

Introduction

1. Si vous lisez ces premières lignes...

Si vous lisez ces premières lignes, c'est que vous vous intéressez de près ou de loin à la question de l'innovation et que vous êtes curieux ou curieuse de savoir ce qu'est le « *proofmaking* », ce qu'il peut bien apporter à vos projets et, sans doute aussi, qui nous sommes, avant de poursuivre (éventuellement) la lecture... On vous comprend !

Pour commencer les présentations, sachez que notre raison d'être, c'est d'innover pour réellement transformer les choses et pour un maximum de monde.

Concrètement, nous essayons de proposer une approche globale de l'innovation qui permet d'apporter de la valeur à toutes les parties prenantes, en particulier aux utilisateurs finaux. Pour y parvenir, nous n'avons pas de « baguette magique », ni de méthode toute faite, mais de nombreuses réflexions, expériences et pratiques à partager avec vous.

Le cœur de notre propos, c'est de vous montrer comment créer des « preuves » de toutes sortes et à tout moment de vos projets pour tester et faire mûrir vos hypothèses, rendre robustes et tangibles vos propositions les plus radicales et convaincre à moindre coût vos différents commanditaires – de votre client à votre direction, en passant par vous-même !

2. Pourquoi avons-nous écrit ce livre ?

Aujourd'hui, vous devez déjà savoir que l'innovation est une nécessité pour les entreprises. Celles-ci font face à des mutations sociétales, d'usage, technologiques et économiques qui leur demandent de s'adapter et d'adapter leurs offres en permanence. Face à une concurrence intensive, leur taille et leur antériorité ne leur assurent

plus de rente de position dans leurs domaines d'intervention, ni sur leurs marchés. Menacées de se faire « disrupter » à tout moment par un nouvel entrant, elles doivent innover et se réinventer continuellement. Dans ce contexte, la plupart d'entre elles se tournent vers les « méthodologies d'innovation »...

2.1 Un foisonnement de méthodes pour innover... ou pas

Depuis les années 2000, le nombre de méthodes d'innovation n'a cessé de croître. Parmi celles qui ont eu le plus d'écho, on peut citer le *design thinking* (Tim Brown et David Kelley, années 1990), la stratégie Océan Bleu (W. Chan Kim et Renée Mauborgne, 2005), le *lean startup* (Steve Blank et Bob Dorf, 2012 ; Eric Ries, 2015) ou, plus récemment, le *value proposition design* (Yves Pigneur et Alexander Osterwalder, 2015).

Il en existe bien d'autres encore, plus ou moins inspirées les unes des autres. Toutes promettent de contribuer au passage d'un sujet, d'un problème ou d'une appétence pour un marché, à un concept implémentable. Elles peuvent couvrir l'intégralité d'un projet ou plus spécifiquement certaines étapes de l'innovation : la créativité, l'observation, le prototypage, etc. Bon nombre d'entre elles font l'objet de publications, de mises à jour et de formations.

Pour les utilisateurs de ces approches, la méthode est souvent perçue comme un moyen rationnel et contrôlé visant à passer d'un vœu incantatoire d'innovation à sa mise en œuvre, voire à son industrialisation. En outre, les méthodologies d'innovation ne font pas qu'aider à organiser une démarche, elles permettent aussi de la légitimer auprès des équipes comme des décideurs. La méthode structure autant qu'elle rassure.

Toutefois, malgré ce foisonnement de méthodes, le taux d'échec des innovations n'a jamais été aussi élevé¹. Les principales causes de

.....

1 En 2017, le taux d'échec des innovations était en moyenne de 85 % selon le European Institute for Creative Strategies & Innovation (2018). Marc Giget, *Les Nouvelles Stratégies d'innovation 2018-2020. Vision prospective 2030*, Les éditions du Net, 2018.

ces échecs relèvent souvent de l'inadéquation du concept proposé avec le marché et d'un manque d'anticipation d'un nouveau concurrent ou d'un nouvel usage révolutionnant les pratiques, l'offre et par conséquent le marché.

