

TOUS INNOVATEURS

2 méthodes pour révéler des solutions invisibles dans le complexe



MÉLANIE CIUSSI CHRISTOPHE SEMPELS DOMINIQUE VIAN

Remerciements à Bertrand Lenoir Welter et Michel Poli
pour leurs remarques et conseils avisés.



Introduction	4
Notre spécificité méthodologique	14
Innover grâce à deux méthodes de pensée - action	22
Test : Quelle méthode choisir pour votre innovation ?	24
La méthode FOCAL	27
Exemple avec et sans FOCAL	
Vue d'ensemble de la méthode	
Détail des 4 étapes	
Le cas de la Chambre de Commerce	
La méthode ISMA360	53
L'exemple de ChewChunks	61
Etape 1 : Caractériser l'invention	
Etape 2 : Caractériser le contexte d'adoption	
Etape 3 : Énoncer les besoins	
Etape 4 : Énoncer les requérants	
Etape 5 : Coupler les besoins et les requérants	
Etape 6 : Énoncer les solutions existantes	
Etape 7 : Évaluer la satisfaction des solutions existantes	
Etape 8 : Mesurer la désirabilité	
Etape 9 : Évaluer la légitimité	
L'exemple d'Edison	87
Etape 1 : Caractériser l'invention	
Etape 2 : Caractériser le contexte d'adoption	
Etape 3 : Énoncer les besoins	
Etape 4 : Énoncer les requérants	
Le plus théorique : l'envers des méthodes	95
Conclusion	105
Glossaire	108

Introduction

Des événements comme la chute du Mur de Berlin, la crise de 2008, le printemps arabe, plus récemment le Brexit ou l'élection de Donald Trump nous ont fait définitivement basculer dans un monde où ce que l'on pensait prévisible ne l'est pas. La question n'est pas de savoir pourquoi nous le pensions, voire si cela a toujours été ainsi ou pas, mais plutôt de se demander comment agir dans un monde incertain. Nous assistons à la prise de conscience grandissante de cette remise en question permanente qui invalide la possibilité de réitérer toujours des modèles issus du passé. D'où ce fort besoin d'innover qui nous invite à agir différemment. Toutes les organisations sont concernées, institutions publiques territoriales, associations, entreprises privées de petite ou grande taille...

Par exemple, les entreprises privées qui portent des modèles économiques traditionnels, bien souvent basés sur le volume – vendre plus pour gagner plus – sont en danger face à des marchés se saturant de plus en plus vite ou des concurrents comme Airbnb ou Uber qui bouleversent les règles du jeu. Pour survivre, seule l'innovation permet d'échapper à ces dangers, y compris la prise en charge efficace des défis environnementaux et sociaux de notre temps. Actuellement, les modèles traditionnels sont toujours plus gourmands en consommation de ressources et d'énergie, et ils imposent le plus souvent de faire des ressources humaines – nous devrions plutôt parler de richesses humaines - les variables d'ajustement de contraintes financières croissantes.



Même le secteur non-marchand est affecté par le manque de moyens croissant des collectivités et de l'État qui impose aux organisations de se réinventer en profondeur. Là-encore, c'est la survie de nombre d'entre elles qui est en jeu. Et c'est ce même manque de moyens qui exige des collectivités territoriales qu'elles revoient profondément leur modèle de développement afin de répondre aux besoins croissants de leur population dans un contexte de ressources financières en baisse. Nous pourrions égrener encore des pages et des pages de raisons légitimant le besoin d'innover radicalement. Cela nous semble superflu tant tout témoigne de l'urgence que chacun devienne porteur de petites ou de grandes solutions aux problèmes de notre temps.



Pourtant, si le besoin d'innover est bien là, l'acte même d'innover s'avère délicat tant il faut affronter notre peur de l'incertitude. Force est de constater que notre éducation nous a très peu préparés à naviguer dans l'incertain. D'aucuns diront ainsi qu'il faut être bien né pour innover, savoir prédire l'avenir, aimer le risque pour le risque. Rien n'est plus erroné. Innover n'est ni un don ni un privilège de classe. Au contraire, cela peut s'apprendre. Mieux, à l'instar d'un muscle qui se développe par l'exercice, l'art d'innover peut se perfectionner par la pratique.

Si l'innovation s'apprend, c'est qu'elle repose sur des méthodes, des approches ou des outils transmissibles et appropriables. Il existe en effet une manière de penser, un esprit entrepreneurial, avec des méthodes en rupture qui permettent de trouver des repères dans le présent pour innover. Ces méthodes ont été testées auprès de milliers d'étudiants, d'une soixantaine d'incubateurs, de différents types d'institutions, Fab Labs, start-ups, entreprises établies, collectivités territoriales, écoles. Elles ont permis à des gens qui ne pensaient pas être créatifs de trouver des solutions originales à des problèmes complexes.



Elles ont permis à des dirigeants d'entreprises de trouver des solutions non intuitives à des impasses dans lesquelles leur modèle économique les enfermait, leur permettant d'imaginer et mettre en œuvre un modèle économique radicalement différent. Elles ont permis à des associations non seulement d'encaisser le choc d'une baisse brutale et significative de subventions publiques mais de se réinventer pour développer plus de résilience économique. Elles aident des territoires à porter en leur sein des projets novateurs favorisant le mieux-être individuel et collectif tout en préservant le vivant sous toutes ses formes.

Ces méthodes, que nous proposons pour innover, permettent une gymnastique de l'esprit simple et originale pour mieux appréhender les problèmes complexes des entreprises ou de la société, mais aussi concrétiser une intuition, une idée innovante. Elles font du clair avec du flou pour apporter des solutions concrètes aux problèmes d'aujourd'hui. Innover, n'est-ce pas résoudre des problèmes actuels par des solutions meilleures que celles que nous connaissons ? Or pour résoudre un problème, il faut se représenter correctement la situation et voir par exemple s'il n'existe pas un problème plus important, mais relié au précédent, sur lequel il sera plus facile d'agir et avec davantage d'efficacité. C'est tout l'intérêt des méthodes qui vous sont présentées dans ce livre. Elles favorisent l'élargissement de l'environnement initial pour faire émerger une pensée sortant du cadre que l'on croit connu. Basées sur des théories robustes, tout en posant des questions relativement simples, elles aident non seulement à se repérer dans le complexe et dans l'incertain mais aussi à discerner les options réalistes pouvant conduire à des solutions réellement originales et pertinentes.

Pourquoi est-il si important de favoriser une pensée qui sorte du cadre connu ? Pour avoir des solutions originales et porteuses de fortes transformations. Mais deux cas bien connus doivent être évités :

1.

Il y a un problème, mais la solution ne répond que partiellement au problème. Celui-ci persiste.

Prenons un exemple. Pour répondre à l'insuffisance de motivation des étudiants, très nombreuses sont les personnes interrogées qui recherchent les causes en répondant à la question "pourquoi sont-ils peu motivés ?". Une solution est d'utiliser plus de jeu éducatif dans l'enseignement. Or cette réponse est partielle car elle ne s'applique pas à tous les profils des étudiants, ni à la totalité du contenu des matières enseignées. Par contre, si l'on répond à la question "à quoi cela sert-il de motiver ?" (rechercher les finalités et non les causes), un autre problème relié au précédent peut apparaître, par exemple : "comment favoriser l'apprentissage spontané ?". Trouver des solutions à ce nouveau problème permet d'envisager des solutions potentiellement pertinentes, originales et moins partielles. En effet, toute solution qui favoriserait les apprentissages spontanés ne serait-elle pas un moyen satisfaisant de résoudre le manque de motivation avec efficacité ?

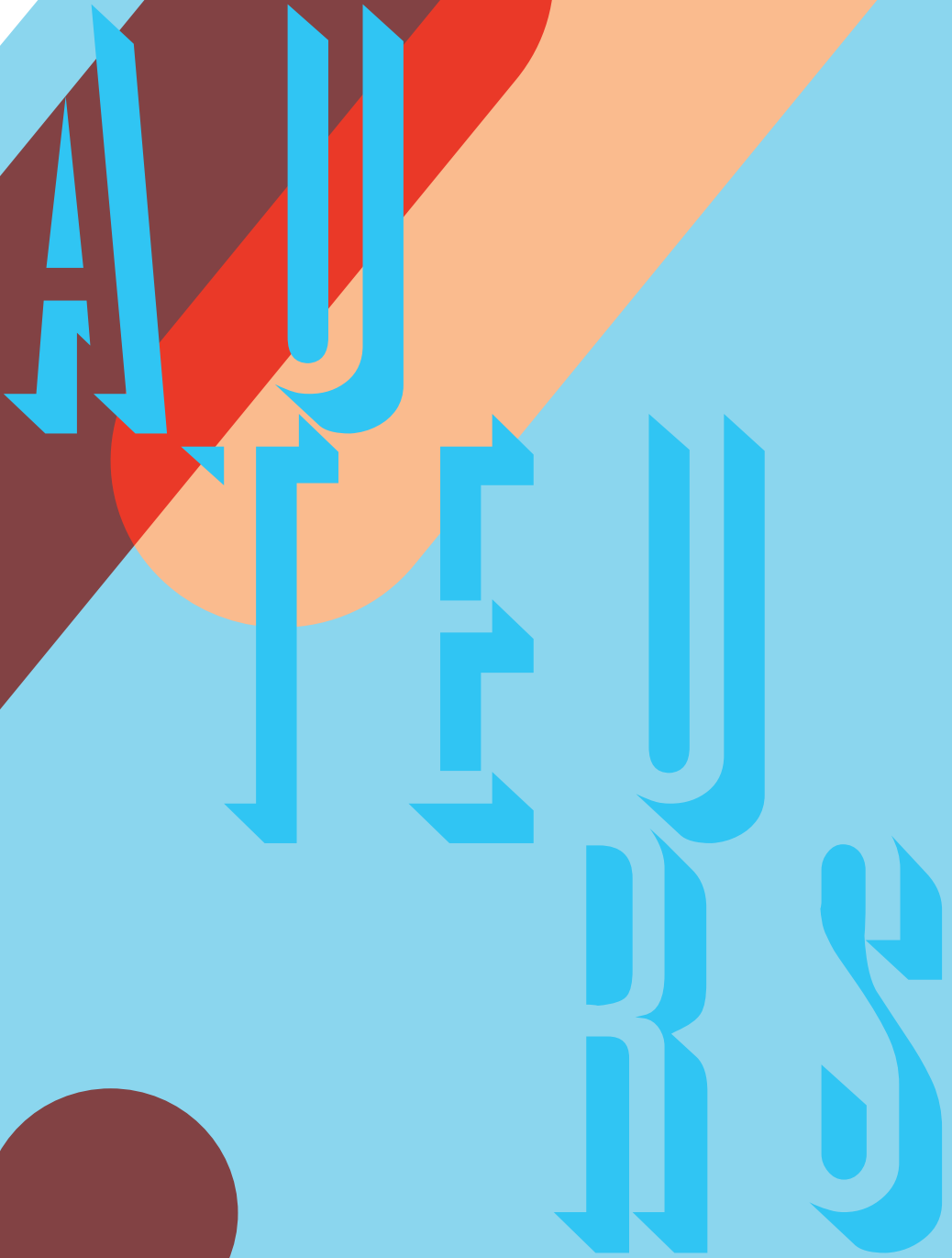
2.

J'ai l'intuition d'une solution inventive, mais personne n'est intéressé.

C'est cette même difficulté à penser les effets plutôt que les causes qui est peut être à l'origine d'une erreur de discernement de Thomas Edison, le brillant inventeur du phonographe. Il énonça la première utilisation de son invention : l'enregistrement des correspondances. Poursuivant sa vision, Edison commercialisa le phonographe pour la première fois en 1887 sous la forme d'un dictaphone professionnel. Très rapidement, ce fut un échec commercial retentissant. Pour trouver une bonne application, il suffisait pourtant de répondre à la question : "à quoi cela sert-il de transformer un son en support physique et vice versa ?". Peut-être aurait-il pris conscience que cela permet d'enregistrer une information sonore, la conserver, accéder facilement au contenu de cet enregistrement, faciliter son stockage, immortaliser un moment sonore éphémère, partager un moment sonore enregistré, authentifier une empreinte sonore, pour ne considérer que ces possibilités. L'application au dictaphone semble bien isolée face à d'autres sans doute plus pertinentes.

Attention toutefois, ce n'est pas parce qu'innover s'apprend et que cela repose sur des méthodes ou des outils que c'est facile. S'il est une qualité nécessaire pour innover, c'est la persévérance et l'humilité couplées à la résilience, au courage et au travail.

Alors, ne soyons pas comme les dinosaures qui n'ont pas résisté aux bouleversements que leur imposait l'environnement.



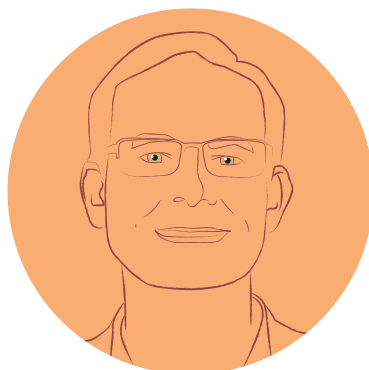
ALL THE RES



Mélanie Ciussi est Professeure de Knowledge Management à SKEMA Business School et chercheuse au Laboratoire d'Innovation et Numérique pour l'Education (LINE) de l'Université Côte d'Azur. Docteur en Science de l'Education, Mélanie dispose d'un talent tout particulier en matière d'innovation pédagogique et de format d'apprentissage disruptif. Elle co-dirige deux programmes d'immersion dans l'innovation : INVENT@UCA (initiative Disrupt Campus portée par l'Université Côte d'Azur) et le Programme ID @SKEMA- pour Innovation Durable -, un programme radicalement novateur tant dans la forme que dans le fond. Il vise à développer chez les étudiants l'état d'esprit de l'innovateur et les capacités à transformer les environnements dans lesquels ces innovateurs évoluent. Ses intentions sont simples et pleines de bons sens : stop à la relation verticale professeur - étudiant et place à l'expérience. Ses travaux ont été récompensés par plusieurs prix, comme le prix ARTS d'APPLE en 2011, les prix SKEMA en 2015, 2016. Elle a également dirigé un projet de recherche sur les serious games pour le Ministère de la Recherche pendant 2 ans. Auteur de plusieurs ouvrages, son dernier en date s'intitule "Moocs and Flip, what's really changing" (ACPI, 2015).

