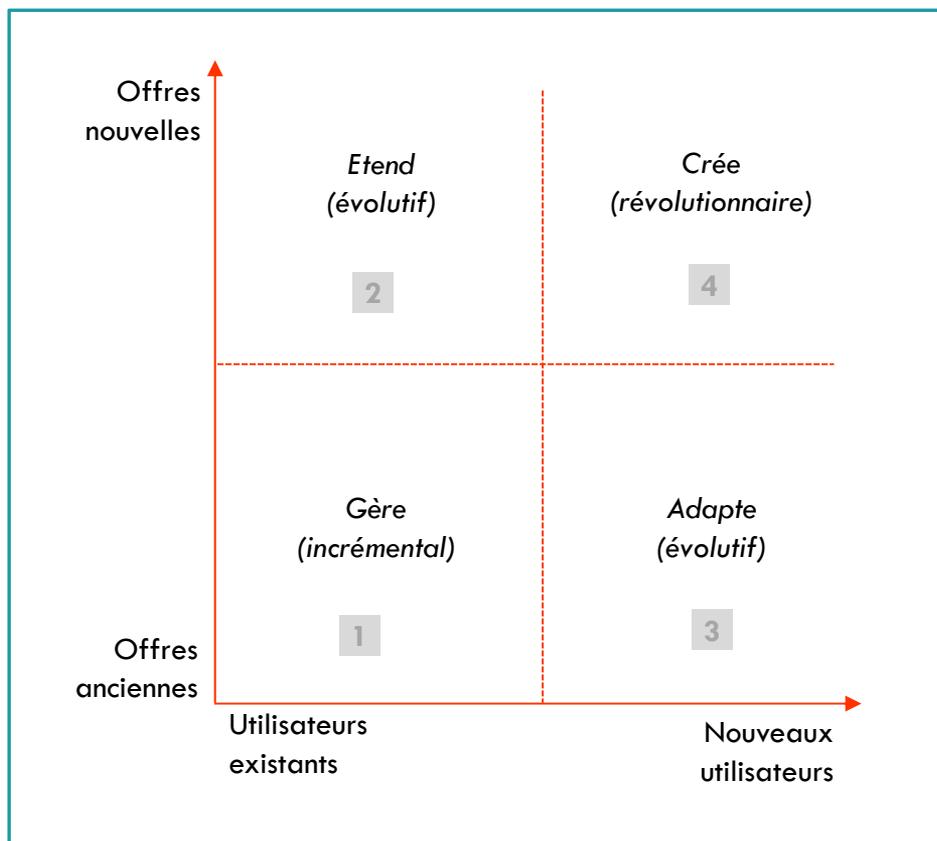
**Le schéma d'évaluation d'une idée** (cf. Figure 7) : il définit quatre typologies d'innovation (fonctionnelle, émotionnelle, de process et d'expérience) et identifie les trois facteurs de sa réussite (la désirabilité humaine de l'innovation, la viabilité économique et la faisabilité technique). C'est l'outil clé ! Celui qui défend les principes du Design Thinking. Il est soumis à quelques interprétations mais ne subit aucune transformation.

**Le process du Design Thinking** (intégré à la Figure 8) : Il divise le processus de conception innovante en plusieurs phases. On trouve aujourd'hui au minimum six méthodes qui semblent établies : les 7 étapes de Rolf Faste (le père fondateur du DT), les 3 de Tim Brown, les 5 de Jeremy Gutsche, les 5 de la D school de Stanford et les 9 de la D school de Paris. Et j'imagine bien ne pas toutes les avoir découvertes... Comme je l'ai indiqué précédemment, j'ai choisi de présenter celui de Tim Brown qu'il divise en trois phases de conception : l'inspiration, la conceptualisation (appelée aussi l'idéation) et la réalisation (appelée aussi l'implémentation).

## FIGURE 6. OUTIL DU DESIGN THINKING - MATRICE DES MODES DE CROISSANCE

Définition des cadrans :

- Le cadran 1 représente les innovations incrémentales destinées aux utilisateurs existants réalisées sur des offres anciennes.
- Les cadrans 2 et 3 représentent des évolutions de gammes par extension (élargissement de l'offre pour utilisateurs existants) ou par adaptation (personnalisation des offres existantes pour toucher de nouveaux utilisateurs).
- Le cadran 4, enfin, représente les innovations de rupture qui créent un nouveau marché pour l'entreprise.



© Tim Brown – Design Thinking

### Remarque

Cette matrice permet de mapper rapidement le portefeuille d'innovations de l'entreprise, d'identifier ses forces et ses faiblesses, et de cibler ses efforts d'innovations sur les manquants. Mais elle ne présente ni le degré d'innovation pour les utilisateurs ni les opportunités de marché puisqu'elle ne positionne pas les concurrents. Ainsi, il me paraît nécessaire de la compléter sur ces deux aspects pour choisir de façon opportune d'investir le ou les cadrans 2, 3 et 4.

Lecture de la matrice :

- Le cadran 1 est primordial pour assurer le fonds de commerce de l'entreprise au présent.
- L'investissement des cadrans 2, 3 et 4 (l'un, l'autre, deux, les trois ?) est un choix important à réaliser dans la stratégie d'innovation puisque ce sont ces cadrans qui assureront la croissance de l'entreprise à moyen et long termes.<sup>(\*)</sup>

## FIGURE 7. OUTIL DU DESIGN THINKING - SCHEMA D'ÉVALUATION

Le schéma d'évaluation que l'on peut considérer comme le schéma directeur du Design Thinking permet d'apprécier, je cite, « trois critères indissociables qui conditionnent la validité d'une idée :

- La faisabilité : qu'est ce qui est fonctionnel et réalisable dans un avenir prévisible ?
- La viabilité : qu'est ce qui s'intègre dans un modèle économique durable ?
- La désirabilité : qu'est ce qui correspond aux attentes des consommateurs ? »

Les zones de recouvrement des critères déterminent quels facteurs ont été privilégiés dans la conception et quel type d'innovation en résulte.

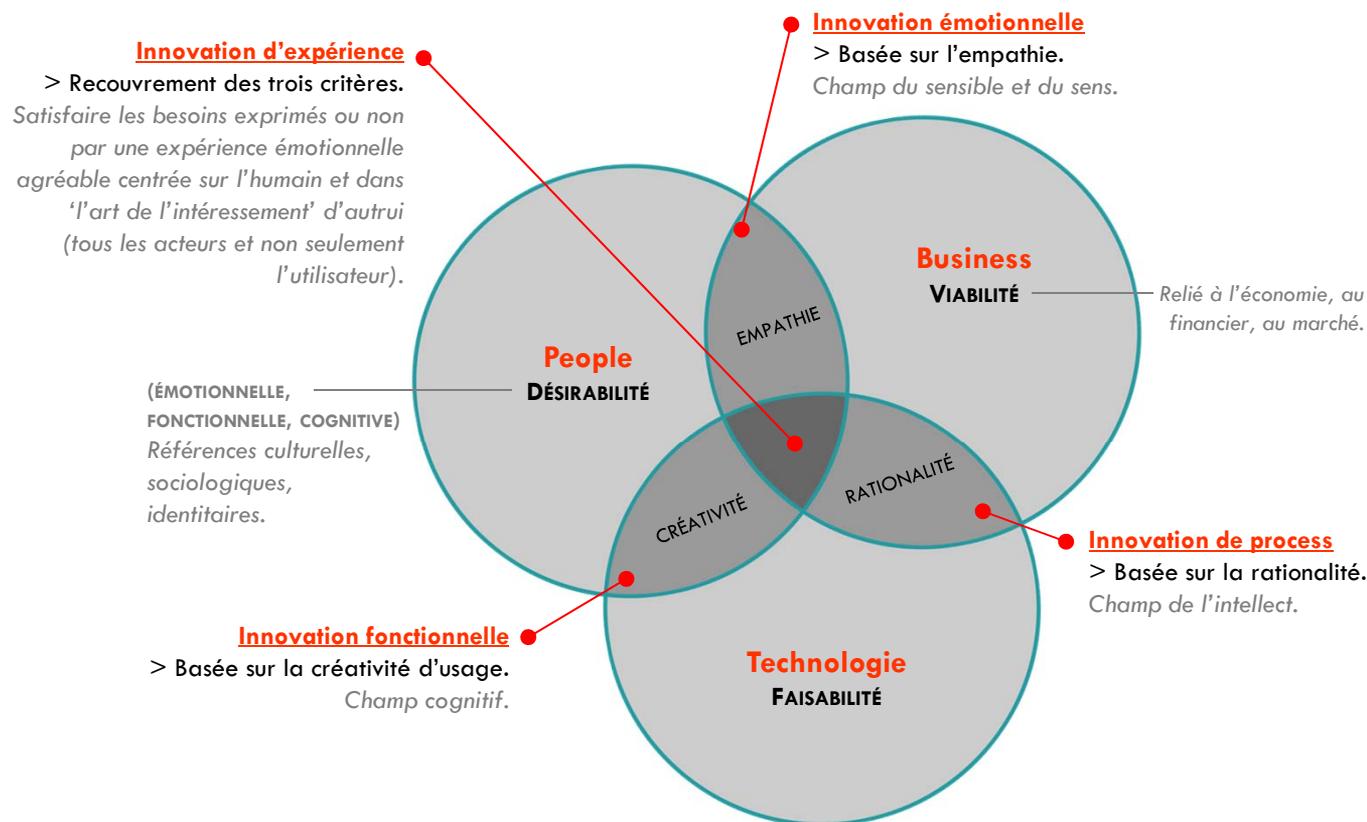


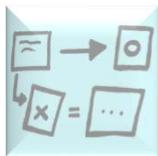
Schéma source © Tim Brown – Design Thinking

### Remarque

Avec ce schéma, on comprend immédiatement l'intérêt et l'usage du Design Thinking. En ce sens, il est particulièrement bien conçu. En revanche, on n'y perçoit d'aucune manière que sa valeur décisionnelle est le facteur humain qu'il met au centre de toute la démarche. Ainsi,

- l'empathie discernera les besoins exprimés ou non,
- la valeur émotionnelle est à placer au dessus de la valeur d'usage,
- l'expérience utilisateur émotionnellement agréable est fondamentale. Et plus elle impliquera la participation active de l'utilisateur, plus elle engagera le consommateur.