2.2 Mais faut-il accuser les méthodes d'innovation ?

Devant l'échec d'une innovation, certains croient que c'est la méthode qui « ne marche pas », ils s'en détournent et se mettent immédiatement à en rechercher une autre, en espérant que cette dernière fonctionnera mieux. De ce fait, ils ne capitalisent pas sur le projet qu'ils considèrent comme raté. C'est souvent un spectaculaire gâchis de temps et de ressources.

Or, ce qui est en cause, ce ne sont peut-être pas les méthodes, mais plutôt l'utilisation qui en est faite. Si l'utilisation d'une méthode suffisait à résoudre un problème et à réussir, il n'y aurait probablement plus de problématiques d'innovation ! C'est l'application à la lettre d'une méthode, sans prise de hauteur, ni considération des spécificités du sujet traité ou de son contexte, qui aboutit fréquemment à des déceptions et à l'échec des projets.

Il ne faut peut-être pas oublier que si une méthode est théorisée et souvent schématisée, c'est avant tout pour faciliter son appropriation et sa diffusion, mais pas pour édicter une manière unique et mécanique de l'employer. Utiliser littéralement une méthode d'innovation revient à faire fi du caractère dynamique des sujets sur lesquels elle s'attache à travailler.

En matière d'innovation, nous pensons qu'il convient plutôt de « pratiquer avec méthode » et non d'appliquer une méthodologie toute faite. La pratique – du grec *praxis* – intègre une notion dynamique, vivante et d'adaptation chemin faisant. En résumé, mettre de la méthode dans l'innovation, c'est aussi mettre de l'innovation dans la méthode !

FIGURE 1.1 Suivre la méthode vs procéder avec méthode

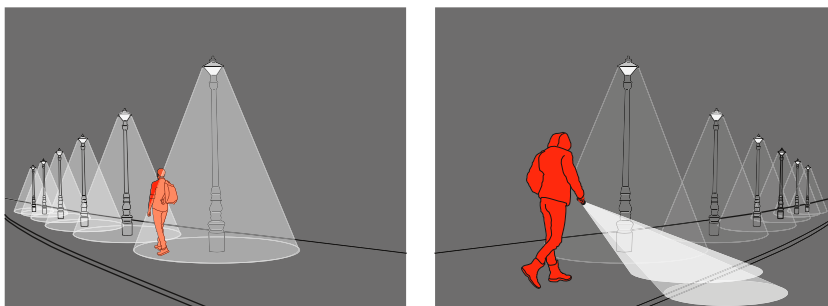


Illustration : Stéphane Gauthier.

3. Qui sommes-nous ?

3.1 Nous sommes quatre passionné(e)s d'innovation

Vous vous demandez qui vous parle depuis le début et si vous pouvez nous faire confiance.

Sachez que nous sommes quatre passionné(e)s d'innovation. Chacune et chacun à notre manière, nous aimons mener des projets originaux, sortir des sentiers battus, accompagner des acteurs en quête de renouvellement et aider les organisations à se transformer.

Certains d'entre nous sont des praticiens de l'innovation, d'autres sont universitaires. Certains sont des « *makers* » de haute volée, d'autres peinent à enfoncer un clou pour installer leur tringle à rideau... La force de notre équipe est de combiner des perspectives et pratiques différentes, mais partageant toutes les mêmes valeurs et les mêmes motivations.

Même si nous commençons à avoir une petite expérience des problématiques d'innovation, nous ne nous définissons pas comme des « experts ». La connaissance compte beaucoup dans nos projets, c'est même un principe fondamental de nos pratiques d'expérimentation, mais, en innovation, nous trouvons difficile de se restreindre à une expertise particulière...

Nous aimons aussi réfléchir à nos pratiques, partager nos expériences avec nos pairs et les transmettre à toutes celles et ceux qui,

comme nous, ont envie de pousser plus loin leur compréhension des processus d'innovation. Vous pouvez donc douter de ce que l'on vous propose (ce serait même plutôt sain !), mais soyez sûr(e) que notre motivation est sincère.