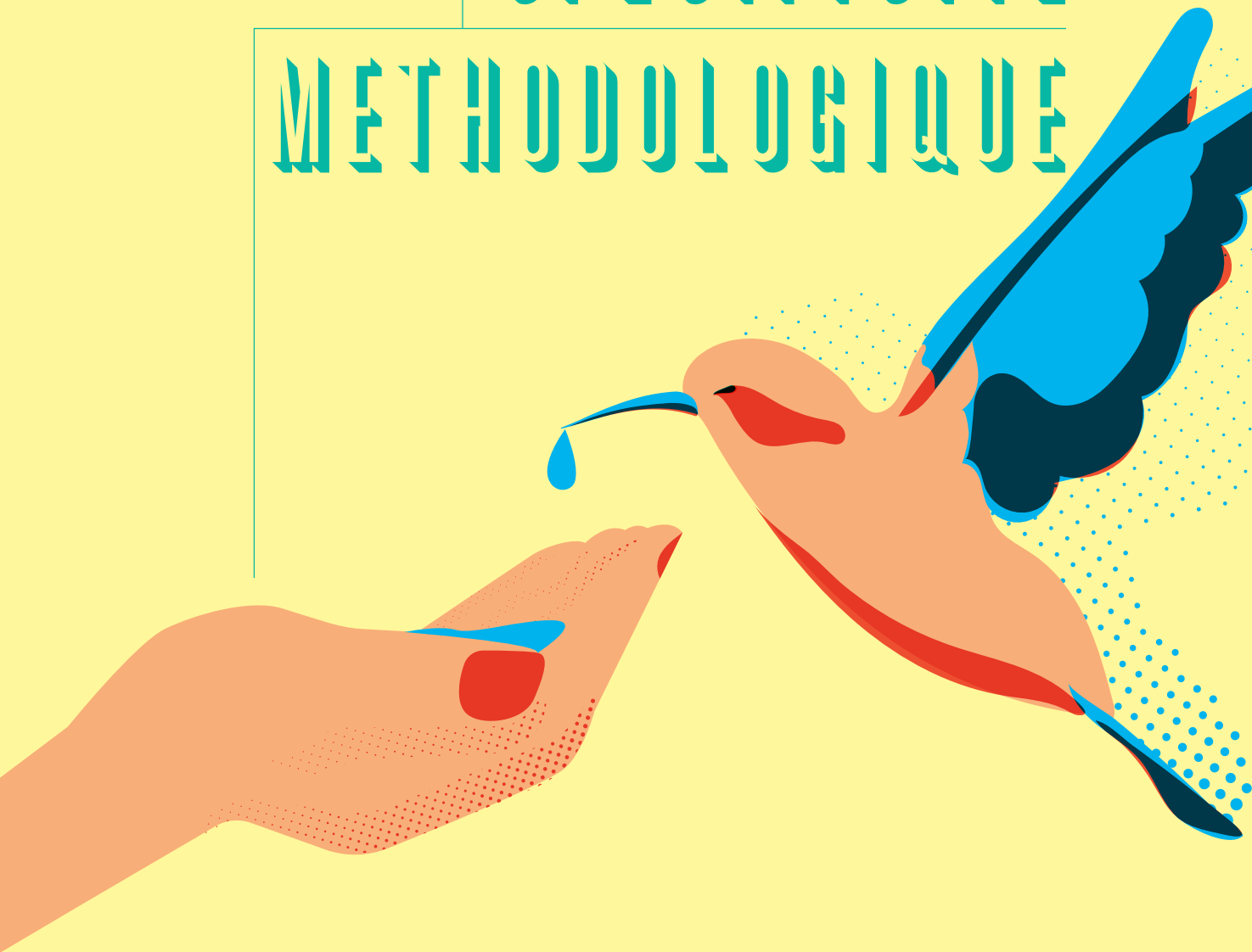


Christophe Sempels est Président et Directeur Scientifique d'ImmaTerra, dont la mission est de concevoir et d'aider les organisations à mettre en oeuvre les modèles économiques de demain et à transformer leur gouvernance en y inscrivant la coopération. Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Catholique de Louvain, il est un expert reconnu de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC). Ses travaux visent aussi à articuler l'innovation entrepreneuriale à l'innovation territoriale. Animé par la nécessité de remettre au goût du jour le concept d'efficience, Christophe s'en sert comme d'une boussole pour discerner et accompagner les projets qui seront fidèles à la raison d'être de l'entreprise. Passionné du mot juste, il travaille à réintroduire un vocabulaire simple et plein de bon sens, abandonnant ainsi les termes trop souvent guerriers du management. Christophe accompagne de nombreux dirigeants, coordonne et participe à la recherche au sein d'ImmaTerra et forme des accompagnants à ces nouvelles approches. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le thème du développement durable en entreprise, dont "Les business models du futur", paru chez Pearson en 2013.



Dominique VIAN est Professeur associé en entrepreneuriat à SKEMA Business School. Docteur en Sciences de Gestion de Telecom ParisTech, il est passionné par la cognition entrepreneuriale, c'est à dire la façon de penser de l'entrepreneur. Mais pas n'importe quel entrepreneur. Celui qui crée des innovations disruptives, qui change les règles du jeu pour s'attaquer à des problèmes souvent complexes. De cette connaissance, il en produit des méthodes qui accompagnent l'innovateur, comme celles décrites dans ce livre. Des méthodes pour penser « hors de la boîte » ou en-dehors du contexte initial pour reprendre son vocabulaire, des méthodes pour faire du clair avec du flou, ou encore accompagner l'innovation de rupture. Portées par les principes de l'effectuation et de la quasi-décomposabilité des systèmes complexes, ses méthodes sont utilisées dans une soixantaine d'incubateurs dans le monde et plusieurs grandes entreprises. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont "ISMA360®", "La Boussole de l'Entrepreneur Innovateur" est paru chez de Boeck en 2013.

NOTRE
SPECIFICITE
METHODOLOGIQUE



Le mot méthode vient du grec ancien (methodos) qui signifie la poursuite ou la recherche d'une voie pour réaliser quelque chose. Une méthode vise donc à guider l'action. Celles que nous proposons dans ce livre sont basées sur les connaissances concernant l'organisation du complexe et plus particulièrement sa modélisation. Notre spécificité se résume en 3 points :

AGIR LOCALEMENT

Une situation complexe est toujours connectée à d'autres environnements qu'il est impossible d'identifier de façon exhaustive, car il sont indénombrables. Certains de ces environnements sont donc cognitivement distants au moment de l'action. Ne les voyant pas, nul ne peut en connaître les interactions et donc en anticiper les changements. A l'inverse, quand un individu tient un Rubik's cube dans sa main, il dispose de toutes les données du problème. C'est compliqué mais pas complexe. Le problème est circonscrit. Rien d'autre n'interfère avec le problème, sauf son intelligence et sa main. Malheureusement les problèmes en général ne tiennent pas dans la main car ils sont interconnectés. Décomposer le complexe permet d'isoler des composants sur lequel il est possible d'agir localement tout en prenant en compte les environnements fortement connectés avec la situation¹.

¹ On retrouve ces principes décrits par Herbert Simon sous le nom de quasi-décomposabilité d'un système complexe (Simon, 1969). Pour en savoir plus voir le chapitre sur l'envers des méthodes à la fin du livre.

ICI ET

MAINTENANT

N'existant pas encore, l'avenir est par définition indéterminable. Oublions donc la prédiction du futur pour ouvrir des espaces d'innovation ici et maintenant. L'action que nous recherchons est à court terme, visant un effet immédiat qui fait sens et que l'on peut se permettre. À travers nos méthodes, nous envisageons toujours des conséquences directes (effets) possibles de ce qui est (moyens - fins imaginées), à la manière d'un cuisinier qui ouvre son réfrigérateur sans avoir décidé préalablement du plat qui sera préparé. Celui-ci sera composé des ingrédients trouvés sur place et non pas d'une recette préalablement choisie. Il s'agit de la logique effectuale décrite par Saras Sarasvathy (2001), voir l'encadré ci-après.

UNE SOLUTION SATISFAISANTE

Il ne peut pas exister a priori une solution optimum. Puisqu'on ne sait pas tout, comment évaluer cet optimum ? En revanche, il est possible de rechercher une solution satisfaisante. Par exemple, quand nous préparons un repas à partir des ingrédients disponibles comment juger qu'il donnera le meilleur repas possible? À quoi pourrait-on le comparer en l'absence de recette ? Les convives, eux, sauront juger si le repas est bon.

L'EFFECTUATION. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Partant de la question : « quel est le processus de décision des entrepreneurs ayant réussi ? », **Saras Sarasvathy*** est allée à la rencontre de 27 entrepreneurs ayant connu le succès lors de la création de leur entreprise (*Chiffre d'affaires variant de US\$ 200 millions à US\$ 6,5 milliards*). A partir d'un exercice demandant la résolution d'un problème de création d'une nouvelle entreprise, il a été mis en lumière que pour la plupart, ces entrepreneurs expérimentés ne suivaient pas du tout une démarche prédictive mais, qu'ils avaient recours à un tout autre type de raisonnement.

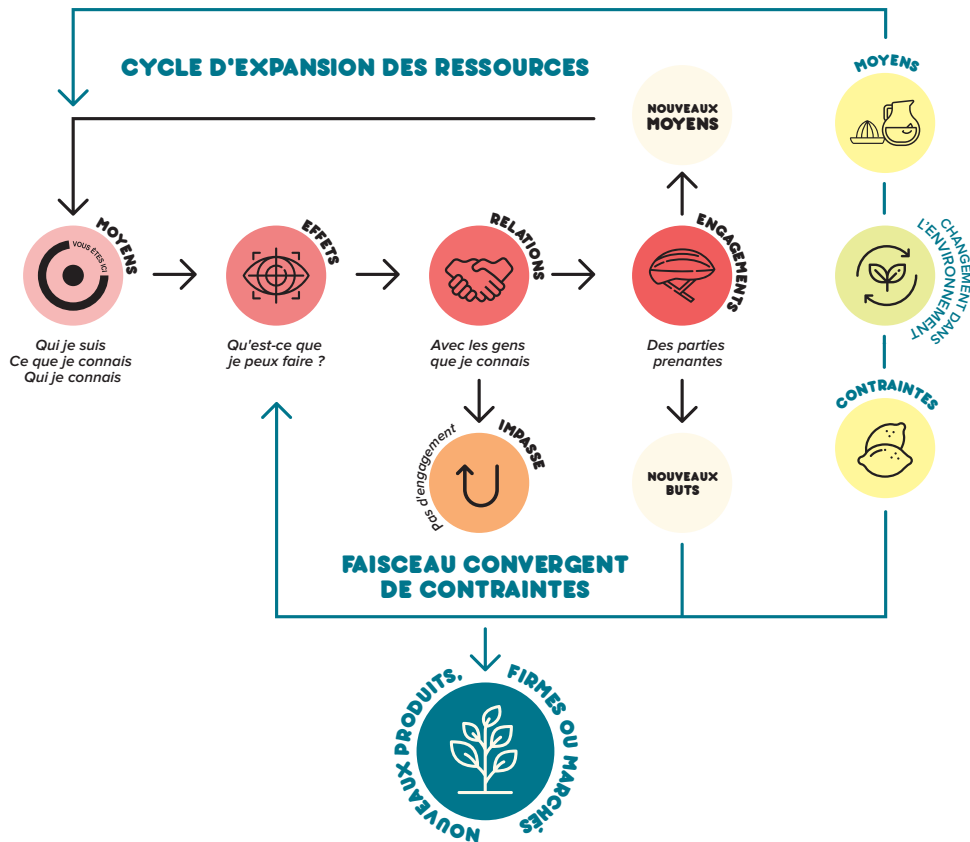
Au lieu de définir un but précis et ensuite de chercher les moyens pour l'atteindre (*logique dite causale*), les entrepreneurs partaient d'abord des moyens dont ils disposent, en se posant plus ou moins consciemment les trois questions : « **Qui suis-je ?** » (*traits, préférences et compétences*), « **Que sais-je ?** » (*éducation, formation, expertise, et expérience*) , « **Qui je connais ?** » (*réseaux sociaux et professionnels*). A partir de ces moyens, les entrepreneurs imaginent et choisissent des effets atteignables comme une conséquence des moyens dont ils disposent (« **Que puis-je faire ?** »).



* Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26: 243–263.



Le schéma ci-dessous décrit le modèle dynamique de la démarche effectuale et de sa conséquence, l'émergence d'un nouveau marché.



Sarasvathy montre que les grands entrepreneurs agissent sans élaboration préalable d'un plan. L'interaction avec différentes parties prenantes potentielles leur permet de vérifier le champ des possibles. Plus encore, cette interaction permet d'identifier d'autres parties prenantes susceptibles d'adhérer au projet. En conséquence, une adhésion obtenue enrichit les moyens à disposition qui permettent d'atteindre de nouveaux effets, voire de définir de nouvelles perspectives (nouveaux buts). Ce processus est itératif et cumulatif au fur et à mesure de l'arrivée de nouvelles parties prenantes.

EXEMPLE PAUL ET SON PLAT À BASE DE POUSSÉS DE SOJA

Paul est rentré d'un voyage en Asie où il a appris la recette d'un plat peu connu à base de pousses de soja. En le préparant pour un groupe d'amis, il voit que sa recette rencontre un grand succès. Ces derniers lui disent que le plat est délicieux et qu'ils aimeraient pouvoir en manger à nouveau lors de prochains dîners. Après 10 ans passés au sein d'un grand cabinet d'audit, Paul se dit que malgré le contexte économique délicat, ceci pourrait être une belle opportunité de changer de vie professionnelle et de se mettre à son compte. Paul dispose d'un capital limité (10.000 €) mais il est plein d'enthousiasme pour ce nouveau projet – qu'il appelle provisoirement « Sojymoon ». En suivant le modèle appris dans ses cours de marketing à l'école de commerce, Paul commence à réfléchir à la manière de faire une étude pour savoir s'il existe un marché potentiel pour son projet. Un problème survient : même en faisant appel à la Junior Entreprise de son école de commerce et en ayant l'aide d'un ancien collègue consultant, ceci lui coûte presque 50% de son capital de départ. Paul se trouve en face d'un dilemme et ne sait pas quoi faire.

MAINTENANT, SUPPOSONS QUE PAUL ADOPTE UNE APPROCHE EFFECTUALE.

A partir de ses moyens (« qui suis-je ? » ; « que sais-je ? » ; « qui je connais ? »), Paul pense d'abord à trouver la personne qui pourrait l'aider à estimer la viabilité de son idée. Il pense d'abord au restaurant asiatique qu'il fréquente régulièrement dans son quartier, il lui vient alors l'idée de parler avec le propriétaire du restaurant pour savoir s'il ne serait pas intéressé à acheter sa recette et à l'inclure dans son menu, voire de créer un restaurant ayant pour spécialité le plat de Paul dans un autre quartier en partenariat avec Paul. Il pense également à ses collègues de travail qui se disent lassés des restaurants des alentours et lui vient l'idée de faire un service de traiteur pour les entreprises de ce quartier. D'autre part, sa femme est professeur de danse asiatique, et il imagine qu'il pourrait marier ces deux compétences en proposant aux élèves un cours de cuisine. Partant du même point de départ – le désir de lancer une nouvelle affaire – Paul se retrouve non pas face à un dilemme mais face à plusieurs possibilités de développement. Grâce à un processus d'interactions successives, des retours des parties prenantes potentielles et de la nécessité de s'adapter aux imprévus, il devient possible d'élargir le champ des possibles.



Innover grâce à deux méthodes de pensée - action

Toute personne peut innover si elle dispose des bonnes méthodes. Si le problème n'est pas évident à résoudre parce que complexe, ou parce que le projet ou l'idée est floue, FOCAL² et ISMA360³ sont faits pour vous.

Ces méthodes s'appliquent à deux situations courantes :

1.

J'ai un problème et je ne connais pas la solution. Ce problème peut concerner le modèle économique de l'entreprise dans son ensemble ou seulement une difficulté relative à l'une de ses activités. Dans ce cas, j'utiliserai FOCAL.

²FOCAL : Auteurs : Dominique VIAN et Christophe SEMPELS

³ISMA360 ® est une marque déposée de SKEMA Business School et de Dominique VIAN. Auteur : Dominique VIAN

2.

J'ai un projet / une idée / une invention qui me semble pertinente, je voudrais vérifier qu'elle soit désirable, faisable, appropriable par des utilisateurs, acceptables par des institutions et viable économiquement. Dans ce cas, j'utiliserai ISMA360.

FOCAL permet de résoudre un problème sans intuition d'une solution possible (cas 1. ci-dessus) ; ISMA360 vise à reprendre cette intuition pour sa mise en œuvre concrète (cas 2. ci-dessus). ISMA360, notamment, est une méthode de management de projets innovants en incertitude. Elle vise à faire émerger de bons buts de proximité et les atteindre par des boucles itératives analysant successivement la désirabilité, la faisabilité, l'appropriation, la légitimité et la viabilité économique de l'idée ou du projet. Contrairement à la logique dominante qui choisit des buts dont les retours sur investissements sont maximum, la méthode ISMA360 vise à ne considérer que les buts qui en valent la peine (phase de discernement de bons buts) avec une perte acceptable. Sous-entendu, je n'engage pas plus de moyens que ce que je suis prêt à perdre. Dans cette perspective, même s'il y a échec, cela ne met pas en péril l'avenir du projet. La méthode ISMA360 explore les possibilités à partir d'une situation réelle. L'abandon d'une possibilité signifie qu'il reste d'autres pistes à explorer et non une impasse définitive.