## Partie 3.2 : Design Thinking



Les bases méthodologiques du Design Thinking présentées dans la Figure 8 et détaillées ci-après, reposent sur trois piliers, un process, quatre techniques et un précepte.

- Trois piliers : un mode projet, une équipe interdisciplinaire et un lieu dédié à ne pas confondre avec le fameux FabLab<sup>(#)</sup>. En effet, Véronique Willem dans son livre « 101 repères pour innover » consacre un chapitre entier à décrire l'importance du lieu qu'elle 'conte' en neuf espaces dont un seul est réservé au prototypage. Pour le Design Thinking, le lieu revêt donc un aspect bien plus large et vise un objectif différent de celui du FabLab.
- Un process en trois phases : inspiration, conceptualisation, réalisation.
- Quatre techniques fondamentales : l'observation, l'expérimentation, le Brainstorming et le Storytelling. Auxquelles s'ajoute une multitude d'outils de travail tels que le test du papillon, la carte d'empathie, la création de scénario et d'autres mais dont on ne trouve pas de liste référentielle complète et dont je ne parlerai pas ici.
- Un précepte : celui de divergence / convergence. Certains ajouteraient : combiner l'intuition et l'analyse.

#

### FabLab

Le FabLab est un lieu de prototypage et un écosystème de partage qui a pour philosophie Dream it + Make it + Share it. (Rêves-le, fais-le, partage-le)

Il est né à la fin des années 90 sous l'impulsion de Neil Gershenfeld pour que les hommes se réapproprient les technologies par le 'faire soi-même'.

Aujourd'hui, c'est un réseau mondial de laboratoires locaux qui possèdent une charte.

(ressource à retrouver sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr) )

### TROIS PHASES DE CONCEPTION

1. **La phase d'inspiration réinterroge la problématique.** On observe, analyse et synthétise en élargissant l'exploration aux champs connexes pour comprendre et redéfinir le problème. On interroge l'étymologie, les définitions et les usages, on étudie les arts, les sciences humaines et sociales (anthropologique, psychologique, philosophique, symbolique, historique, mythologique), le commerce et les technologies. Puis on interprète les résultats, détermine le point de vue et synthétise les données pour les présenter idéalement sous forme de récit.
2. **La phase de conceptualisation génère des idées, évalue les opportunités, sélectionne l'axe à développer. On expérimente, on prototypage et on teste.** On valide le respect des facteurs désirabilité, faisabilité, viabilité.
3. **La phase de réalisation, finalise, valorise et déploie.**

## FIGURE 8. BASE MÉTHODOLOGIQUE - DESIGN THINKING

Parce qu'il n'existe pas de représentation schématique des clés méthodologiques du Design Thinking, je vous propose celle-ci. Elle n'a pas pour objet d'être exhaustive mais bien pour objet de clarifier ses points essentiels.  
*Les phrases portées entre guillemets sont directement issues du livre de référence L'esprit Design de Tim Brown.*

### 3 PILIERS

#### Un lieu dédié

Ce lieu « doit fournir un environnement -physique et social- dans lequel les salariés savent qu'ils peuvent expérimenter, prendre des risques et explorer toute l'étendue de leurs compétences. » Une salle projet doit être affectée à chaque projet. L'équipe s'y établit le temps de la mission. Cet espace rend accessible et disponible à tout moment tout ce qui constitue le projet : recherches, prototypes, idées, etc. La compréhension globale du projet et la synthèse créative en sont ainsi facilitées.

#### Un projet

Pour Tim Brown, le mode projet est primordial dans la démarche du Design Thinking. En effet, parce qu'il comporte un début, un milieu et une fin, avec ses limites de temps et de budget, il oblige la formulation d'un objectif clair dès le départ.

#### Une équipe interdisciplinaire

« S'il est possible de travailler seul (...) aujourd'hui la complexité des projets décrédibilise ce mode de fonctionnement. » Pourquoi ? « Tous ensemble, nous sommes plus intelligents que n'importe lequel d'entre nous. » Pour être efficace, l'équipe doit être interdisciplinaire et intégrer le maximum de profils en T (qui croise QI et QE, double expertise (ex « artiste avec un MBA ») et empathie pour être en capacité d'être actifs dans les trois phases de conception.

### 3 PHASES DE CONCEPTION

Dans le projet de conception innovante, Tim Brown distingue 3 phases et explique que « le phénomène d'innovation ressemble davantage à des phases se chevauchant les unes les autres qu'à une succession d'étapes ordonnées. » Le brief, étape préalable au projet, doit porter en lui l'équilibre de l'abstraction et des contraintes. « Quand le brief est trop abstrait, l'équipe erre dans le brouillard. (...) S'il est assorti de contraintes strictes à l'extrême, il aboutira à un travail médiocre et de portée limitée. »

#### I. Inspiration

Formulation de la problématique :  
« le problème ou la question qui donne lieu à la recherche de solutions ».

#### II. Idéation (conceptualisation)

Recherche de solutions :  
« le processus de génération, de développement et de mise à l'épreuve des idées ».

#### III. Implémentation (réalisation)

Valorisation et déploiement :  
« le cheminement qui va du bureau d'études au marché ».

### 4 TECHNIQUES FONDAMENTALES

**L'observation**  
(empathie + étude terrain)



**L'expérimentation**  
(prototypage + test)



**Le Brainstorming**  
(idées + sélection)



**Le Storytelling**  
(histoire + expérience)

### 1 PRÉCEPT

Le principe de **divergence / convergence** : diverger pour créer des choix puis converger pour effectuer des choix.  
Diverger et converger de nouveau. Chaque itération étant plus détaillée que la précédente.

## Partie 3.2 : Design Thinking

### QUATRE TECHNIQUES FONDAMENTALES

1. **L'observation** dans le Design Thinking est très présente dans la phase d'inspiration mais également dans les suivantes puisqu'elle permet de valider ou d'invalider les prototypes mis en situation. Quand le Design Thinking parle d'observation, il faut entendre « regarder ce que les gens font et ne font pas et écouter ce qu'ils taisent » mais surtout faites-le dans leur environnement. La clé : l'empathie !
2. **L'expérimentation et l'art du prototypage** : Expérimenter, c'est chercher ce que l'on ne sait pas encore et en ce sens, l'expérimentation comporte en elle le risque de ne rien trouver qui en vaille la peine... Mais sans risque, pas d'innovation. Il est donc bienvenu que le Design Thinking élève l'expérimentation, par le prototypage notamment, au rang de religion.

Le prototypage a quant à lui plusieurs vertus. Il permet :

- de 'penser avec les mains' et ainsi de libérer l'imagination (ou encore ce qui n'est pas accessible à la conscience)
  - de partager une idée ou une vision avec le plus grand nombre. Le prototype est également un objet évolutif, le premier est très simple et le dernier sera (presque) le produit fini et selon son degré d'avancement, il servira à montrer, expliquer, tester, convaincre ou encore présenter. Mais le prototypage pour Tim Brown ne se limite ni au produit ni au prototype physique, il est toute représentation visuelle d'un projet.
3. **Storytelling** : Quelle que soit la controverse quant à l'utilisation de cette technique à des fins de propagande, le Storytelling est une méthode puissante qui consiste à mettre en récit un produit, un service, une action, un concept, ou tout autre chose.

Cette technique qui utilise la structure narrative des contes a pour

## Partie 3.2 : Design Thinking

#

### Creative Problem Solving

(résolution de problème par la créativité)

Le CPS (cf. Annexe 1) est une technique collective de résolution de problème par la créativité développée dans les années 60 par un collaborateur de l'inventeur du Brainstorming. Le Design Thinking présente beaucoup de similitudes avec cette technique qui s'appuie entre autre sur :

- le principe de divergence / convergence à chaque étape du process,
- la reformulation du sujet sous forme de questionnement créatif « Comment faire pour...? »,
- une phase active de sélection des idées.

principal effet de capter l'attention et de solliciter l'émotionnel du récepteur. Et comme dans tous les contes, l'histoire est construite avec un sujet (le héros), un objet (objectif), une quête (le chemin), un opposant (le méchant, l'adversaire) et un adjuvant (l'aidant). L'histoire doit bien sûr être crédible pour l'audience mais elle doit surtout stimuler son imagination pour que celle-ci s'en empare et devienne à son tour messagère de l'histoire. Le Design Thinking l'utilise à toutes les phases du projet pour présenter ses propositions, 'raconter l'histoire' mais aussi pour construire 'l'expérience client'.

4. **Brainstorming** : Le Brainstorming est à l'origine une technique de créativité collective qui a pour objet de récolter le plus grand nombre d'idées autour d'un thème. Il se pratique en groupe et l'originalité des idées émises est directement corrélée au principe de suspension du jugement. Celui-ci étant la première des quatre règles de base d'une session de Brainstorming, les trois autres étant : s'exprimer librement, rebondir sur les idées des autres et chercher la quantité.

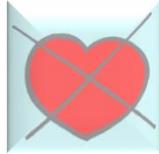
Sur ces bases, beaucoup ont apporté des modifications à la méthode d'origine et d'autres l'ont enrichie pour en construire une nouvelle. C'est ce qu'a fait Tom Kelley chez IDEO avec le DeepDive Brainstorming. Cette technique ajoute trois règles à la version d'origine, une méthode de formulation du sujet et une étape de sélection des idées après celle de la génération d'idées. C'est ainsi, que cette méthode se situe entre le Brainstorming 'classique' et le Creative Problem Solving<sup>(#)</sup>. Et c'est à mon avis, ce qui la rend attractive. Le Brainstorming en Design Thinking contient :

- Sept règles : une conversation en même temps, chercher la quantité, construire sur les idées des autres, encourager les idées folles, être visuel, rester centré sur le sujet, différer son jugement.
- Une question claire qui expose le sujet : « How Might We...? Comment pourrions-nous...? ) »
- Deux étapes : la génération d'idées et la sélection des idées.