3.2 Nous avons aussi des invités très spéciaux !

Parce qu'à plusieurs, la fête est plus folle, nous avons convié d'autres « *proofmakers* » à apporter leur contribution à l'écriture de ce livre. Pour nous, le *proofmaking* est avant tout une pratique qui s'explore et se partage à plusieurs. L'idée d'écrire ce livre tout seuls ne nous satisfaisait pas. C'est pourquoi nous avons souhaité l'ouvrir à des « invités ».

Ces invités, nous les avons rencontrés dans des contextes variés, que ce soit au cours de nos missions, lors des formations que nous donnons ou à l'occasion de projets de recherche. Nous leur avons demandé s'ils accepteraient de contribuer à cet ouvrage et, plus largement, au développement des pratiques de *proofmaking*. À notre grand plaisir, ils ont accepté !

Le livre comporte donc des études de cas « invités », rédigées par celles et ceux qui ont mené ces projets réels sur le terrain. Nous sommes très peu intervenus dans leur rédaction. Pour nous, la richesse de ces expériences permet d'illustrer le partage de valeurs et de principes génériques, tout en montrant la variété possible des pratiques de *proofmaking*.

4. Concrètement, c'est quoi le *proofmaking* ?

Le *proofmaking* est une pratique d'innovation qui cherche à élaborer avec méthode des situations de preuve et d'épreuve à différents stades d'un projet pour générer des propositions innovantes, robustes et à forte valeur pour les parties prenantes. C'est une démarche rigoureuse d'expérimentation qui requiert d'inventer des protocoles *ad hoc* visant à dépasser les croyances dogmatiques ou infondées et à s'orienter dans des contextes à forte incertitude. Il ne s'agit donc pas d'une doctrine, ni d'une nouvelle méthodologie, mais plutôt d'un état d'esprit, d'une manière de pratiquer l'innovation.

4.1 Une pratique dynamique et transformative de l'innovation

Le *proofmaking* ne prétend pas prévoir les résultats qui seront obtenus sur un sujet donné. Il invite plutôt à accepter que les véritables découvertes se fassent le plus souvent chemin faisant. Il fait ainsi écho à une vieille maxime d'Héraclite : « Si on n'espère pas, on ne trouvera pas l'inespéré ; car on ne peut le chercher, il n'est pas de voie vers lui². » Autrement dit, c'est par le processus lui-même que l'on peut générer du nouveau, de l'inattendu.

Le *proofmaking* vise à créer, malgré de forts niveaux d'incertitude, des convictions étayées, de sorte à anticiper et lire des signaux faibles (usages, changements sociétaux, etc.) permettant d'enclencher des transformations profondes dans les marchés comme dans les organisations. En cela, il s'agit d'une pratique qui cherche à éclairer la décision et à réduire l'incertitude – ou plutôt à en tirer parti – et les risques inhérents aux projets d'innovation.

Il est aussi dans l'esprit du *proofmaking* de considérer que les solutions aux problèmes d'innovation sont toujours multiples, rarement optimales et presque jamais définitives³. Il ne s'agit donc pas de trouver l'unique solution à un problème fixé pour de bon, mais de structurer et d'accompagner une transformation collective en vue d'aboutir à une ou des propositions à forte valeur ajoutée pour les acteurs en présence et leur écosystème.

Le *proofmaking* s'inscrit donc dans une vision dynamique et transformative de l'innovation. S'efforçant de requestionner régulièrement la signification et les données du projet, il vise à élaborer un chemin de transformation allant d'une situation initiale vers une situation plus satisfaisante pour un maximum de parties prenantes, en particulier les utilisateurs finaux.

.....

- 2 Héraclite, Fragment 18, traduit et commenté par Simone Veil dans *La source grecque*, Paris, Gallimard, 1953.
- 3 On pourra ici se référer à la notion de « *wicked problem* ». Voir H. W. Rittel et M. M. Webber, « Dilemmas in a general theory of planning », *Policy Sciences*, vol. 4, n° 2, 1973, p. 155-169.