Ces deux méthodes s'appliquent à diverses situations allant d'une organisation, quelle que soit sa taille, qui souhaiterait envisager un nouveau modèle économique, résoudre des problèmes sociétaux, économiques (micro et macro) ou les deux. Par exemple, FOCAL permettrait théoriquement de trouver des solutions à des problèmes tels que le chômage, le trou de la sécurité sociale ou la situation d'un dirigeant de TPE dont l'entreprise est menacée. Tandis que ISMA360 permettra de tester la faisabilité d'une idée nouvelle ou d'accompagner une start-up confrontée à la mise en marché d'une invention, technologique ou non.

TEST 1

Quelle méthode choisir pour votre innovation ? Concrètement, quelle méthode choisir pour mon innovation ?

Avez-vous déjà en tête votre idée innovante, même au stade de l'intuition ?

oui

non

Votre organisation a-t-elle des problèmes complexes à résoudre ?

oui

non

Vous avez répondu...

oui oui Vous avez besoin des deux méthodes.

oui non Vous avez besoin d'ISMA360.

non oui Focal est faite pour vous.

non non *C'est sympa de lire notre livre mais il semble que vous n'avez pas besoin d'innover en ce moment.*

TEST 2

A quel type de problème s'adresse FOCAL et ISMA360 ? Concrètement quels sont les cas d'usage ?

Fais-je face à un problème de société ?

oui

non

Fais-je face à un problème
dans mon organisation ?

oui

non

Je dispose d'une invention
technologique ?

oui

non

Je veux optimiser ma chaîne
de production ?

oui

non

Vous avez répondu...

oui

À l'une des 3 premières propositions et non à la dernière : bonne nouvelle, nous pouvons vous aider.

oui

À la dernière proposition et non aux 3 premières, vous faites face à un problème compliqué mais non complexe. Nos méthodes ne vont pas beaucoup vous servir...

LA METHODE FOCAL

1.

Pour innover, pourquoi FOCAL peut aider ?

Le rôle d'un innovateur est de trouver des solutions pertinentes à des problèmes plus ou moins complexes. Plus la complexité est élevée, plus il est difficile de trouver ces solutions. Et pourtant, la résolution de ces problèmes est nécessaire. FOCAL permet de résoudre tous types de problèmes complexes en recherchant des solutions à la fois efficaces, originales et potentiellement en rupture, en un temps record. Généralement, la méthode aide à trouver en 3 heures une solution qui n'était pas évidente au départ.

2.

Comment est-ce possible ?

La méthode permet d'ouvrir le champ des possibles vers des pistes de résolutions non-intuitives. Ce qui est intuitif spontanément correspond le plus souvent à une solution rapide mais peu originale alors que FOCAL permet de guider la pensée par des chemins logiques et souvent non-intuitifs en traitant des effets et non des causes.

3.

Pourquoi partir des effets et pas des causes, change entièrement le résultat et permet d'obtenir une solution pertinente au problème de départ ?

La résolution d'un problème comprend en général plusieurs étapes : identifier le problème, rechercher et en analyser les causes, proposer et appliquer des solutions, enfin mesurer les résultats. Si cette manière a fait preuve d'une certaine efficacité, il y a cependant de nombreuses limites. En effet, cette approche limitée au problème réduit aussi la créativité et donc l'innovation. Par exemple, si le pouvoir d'achat des ménages est trop bas (le problème) du fait notamment du prix de l'essence jugée trop chère (la cause retenue), ce qui est venu à l'esprit du gouvernement en 2011 a été d'adopter le principe d'une taxe intérieure sur les produits pétroliers (TIPP) flottante afin de diminuer l'impact d'une hausse du carburant sur le consommateur.

Par opposition à la démarche causale, la démarche effectuale envisage des possibilités qui ne sont que des conséquences directes de ce que l'on sait. En reprenant l'exemple simpliste du prix de l'essence trop élevé, le fait de savoir que le carburant sert à la mobilité des personnes et des biens permettrait de soutenir financièrement le co-voiturage voire d'utiliser le flux de véhicules des particuliers pour livrer des colis sur leur trajet. Sans préjuger du fait que ces solutions soient vraiment les bonnes, ceci amène toujours à redéfinir les frontières de l'analyse et, assez souvent, de découvrir qu'il y a un bien meilleur problème à traiter que le précédent. Dans notre exemple, le nouveau problème pourrait être de constater que les trajets des particuliers ne sont pas optimisés. Avec en prime, le fait qu'agir sur le nouveau problème est un moyen efficace qui résout le problème de départ.

EXEMPLE AVEC ET SANS FOCAL

**CONSIDÉRONS LA DIFFICULTÉ
DE MOTIVER LES SALARIÉS DE MON
ENTREPRISE COMME LE PROBLÈME
À RÉSOUDRE.**



TEST SANS FOCAL :

De manière intuitive, un brainstorming pourrait générer les propositions suivantes :

améliorer le salaire,

améliorer les conditions et le cadre de travail de travail,

récompenser les salariés les plus méritants (chèque vacances, prime, ...),

offrir des perspectives de développement de carrière,

développer un projet d'entreprise mobilisateur,

Est-ce qu'il y a une proposition meilleure qu'une autre ?

Si on l'applique (par exemple améliorer le salaire), est-elle suffisante pour résoudre réellement le problème de la motivation ? Souvent, le problème étant complexe, l'aborder par une des causes ne suffit pas à le résoudre de façon satisfaisante. Parce que notre cerveau ne peut appréhender un phénomène complexe d'un seul bloc mais seulement par parties. C'est un peu comme si l'on demandait à un historien de trouver la cause principale du déclenchement de la dernière guerre mondiale. C'est tout simplement impossible alors que pourtant, l'événement a réellement eu lieu. Ceci s'explique par le fait que le phénomène observé appartient à un système au sein duquel les interactions ne sont pas toutes connues.

TEST AVEC FOCAL :

IL S'AGIT DÉSORMAIS DE PARTIR
NON PLUS DES CAUSES MAIS
DE L'ENJEU IMMÉDIAT

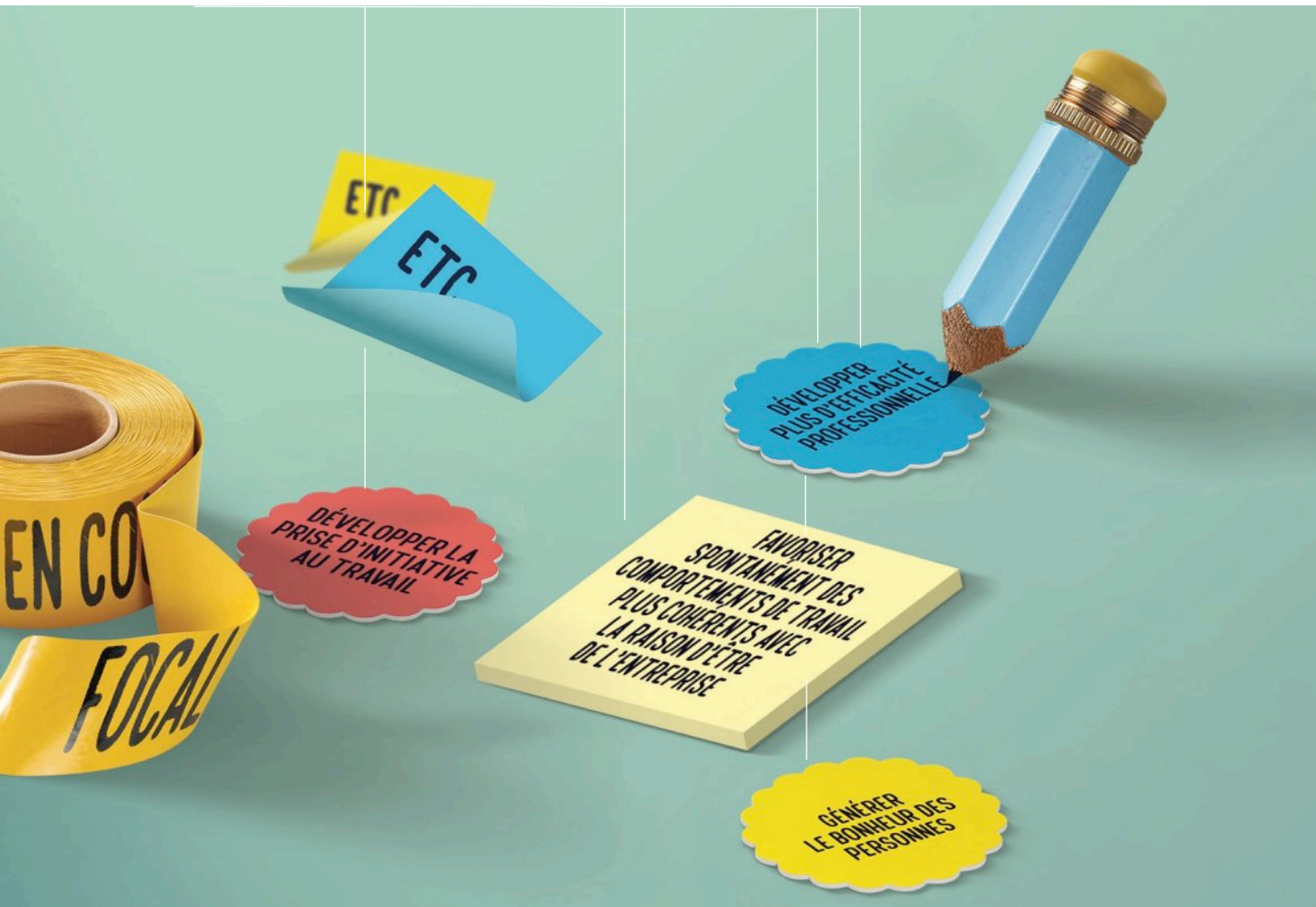
(l'effet recherché).

LA MÉTHODE FOCAL

The title 'LA MÉTHODE FOCAL' is rendered in a bold, white, sans-serif font. The word 'LA' is on the top line, 'MÉTHODE' is on the middle line, and 'FOCAL' is on the bottom line. A red ring is positioned behind the 'O' in 'MÉTHODE', and a blue ring is behind the 'A' in 'FOCAL'. A vertical line extends from the bottom of the 'O' in 'FOCAL' down to a yellow square sticky note. Below this, there are several other colorful sticky notes: a blue one, a yellow one, and a red one, all appearing to be floating or attached to the vertical line.

POUR QUOI
MOTIVER LES
SALARIÉS ?

LES CONSÉQUENCES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL SONT MULTIPLES COMME :



A partir de cette étape, il convient de trier les conséquences en interaction forte avec le problème de départ. Pourquoi cette étape ? Car elle permet de ne retenir que les propositions les plus pertinentes et d'y associer des possibilités de solutions correspondantes.

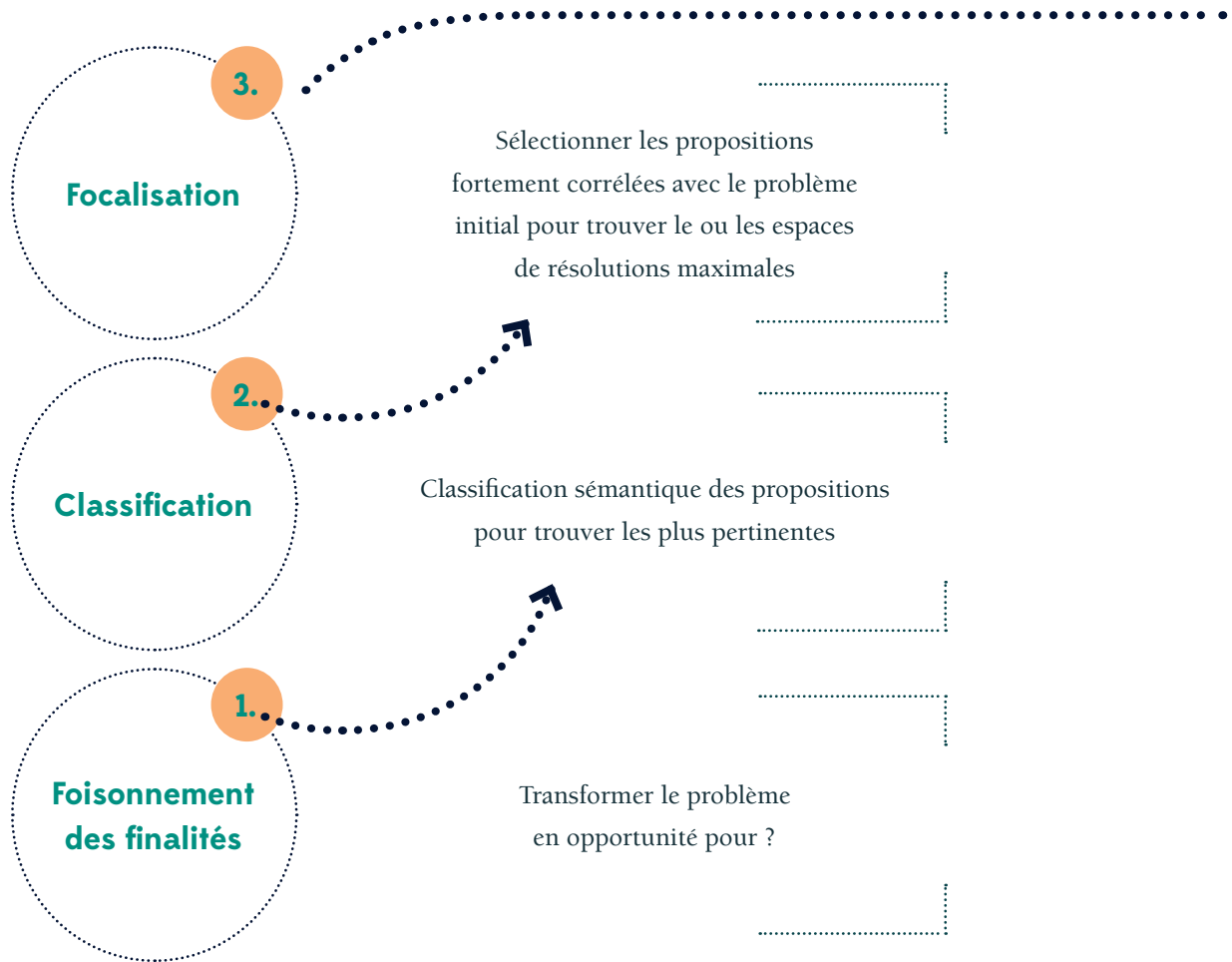
C'est le cas des deux propositions : « Développer la prise d'initiative au travail » & « Favoriser spontanément des comportements de travail plus cohérents avec la raison d'être de l'entreprise ». Les deux suivantes semblent en effet plus éloignées du problème initial. Si la motivation est une composante de l'efficacité professionnelle, elle est loin d'être suffisante pour atteindre cet objectif. Le fait de disposer des bonnes qualifications face aux tâches à accomplir est, à cet égard, tout aussi important. De même, le bonheur des personnes dépend d'éléments de contexte bien distants de l'entreprise. Comment imaginer qu'un(e) salarié(e) serait heureux(se) s'il/elle était confronté(e) par exemple à un problème de santé majeur de l'un de ses enfant.

En reprenant les deux propositions restantes - développer la prise d'initiative au travail et favoriser spontanément des comportements de travail plus cohérents avec la raison d'être de l'entreprise - nous constatons que la première est incluse dans la seconde.

Retenons ici la proposition la plus englobante : favoriser spontanément des comportements de travail plus cohérents avec la raison d'être de l'entreprise. Penser le problème à ce niveau de réflexion permet d'imaginer des solutions originales qui ne pouvaient être envisagées précédemment, comme par exemple :

- Co-crée avec les collaborateurs une raison d'être de l'entreprise qu'ils légitiment et qui constituent pour eux une finalité enthousiasmante
 - Aller pour ce faire à la rencontre des clients pour mieux comprendre pourquoi ils recourent services de l'entreprise
- Créer un concours interne permettant à chacun de donner des idées sur l'amélioration des modes d'organisation du travail en vue d'adopter les comportements de travail les plus en phase avec cette raison d'être.
- Co-crée les valeurs à promouvoir en interne pour favoriser l'adoption de comportements de travail cohérents avec la raison d'être en insistant aussi sur la co-définition du cadre de mise en œuvre et des mécanismes d'auto-régulation entre pairs à promouvoir pour faire vivre ces valeurs dans le temps.
- Mettre à disposition de chaque équipe un budget de formation pour améliorer la mise en cohérence du travail de chacun avec la raison d'être de l'organisation, à charge de l'équipe, dans un processus participatif bienveillant, de faire émerger les besoins véritables de formation de chacun et les meilleures réponses à leur donner.