## Partie 3.2 : Design Thinking



Vous avez pu le lire ~~entre les lignes~~, ma position est nuancée sur le Design Thinking. J'adhère à l'idée de centrer l'innovation d'abord sur le facteur humain et d'utiliser la technologie en support. J'approuve l'intégration de la création de valeurs pour tous les acteurs de la chaîne dès le début du processus de conception. J'aime l'idée de s'intéresser au cycle entier de la vie d'un produit, de la source de la matière première à la fin de sa vie à la façon de « l'emballage d'une banane se transformant en nutriment pour les arbres de la génération suivante »<sup>(3)</sup>. Et je cautionne la plupart des techniques exploitées par le Design Thinking.



En revanche, je ne souscris pas à l'ampleur des champs d'application qu'il brigue. Je me désolidarise de l'ambition de Tim Brown, fort bien résumée à la fin de son livre<sup>(3)</sup> : « Aujourd'hui, l'occasion nous est offerte (...) de donner libre cours à la puissance du Design Thinking (...) Dans ce processus, nous constaterons peut être (...) que nous avons enrichi notre vie en renforçant sa portée et en lui donnant davantage de sens. » Enfin, quelle que soit la qualité des techniques utilisées et malgré l'apport de quelques nouveautés, les bases méthodologiques du Design Thinking ressemblent davantage à un mix intelligent de méthodes existantes qu'à une vraie révolution méthodologique.

~~Serions-nous alors en train d'assister à une belle démonstration de la puissance du Storytelling ou peut être alors à celle de ses limites déontologiques ?~~

Les considérations critiques développées précédemment n'engagent que moi. Les partisans du Design Thinking formuleront probablement d'autres conclusions. Libre à chacun à présent de se forger sa propre opinion. Les références page suivante devraient vous y aider.

### 3.

Extrait du livre L'esprit Design : comment le Design Thinking change l'entreprise et la stratégie, de Tim Brown

## Partie 3.2 : Design Thinking

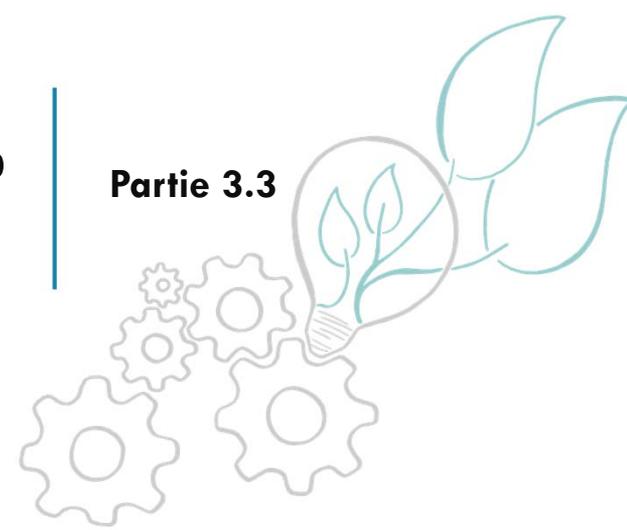


- Tim Brown (2014) : L'esprit design : comment le Design Thinking change l'entreprise et la stratégie. Edition Pearson (traduit de la première édition américaine de 2009).  
*Avis : pour s'initier à la pensée design.*
- Véronique Hillen (2014) : 101 repères pour innover : 101 repères que j'ai découverts pour innover grâce au Design Thinking. Livre blanc téléchargeable.  
*Avis : un livre ludique pour s'imprégner de la culture du Design Thinking et repérer les 9 étapes du Design Thinking promues par cette école.*
- IDEO : IDEO method cards : 51 ways to inspire design.<sup>(51 façons d'inspirer le design)</sup>  
*Jeu de cartes qui présentent une partie des méthodes du Design Thinking utilisées chez IDEO.*
- D.school de Stanford : Bootcamp bootleg.<sup>(camp d'entraînement)</sup>  
 Boite à outils du Design Thinking développée par l'école de référence du Design Thinking. Téléchargeable.  
*Avis : un outil efficace pour découvrir la méthodologie du Design Thinking en 5 phases développées par cette école.*
- Le site d'IDEO dédié au Design Thinking
- Le Mooc de l'école IDEA Lyon dont les vidéos sont disponibles en ligne.

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

# LEAN STARTUP

## Partie 3.3



### L'apprentissage en étendard, sa validation en drapeau.

Un mode de management d'entreprise qui réunit flexibilité, droit à l'erreur et réduction du risque, associé à un mode de conception innovante continue qui expérimente le couple produit / marché en temps et facteurs réels. Le tout reposant sur les bases solides du Lean Management et de la valeur de l'apprentissage grâce au Produit Minimum Viable.

## Partie 3.3 : Lean Startup

# LE LEAN STARTUP

Le Lean Startup est une méthode « scientifique » (terme repris de son fondateur) qui aide les nouveaux projets (startup ou projet d'entreprise) à trouver leur modèle de création de valeur et de croissance à long terme. Celle-ci n'a pas pour objet de trouver l'idée innovante initiale mais de la manager pour lui permettre de rencontrer son marché le plus vite possible en (in)validant rapidement ses hypothèses de valeurs et en lui offrant la possibilité de pivoter.

Cette méthode est souvent comparée aux méthodes Agiles. Cependant, les méthodes Agiles de référence ainsi que son Manifesto (annexe 2) sont plus spécifiquement dédiés aux projets de développement informatique et ils n'incluent pas tous les principes du Lean Management cher au Lean Startup qui élargit de fait son périmètre d'innovation et son champ d'action. Bien que la méthode du Lean Startup ait été conçue initialement pour les startups et les TIC, en extrapolant les techniques permises par le digital, son usage peut être étendu à tous les secteurs d'activités et toutes les tailles d'entreprises. Par ailleurs, compte tenu de sa perspicacité, il me semble effectivement judicieux de l'intégrer dans tout processus d'innovation et ce, quelle que soit l'entreprise.

#

### L'alerte Andom

A l'origine, l'alerte Andom est une alarme physique qui peut être déclenchée dès qu'une anomalie est rencontrée dans le système de production. Elle arrête alors toute la chaîne jusqu'à ce que la source de l'anomalie soit détectée et traitée. Cette alarme peut être déclenchée automatiquement par un programme ou manuellement par toute personne de l'entreprise.



Le Lean Startup a été développé en 2008 par Éric Ries, ingénieur de formation et co-fondateur d'IUMV.

Sa théorie tire son origine du Lean Management, mode de gestion d'entreprise provenant de Toyota dont les principes fondateurs sont d'éliminer tous les gaspillages, de produire par petits lots et juste à temps et surtout de structurer l'organisation de l'entreprise autour de l'amélioration continue notamment en utilisant l'alerte 'Andom'<sup>(#)</sup>. Je m'arrête un instant sur le sujet car c'est le cœur même du Lean Startup qui s'est construit sur une culture d'entreprise totalement différente de celle des entreprises occidentales et qui

## Partie 3.3 : Lean Startup

#

### La règle des 5 pourquoi

C'est une méthode éprouvée de résolution de problème. Il s'agit de poser cinq fois la question « Pourquoi ? » lorsqu'un problème est rencontré afin d'en trouver la cause profonde et ainsi de pouvoir résoudre la source et non les effets. Éric Ries préconise d'y ajouter deux règles :

1. Considérer toutes les erreurs avec indulgence la première fois.
2. Ne jamais laisser la même erreur se reproduire une seconde fois.

remet en cause profondément la pensée classique du top management sur les critères de qualité de l'organisation basés pour la grande majorité sur le modèle du Taylorisme.

A l'inverse, dans la théorie du Lean, produire en petits lots et juste à temps, est bien plus efficient que de produire à la chaîne. En effet, la production en petits lots associée à l'alerte Andon permet de réduire tous les gaspillages liés au stock bien sûr mais aussi aux anomalies ou erreurs en empêchant chacune de se reproduire à nouveau puisqu'elle est traitée en profondeur à l'instant T de sa découverte.

A l'instar du Lean Management qui utilise ces techniques pour limiter le gaspillage issu de stock physique, le Lean Startup considère le stock de 'dossiers en cours' comme du gaspillage. Ainsi, toute chaîne de travail qui n'est pas menée rapidement à son terme est une perte de valeur puisque la valeur ne peut se constater qu'une fois le résultat du travail fourni présenté au marché.

Par ailleurs, le traitement immédiat et en profondeur de chaque anomalie, notamment avec l'efficacité de la règle des 5 pourquoi<sup>(#)</sup>, contribue très largement à l'amélioration continue. L'anomalie étant entendue ici comme pouvant être physique, de processus ou étendue à l'écart entre une performance attendue et un résultat obtenu.

Et quoi de plus pertinent, lorsque l'on cherche à lancer un concept innovant, dont on ne connaît pas encore, par définition, l'issue, que de s'offrir cette option ?

## Partie 3.3 : Lean Startup



Pour appréhender la théorie générale et la rendre accessible à la pratique, le Lean Startup propose 'la boucle du Feed Back' accompagnée des notions de Produit Minimum Viable (lisez Minimum Product Viable en anglais et MPV ou PMV en abréviations) et de Pivot.

**La boucle du Feed Back** (cf. Figure 9) doit être la plus courte possible, afin d'apprendre vite et de poursuivre sur le même chemin ou de changer de cap rapidement. Il en va souvent de la viabilité de la startup ou de celle du projet d'entreprise concerné par le lancement d'un nouveau produit sur le marché.

**Le PMV** n'est pas le produit final ni un prototype mais un préprototype. C'est-à-dire un produit d'apprentissage proposé au marché qui permet de valider ou d'invalidier l'hypothèse de valeur et de croissance du couple produit/projet. C'est là toute l'ingéniosité de la méthode. Avec le Lean Startup, la validation des hypothèses se fait sur le marché avec des vrais consommateurs satisfaits ou non, qui paient ou pas ! Avec l'analyse de ces retours d'expériences qualitatifs et quantitatifs, les expérimentations réalisées avec les PMV successifs prennent tout leur sens et assurent le maximum de chance de voir aboutir le projet innovant.