4.2 Sept principes fondamentaux

Sept principes fondamentaux résument l'esprit du *proofmaking* :

1. Mettre de l'innovation dans la méthode.

Pourquoi : pour tout sujet d'innovation, il faut innover dans la méthode afin d'inventer des protocoles vivants et pertinents, adaptés aux spécificités des contextes locaux.

2. Reformuler les sujets d'innovation pour intégrer l'usage.

Pourquoi : reformuler les sujets pour identifier la problématique d'usage permet d'offrir de la valeur à toutes les parties prenantes et d'accroître l'appropriation des innovations.

3. Incarner les hypothèses d'innovation par des artefacts.

Pourquoi : en matérialisant les hypothèses par des artefacts⁴, on peut les confronter à des situations concrètes pour enrichir et consolider les réflexions par des données réelles.

4. Expérimenter pour accroître le potentiel de transformation.

Pourquoi : à tout moment, l'expérimentation introduit des éléments générant de nouvelles dynamiques permettant d'accroître le potentiel de transformation.

5. Mettre à l'épreuve pour révéler des « inducteurs » de transformation.

Pourquoi : les situations d'épreuve peuvent révéler des « inducteurs », c'est-à-dire des éléments émergeant de la situation avec la capacité de la transformer en profondeur.

6. Éclairer la décision de façon dynamique et continue.

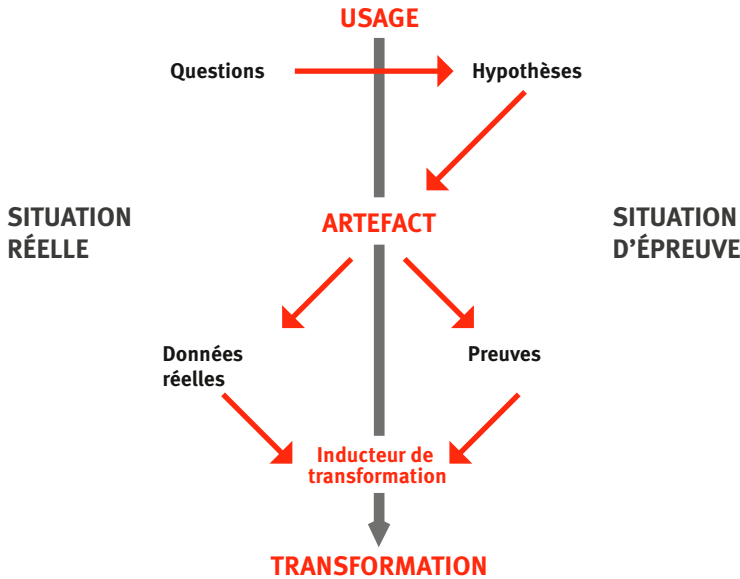
Pourquoi : l'expérimentation en continu permet d'enrichir et d'actualiser l'espace de choix des décideurs en l'éclairant de nouvelles données, options et connaissances.

.....
4 Par artefacts, il faut entendre toute sorte d'objet ou dispositif intermédiaire permettant d'incarner un concept ou une proposition, par exemple des storyboards, des maquettes, des prototypes, des démonstrateurs...

7. S'immerger pour ouvrir des chemins inattendus.

Pourquoi : c'est en se plongeant dans les situations que l'on s'ouvre à l'inattendu, que l'on trouve quelque chose de précieux que l'on ne cherchait pas forcément au départ...

FIGURE 1.2 Pratiquer le proofmaking pour susciter des transformations réelles



5. Pourquoi continuer la lecture ?

Nous avons écrit cet ouvrage en pensant à toutes les personnes ayant à traiter, piloter ou programmer un sujet ou une stratégie d'innovation. Notre objectif n'est ni de remplacer votre approche, ni de vous/nous comparer à d'autres méthodes, mais de vous aider dans les situations où l'on attend de vous des indicateurs de performance, voire des obligations de résultat. Pour vous, nous nous sommes efforcés de formaliser des moyens de compréhension, de structuration et d'argumentation simples mais robustes, permettant de mener à bien les projets d'innovation qui vous/nous font vibrer.