Il ne s'agit là que d'un exemple très simplifié qui montre qu'en interrogeant les conséquences de la motivation au travail plutôt que d'avoir explicitement ou implicitement à l'esprit les causes de la démotivation, il devient possible de trouver des pistes de solutions non directement intuitives sans doute plus adaptées.



LA METHODE FOCAL

EVALUER LES MOYENS D' ACTIONS
DE CHAQUE PROPOSITION RESTANTE

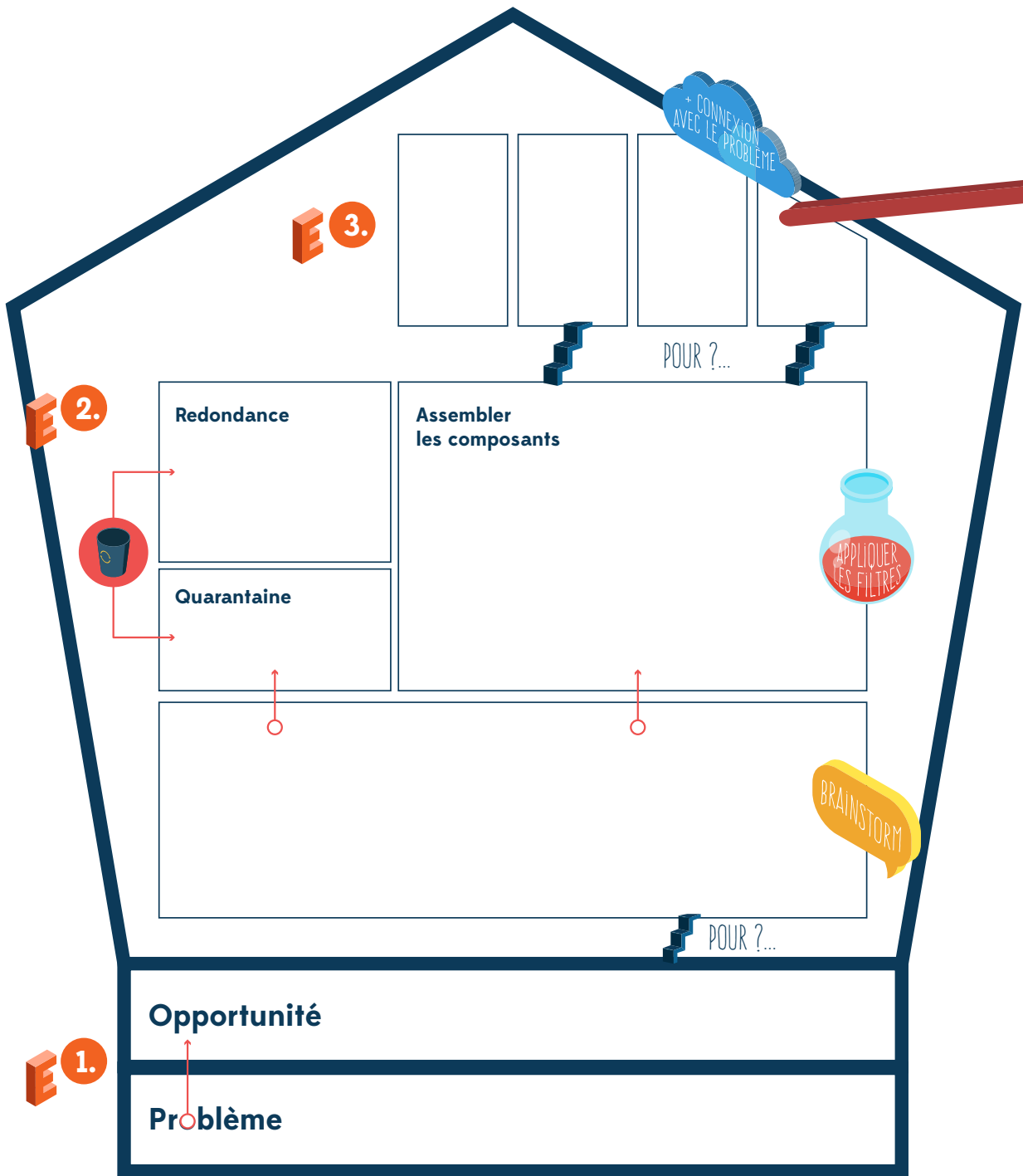
CE QUE JE SAIS



CE QUE JE PEUX FAIRE

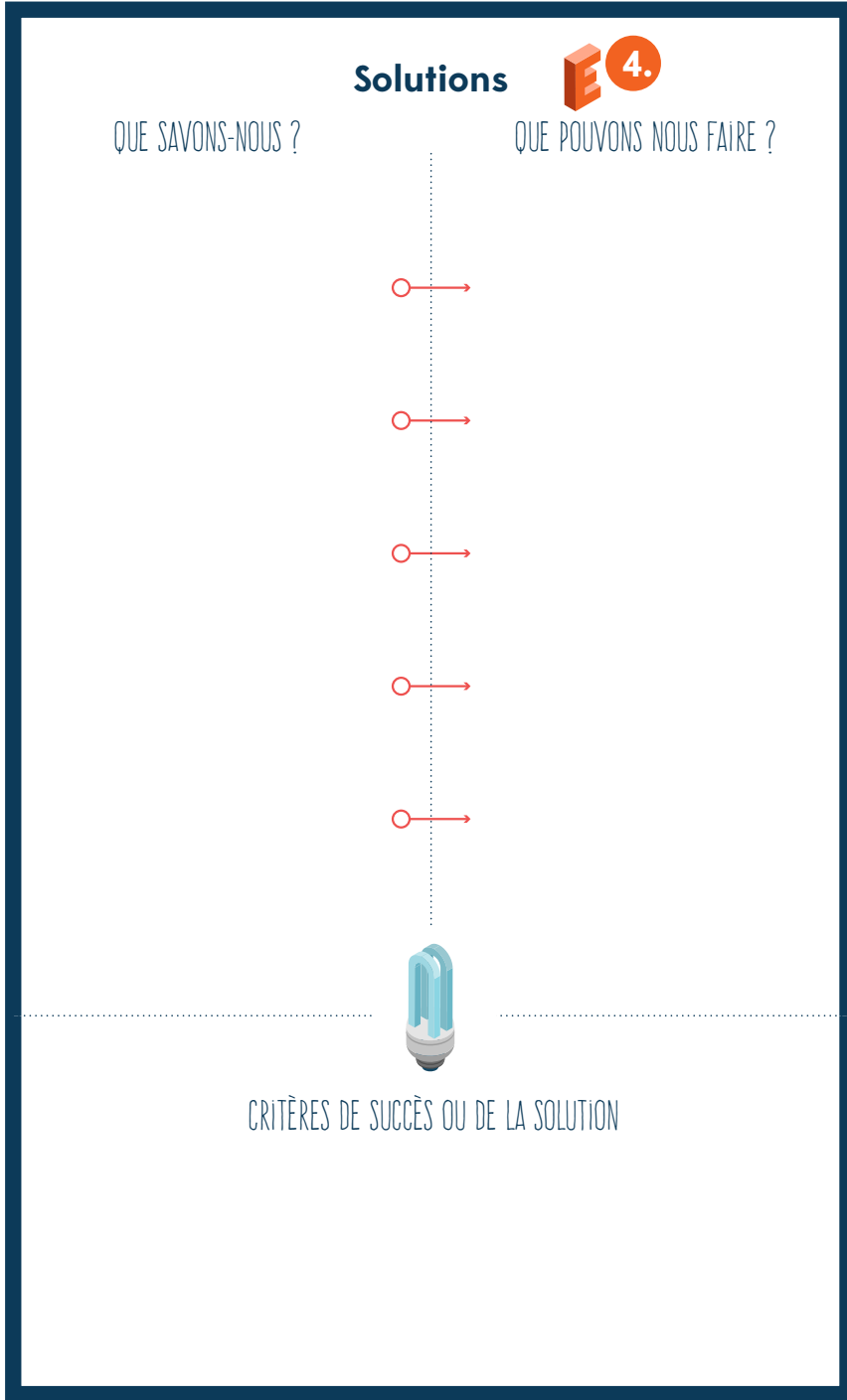
4.

Foisonnement
des solutions





© Dominique Vian, Christophe Sempels et Mélanie Ciussi



SOLVING CANVAS

DETAILED DES 4 ÉTAPES

The title is composed of three lines of text. The first line, 'DETAILED', is in a tall, orange, outlined font. The second line, 'DES', is in a similar orange font but smaller. The third line, '4 ÉTAPES', is in a teal, outlined font. The number '4' is contained within a teal circle, and a hand holding a pen is shown writing the number.

FOCAL est composée de 4 étapes principales alternant foisonnement des possibles et focalisation.



Faisonnement sur les finalités

En partant du problème, il est important d'opérer une bascule entre la recherche de causes du problème et la recherche des enjeux ou finalités de vouloir le résoudre. Dans le cas précédent, nous avons basculé de la démotivation (le problème) aux finalités poursuivies en motivant (l'opportunité). Le point de départ est donc la motivation des salariés, et non la démotivation. Les finalités s'expriment de façon concise avec un verbe d'action à l'infinitif. Seul un travail de *brainstorming* collectif permet de les faire émerger.





Classification sémantique des propositions pour trouver les plus pertinentes

Plusieurs filtres sont nécessaires pour arriver à trouver les finalités les plus appropriées grâce à la classification sémantique. Celle-ci s'organise grâce à 3 filtres successifs :



FILTRE DE QUARANTAINE

Il est possible qu'à l'issue du *brainstorming*, une expression soit jugée faiblement connectée à l'activité de départ. Autrement dit, l'activité initiale sera perçue comme anecdotique au regard de l'expression mise en quarantaine. Dans ce cas, il y a lieu de mettre ces finalités à part. Par exemple, développer plus d'efficacité professionnelle ou générer du bonheur sont anecdotiques. En effet, nombreuses sont les solutions qui permettent de générer du bonheur. Inversement, développer la prise d'initiative au travail et motiver le salarié sont deux propositions pouvant être perçues comme fortement liées.



FILTRE DE REDONDANCE

Certaines finalités peuvent être redondantes totalement ou partiellement. C'est-à-dire que les verbes utilisés pour décrire deux finalités sont soit les mêmes, soit des synonymes de l'autre. Si tel est le cas, il faut garder l'expression qui englobe la précédente. Par exemple, entre « aimer ses enfants » et « aimer son prochain », nous ne retenons qu'« aimer son prochain ». Ce peut être aussi le cas de verbes comme promouvoir et valoriser qui sont des synonymes. Un des deux sera écarté.



FILTRE D'INCLUSION

Parmi les propositions listées, certaines peuvent être incluses dans une autre en réponse à la question pour quoi (sert à quoi). C'est le cas de « développer la curiosité naturelle » (A) qui sert à « développer l'apprentissage spontané » (B). B est une conséquence de A et A est incluse dans B. Favoriser l'apprentissage spontané est l'expression à retenir, l'autre est à éliminer.



Focalisation sur les espaces de solutions satisfaisants

Il peut rester entre 1 et 10 propositions, rarement plus. Il est encore possible de s'interroger sur le pour quoi (sert à quoi) de chacune des propositions restantes, pour vérifier qu'on a bien atteint le plus haut niveau des finalités fortement reliées au problème de départ. Cela signifierait que le *brainstorming* de l'étape 1 a été insuffisant. Si c'est le cas, il y a lieu de repasser à travers les filtres de l'étape 2, notamment pour vérifier que chacune des propositions est fortement reliée au problème de départ. Comment savoir si c'est bien corrélé ? Voici un exercice simple pour le tester. Vous prenez un *post-it* d'une couleur et vous y écrivez le problème à résoudre. Prenez des *post-it* d'une autre couleur où vous inscrivez les propositions restantes. Prenez dans votre main droite le *post-it* du problème de départ et dans votre main gauche le premier *post-it* de l'autre couleur. Si les deux choses sont fortement dépendantes l'une de l'autre, alors il faut garder cette proposition. Inversement, si tel n'est pas le cas, jeter le *post-it*. Cette proposition ne constitue pas un espace de résolution satisfaisant.



Faisonnement des solutions

Les quelques propositions restantes sont considérées l'une après l'autre comme des espaces satisfaisants de résolution du problème. Cette étape permet d'envisager des solutions possibles réalisables concernant chacune des propositions. Deux questions vont permettre de trouver la ou les solutions pertinentes : qu'est que je sais à propos de cet espace de résolution et que puis-je faire concrètement relativement au problème de départ ? Dans le cas de la motivation, la question à poser est bien : « qu'est je sais à propos de : favoriser spontanément des comportements de travail plus cohérents avec la raison d'être de l'entreprise ? » Pour trouver les réponses, il s'agit de rechercher tout ce qui est connu dans l'espace que définit la proposition. Par exemple, je sais que parfois les entreprises ne connaissent pas leur raison d'être, celle dans laquelle toutes les parties prenantes se reconnaissent. Il est possible de la faire émerger collectivement pour la partager largement.

NOUS SOMMES ARRIVÉS À LA DERNIÈRE ÉTAPE QUI CLÔTURE LA MÉTHODE. BIEN QUE CET EXERCICE S'OPÈRE ENTRE 2 ET 3 HEURES EN GÉNÉRAL, IL EST NÉCESSAIRE DE L'AVOIR PRATIQUÉE AU MOINS 3 FOIS SUR DES PROBLÈMES DIFFÉRENTS POUR LA MAÎTRISER.

CONSEILS

Pratiquer sur 3 problèmes complexes de la vie courante ou de votre institution pour vous familiariser.

Toujours travailler à 3 personnes minimum car il s'agit d'un exercice nécessitant une sémantique précise qui ne s'obtient que par confrontation des points de vue. C'est aussi utile pour recourir à l'expertise la plus complète. Le fait qu'une proposition puisse paraître subjective au premier abord n'est pas grave dès lors qu'elle est partagée.

Il ne faut pas se lancer sur des sujets non maîtrisés.

Les créatifs se retrouveront bien dans les phases de foisonnement et les analystes dans les phases de classification.

Voici une astuce pour appliquer le filtre de redondance. En général une redondance se caractérise par une boucle récursive ou une double boucle «pour» : A sert à B et B sert à A. Exemple : valoriser sert à promouvoir et promouvoir sert à valoriser. On ne garde que l'une mais pas l'autre.



EXEMPLE

LE CAS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE⁴

Afin de s'entraîner, nous vous proposons d'utiliser la méthode FOCAL sur un autre exemple plus complet.

Il s'agit du cas d'une chambre de commerce Franco étrangère qui rencontre une difficulté de financement de ses activités alors que ses services sont jugés nécessaires par ses membres.

Quelles solutions sont envisageables empiriquement ? Pas facile d'être original. Ce qui vient intuitivement à l'esprit c'est qu'il est peut-être temps de facturer certains services aujourd'hui gratuits voire de demander à l'État Français de payer les services que la Chambre de Commerce lui rend.

⁴ Ce cas a été analysé dans le cadre de la thèse professionnelle de Vainina Tetuanui.



Faisonnement sur les finalités de l'activité

Le problème de départ :

la CCI rencontre des problèmes de financement alors qu'elle rend de très nombreux services aux usagers.

L'opportunité : les services rendus par la CCI doivent être pérennisés.

Pour quoi la CCI doit-elle être pérenne ?