La mesure de la réaction du marché face à ce 'produit d'apprentissage' doit permettre de juger chaque hypothèse de valeur et de croissance. Au vu des résultats et au fur et à mesure de l'évolution du PMV, le produit va se dessiner et s'affiner. Dans le cas où les hypothèses de valeur et/ou de croissance ne tiennent pas leurs promesses, il sera alors temps de réaliser un Pivot.

**Un pivot** est une transformation de PMV. C'est un changement de cap majeur qui doit se produire lorsque l'analyse des résultats du PMV précédent prouve que la création de valeur et/ou de croissance du produit que l'on souhaite développer ne permet pas de viabiliser le projet d'entreprise ou la startup.

## FIGURE 9. SCHÉMA DIRECTEUR DU LEAN STARTUP- LA BOUCLE DU FEED BACK

Accompagnée des notions de Produit Minimum Viable et de Pivot vues précédemment, la méthodologie du Lean Startup repose essentiellement sur le schéma directeur de la boucle de Feed Back qui n'est pas un processus avec un début et une fin mais un cycle continu qui débute *certes* avec le premier PMV. Celui-ci ne devra pas être le produit parfait car la perfection est complexe et épuise le projet mais il devra proposer une valeur suffisante pour intéresser le client réel.

### 3. Analyse des causes & Prise de décisions

Règle des 5 pourquoi, formulation d'hypothèses, analyse et décisions : prochain PMV ou Pivot.

Il s'agit de choisir s'il faut pivoter ou persévérer (et de quelle façon). Le facteur 'moteur de croissance' doit primer dans la prise de décision.

Le Lean Startup, estimant que beaucoup d'entreprises utilisent des indicateurs « illusoire » qui ne permettent pas de juger de la capacité de croissance de l'entreprise, propose trois couples 'moteurs de croissances' / 'indicateurs décisionnels' pour y remédier.

**1. Moteur de croissance fondé sur la fidélisation** : plus le taux composé (taux de croissance naturelle moins taux d'attrition) est élevé, plus la croissance de l'entreprise sera rapide. Le taux d'attrition s'obtenant par la division du nombre de clients perdus / nombre total de clients.

**2. Moteur de croissance viral** : le coefficient viral calculé par le nombre de personnes qu'un client en contact avec le produit ramène, doit être supérieur à un pour que l'entreprise puisse croître.

**3. Moteur reposant sur l'acquisition payante de clients** : la valeur marginale dégagée par chaque nouveau client acquis doit permettre de financer l'acquisition de nouveaux clients.

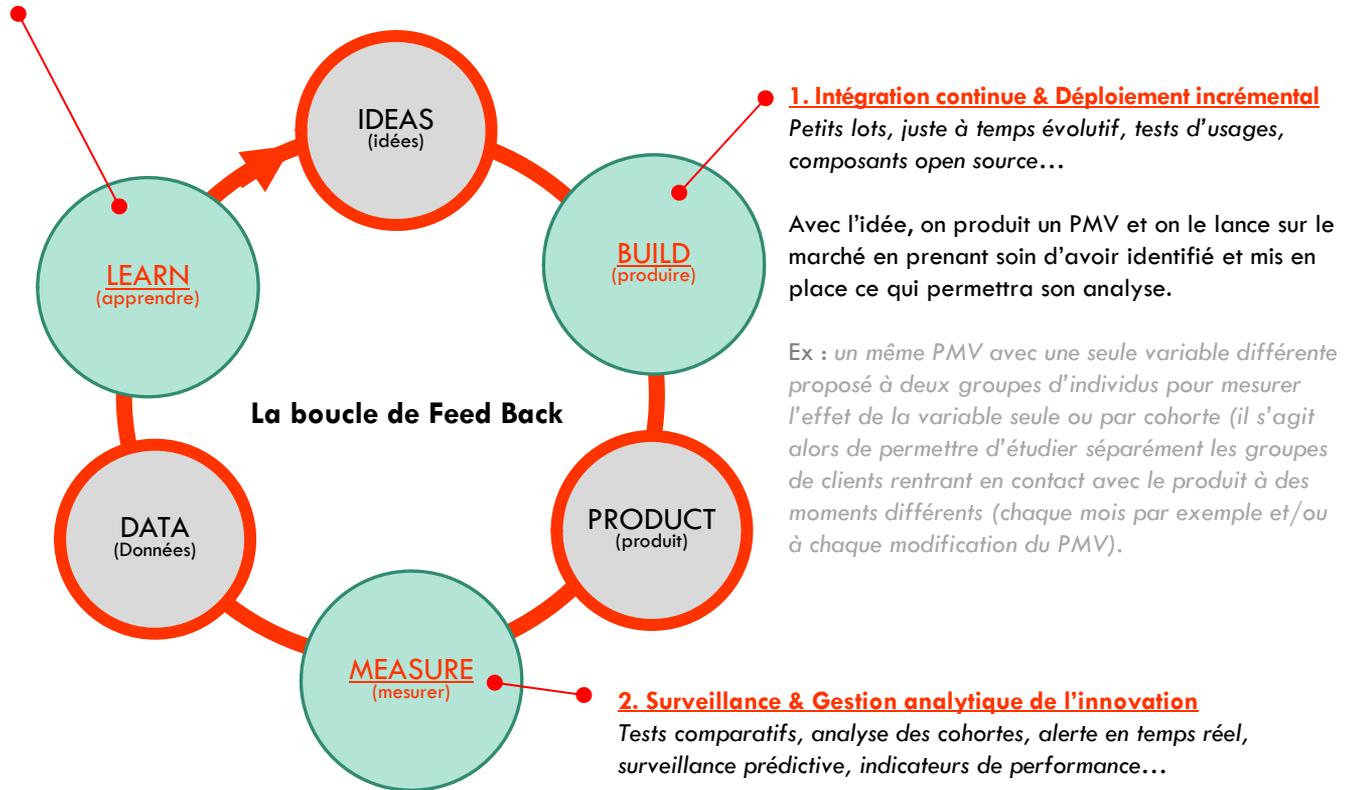


Schéma source © Éric Ries – Lean Startup

## Partie 3.3 : Lean Startup



La clé de la méthodologie du Lean Startup repose sur la rapidité à faire le tour de la Boucle de Feed Back. Il faut construire vite, apprendre vite et **corriger** progresser vite. Ainsi, la production en petits lots et les systèmes d'alerte du Lean Management prennent tous leurs sens.



Pour parfaire la méthodologie du Lean Startup, qui a bien pour objet de valider ou d'invalider la viabilité d'un nouveau produit ou service, Ash Maurya a développé en 2009 un modèle de business model que l'on trouve sous le nom de Lean Canvas. Etant un outil à part entière et inspiré du Business Model Canvas imaginé par Alexander Osterwalder, je le présenterai avec celui-ci.



Le Lean Startup apporte une réelle valeur ajoutée aux méthodes de conception innovante. Sur les bases du Lean Management il transforme la culture d'entreprise et permet de répondre en partie aux changements nécessaires évoqués précédemment. Sans pouvoir la supprimer totalement, il réduit la prise de risque intrinsèquement liée à l'innovation. Et quel dirigeant ne serait pas ravi de cette nouvelle ? En effet, en contrôlant en continu la progression mais surtout en autorisant l'erreur, le Lean Startup renforce la puissance expérimentale en lui permettant d'oser aller plus loin pour trouver le bon modèle. De surcroît il évite de continuer sur une voie sans issue en incitant le changement de cap dès lors que l'analyse continue des résultats invalide les hypothèses de valeur / croissance attendues.

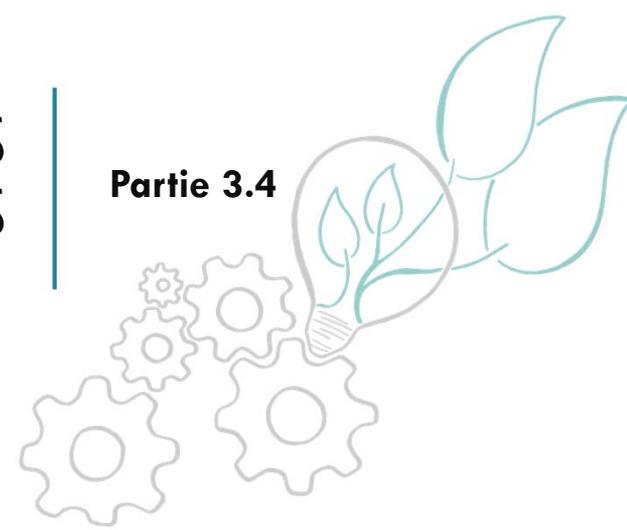


- Éric Ries (2012) : Lean Startup : adoptez l'innovation continue. Edition Pearson (traduit de la première édition américaine de 2011).  
*Avis : un excellent ouvrage qui permet d'intégrer la culture du Lean Startup et de s'initier à sa méthodologie.*
- Le site officiel du Lean Startup d'Éric Ries

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

# BUSINESS MODEL CANVAS ET LEAN CANVAS

## Partie 3.4



## L'innovation en modèle d'affaires

Deux business models qui visent la modélisation synthétique d'un modèle d'affaires porteur de valeur **S**. Le Business Model Canvas focusse sur les partenaires, les ressources et les activités quand le Lean Canvas se centre sur l'adéquation du produit au marché (clients / concurrents). Et ça fait toute la différence.

## Partie 3.4 : Business Model

# LE BUSINESS MODEL CANVAS ET LE LEAN CANVAS

Le Business Model Canvas développé par Alexander Osterwalder est parfois confondu avec le Lean Canvas proposé par Ash Maurya. Alors pourquoi choisir de les présenter dans le même chapitre ? Ash Maurya a construit son modèle en adaptant le Business Model Canvas pour lui apporter les attributs du Lean Startup. Il s'agit donc bien de deux modèles distincts qui visent un objectif commun : valider le modèle d'affaires du lancement d'un produit sur le marché, mais qui mettent l'accent sur des facteurs différents.