5.1 Appréhender cinq phases de conception incontournables

Ce livre vous aidera à appréhender cinq grandes phases de conception dans vos projets :

1. La **signification**,
2. L'**usage**,
3. La **viabilité**,
4. La **transformation**,
5. La **narration**.

Ces cinq phases de conception nous semblent incontournables dans tout projet d'innovation. Cependant, elles ne définissent pas des invariants ou des étapes à suivre linéairement. Elles sont plutôt un moyen d'orienter votre raisonnement dans l'inconnu. La temporalité de votre exploration sera toujours bien plus tourbillonnaire que l'enchaînement proposé ici !

Le chapitrage retenu pour présenter ces phases respecte une logique de conception. Par exemple, il est prématuré de travailler la viabilité (3) d'un projet innovant tant qu'on n'a pas encore suffisamment exploré sa signification (1) ou ses conditions d'usage (2). De même, il faut suffisamment comprendre les dynamiques de transformation en jeu (4) avant de communiquer sur une reconfiguration plus large de l'identité de votre organisation (5).

5.2 Découvrir des expériences réelles de transformation

Pour vous présenter ces phases, nous avons opté pour des études de cas. Après une courte introduction, l'idée sera de vous plonger dans des expériences réelles. Les cas balayent des problématiques et domaines d'innovation variés, allant du nouveau produit à la refonte d'une offre de services en passant par les technologies de rupture.

À chaque fois, nous verrons comment appréhender un domaine et évaluer les productions. Les critères utilisés seront divers et, généralement, ils ne seront pas tous connus dès le départ. L'important sera surtout de ne pas embarquer trop de croyances dogmatiques mais de

raisonner, le plus possible, sur ce que nous appelons une collection de « preuves » (voir chapitre 1).

Une preuve correspond à un élément matériel ou à un raisonnement propre à établir une vérité ; par exemple, un indice collecté sur le terrain, le résultat d'une expérimentation ou encore celui d'une démonstration logique. Souvent, ces preuves ont une visée de connaissance. Cependant, vous verrez qu'en innovation certaines preuves visent aussi à transformer.

Vous verrez également que les décisions ne peuvent pas être gagnantes à coup sûr, mais qu'elles ne relèvent pas non plus seulement du pari ou du hasard. Les choix seront rarement définitifs, des itérations étant souvent nécessaires. À mesure que les projets avancent, il n'est donc pas rare de traiter plusieurs de ces phases de conception en parallèle...

5.3 Progresser dans vos pratiques grâce à des fiches et canevas détaillés

Pour ne pas vous laisser seulement avec de belles histoires, nous avons également souhaité partager avec vous les « ficelles du métier ». Le dernier chapitre regroupe ainsi un ensemble de fiches pratiques et de canevas détaillés issus de nos expériences. Nous avons beaucoup réfléchi à trouver un format qui puisse être réutilisable sans devenir rigide.

Les fiches pratiques présentent à chaque fois :

- un **hashtag** précisant le lien avec les cinq phases/chapitres de conception (par exemple, « # signification » pour renvoyer au chapitre sur la signification) ;
- les **enjeux** à ne pas oublier, au-delà des aspects techniques détaillés dans la fiche ;
- les **objectifs** concrets ;
- les **moments** où cette pratique peut être utile dans un projet d'innovation ;
- les **fondamentaux**, pour ceux et celles qui veulent se sensibiliser à cette pratique ;

- des **retours d'expérience**, pour connaître les outils concrets les plus utiles et éviter certains écueils de base ;
- une section « **Pour aller plus loin** », pour ceux et celles qui souhaitent... aller plus loin !

Nous espérons vous avoir convaincu(e)s et que vous êtes prêt(e)s à vous lancer... Si tel est le cas, **vous avez le choix** : soit vous foncez lire nos belles histoires pour commencer l'aventure (**chapitre 2 et suivants**), soit vous avez encore un peu de temps et d'appétit intellectuel, et on vous conseille alors de lire le prochain chapitre (**chapitre 1**) pour comprendre les bases conceptuelles de notre approche.

Dans tous les cas, bonne lecture !