- Promouvoir l'expertise française à l'étranger
- Développer économiquement la zone à l'étranger
- Permettre au pays de rattraper son retard technologique
- Dynamiser le système d'innovation dans le pays étranger
- Dynamiser le marché de l'emploi dans le pays étranger
- Faire bénéficier le pays étranger de compétences rares ou inexistantes
- Permettre de satisfaire des besoins/problèmes locaux non satisfaits
- Découvrir des opportunités insoupçonnées par les entrepreneurs français
- Réduire le risque de lancement d'une affaire
- Développer le niveau de conscience du management interculturel
- Développer l'entraide entre entrepreneurs par du partage d'expérience
- Permettre aux entrepreneurs français de générer un revenu à l'étranger
- Promouvoir l'entrepreneuriat (français) à l'étranger
- Intégrer des solutions développées à l'étranger pour résoudre des problèmes locaux d'ordre social, environnemental et technologique
- Soulager le marché de l'emploi français
- Orienter et encadrer la fuite des cerveaux français

≡ 2 ≡

Classification sémantique des propositions pour trouver les plus pertinentes

FILTRE DE QUARANTAINE

- Développer le niveau de conscience du management interculturel



FILTRE DE REDONDANCE

- Promouvoir l'expertise française dans le pays étranger
 - Promouvoir l'entrepreneuriat (français) à l'étranger
- Permettre de satisfaire des besoins/problèmes locaux
 - Intégrer des solutions développées à l'étranger pour résoudre des problèmes locaux d'ordre social, environnemental et technologique



FILTRE D'INCLUSION

- Développer économiquement le pays étranger
 - Permettre au pays étranger de rattraper son retard technologique
 - Dynamiser le système d'innovation du pays étranger
 - Dynamiser le marché de l'emploi du pays étranger
 - Faire bénéficier le pays étranger de compétences rares ou inexistantes
- Permettre de satisfaire des besoins/problèmes locaux
 - Découvrir des opportunités insoupçonnées par les entrepreneurs français
- Réduire le risque de lancement d'une affaire
 - Développer l'entraide entre entrepreneurs par du partage d'expérience
 - Permettre aux entrepreneurs français de générer un revenu à l'étranger

≡ 3 ≡

Focalisation sur les espaces de solutions satisfaisants

- Développer économiquement le pays étranger
- Permettre de satisfaire des besoins/problèmes locaux
- Réduire le risque de lancement d'une affaire
- Orienter et encadrer la fuite des cerveaux français
- Soulager le marché de l'emploi français

4

Faisonnement des solutions

- Réduire le risque de lancement d'une affaire
 - Proposer une assurance bon partenaire/client
- Permettre de satisfaire des besoins/problèmes locaux non satisfaits
 - Se faire rémunérer par le pôle emploi du pays en cas de création d'emplois
 - Prélever un pourcentage de l'activité économique généré en cas d'impact social mesurable
- Développer économiquement le pays étranger
 - Disposer d'un contrat d'objectif de croissance payé par le pays destinataire

Il s'agit là que d'un échantillon de solutions envisagées pour seulement 3 des espaces jugés satisfaisants sur les 5 restants lors de l'étape n° 3.

Conclusion du cas :

AVANT FOCAL : il était question de facturer certains services ou de demander à l'État français de payer les services que la Chambre de Commerce lui rend.

APRES FOCAL : si toutes les possibilités ne sont pas faisables, certaines méritent vraiment d'être étudiées. C'est peut être le cas de l'idée visant à proposer une assurance bon partenaire/client aux adhérents d'une CCI car ces dernières sont en général friandes de mises en relations alors qu'elles ne s'engagent jamais sur les conséquences bonnes ou mauvaises. La méthode FOCAL nous a aidés à inventer de nouvelles solutions originales. Désormais, c'est la méthode ISMA360 présentée dans le chapitre suivant qui aidera à vérifier si ces nouveaux services sont désirables, faisables et peuvent devenir une réelle innovation.

LA METHODE ISMA 360



1.

ISMA360, pourquoi ?

Trop de start-ups ou d'innovateurs rencontrent des difficultés pour voir clair parmi une multitude de possibles : nombre d'acteurs en jeu, multitude de routes de déploiement possibles, un jeu d'acteurs complexe, tout en ayant le besoin d'un déploiement rapide, efficace et qui soit gagnant-gagnant pour les parties prenantes. Où mettre alors son énergie pour atteindre le plus d'efficacité possible ? ISMA360 permet de réduire les risques pour trouver le marché et le modèle économique le plus adéquat à l'instant T pour les start-ups. Pour les entreprises établies, ISMA360 permet de réduire les risques de non-adoption des parties prenantes de l'innovation. Ainsi ISMA360 permet d'éviter les impasses et donc de gagner du temps sur le déploiement d'une idée innovante ou d'une invention.

2.

ISMA360, qu'est-ce que c'est ?

ISMA360 vise à trouver le contexte d'adoption et les "clients" immédiats d'une invention ou d'une idée innovante tout en permettant de comparer leur accessibilité. C'est une méthode facile pour éviter le risque de pivot. Immédiat, car elle n'offre pas une projection à moyen et long terme mais bel et bien une possibilité à court terme sur lequel l'innovateur peut concentrer son énergie et agir efficacement en évitant tout fantasme. La méthode est composée d'une succession d'étapes permettant d'ouvrir le champ des possibles puis de les passer au crible de filtres d'objectivité (principe de réalisme). Le but est de démêler ce qui vaut la peine d'être fait et comment il est possible d'agir ici et maintenant pour innover durablement.



A propos de la méthode :

ISMA360, comment cela fonctionne ?

A partir de l'idée innovante, la méthode ouvre le champ des possibles puis permet de filtrer l'information pour détecter le contexte d'adoption approprié et les modèles économiques pertinents parmi ces possibles. La technique principale recherche des conséquences directes pos-



LA MÉTHODE

ISMA360 permet d'identifier le bon contexte d'adoption pour une invention/idée à l'instant T.



TROUVER LES BONNES DIRECTIONS

Trop de possibilités pour les innovateurs, besoin de trouver des chemins accessibles au moindre effort.





sibles ou effets immédiats non anecdotiques, afin d'éviter une projection fantasmée, lointaine et donc partielle de la réalité. Il s'agit de changer la manière de penser visant à prédire l'avenir pour adopter un discernement des possibilités qui s'offrent à l'innovateur aujourd'hui.

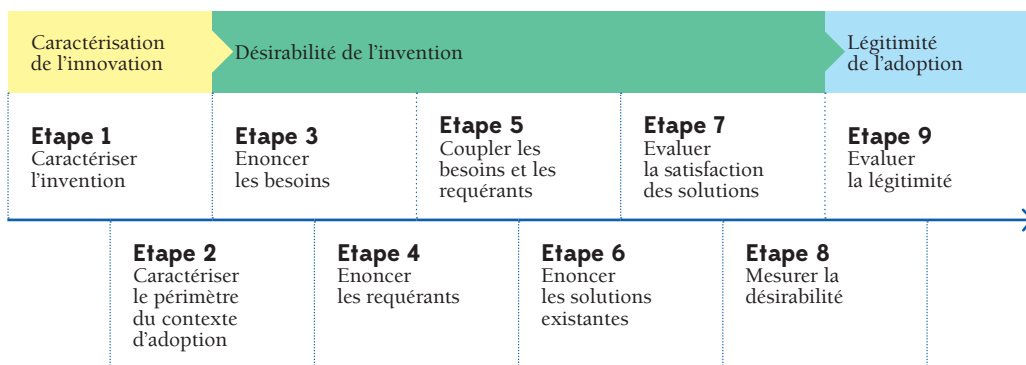


SÉLECTIONNER LES BONNES INFORMATIONS

Grâce à une série de filtres,
les innovateurs peuvent
éliminer les faux clients,
faux partenaires, ...

LES AVANTAGES

ISMA360 propose uniquement
des solutions réalisables
dans un contexte clairement
défini par la méthode.



Pour ce faire, la méthode se décompose en plusieurs variables de la stratégie, dont les 3 incontournables pour envisager sérieusement l'accessibilité du marché sont expliquées dans ce livre⁵. La première caractérise l'innovation souhaitée. C'est obligatoire pour s'intéresser à la deuxième qui évalue la désirabilité de l'invention. Puis une troisième permet de vérifier les conditions de l'adoption du seul fait de sa légitimité.

Ces 3 variables sont séquencées en 9 étapes qui permettent d'avancer pas à pas, à la fois à travers le foisonnement des possibles que permet l'invention, et la nécessaire focalisation sur des futurs atteignables à court terme qui s'applique grâce à une série de filtres.

⁵ Pour accéder à une version plus complète de la méthode qui comporte également des filtres concernant l'écosystème (réseau de valeur), il est possible de se référer au livre ISMA 360, la boussole de l'innovateur aux éditions De Boeck. Bien que décrivant une progression en étapes logiques, celles-ci sont davantage itératives que linéaires.

ACCESSIBILITÉ DU CONTEXTE D'ADOPTION



DÉSIRABILITÉ
DE L'INVENTION



LÉGITIMITÉ DE
L'ADOPTION



L'EXEMPLE DE ChewChunks

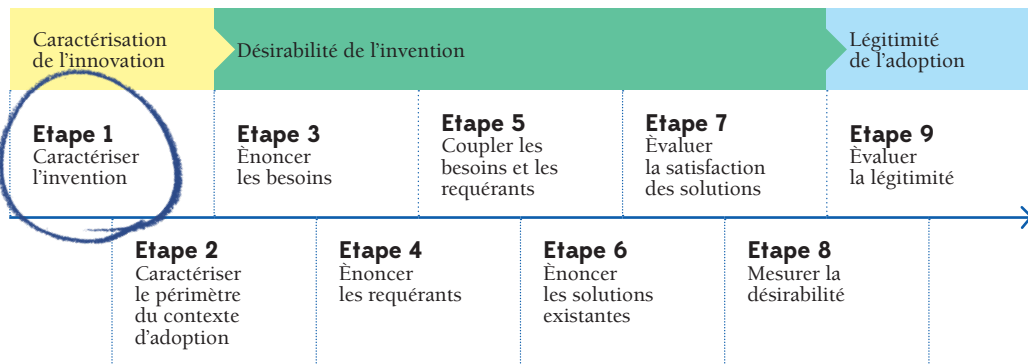


Le point de départ est l'idée innovante. Prenons le cas de la start-up ChewChunks. L'idée de départ de cette entreprise est de considérer qu'on peut automatiser le montage d'une vidéo réalisée ou non à plusieurs, quel que soit le lieu géographique des cameramen. Exemple : réaliser une vidéo d'anniversaire avec une centaine de participants localisés à différents endroits dans le monde en quelques heures (montage automatisé des séquences ou *rushs* des participants) et sans aucune compétence technique de montage. Un smartphone suffit pour filmer une scène.

Point de départ : l'idée innovante (L'INVENTION)

Etape 1 CARACTÉRISER L'INVENTION

Il s'agit de décomposer l'invention ou l'idée en caractéristiques.



Pour cette étape, se poser la question : **en quoi consiste la nouveauté ?**

Dans l'exemple retenu, c'est une application mobile qui permet la création d'une vidéo collaborative et l'automatisation du montage de cette vidéo. De plus, la technologie développée permet de scénariser les séquences selon une histoire à raconter, et de la diffuser en un clic sur les réseaux sociaux. De cette description, nous repérons 3 caractéristiques qui sont :

- 1. Automatisation à 100% du montage de parties d'une vidéo produite, quel que soit l'endroit**
- 2. Scénarisation de l'histoire à raconter**
- 3. Partage de la vidéo sur les réseaux sociaux en un clic.**

Parmi ces caractéristiques, sont distinctives la 1, 2 car un *benchmark* permet de vérifier qu'aucune technologie existante permet de le faire à ce niveau de simplification.

Un premier filtre a fonctionné puisque nous disposons désormais des caractéristiques et savons nommer celles qui sont distinctives.

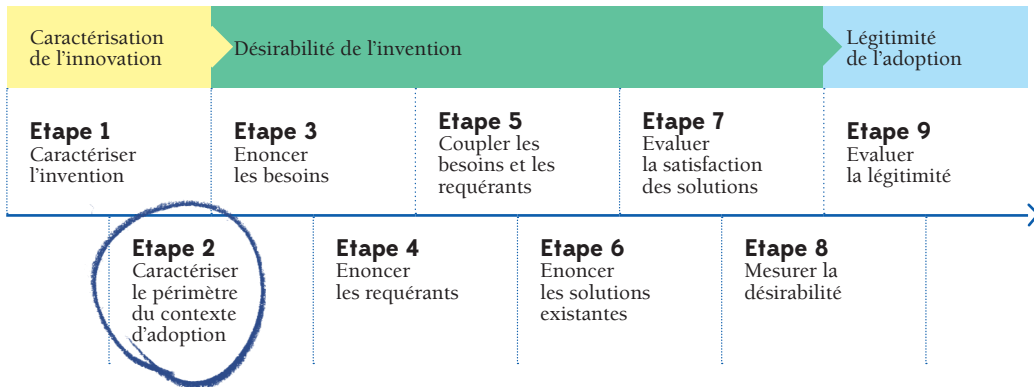


Chaque caractéristique doit être indépendante d'une autre.
En général, une invention se limite à un nombre restreint de caractéristiques qui n'excède pas 10, une bonne moyenne étant à 5.

Etape 2

CARACTÉRISER LE PÉRIMÈTRE DU CONTEXTE D'ADOPTION

Le contexte d'adoption se détermine par le référentiel + le rôle de l'invention. Le rôle, c'est ce que l'invention apporte de nouveau par rapport à un référentiel existant. Il a donc vocation à inclure toutes les possibilités d'application offertes à l'instant T par l'invention et uniquement ces possibilités (pas au-delà).



Caractéristique 1 Des aspects factuels et/ou mesurables décrivant l'invention	Rôle de l'invention Commence par un verbe d'action décrivant ce que l'invention apportera de nouveau au référentiel	Référentiel
Caractéristique 2 D'autres aspects factuels et/ou mesurables décrivant l'invention		Espace de référence
Caractéristique 3 D'autres aspects factuels et/ou mesurables décrivant l'invention		{ Contexte d'adoption }
INVENTION <i>la nouveauté</i>	INNOVATION <i>l'introduction dans le milieu social</i>	

Pour trouver le rôle, il faut se poser la question :

quelle est la contribution de l'invention à ce qui existe déjà ?

Dans le cas Chewchunks, sur la base des caractéristiques distinctives, la contribution de l'invention vise à coupler l'automatisation du montage avec la possibilité du mode collaboratif et la scénarisation de l'histoire. Il faut rechercher une expression verbale unique et générique signifiant cette contribution ou ce rôle (3 verbes : automatiser, scénariser et collaborer). Ici, c'est le verbe "produire" sans aucune compétence technique.

Ensuite, il faut se poser la question :

quel est le référentiel (ou l'activité de référence) que tout le monde connaît ?

Ici, c'est la création d'une vidéo et non pas la production audiovisuelle qui est certes vraie mais englobant des réalités sans relation directe (télévision, ...) avec le rôle.

Donc "rôle" + "référentiel" = la création d'une vidéo produite sans aucune compétence technique. La définition de ce contexte d'adoption permet de définir un repère pour toutes les autres étapes à venir de la méthode.

Caractéristique 1 Automatisation à 100 % du montage des parties d'une vidéo produite quel que soit l'endroit	Rôle de l'invention Produire sans aucune compétence technique	Référentiel Création d'une vidéo
Caractéristique 2 Scénarisation de l'histoire à raconter		
Caractéristique 3 Partage de la vidéo sur les réseaux sociaux en un clic		
INVENTION <i>la nouveauté</i>	INNOVATION <i>l'introduction dans le milieu social</i>	



Désormais vous disposez du pitch de l'innovation que vous souhaitez faire émerger (rôle + référentiel + caractéristiques de l'invention). Pour ChewChunks, le pitch sera : ChewChunks permet la création d'une vidéo produite sans aucune compétence technique grâce à :

1. l'automatisation à 100% du montage de parties d'une vidéo produite quel que soit l'endroit,
2. la scénarisation de l'histoire à raconter,
3. le partage de la vidéo sur les réseaux sociaux en un clic.