Le Lean Canvas a ma préférence pour valider l'aspect commercialité d'un nouveau produit. Le Business Model Canvas me semble plus pertinent pour vérifier la viabilité du modèle économique global d'un projet ou d'une entreprise. Le premier insiste davantage sur des facteurs importants de mise en marché tandis que le second inclut des éléments clés tels que les partenaires totalement invisibles dans le modèle Lean. Néanmoins, le Business Model Canvas est également présenté comme un outil utilisable et utilisé pour le lancement d'un nouveau produit. A vous d'en juger de choisir.



Le Business Model Canvas a été développé entre 2004 et 2008 par Alexander Osterwalder. L'année suivante, Ash Maurya adapte ce modèle en lui insérant l'ADN du Lean Startup ce qui fait de lui un outil que l'on peut très facilement lui associer. Deux ans plus tard, il s'explique<sup>(4)</sup> que son adaptation avait comme objectif principal de rendre le business model actionnable aussitôt que possible dans le processus de création de startup (au sens de 'lancement de nouveau concept').

#### 4.

Le 27 février 2012, Ash Maurya publie sur le site LeanStack, un article qui explique pourquoi il a transformé celui de Alexander Osterwalder. L'article [Why Lean Canvas vs Business Model Canvas ?](http://leanstack.com/why-lean-canvas/) est disponible à cette adresse : <http://leanstack.com/why-lean-canvas/>

## Partie 3.4 : Business Model

### LE BUSINESS MODEL CANVAS D'ALEXANDER OSTERWALDER



Comme tout business model, celui d'Alexander Osterwalder permet de dresser un état des lieux du modèle économique d'une entreprise, d'un projet ou d'un produit. Néanmoins, à l'inverse de nombreuses constructions ou présentations de business model, celui-ci présente l'avantage d'être extrêmement synthétique et de mettre en exergue les points critiques d'un modèle économique de création de valeurs.

En pratique, il prend la forme d'un tableau synthétique (cf. Figure 10) appelé tout simplement Business Model Canvas.



Au centre du tableau comme de la méthode, réside la clé du modèle : **la proposition de valeur**. Celle-ci représente l'ensemble des attributs de l'offre (couple produits/services) qui crée de la valeur pour le segment de clientèle visé en répondant à un besoin insatisfait du client ou en améliorant sa situation actuelle. Cette valeur peut être de nature économique, sociale, culturelle ou de tout autre forme.



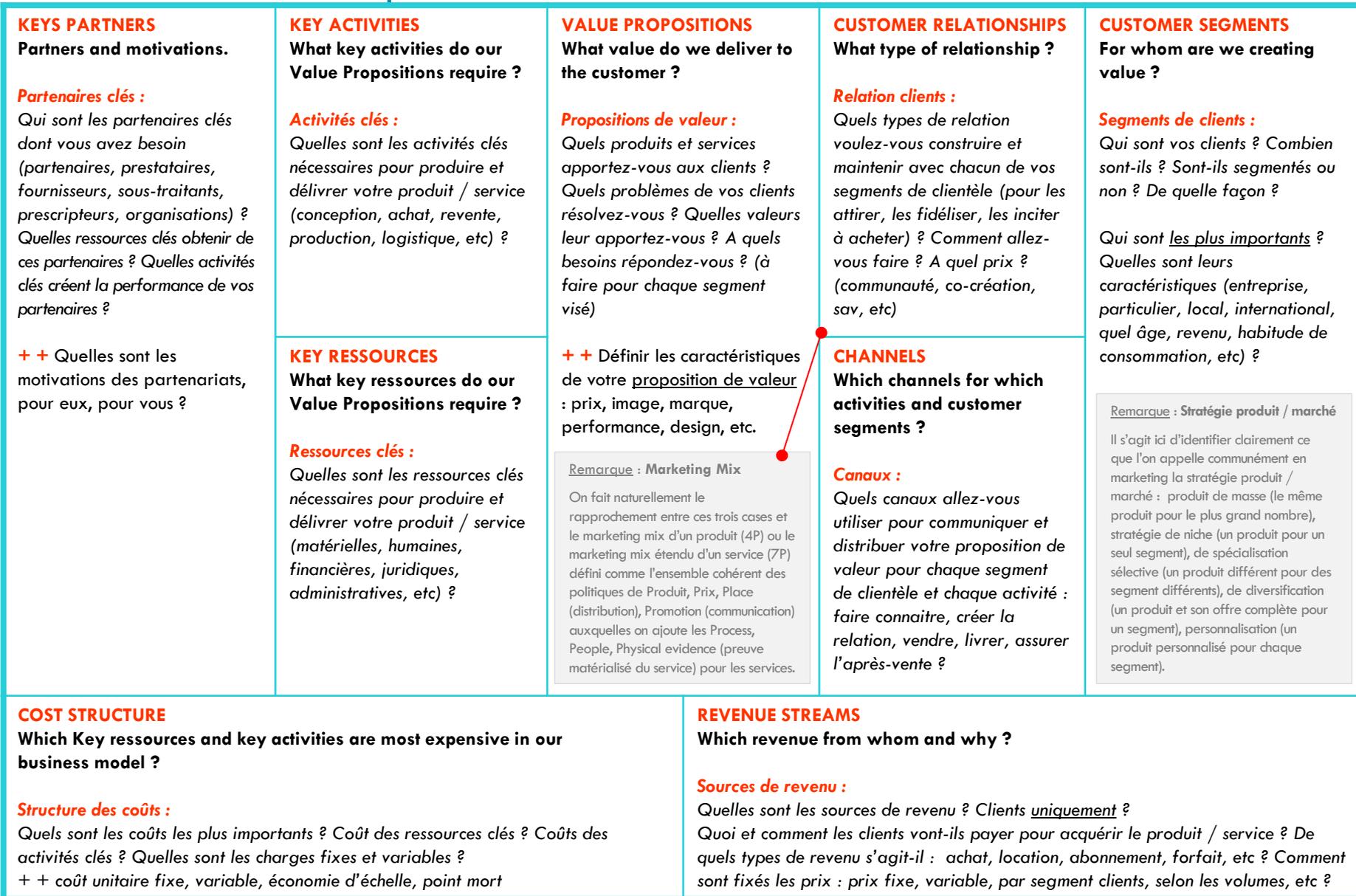
L'intégration au business model de cette définition de la proposition de valeur doublée de la notion de la motivation des partenaires me plaît dans ce modèle. En effet, la mise en exergue de ces deux éléments valide au-delà de la seule question financière, le potentiel de croissance à moyen et long termes du concept étudié puisque les valeurs de partenariat s'élèvent aux enjeux et celles de la proposition de valeur offrira plus certainement au client un acte d'achat porteur de sens.



- Alexander Osterwalder (2012) : vidéo [The Business Model Canvas](#). Disponible en ligne. Avis : 3:32 minutes d'ultra synthèse du BMC.
- Le site officiel d'Alexander Osterwalder

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

FIGURE 10.  
BUSINESS MODEL CANVAS



## Partie 3.4 : Business Model

### LE LEAN CANVAS D'ASH MAURYA



En accord avec les principes du Lean Startup, le Lean Canvas, permet en répondant à une liste de « neuf questions » de modéliser et de tester les hypothèses d'un business model entrepreneurial.

En pratique, il prend, comme le Business Model Canvas, la forme d'un tableau appelé Lean Canvas et les questions correspondent en synthèse aux neufs cases du tableau.

On trouve souvent dans les reproductions de Lean Canvas, des numéros associés aux questions pour leur donner un ordre de réflexion. L'ordre n'est pas toujours le même. Classifier les questions ne me semble pas judicieux puisque selon l'origine de l'innovation que l'on souhaite développer, le chemin de la pensée n'aura pas été le même. L'important est de pouvoir répondre clairement à chaque question. Ainsi, j'ai choisi de ne pas indiquer de numéro dans le modèle présenté (cf. Figure 11).



L'apport de synthèse du Lean Canvas offre une réelle valeur ajoutée au Lean Startup puisqu'il permet en une page de partager l'essentiel d'un projet et très certainement en phase de lancement de trouver des partenaires. En revanche, à lui seul, il ne permet pas de retranscrire la pensée ni de transmettre les valeurs du Lean Startup.



- Site dédié au Lean Canvas
- Ash Maurya (2012) : Running Lean : iterate from Plan A to a Plan that Works.<sup>(itérer d'un plan A à un plan qui marche.)</sup> O'Reilly Media