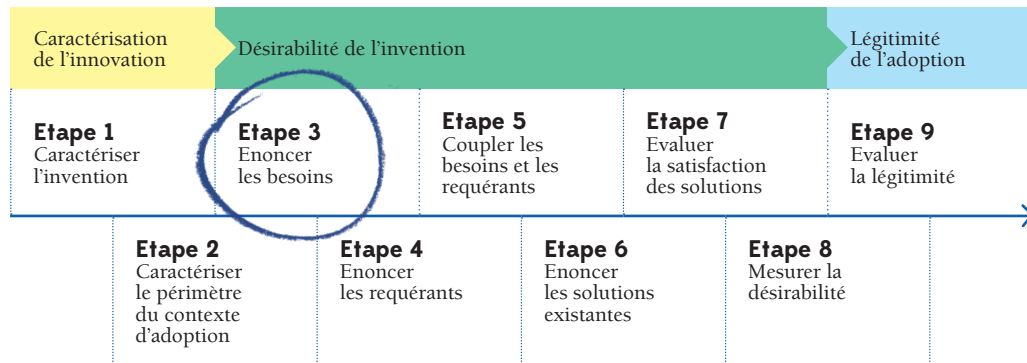
Les étapes 3 à 8 suivantes correspondent à la phase désirabilité.

Etape 3 ÉNONCER LES BESOINS

L'étape permet d'ouvrir le champ des possibles et d'opérer des filtres pour ne garder que les besoins pertinents.

Pour cela se poser la question : quelles sont les raisons d'être du contexte d'adoption ?

Pour ChewChunks, quelles sont les raisons qui poussent à la création d'une vidéo produite sans aucune compétence technique ?



Visant une liste la plus large possible, à l'issue d'un *brainstorming*, nous proposons :

- Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film
- Démocratiser la production de vidéos
- Libérer la créativité
- Rendre accessible la vidéo collaborative
- Faciliter le montage d'une vidéo collaborative
- Diminuer des coûts de production d'une vidéo
- Monter des séquences selon une histoire scénarisée
- Faire un cadeau vidéo personnalisé lors d'un anniversaire
- Faire plaisir
- Faire s'exprimer les gens en vidéo
- Offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches
- Collecter des séquences produites par diverses personnes

Nous allons commencer une série de 3 filtres permettant d'éliminer les imprécisions, les redondances sémantiques et autres inclusions, afin de ne garder que les besoins pertinents.

Appliquons le premier filtre "**MISE EN QUARANTAINE**" pour mettre de côté les expressions correspondant à des besoins insuffisamment satisfaits par l'invention. Dit autrement, certes l'invention est une réponse au besoin mais cette réponse est anecdotique donc partielle. Cela veut dire qu'il existe potentiellement beaucoup d'autres, solutions autres susceptibles de satisfaire le même besoin.

Pour les 3 propositions suivantes, il y a certainement de nombreuses solutions qui permettent de :

- Faire plaisir
- Démocratiser la production de vidéo
- Libérer la créativité

En effet, face à chacun de ces besoins, l'invention devient anecdotique car il existe tellement d'autres moyens de faire plaisir ou de libérer la créativité que produire une vidéo.

Appliquons le deuxième filtre **“REDONDANCE SÉMANTIQUE”** pour ne garder que les propositions distinctes.

Ce filtre ne s'applique qu'aux besoins dont les verbes avec leurs compléments sont identiques ou synonymes. Pour départager, ne garder que l'expression la plus englobante. Exemple : « aimer son prochain » et « aimer ses enfants ». Le prochain inclut les enfants, donc on élimine « aimer ses enfants ».

Dans le cas de ChewChunks, le premier lot de redondances est :

- Offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches
- Faire un cadeau vidéo personnalisé lors d'un anniversaire

Dans ce cas, choisissons la proposition qui englobe l'autre : offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches. L'occasion d'un anniversaire n'est qu'un cas particulier.

Deuxième lot de redondances :

- Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film
- Faire s'exprimer les gens en vidéo

Dans ce cas, il s'agit de conserver : faire participer des personnes où qu'elles soient à une partie du film. Les expressions verbales « faire participer » ou « faire s'exprimer » sont comprises ici comme des synonymes même si s'exprimer n'est qu'une modalité pour participer à l'élaboration d'une vidéo.

La liste résultante devient :

- Faire participer des personnes où qu'elles soient à une partie du film
- Rendre accessible la vidéo collaborative
- Faciliter le montage d'une vidéo collaborative
- Diminuer des coûts de production d'une vidéo
- Monter des séquences selon une histoire scénarisée
- Offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches
- Collecter des séquences produites par diverses personnes



Pour détecter une redondance sémantique. Celle-ci forme une boucle récur-sive ou "double pour". Dans le cas de ChewChunks, l'expression combinant les deux besoins "offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches pour faire un cadeau vidéo personnalisé lors d'un anniversaire" est vraie autant que "faire un cadeau vidéo personnalisé lors d'un anniversaire pour offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches" est vraie aussi. Je garde la plus englobante ou la moins spécifique, ici, offrir un moment de bonheur.



Appliquons le troisième filtre “**INCLUSION**” afin de ne garder que les besoins et non pas ses composantes (ou les sous-besoins). Pour ce faire, vérifier si une proposition est comprise dans l’autre. Techniquement, si A sert à faire B, alors A est incluse dans B. On ne garde que B. Ceci est vrai, sauf si B correspond à une proposition jugée imprécise ou au contraire trop réductrice (spécifique ou anecdotique) des potentialités de A.

Par exemple, faciliter le montage d’une vidéo collaborative (A) sert à rendre accessible cette vidéo (B). Dans ce cas, on garde A car l’expression “rendre accessible” (B) est imprécise (accessible à qui, dans quelles conditions, sous quelle forme). Faciliter le montage est une expression beaucoup moins équivoque.

Les inclusions sont les suivantes :

Besoin n°1 :

- Faciliter le montage d’une vidéo collaborative (A)
- Monter des séquences selon une histoire scénarisée (A’)
sert à : ~~Rendre accessible la vidéo collaborative~~ (B) (*expression imprécise*)

Besoin n°2 :

- Faire participer des personnes, où qu’elles soient, à une partie du film (A)
sert à : ~~Offrir un moment de bonheur grâce à une vidéo faite par vos proches~~ (B)
(*expression réductrice*)

Ici B est trop réducteur du fait que toutes les possibilités que permettent la participation de personnes à une partie du film ne se réduisent pas seulement à offrir un moment de bonheur. En effet, A pourrait servir à instruire une enquête publique par exemple.

Besoin n°3 :

- Collecter des séquences produites par diverses personnes (A) (expression comprise dans la suivante) sert à : Monter des séquences selon une histoire scénarisée (B).



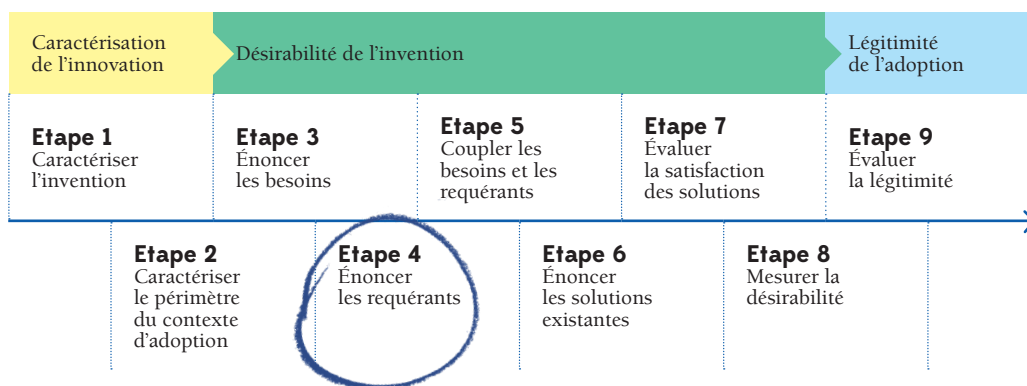
Il faut prendre soin de la sémantique fine de chaque expression. Pour éviter de se tromper, cette étape comme toutes les autres de la méthode d'ailleurs, doit donner lieu à confrontation et argumentation logique et sans équivoque.

A l'issue de cet exercice s'achève le filtre n° 3 et il nous reste **4 BESOINS CLÉS** :

- Faire participer des personnes où qu'elles soient à une partie du film
- Faciliter le montage d'une vidéo collaborative
- Monter des séquences selon une histoire scénarisée
- Diminuer des coûts de production d'une vidéo

Etape 4 ENONCER LES REQUÉRANTS

L'étape permet de rechercher les personnes qui ont ces besoins clés.



Comme pour les besoins, il faut tous les répertorier. La liste complète se retrouvera dans un tableau à double entrée, comme suit⁶ :

Requérants \ Besoins	Responsable marketing digital	Lanceur d'alerte
Faire participer des personnes où qu'elles soient à une partie du film		
Faciliter le montage d'une vidéo collaborative		
Monter des séquences selon une histoire scénarisée		
Diminuer des coûts de production d'une vidéo		

⁶ Nous avons volontairement réduit la liste des requérants à 6 pour faciliter la lisibilité des tableaux. Au cours de l'exercice de *brainstorming*, nous en avons recensé 12.

Se poser la question : **qui exprime ces besoins ?**

Il est important de prendre chaque besoin en imaginant la personne en situation qui serait susceptible de l'exprimer.



Ce serait une erreur de penser qu'il suffit de parcourir les étapes de la méthode une seule fois. En effet, contrairement aux méthodes traditionnelles de la stratégie qui séparent les phases de conception et d'action, incluant les interactions avec les parties prenantes, ISMA360 ne les sépare pas. Il est souvent nécessaire de revenir sur certaines étapes dès qu'une information nouvelle apparaît, pour en envisager les conséquences.

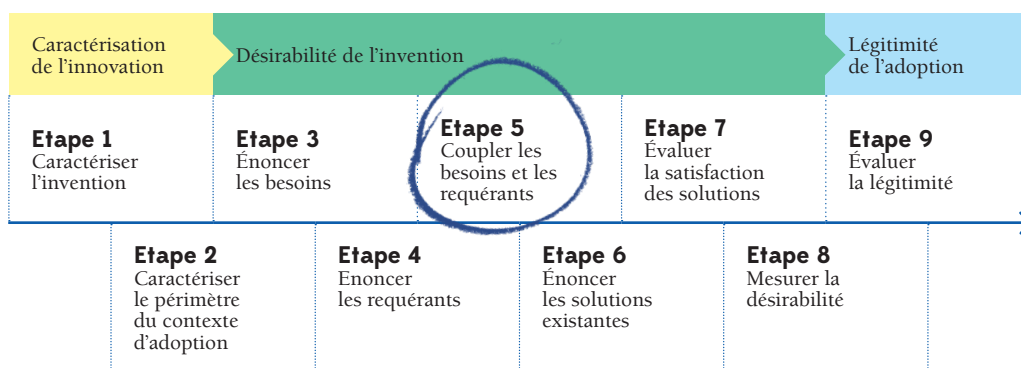
Dans l'exemple de Chewchunks, les besoins sont exprimés à la fois par des responsables digital marketing, le lanceur d'alerte, l'association militante citoyenneté participative, le créateurs d'événements, consultant en créativité/leadership participatif, le blogueur, etc.

Association militante citoyenne participative	Créateurs d'événements	Directeur KM*/ organisation/ sociale	Consultant en créativité/leadership participatif

* KM = Knowledge Management.

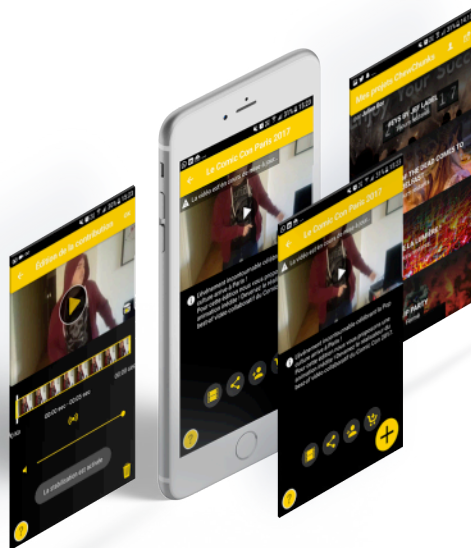
Etape 5 COUPLER LES BESOINS ET LES REQUÉRANTS

L'étape permet de mesurer, pour chaque couple l'importance du besoin pour un requérant donné. C'est une étape préliminaire de l'analyse de la désirabilité visant à discriminer les besoins les plus forts de chaque requérant, pour y voir plus clair dans la masse d'informations conduisant au repérage du ou des premiers segments potentiels.



Requérants \ Besoins	Responsable marketing digital	Lanceur d'alerte
Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film	2*	3*
Faciliter le montage d'une vidéo collaborative	3*	2*
Monter des séquences selon une histoire scénarisée	1*	1*
Diminuer des coûts de production d'une vidéo	3*	2*

* Dans la mesure du possible, les scores doivent être le moins subjectifs possible et idéalement provenir d'enquêtes.



Le mode opératoire consiste à évaluer de 0 à 3 l'importance du besoin pour un requérant donné. 0 correspond à l'absence de besoin. 1 représente un besoin faible, 2 un besoin fort et 3 un besoin très fort.

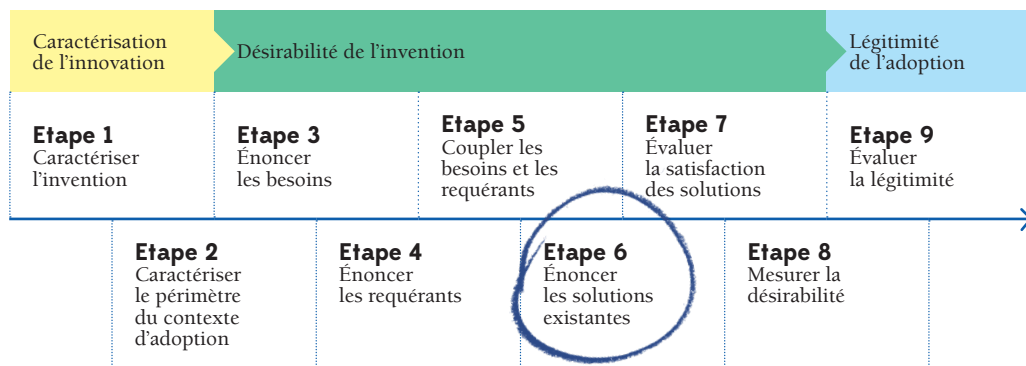
Dans l'exemple de Chewchunks, l'analyse est la suivante :

Association militante citoyenne participative	Créateurs d'évènements	Directeur KM*/ organisation/ sociale	Consultant en créativité/leadership participatif
3*	2*	1*	3*
3*	3*	2*	2*
2*	2*	1*	2*
3*	3*	2*	2*

* KM = Knowledge Management.

Etape 6 ÉNONCER LES SOLUTIONS EXISTANTES

Cette étape permet de faire un état des lieux visant à repérer toutes les réponses actuelles aux besoins identifiés, en excluant l'invention.



Requérants \ Besoins	Responsable digital marketing	Lanceur d'alerte
Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film	Dropbox, fichiers partagés, messagerie	Dropbox, fichiers partagés, messagerie
Faciliter le montage d'une vidéo collaborative	Logiciel de montage vidéo	Logiciel de montage vidéo
Monter des séquences selon une histoire scénarisée	1	1
Diminuer des coûts de production d'une vidéo	Production interne, sous-traitance à bas coût, utiliser des freeware	Production interne, sous-traitance à bas coût, utiliser des freeware



L'analyse porte uniquement sur les besoins dont le score est supérieur ou égal à **2**. En effet, tout besoin inférieur à **2** sera éliminé pour le reste de l'analyse.

Voici le résultat de l'analyse du cas Chewchunks.

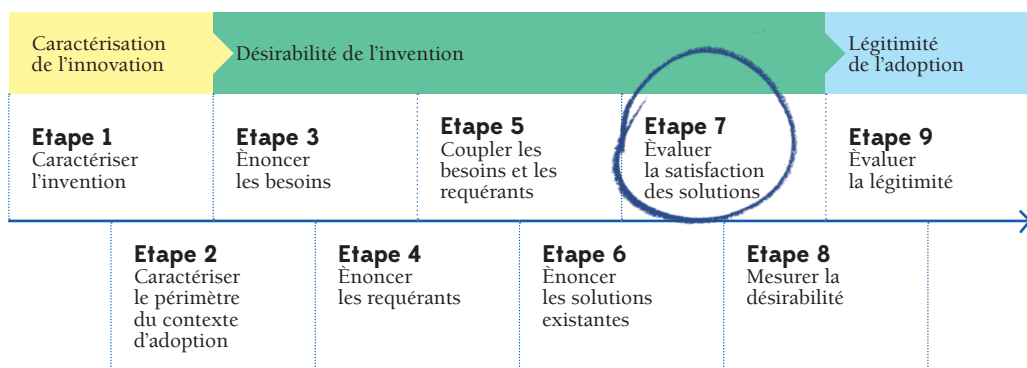
Association militante citoyenne participative	Créateurs d'événements	Directeur KM*/ organisation/ sociale	Consultant en créativité/leadership participatif
Dropbox, fichiers partagés, messagerie	Dropbox, fichiers partagés, messagerie	1	Dropbox, fichiers partagés, messagerie
Logiciel de montage vidéo	Logiciel de montage vidéo	Logiciel de montage vidéo	Logiciel de montage vidéo
Logiciel de montage vidéo	Logiciel de montage vidéo	1	Logiciel de montage vidéo
Production interne, sous-traitance à bas coût, utiliser des freeware	Production interne, sous-traitance à bas coût, utiliser des freeware	Production interne	Production interne, sous-traitance à bas coût, utiliser des freeware

* KM = Knowledge Management.

Etape 7

EVALUER LA SATISFACTION DES SOLUTIONS EXISTANTES

Cela permet de mesurer le niveau de satisfaction des réponses actuelles aux besoins identifiés, en excluant toujours l'invention.



Requérants \ Besoins	Responsable digital marketing	Lanceur d'alerte
Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film	2	2
Faciliter le montage d'une vidéo collaborative	1	1
Monter des séquences selon une histoire scénarisée	NA	NA
Diminuer des coûts de production d'une vidéo	2	2



Le niveau de satisfaction peut se mesurer sur une échelle de 0 à 3 comme pour la mesure de l'importance des besoins. Cependant, une solution évaluée à 0 correspond à l'absence totale de satisfaction pour le requérant, 1 correspond à une solution peu satisfaisante, 2 à une solution satisfaisante et 3 à une solution parfaitement satisfaisante. NA signifie non applicable. Cette case rappelle que l'importance du besoin est faible et que par conséquent, il n'y a pas lieu de la considérer car le résultat sera de toute façon non-pertinent.

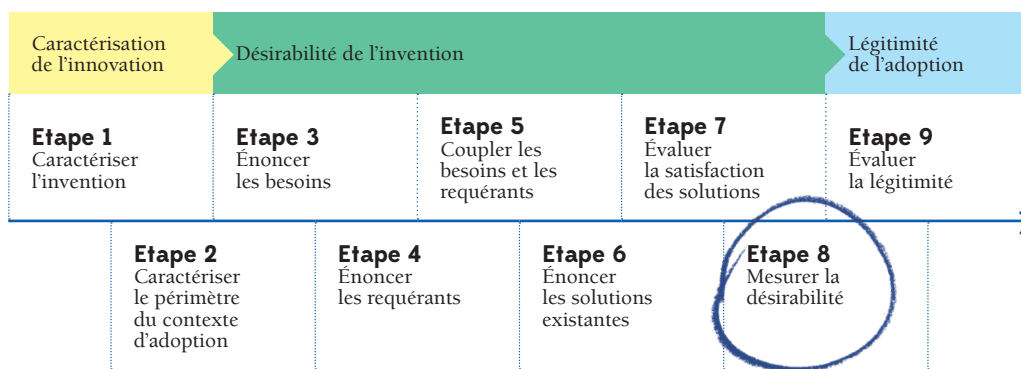
Dans le cas Chewchunks, un besoin qui pouvait paraître important, comme faire participer des personnes à travers le monde, est satisfait par l'utilisation de Dropbox.

Association militante citoyenne participative	Créateurs d'événements	Directeur KM*/ organisation/ sociale	Consultant en créativité/leadership participatif
2	2	NA	2
1	1	1	1
1	1	NA	1
2	2	2	2

* KM = Knowledge Management.

Etape 8 MESURER LA DÉsirABILITÉ

Il s'agit de mettre en avant les besoins et les requérants les plus intéressants, ceux pour lesquels la désirabilité est plus importante.



Requérants \ Besoins	Responsable digital marketing	Lanceur d'alerte
Faire participer des personnes, où qu'elles soient, à une partie du film	0	1
Faciliter le montage d'une vidéo collaborative	2	1
Monter des séquences selon une histoire scénarisée	NA	NA
Diminuer des coûts de production d'une vidéo	1	0

La mesure s'effectue par différence entre les résultats obtenus lors de l'étape 5 moins les résultats de l'étape 7. Seuls les résultats supérieurs ou égal à **2** sont à considérer. Une case évaluée à **1** signifie soit que le besoin est insuffisant, soit que la solution existante est satisfaisante. Elle est donc éliminée.

Dans le cas de Chewchunks, l'analyse de la désirabilité de l'invention permet de visualiser que le besoin le plus important est de faciliter le montage d'une vidéo collaborative pour bon nombre d'acteurs

(cases vertes dans le tableau ci-dessous).

Association militante citoyenne participative	Créateurs d'événements	Directeur KM*/ organisation/ sociale	Consultant en créativité/leadership participatif
1	0	NA	1
2	2	1	1
1	1	NA	1
1	1	0	0

* KM = Knowledge Management.

Cette grille donne à la fois :

- une feuille de route des priorités d'un déploiement, les couples besoins/requérants pour lesquels l'invention apporte un véritable progrès.
- un argumentaire guidant les premiers entretiens de vérification (l'argumentaire étant constitué grâce aux 4 besoins et en procédant par suggestion pour révéler aux interlocuteurs les avantages d'une invention qu'ils ne connaissent pas encore).

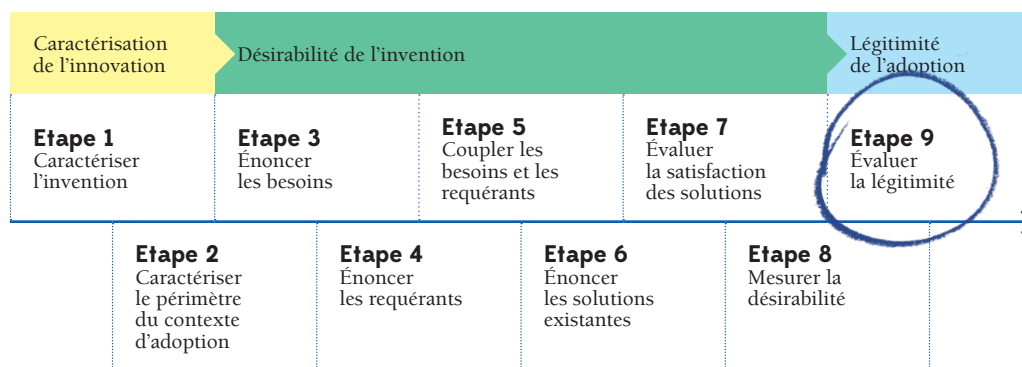
Bien que cette analyse soit menée de façon rationnelle, il y a lieu de procéder à des vérifications en interagissant avec les requérants que l'analyse a fait ressortir. Des mises à jour peuvent en résulter. Il s'agit d'un travail itératif qui s'enrichit de toutes les nouvelles interactions avec les requérants déjà détectés, voire de nouveaux qui auraient pu échapper à une première analyse.

Ces étapes et le résultat ci-dessus permettent de filtrer l'information utile. En effet, il est en général impossible à un esprit humain d'appréhender une telle quantité d'informations sans le mécanisme qui permet de cartographier les résultats étape par étape.

Passons à la dernière étape qui n'est pas la moindre puisque la désirabilité ne suffit malheureusement pas à vérifier la possibilité de l'adoption.

Etape 9

EVALUER LA LÉGITIMITÉ



Les acteurs qui vont s'emparer de la nouveauté ne l'adopteront que si les conditions de légitimités sont présentes. En d'autres termes, même si l'invention est désirable après l'analyse ci-dessus, elle peut ne pas être adoptée par un requérant qui jugerait que certaines des conditions suivantes ne seraient pas réunies :

1. La solution n'a « pas été inventée chez nous », ce qui conduit à un rejet dû à l'ego collectif de la partie prenante et donc du décideur.
2. La solution remet en cause une croyance dominante, des processus, des valeurs établies.
3. Le porteur détenteur de la solution est perçu comme étant fragile, par exemple une start-up sans trop de moyens financiers, pour fournir une solution jugée stratégique par le prospect. L'acheteur ne saura pas prendre le risque potentiel de sa disparition.
4. L'adoption nécessiterait la remise en cause d'une décision déjà prise, comme le choix d'une autre solution par exemple.

Bien évidemment, il y a lieu de vérifier aussi que la nouveauté est conforme à la réglementation en vigueur. En général cette dernière condition n'échappe à personne alors que ce n'est pas le cas des quatre précédentes.

Dans le cas Chewchunks, il est possible de vérifier qu'aucun des requérants ne bloquera en raison d'un problème de légitimité. Ceci s'effectue grâce au tableau à double entrée ci-dessous. La colonne désirabilité reprend la notation obtenue en étape 8. Les autres colonnes correspondent aux quatre conditions principales de légitimités déjà énoncées. La colonne « Accessibilité » conclut l'analyse ISMA360 dans sa version simplifiée. Cette colonne est bien le résultat de la désirabilité et de la légitimité.

REQUÉRANTS	DÉSIRABILITÉ		
		Existence syndrome pas inventé chez nous	
Responsable marketing digital	2	NON	
Lanceur d'alerte	1*		
Association militante citoyenne participative	2	NON	
Créateurs d'événements	2	NON	
Directeur KM**/organisation/sociale	1*		
Consultant en créativité/leadership participatif	1*		

*Une désirabilité 1 n'est pas suffisante. ** KM = Knowledge Management.

LÉGITIMITÉ			ACCESSIBILITÉ
Remise en cause croyance, processus valeur	Trop stratégique pour travailler avec un fournisseur fragile	Remise en cause décision déjà prise	
NON	OUI	NON	NON
			NON
NON	NON	NON	OUI
NON	NON	NON	OUI
			NON
			NON

Désormais, sur la base de cette information, l'innovateur dispose d'une feuille de route lui permettant un déploiement sur des requérants immédiats et des marchés moins risqués. Ces requérants sont soit des clients potentiels, soit de possibles prescripteurs. Dans les deux cas, engager une relation d'affaire avec eux n'est pas trop risqué car l'invention leur est désirable et les conditions de légitimité sont satisfaites. Dans le cas de Chewchunk, l'entrepreneur pourra ainsi focaliser son énergie sur les couples accessibles. Il s'agit principalement des associations citoyennes et des créateurs d'événements afin de leur faciliter le montage d'une vidéo collaborative.



Si l'accessibilité est possible dès lors que la désirabilité est supérieure à **2 et que les conditions de légitimités sont satisfaites, il est logique de commencer, par les requérants qui ont une désirabilité évaluée à **3**. Cela permet de prioriser l'action, en commençant notamment par rencontrer les requérants potentiels et obtenir d'eux un engagement à travailler ensemble⁷.**

⁷ La méthode ISMA360 dans sa version complète se poursuit par l'analyse détaillée des fonctionnalités qui répondent au besoin et notamment la localisation des requérants dans l'éco-système (réseau de valeur). Cette étape vise à privilégier le requérant qui est en position de diffuser l'invention plus rapidement que les autres. Par exemple, vendre à un constructeur automobile un nouveau rétroviseur facilement installable sur tous types de véhicule permettrait théoriquement de le diffuser plus vite que de s'adresser directement à tous les particuliers potentiellement intéressés. En effet, le constructeur a déjà des clients alors que l'innovateur n'en a pas encore. Parfois, choisir un requérant oblige à en abandonner un autre, si vendre aux deux à la fois n'est pas acceptable par l'un des deux requérants simultanément. Pour prendre un exemple simpliste, vendre à la fois au grossiste et au détaillant ne serait pas accepté durablement par le grossiste. De même, il faudra imaginer un modèle de revenu qui ne fasse prendre aucun risque au prospect requérant afin de faciliter son adoption. Dès que l'adoption sera avérée, le modèle de revenu pourra être modifié si besoin.

Afin de s'entraîner davantage, nous vous proposons d'utiliser la méthode ISMA360 sur un autre exemple. Il s'agit d'envisager les possibilités du phonographe en considérant ce qu'aurait pu apporter la méthode à la réflexion d'Edison.

L' EXEMPLE PHONOGRAPHE d'Edison⁸

Nous vous proposons de vous entraîner sur les 4 premières étapes de la méthode⁹.

⁸ Nous remercions l'équipe de chargés d'affaires de Paris Région Entreprises pour leur contribution sur ce cas.

⁹ Les étapes 5 à 9 ne sont pas décrites car ces étapes sont facilement reproductibles. Les choix sémantiques qui permettent de bien catégoriser l'information, qui sont le coeur de la méthodologie, sont bien ceux des étapes 1 à 4.

Etape 1

CARACTÉRISER L'INVENTION

Caractéristiques :

- Enregistrement d'un son par gravure d'un micro-sillon à l'aide d'un stilet.
- Transformation d'un relief du micro-sillon d'un vinyle en son.
- Restitution d'un son à partir du micro-sillon.
- Amplification du son par un cône sonore orientable.
- Motorisation du plateau tournant supportant le disque par manivelle.



Etape 2

CARACTÉRISER LE CONTEXTE D'ADOPTION

Le rôle : transformer un son en support physique et vice versa.

Le référentiel (de l'époque compte tenu que l'orgue de barbarie existait déjà) : stockage d'information sonore.

Le contexte d'adoption : stockage d'information par la transformation d'un son en support physique et vice versa.

Etape 3

ÉNONCER LES BESOINS

- Enregistrer un son ambiant,
- écouter des pistes sonores,
- transmettre un contenu sonore,
- diffuser sous forme matérielle une information sonore,
- trouver une source de revenu pour les auteurs et interprètes,
- démocratiser l'accès à un patrimoine sonore,
- préserver le patrimoine sonore,
- répéter à l'infini la restitution d'une piste sonore,
- sonoriser un spectacle,
- conserver un moment sonore éphémère,
- revivre un moment sonore éphémère,
- conserver le son dans le temps,
- reproduire à volonté une information sonore,
- retrouver facilement un moment sonore précis,
- passer un moment agréable en écoutant une information sonore,
- prendre du plaisir.

Appliquons le premier filtre “**MISE EN QUARANTAINE**”

- prendre du plaisir.

Appliquons le deuxième filtre “**REDONDANCE**”

- conserver le son dans le temps.
- conserver un moment sonore éphémère.

- diffuser sous forme matérielle une information sonore.
- transmettre un contenu sonore.

Appliquons le troisième filtre “**INCLUSION**”

- diffuser sous forme matérielle une information sonore.
 - reproduire à volonté une information sonore.

- revivre un moment sonore éphémère.
 - conserver un moment sonore éphémère.

- écouter des pistes sonores.
 - enregistrer un son ambiant.

- passer un moment agréable en écoutant une information sonore.
 - sonoriser un spectacle.

- revivre un moment sonore éphémère.
 - préserver le patrimoine sonore.

Après passage au travers des 3 filtres, il reste :

- écouter des pistes sonores,
- diffuser sous forme matérielle une information sonore,
- trouver une source de revenu pour les auteurs et interprètes,
- démocratiser l'accès au patrimoine sonore,
- répéter à l'infini la restitution d'une piste sonore,
- revivre un moment sonore éphémère,
- retrouver facilement un moment sonore précis,
- passer un moment agréable en écoutant une information sonore.