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

FIGURE 11.  
LEAN CANVAS

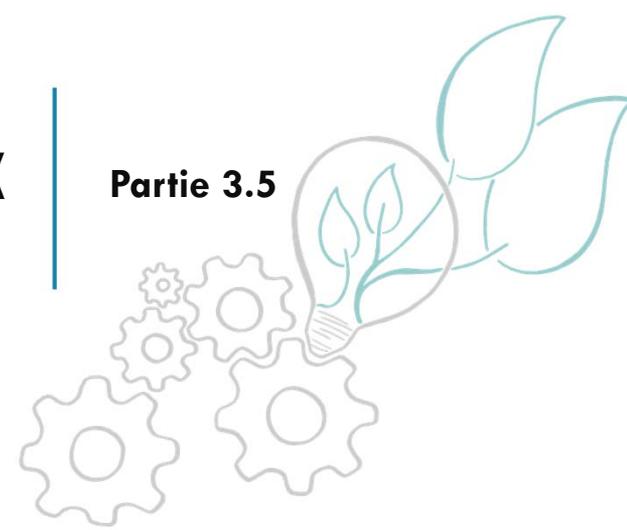
|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>PROBLEM</b><br/>Top 3 problems.</p> <p><i>Top 3 des problèmes :</i><br/>Quelle est le top 3 des problèmes auxquels vos cibles sont confrontées et auxquels vous voulez apporter une solution ?</p>   | <p><b>SOLUTION</b><br/>Top 3 features</p> <p><i>Top 3 des solutions apportées :</i><br/>Quelles solutions apportez-vous à chaque problème identifié ?</p> <p><i>Remarque : MPV</i><br/>Le Produit Minimum Viable, cœur de la méthode Lean Startup, se situe au croisement des solutions que vous apportez et de la Proposition Unique de Valeur.</p>    | <p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b><br/>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying.</p>   | <p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b><br/>Can't be easily copied or bought.</p> <p><i>Avantages compétitifs :</i><br/>En quoi votre proposition de valeur est-elle difficilement copiable et reproductible par un autre ? En quoi êtes-vous plus compétitif ?</p> | <p><b>CUSTOMERS SEGMENTS</b><br/>Target customers.</p> <p><i>Segment client :</i><br/>Qui vise-t'on ? Quelle(s) cible(s) : clients et /ou utilisateurs ? Sont-elles segmentables ?</p> <p>Qui sont vos early-adopters ?</p> <p><i>Remarque : Early Adopters</i><br/>Ce sont les individus qui ont pour habitude d'adopter 'avant tout le monde' un nouveau produit ou une innovation. Ils constituent donc naturellement le premier marché d'un produit en phase de lancement.<br/>Les early-adopters sont primordiaux dans ce modèle. En effet, ce sont bien eux qui valideront ou invalideront vos hypothèses de MPV... Il est donc essentiel de les identifier et d'en identifier le chemin d'accès.</p> |
|  | <p><b>KEY METRICS</b><br/>Key activities you measure</p> <p><i>Indicateurs de performance :</i><br/>Quels indicateurs allez-vous suivre pour savoir comment votre business se porte ?</p> <p><i>Remarque : indicateurs décisionnels</i><br/>Se référer aux 'indicateurs décisionnels' et moteurs de croissance (et non aux 'indicateurs illusoire')</p> | <p><i>Proposition de Valeur Unique :</i><br/>En quoi votre proposition est-elle unique ? En quoi elle vous différencie des concurrents ? (Rédiger son slogan peut être d'une aide précieuse pour aiguïser le message et vérifier que la proposition de valeur est claire, simple et efficace pour répondre au problème de la cible.)</p> | <p><b>CHANNELS</b><br/>Path of customers.</p> <p><i>Canaux :</i><br/>Quels chemin(s) allez-vous utiliser pour atteindre vos cibles ? Quels canaux de communication et quels canaux de distribution ? (Quid de vos early-adopters ?)</p>                |   |
| <p><b>COST STRUCTURE</b><br/>Customer Acquisition Costs, Distribution Costs, Hosting, people, etc.</p> <p><i>Structure des coûts :</i><br/>Quels sont vos coûts fixes, variables ? Vos coûts de production, distribution, d'acquisition clients, etc ?</p> |   | <p><b>REVENUE STREAMS</b><br/>Revenue Model, Life Time Value, revenue, gross margin.</p> <p><i>Sources de revenu :</i><br/>Quelles sont vos sources de revenu ? De quels types sont-elles ? Quel est le modèle de vos revenus (abonnement, commission, vente directe, indirecte, etc) ?</p>  |  |   |

**PRODUCT**  
(le produit)

**MARKET**  
(le marché)

# MANAGEMENT DE PROJET PAR ENJEUX

## Partie 3.5



## **[ Ou la psychologie managériale de l'innovation ]**

Un mode de gestion de projet qui centre (enfin) les individus et l'équipe sur le sens et non sur les tâches de telle sorte qu'il devient possible d'être imaginatif et facile de se mouvoir dans un environnement en mouvement sur un chemin incertain, celui de l'innovation.

## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux

# LE MANAGEMENT DE PROJET PAR ENJEUX

Le Management de projet par enjeux est, pour reprendre les termes de son fondateur Frédéric Touvard, un mode de management « catalyseur d'innovation ». Cette pratique, pour l'instant peu connue, mérite très nettement que l'on s'y intéresse pour deux raisons. Les concepts précédemment présentés évoquent tous l'importance des Hommes et des équipes dans le processus d'innovation mais aucun n'approfondit réellement les moyens humains de leur management. Par ailleurs, bien qu'elle se focalise sur le management de projet d'innovation, on peut l'utiliser pour tout autre projet et facilement l'extrapoler au niveau de l'entreprise.



Le Management de projet par enjeux a été développé en 2010 par Frédéric Touvard. Cet ingénieur de formation épuisé de s'être confronté pendant des années à manager des projets d'innovation avec les techniques classiques de gestion de projet (Gantt, Pert notamment), a inventé cette nouvelle approche pleine d'ingéniosité, d'intelligence humaine et porteuse de sens pour « mener des projets avec un haut niveau d'énergie et de créativité... sans y laisser sa peau. »

Ceux qui ont déjà tenu la position de chef de projet innovant souriront de la citation choisie de Frédéric Touvard [in Le manager explorateur]. Ceux qui ne l'ont encore jamais fait, liront la suite. Imaginez une belle idée à transformer en innovation mise en marché...

1. Vous savez que le processus d'innovation est par essence l'expérimentation de quelque chose que l'on ne connaît pas encore. ~~On sait pourquoi on y va, on ne sait pas ce que l'on trouvera.~~ Les notions d'incertitudes et de risques y sont donc intrinsèquement liées.
2. Vous avez l'obligation de réaliser ce projet dans un environnement mouvant et en perpétuelle évolution : le monde d'aujourd'hui.
3. Le tout avec des méthodes de gestion de projet rigides et complexes qui consomment plus de temps à gérer les tableaux de bord, les diagrammes, l'affectation des ressources et les deadlines des livrables qu'à animer les idées et les hommes.

Le résultat est sans appel : dans cette complexité et avec ce mode de gestion centré sur les ressources et les tâches, seul le chef de projet a une vision d'ensemble. L'incertitude des équipes se renforce, les collaborateurs dévêtus de responsabilités se figent sur leurs tâches sans les relier à l'ensemble ni faire preuve d'initiative et encore moins de créativité. Ainsi, le chef de projet portera presque seul l'innovation et celle-ci se privera de l'intelligence collective.

## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux



Pour mieux appréhender la portée significative de la pratique, il est intéressant de s'arrêter un instant sur les caractéristiques de l'innovation contemporaine et de différencier la conception réglée de la conception innovante.

Les modes de gestion de projet comme le Pert et le Gantt, utilisés seuls, étaient efficaces durant la période taylorienne, au moment où la conception réglée était suffisante pour créer les innovations de type incrémentales. Ce degré d'innovation était satisfaisant puisque il parvenait à couvrir les besoins et attentes du marché. Les règles du jeu ont changé.

En effet, l'innovation contemporaine est intensive, tous les secteurs sont concernés, sa fréquence est élevée et l'une chasse l'autre : *il faut aller vite*. Elle appelle la rupture identitaire pour se faire une place sur le marché : *il faut aller loin*. Sa conception a un caractère ouvert pour répondre à cette exigence : *il faut y aller en collectif*. Le tout dans un environnement complexe, mouvant et en mouvement : *le monde d'aujourd'hui*. Seule la **conception innovante** peut répondre à l'impératif de rupture identitaire, et seul un mode de gestion de projet flexible, participatif et permissif (au sens premier du terme 'qui permet') peut la favoriser. C'est ce que propose le Management de projet par enjeux qui ne remet cependant pas ~~trop~~ en question l'utilisation des méthodes classiques pour la gestion d'autres projets et notamment celles de la conception réglée.



Le Management de projet par enjeux focalise sur le sens et non les tâches, se centre sur une vision commune et partagée et initie un projet où chacun est acteur puisque libre des procédés et interactions avec celui-ci.

En pratique, pour en saisir les grands principes, je vous propose de les décomposer en trois questions : Qu'est-ce qu'un enjeu ? Quelles sont les caractéristiques du mode projet par enjeux ? Quelles sont les conditions de la performance de l'équipe ?

## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux

### QU'EST-CE QU'UN ENJEU ?

L'enjeu comprend deux dimensions : la transaction et la finalité. La transaction fait référence à l'Analyse Transactionnelle d'Éric Berne<sup>(#)</sup> qui a inspiré une partie de la méthode, la finalité s'associe au dessein du projet.

Frédéric Touvard explique : « Dans le Management de projet par enjeux, les points de repères ne sont plus les cibles à atteindre, mais les difficultés à surmonter, les risques pris, ce qui est 'en jeu'. » Ainsi, 'l'enjeu', gagner ou perdre à travers une action, est plus important que l'action et les tâches elles-mêmes.

#

#### L'analyse Transactionnelle

L'AT d'Éric Berne, étudie la psychologie des relations interpersonnelles. Chaque individu possède trois états du moi : l'Enfant, le Parent et l'Adulte. Selon l'environnement, la situation et la transaction interpersonnelle qui est en train de se jouer, il actionne ou privilégie inconsciemment un de ces états (voir plusieurs dans le cas de transaction cachées).

Avec le terme choisi de transaction, on comprend bien que chaque individu en relation avec un autre met quelque chose en jeu, ce qu'il a à gagner (ou perdre) pour satisfaire l'Enfant, le Parent ou l'Adulte actionné au moment de l'échange relationnel.

- **La transaction** : c'est la psychologie individuelle de l'enjeu dans la gestion du groupe. Il y a les enjeux bien gérés, ceux qui sont explicites. C'est l'état des enjeux que le facilitateur (le chef de projet) cherchera à atteindre. Et il y a les autres ! Ceux qui pour l'individu s'accrochent, se cachent ou se confondent avec ce qui est en train de se passer 'Si ça, alors ça'. Le facilitateur doit les repérer et les traiter pour permettre à l'individu et au groupe de se recentrer sur les finalités du projet.
- **La finalité** : premièrement, c'est ce qui va structurer le projet. On distingue l'enjeu leader et les enjeux amonts. L'enjeu leader a pour objet d'établir une vision commune et partagée de la finalité du projet. Les enjeux amonts représentent les finalités successives qui permettront d'atteindre l'enjeu leader. Pour construire et atteindre les enjeux, comme le montre le schéma 'Enjeu : du symbolique au réel' (cf. Figure 12), trois sphères interviennent.

## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux

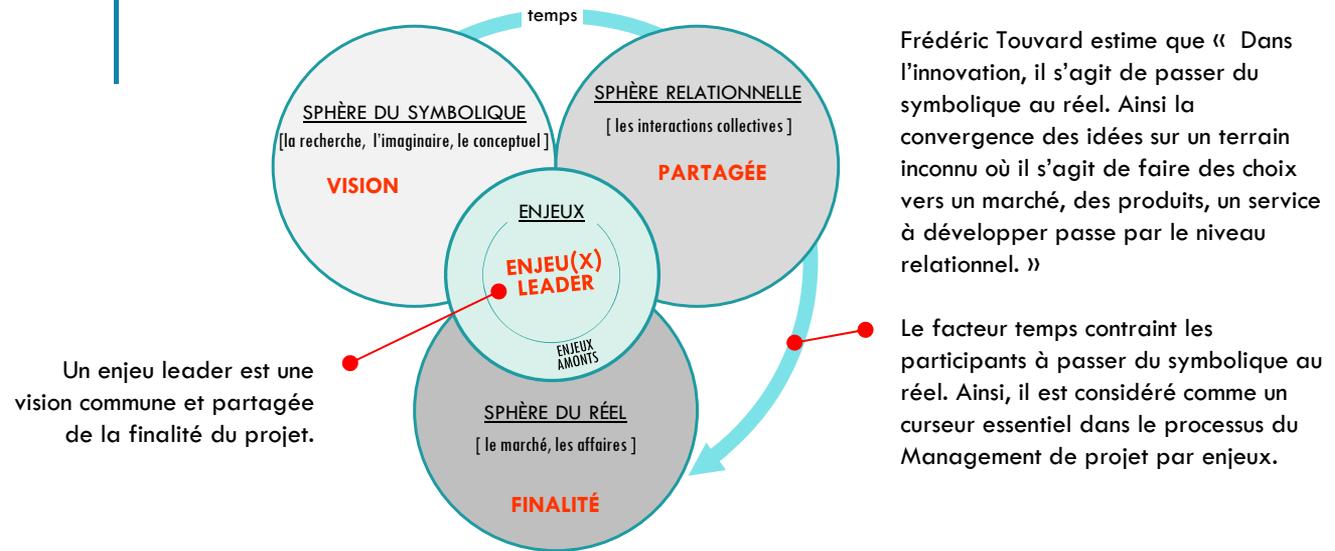


FIGURE 12.

### ENJEU : DU SYMBOLIQUE AU RÉEL.

Frédéric Touvard estime que « Dans l'innovation, il s'agit de passer du symbolique au réel. Ainsi la convergence des idées sur un terrain inconnu où il s'agit de faire des choix vers un marché, des produits, un service à développer passe par le niveau relationnel. »

Le facteur temps contraint les participants à passer du symbolique au réel. Ainsi, il est considéré comme un curseur essentiel dans le processus du Management de projet par enjeux.

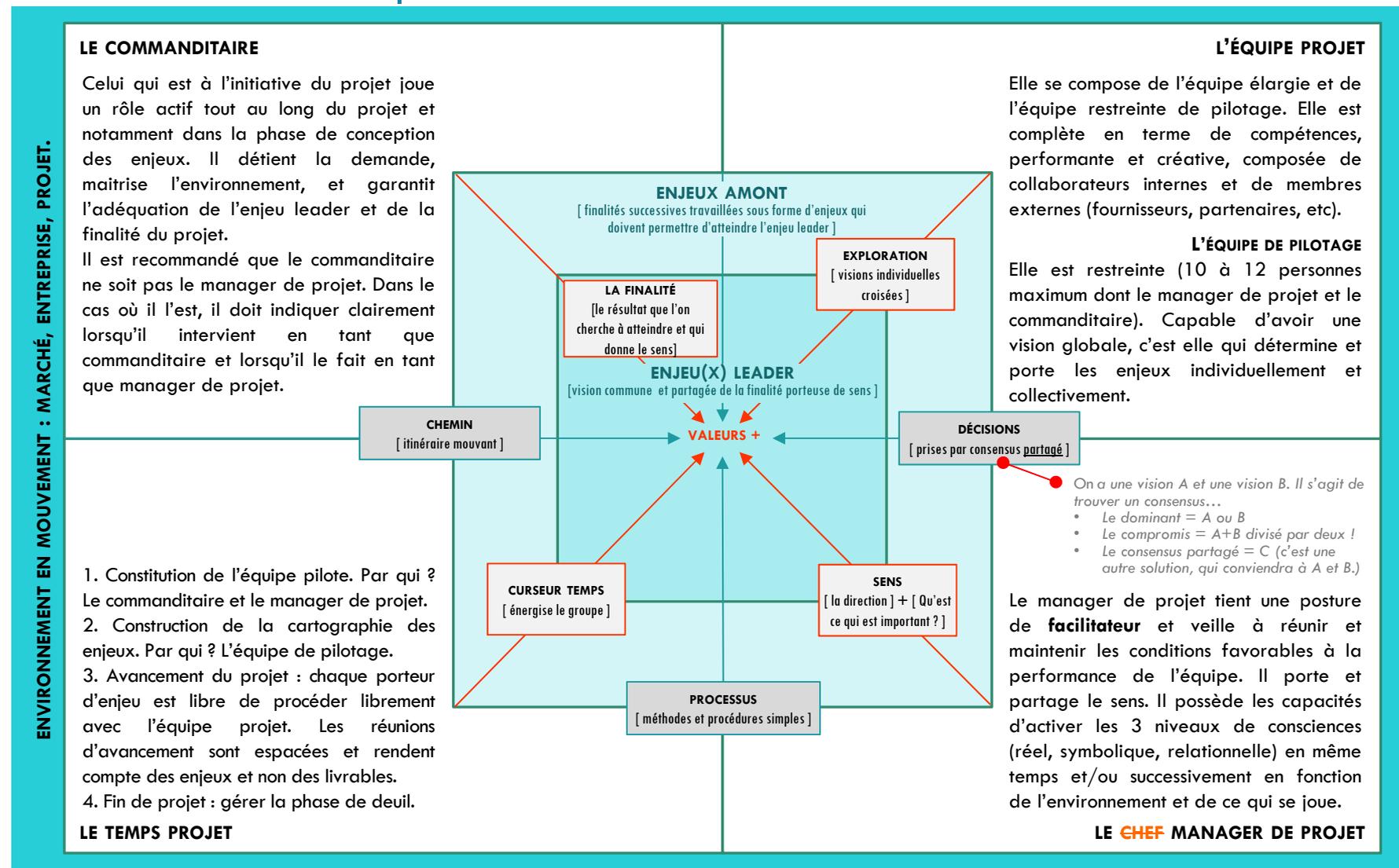
Deuxièmement, l'enjeu, qu'il soit leader ou amont, est un état porteur de valeur et la façon dont il est formulé est déterminante. Il doit toujours être formulé sous forme d'un état et non d'une action (ex : 'Ecrire un livre' devient 'Un livre rédigé pour être lu avec plaisir'). Et chaque mot le constituant est amplement discuté pour s'assurer que son sens est commun à tous (il faudrait dans mon exemple au minimum discuter de ce que signifie 'plaisir' mais aussi échanger sur la définition de 'livre' et peut être aussi sur 'rédiger' et 'lire').

Ces discussions ont lieu tout au début du projet, et loin d'être une perte de temps, c'est ce qui éclairera tout le projet, solidifiera la vision commune des enjeux leader et amonts, permettra de les classer, de poser les jalons du projet et enfin de déterminer qui de l'équipe de pilotage est porteur de quel(s) enjeu(x). Tout ceci est (construit à partir et) retranscrit sur la cartographie des enjeux (cf. Figure 13), document de référence du projet.



# FIGURE 14. BASE MÉTHODOLOGIQUE - CARACTÉRISTIQUES D'UN PROJET PAR ENJEU

Remarque : le schéma ci-dessous est une synthèse personnelle. Elle n'engage que son auteur et n'a pas pour ambition d'être exhaustive. Elle a vocation à offrir une idée générale des composantes essentielles de ce mode de gestion de projet.



ENVIRONNEMENT EN MOUVEMENT : MARCHÉ, ENTREPRISE, PROJET.

## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux

### QUELLES SONT LES CONDITIONS DE LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE ?

Pour éviter tout malentendu, créer la performance de l'équipe signifie mettre en œuvre le management qui permet à l'équipe d'être la plus performante possible et à chaque individu de donner le meilleur individuellement et collectivement. Le choix initial de la constitution de l'équipe est donc à corrélérer avec ce que l'on souhaite faire avec elle...

Une équipe avant d'être une équipe n'est qu'une somme d'individus côte à côte. Il faut donc déjà créer la cohésion de l'équipe projet en mettant en sécurité les acteurs (le manager de projet protège), en partageant le sens (pourquoi ils sont là ?), en expliquant les rôles et la place de chacun dans le groupe et en créant l'appartenance au groupe (par inclusion).

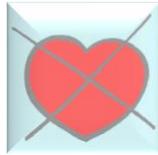
Parallèlement à la cohésion de l'équipe, cinq conditions déterminent sa performance. Dans chacune d'elles, les psychologies individuelles et de groupe entrent en jeu. Compte tenu de leur complexité, il serait bien présomptueux d'imaginer pouvoir les résumer ici en quelques lignes. Je porterai mon attention sur le niveau à atteindre pour créer la performance. Je n'évoquerai pas les raisons psychologiques ni les méthodes, simples mais nombreuses, employées par le 'facilitateur' pour y parvenir.

1. **La confiance** : elle nécessite la transparence au sein du groupe, des règles énoncées, une parole libre et sécurisée. Il s'agit de réduire les peurs et les doutes.
2. **L'empathie** : respect des besoins des autres et bienveillance.
3. **La coopération** : elle nécessite d'intégrer toute l'équipe projet dès le début pour qu'elle partage le sens et les aléas du projet.
4. **La responsabilité et la co-responsabilité** : « Oui, il y a un risque, chacun s'engage à le prendre et à respecter les décisions communes. »
5. **La solidarité** : les réussites comme les échecs sont collectifs. C'est l'équipe qui réussit ou qui fait défaut, pas l'individu.

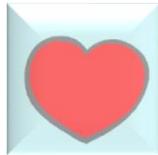
## Partie 3.5 : Management de projet par enjeux



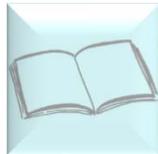
En résumé, la clé du Management de projet par enjeux, tient en la capacité à déterminer les vrais enjeux leader et amonts et à les formuler de telle sorte que leurs visions soient bien communes et partagées. Cette clé a pour effet de centrer les individus sur le sens et non les tâches et permet ainsi d'une part de libérer la créativité de moyen et d'exploration et d'autre part de se mouvoir dans un environnement en mouvement sur un chemin incertain, celui de l'innovation.



Il est difficile de faire partager les bénéfices de cette pratique à ceux qui ne l'ont jamais approchée, non pas parce qu'elle est complexe mais parce qu'elle transforme radicalement l'approche de la gestion de projet et que vérifier ses avantages sans en faire l'expérience semble presque impossible.



N'ayant que ma parole pour vous convaincre, parmi tous les concepts présentés ici, si je devais n'en garder qu'un, j'en choisirais deux : celui-ci et celui de la Théorie CK.



- Frédéric Touvard (2013) : Le manager explorer : le Management de projet par enjeux, un catalyseur d'innovation. Presses internationales polytechnique.

*Avis : un livre qui permet de s'imprégner de la philosophie du Management de projet par enjeux.*

- Cours du CNAM Paris : Le Management de projet par enjeux animé par Frédéric Touvard.

*Avis : pour passer efficacement à la pratique.*

Retrouvez les liens sur ces ressources sur [www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)

## Partie 3 : Innovons.

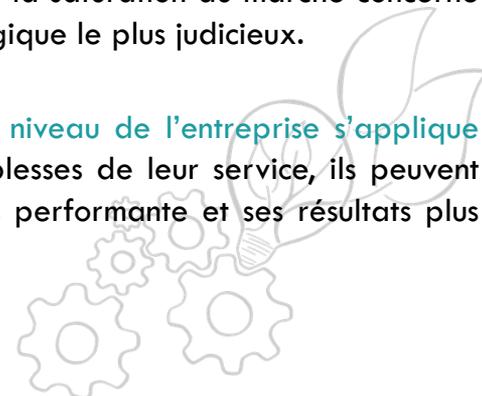
Pour conclure ce chapitre, tous les concepts présentés proposent bien sûr d'aider la conception innovante. Ils se fondent tous dans la même culture de l'innovation et répondent parfaitement aux besoins sociétaux mis en exergue dans 'l'écusson de l'innovation contemporaine' (cf. Figure 2). En revanche, ils se différencient tous par les méthodes à exploiter pour y parvenir et, loin d'être un handicap, cette diversité méthodologique est un atout pour les entreprises et le top management.

En effet, elle offre la possibilité, en fonction de la problématique à traiter et de son environnement, de privilégier une méthode en particulier ou alors de piocher dans leurs complémentarités.

- Ainsi une entreprise, dont les placards débordent d'idées innovantes mais dont aucune n'atteint la porte du marché, choisira le Management de projet par enjeux et le Lean Canvas.
- Une autre, dont les innovations produits passent la porte mais dont les bénéfices attendus se glissent en dessous, privilégiera le Lean Startup et le Business Model Canvas.
- Une troisième, dont les projets d'innovation se baladent dans les couloirs sans jamais voir la couleur du jour, préférera le Management de projet par enjeux associé ou non au Lean Startup en fonction de la complexité du produit.
- Une quatrième, qui ouvre toujours la porte brillamment mais toujours la même, envisagera la Théorie CK pour découvrir très certainement la clé de la porte d'à côté.
- Une dernière enfin, qui reste sur le seuil de toutes les portes à la fois, pourrait s'offrir la scénarisation du Design Thinking pour monter les marches d'un marché.

Certes d'autres facteurs comme la culture d'entreprise ou la saturation du marché concerné entre en considération pour effectuer le choix méthodologique le plus judicieux.

Le choix à effectuer dans cette palette de solutions au niveau de l'entreprise s'applique également aux managers. En fonction des forces et faiblesses de leur service, ils peuvent choisir la ou les méthodes qui rendront leur équipe plus performante et ses résultats plus efficaces pour l'entreprise toute entière.



# ET SI ON CHANGEAIT ?

« Oser ? Osez ! Osons. »

Osez-vous ?

Conclusion

## Conclusion

# OSEREZ-VOUS ?

Comment conclure ce livre que j'imaginai en vingt pages et qui, au fur et à mesure de sa conception, a pris un autre chemin pour en faire maintenant presque déjà soixante-dix ?

Classiquement, je devrais rédiger une belle conclusion, dans les règles de l'art de sa construction : l'équilibrer avec l'introduction et répondre à sa problématique en faisant une extraction de chacun des chapitres.

Classiquement, oui...

Mais que faire alors de toutes ces nouvelles pratiques qui nous invitent à explorer, à aiguïser notre curiosité, à imaginer et créer, à prendre des risques et oser ? Devrais-je les enterrer aussitôt découvertes ou devrais-je m'éloigner du Dominant Design d'une conclusion en vous invitant simplement à répondre à cette dernière question ?

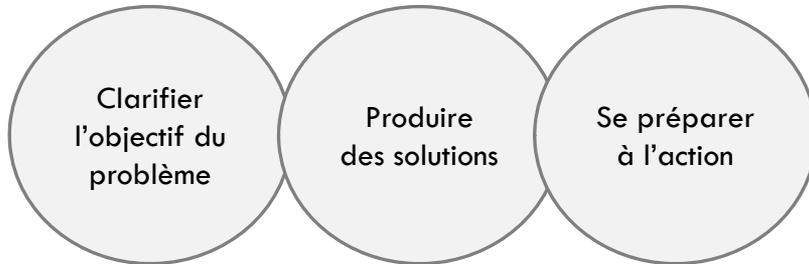


## ANNEXE 1 -

**CREATIVE PROBLEM SOLVING**

(résolution de problème par la créativité)

Le CPS est une technique collective de résolution de problème par la créativité développée dans les années 60 par un collaborateur de l'inventeur du Brainstorming. Cette technique repose sur trois bulles qui représentent les phases et objectifs de la méthode, un process en huit ou neuf étapes, un précepte clé composé de deux 'respirations' qui sont la divergence / convergence et trois acteurs : le client, l'animateur et le groupe.

Trois acteurs

1. **Le client** porte le projet, il est garant de la demande et de l'objectif.
2. **L'animateur** définit le groupe ressource, garantit le déroulement du projet, gère la méthode et fait office de facilitateur dans l'animation du groupe.
3. **Le groupe ressource** intervient nécessairement dans les phases de production d'idées mais il peut également intervenir dans les autres étapes du projet. Sa composition peut varier selon les phases.

Neuf étapes

1. Identifier le **Besoin** de changement, clarifier la demande de départ.
2. Explorer la situation en recherchant les **Données**, les critères de succès et toutes les informations autour de ce besoin.
3. Reformuler l'**Objectif** sous forme de questionnement créatif « Comment faire pour ... ».
4. Rechercher des **Idées** et effectuer des choix.
5. Déterminer des **Critères** de qualification et de qualité pour aider la sélection des idées.
6. Ebaucher des **Solutions**.
7. Identifier les potentiels, avantages, inconvénients, craintes et options des solutions pour parvenir à l'**Adhésion**.
8. **Confronter** l'idée aux données de la situation pour en vérifier la validité.
9. Elaborer le **Plan d'action** avec des actions concrètes.

**Chaque étape du process doit être divisée en deux respirations : l'inspiration (divergence) et l'expiration (convergence).**

- Le temps de la divergence permet d'ouvrir les possibles en appliquant les règles de base édictées du Brainstorming : suspension du jugement, quantité, idées neuves, combinaison d'idées.
- Le temps de convergence sélectionne, accepte le jugement, se réfère aux objectifs et cherche l'inédit.

## ANNEXE 2- MANIFESTE AGILE

(source et extrait de Wikipedia)

Le Manifeste Agile est un texte rédigé en 2001 par 17 experts du développement d'applications informatiques. Il détermine 4 valeurs et 12 principes pour définir les méthodes qui peuvent se prévaloir de l'agilité.

### 4 valeurs

1. **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils.
2. **Un logiciel qui fonctionne** plus qu'une documentation exhaustive.
3. **La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle.
4. **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan.

### 12 principes

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité.
10. La simplicité, c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile, est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

**La version électronique de ce livre blanc est téléchargeable librement sur le site internet**  
**[www.comment-innovover.fr](http://www.comment-innovover.fr)**

Concernant son contenu, vous êtes libre de le partager (copier, distribuer, diffuser et transmettre) dans sa totalité ou partiellement **sous les conditions suivantes** :

- ✓ Attribution du travail à : © Lina Alami (2015) - Livre Blanc [Innovover ? Innovez ! Innovons.](#)
- ✓ **Utilisation non commerciale** : pas d'utilisation commerciale à moins d'obtenir une autorisation expresse au préalable auprès de Lina Alami ([lina.alami@comment-innovover.fr](mailto:lina.alami@comment-innovover.fr))

**Ce livre vous a plu ? N'hésitez pas, partagez-le.**



# INNOVER ? INNOVEZ ! INNOVONS.

[ **Petit** traité de vulgarisation de l'innovation. ]

[www.comment-innover.fr](http://www.comment-innover.fr)



© Lina Alami - 2015

[lina.alami@comment-innover.fr](mailto:lina.alami@comment-innover.fr)