Etape 4

ÉNONCER LES REQUÉRANTS

Les auteurs, les interprètes, les conférenciers, les historiens, les mélomanes, les conservateurs, toute personne intéressée par la culture, les enseignants, les étudiants, les journalistes...



LE PLUS

THEORIQUE :

L'ENVERS DES MÉTHODES

**Ce chapitre présente l'envers des méthodes,
c'est à dire les cadres théoriques d'où elles sont issues.**

**Attention, ce chapitre ne s'adresse qu'aux théoriciens
en recherche d'un bon décrassage des neurones.**

Nous avons évoqué précédemment ce qu'est l'effectuation. Il reste à décrire ce qu'est la quasi-décomposabilité d'un système complexe.

La quasi-décomposabilité, de quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'un concept important proposé par Herbert Simon (Simon 1969¹⁰). La quasi-décomposabilité (QD) désigne la faculté d'un système complexe d'être décrit au moyen d'un nombre de sous-ensembles relativement restreint, ces sous-ensembles formant une arborescence. L'identification des sous-ensembles permet ainsi d'éviter d'amalgamer des réalités qui interagissent plus ou moins en fonction de la position de chacun des sous-ensembles dans l'arborescence. Par exemple, les relations entre sous-ensembles seront plus fortes verticalement qu'horizontalement. En prenant l'exemple du corps humain, une affection du foie interagit fortement (dynamique de haute fréquence) au sein du système digestif (relation verticale entre le foie et le système digestif). L'estomac peut être affecté en cas d'excès de sécrétion de la bile (relation horizontale entre le foie et l'estomac). En revanche, le foie interagit faiblement (dynamique de basse fréquence) avec le système respiratoire (relation horizontale entre le système digestif et le système respiratoire). Dire pour autant que les deux systèmes sont totalement indépendants serait faux. Toute affection ou modification concernant l'un des deux sous-systèmes n'affecte l'autre que de façon agrégée et selon une dynamique de basse fréquence. Tout ceci doit bien entendu être évalué en relatif, selon le niveau de proximité des sous-systèmes dans l'arborescence globale du système.

¹⁰Simon, H. A. 1969. *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press.

Pourquoi-est ce important de relier les deux concepts ?

La QD permet de représenter un système complexe « même à ‘voir’ de tels systèmes et leur composants » (Simon, 1969, p. 193) et l’effectuation permet d’agir dans le complexe grâce à une logique moyens- effets (Sarasvathy & Simon, 2000 ¹¹).

En d’autres termes,

- l’effectuation permet de faire émerger des buts/finalités à partir des réalités contingentes (les composants). Une contingence n’est jamais nécessaire puisqu’elle pourrait ne pas être. Le nécessaire renvoie à la causalité et le contingent renvoie au possible. Nous pouvons donc penser aux effets (conséquences possibles) sans avoir à rechercher les causes de ce qui est ou de ce qui devrait être. Nous nous intéressons uniquement à ce qui pourrait être, c’est-à-dire au “suffisant” pour que quelque chose de nouveau advienne, et non pas au “nécessaire”.
- La QD permet de représenter les contingences d’un but/finalité. La QD est descriptive autant qu’elle peut être prescriptive, pour l’individu qui s’en sert, du fait des niveaux d’interactions qu’elle lui dévoile.

¹¹ Sarasvathy, S.D., Simon, H. A. (2000), “*Effectuation, near-decomposability, and the creation and growth of entrepreneurial firms*”, First Annual Research Policy Technology Entrepreneurship Conference, University of Maryland.

Pourquoi est-il important que ISMA360 et FOCAL soient des méthodes effectuales ?

Le processus d'innovation vise l'atteinte d'un futur, si nous considérons que ce futur existe à l'état d'hypothèse, donc en théorie (logique de prédiction). Il n'en sera pas de même si nous considérons que le futur est imprédictible et qu'il se construira à partir des moyens disponibles aujourd'hui. Selon l'une ou l'autre logique, les méthodes seront nécessairement très différentes. Par exemple, une méthode effectuale refusera toujours de définir l'objectif final mais partira de ce qui est disponible pour envisager des possibilités comme conséquences directes et sans aller au-delà. À l'inverse, une méthode prédictive part nécessairement de l'objectif final visé, peu importe la façon dont celui-ci a été fixé.

L'Être Humain a trop souvent tendance à chercher une réponse du côté de la prédiction. C'est probablement pour cela que la plupart des méthodes sont basées sur la logique prédictive comme le *business plan*, par exemple. Tenant compte du long cycle de la recherche pour qu'une nouvelle théorie puisse acquérir une notoriété - le premier article décrivant l'effectuation date de 2001 - la théorie de l'effectuation est encore jeune. De ce fait, très peu nombreux sont les méthodologues qui ont fondé leur travail sur cette logique effectuale. Très modestement, nous faisons partie de ceux-là.

Le risque de ne pas atteindre le futur envisagé avec une méthode causale est important. Ceci conduira à faire pivoter le projet en cas d'échec. Inversement, une méthode effectuale, recherchant uniquement les effets immédiats, induit une diminution drastique du risque de faire pivoter tout le projet, mais seulement une partie. En effet, il ne s'agit plus de vendre un futur clé en main à accepter ou à refuser en bloc, comme un futur à prendre ou à laisser.

L'effectuation travaille à faire émerger un futur co-créé par les parties prenantes qui s'engagent progressivement, pas-à-pas, dans sa réalisation. C'est pour cela qu'une méthode effectuale, qui nourrit abondamment la réflexion, ne doit pas faire oublier la nécessité d'interagir avec les parties prenantes. L'éclairage qu'elle apporte sur la situation en ayant reconsidéré le contexte de l'analyse, notamment, permet de préparer la phase d'interaction. L'investigation qu'elle poursuit ne recherche pas ce qui devraient être (l'analyse des causes) mais ce qui pourrait être (l'analyse des effets) offrant ainsi une réflexion sur les enjeux des finalités positives.

Pourquoi est-il important qu'ISMA360 et FOCAL soient des méthodes basées sur la QD ?

Les étapes ou modules à concevoir de la méthode FOCAL et ISMA360 sont des sous-ensembles d'un système complexe de la conception d'une innovation. Ceci permet d'éviter d'amalgamer des étapes qui interagissent faiblement. Par exemple, analyser la désirabilité peut être considéré comme une étape autonome qui ne nécessite pas de se préoccuper de la légitimité. Dire pour autant que la désirabilité est totalement séparée de l'appréciation de la légitimité serait inexact. Il s'agit là d'une simplification momentanée et acceptable du complexe, du fait des interactions faibles qui les relient.

Pour conclure, il existe au moins 4 situations différentes pour appréhender le futur (le but). Celles-ci peuvent se représenter aisément dans une matrice à 4 cases¹².

<p>Forte spécificité du but (une seule possibilité visée)</p>	<p style="text-align: center;">1.</p> <p style="text-align: center;">Raisonnement causal (linéarité du processus.) e.g. management de projet (Pmbok)</p>	<p style="text-align: center;">3.</p> <p style="text-align: center;">Raisonnement causal sur des objectifs ou dates à court terme (linéarité du processus au sein de boucles courtes) e.g. approches agiles (Scrum)</p>
<p>Faible spécificité du but (plusieurs résultats sont possibles)</p>	<p style="text-align: center;">2.</p> <p style="text-align: center;">Raisonnement causal exclusif (arbre de décision) e.g. option réelles</p>	<p style="text-align: center;">4.</p> <p style="text-align: center;">Raisonnement effectual (processus itératif) e.g. futur co-créé (FOCAL & ISMA360)</p>
	<p style="text-align: center;">⬇</p> <p style="text-align: center;">Engagement explicite ou implicite <i>a priori</i> sur le ou les résultats à atteindre.</p>	<p style="text-align: center;">⬇</p> <p style="text-align: center;">Pas d'engagement <i>a priori</i> quant aux résultats à atteindre.</p>

¹² Source : Dominique Vian et Philippe Silberzahn

La première considère un futur unique à atteindre, suffisamment précis pour engager ensuite une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. Il s'agit d'un raisonnement dit causal car il vise à rechercher les moyens nécessaires qui seront aussi des causes de ce futur unique. Cette situation est sans doute la plus connue. Elle est adaptée aux situations où des recettes du passé existent pour atteindre un résultat / un objectif déterminé par avance. Pour être très concret, il s'agit du raisonnement qu'un cuisinier applique quand il veut préparer un plat qu'il aura déterminé préalablement. Bien que très efficace, la rationalité mise en œuvre s'appuie nécessairement sur l'expérience réussie du passé. S'agissant d'innovation, c'est plus délicat. En effet, l'état visé n'a jamais été atteint auparavant. A défaut, il ne s'agira pas d'une innovation¹³.

Bien connue des financiers, la deuxième situation consiste à envisager quelques futurs possibles, scénarisés en vue d'optimiser les investissements en fonction des premiers résultats qui seront obtenus. On parle alors de futurs dénombrables (que l'on peut compter). Par exemple, un investisseur dispose de 50 K€. Il décide d'investir 30 K€ dont la moitié dans l'ouverture d'un restaurant et l'autre moitié dans un circuit de distribution de plats à domicile. Après les premiers résultats obtenus, le financier décide de soutenir le projet qui apparaît le plus prometteur en y investissant le reste de son argent.

La troisième possibilité s'inscrit dans le courant des méthodes agiles. En effet, pour éviter les pièges d'un raisonnement causal engageant la totalité des ressources du projet, celui-ci est découpé en sous-objectifs ou dates à court terme afin de prendre en compte les aléas. Dès que le premier objectif est atteint ou non ou selon l'état d'achèvement à une date préalablement fixée, l'objectif suivant est révisé à la hausse ou à la baisse. Le résultat final connu pourra donc changer mais pas dans le temps de l'exécution d'un cycle. Cette méthode de compromis permet de prendre en compte les surprises mais considère toujours un résultat final unique à atteindre.

¹³ Nous remercions Philippe Silberzahn pour sa contribution à la comparaison des méthodes et aux éclaircissements que cela permet.

La quatrième possibilité, dite effectuale, est très efficace quand l'incertitude est élevée, notamment en cas d'innovation de rupture, lorsque l'état futur ne peut être connu *a priori*. Il s'agit du mécanisme bien décrit dans ce livre visant à rechercher les conséquences ou effets rendus possibles par le présent. Si un effet est envisagé, il n'est le résultat que d'une analyse des réalités contingentes, un constat partagé par les parties prenantes. L'engagement d'une action pour atteindre un effet est discerné par chacun des acteurs engagés, selon le principe de la perte acceptable. Il s'agit de la mise de départ que l'acteur est prêt à perdre. Ceci est le moteur qui libère l'action de transformation. En effet, cette logique peut se résumer par : "Nous souhaitons que ce futur immédiat désirable advienne, sans savoir ce qui va vraiment se réaliser. Chaque acteur est engagé vis à vis de l'autre par quelque moyen que ce soit (investissement financier, temps passé au projet, ...). Si par hasard, l'effet imaginé n'est pas atteint, la perte occasionnée est acceptable et de toute façon cela valait la peine d'être tenté".

A l'inverse du cuisinier qui suit une recette préétablie, une équipe de cuisiniers ouvre les placards et le réfrigérateur de la cuisine. Ils se mettent d'accord pour combiner les ingrédients dont il disposent. Il est impossible de nommer le plat qu'il vont préparer. Peut être même que ce plat n'a pas de nom. Ils n'engagent les ressources qu'en fonction de ce qu'il y a et de ce qu'ils sont prêts à perdre. Ils partagent un but mais celui-ci est non spécifique : préparer quelque chose à manger. Il renvoie à une infinité de futurs possibles. On parle alors de futurs indénombrables.

Il faut reconnaître que la matrice que nous venons de présenter évoque 4 situations différentes où un but existe au point de départ du projet. Il est important de noter ici que l'effec-

tuation sait aussi envisager une situation que les trois autres postures ne savent pas considérer, celle de l'absence d'un but au point de départ. Il s'agit d'une situation plus fréquente que l'on croit, celle où des buts possibles émergent des moyens disponibles en l'absence d'un but initial. Disposer d'un but n'est donc pas nécessaire pour engager une démarche effective et entreprendre. Il est, en revanche, absolument nécessaire pour les trois autres situations.

Le besoin de simplifier le complexe est en soi un exercice légitime, surtout pour un novice qui découvre un nouveau sujet. Mais, le risque demeure de simplifier à outrance une réalité qui ne l'est pas. Par exemple, le Business Model Canvas (BMC) recense 9 composantes à analyser. Est-ce suffisant ? Au delà du fait qu'on puisse résumer un modèle économique en 9 cases, quel est le niveau d'interaction entre chacune de ces composantes ? Qu'est ce qui les relie ? Plus précisément, quels sont les impacts d'un changement de la segmentation des clients sur la structure des coûts et vice-et-versa ?

Par rapport au BMC, nous prenons en compte les propriétés du complexe pour partir d'une composante puis, d'une autre du fait de la connaissance des interactions à l'origine de la méthode. Par exemple, la conception d'une innovation avec la méthode ISMA360 permet de relier des composantes importantes comme la prise de conscience de ce qui est réellement nouveau, de coupler cette nouveauté à des vrais besoins de personnes identifiées, de vérifier que rien de vraiment satisfaisant n'y répond actuellement et que la solution portée par l'entrepreneur est légitime pour qui la désire. Chaque composante correspond à une étape quasi-décomposable qui est chaînée avec la précédente grâce à la logique moyen-effet.

CONCLUSIONS



QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

À tout problème vient une solution !

La réponse n'est pas intuitive ? Le problème est sans doute complexe car interconnecté à d'autres données ou environnements.

Tirer partie du complexe n'est pas intuitif et donc souvent fastidieux. Cependant, le jeu en vaut la chandelle car il s'agit bien d'acquérir la capacité d'agir dans ces environnements qui constituent désormais notre quotidien. Nous avons la chance de pouvoir décomposer le complexe, non pas à la manière de Descartes, mais grâce à sa propriété, la quasi-décomposabilité. C'est elle qui nous permet de trouver des moyens d'action et des buts.

Notre façon de penser conditionne notre capacité d'agir :

- Face au complexe, il nous faut adopter une sagesse qui consiste à :
 - agir localement et pas globalement,
 - agir maintenant avec les moyens disponibles et ne pas chercher à prédire l'avenir,
 - rechercher des solutions satisfaisantes et non pas la meilleure, qui n'existe sans doute pas.
- En incertitude, il nous faut choisir la bonne séquence pour penser. Recherchons les effets et non pas les causes grâce à la logique effective.
- La manière dont nous organisons l'information est aussi très importante. La sémantique nous aide à bien catégoriser l'information pour être toujours relié au sens.

PLUS SAIN RE

DES PRINCIPAUX TERMES USUELS

Caractéristiques distinctives de l'invention : c'est ce qui fait la différence avec ce qu'on connaît déjà dans un contexte de référence historique, scientifique ou technologique donné. C'est ce qui confère à l'invention sa nouveauté, son unicité. Une seule caractéristique peut parfois suffire pour exprimer cette différence. Parfois, c'est la combinaison de plusieurs caractéristiques qui fait cette différence.

Cognition entrepreneuriale : correspond à un champ de la recherche qui a pour objectif d'aider à comprendre comment les entrepreneurs pensent et «pourquoi» ils font ce qu'ils font. Ce faisant, il tente de fournir un argument théorique rigoureux et vérifiable pour ce caractère distinctif qui est d'être un entrepreneur (Mitchell, R.K. et al., 2002).

Contexte d'adoption (CA) : est défini par l'association du rôle de l'invention (ce qui est nouveau) et du référentiel de l'existant (ce qui est connu avant que l'invention n'existe). En effet, innover, n'est-ce pas apporter du nouveau à du connu ? Le CA est une sorte de camp de base à partir duquel l'innovateur peut explorer les marchés potentiels de l'invention. Sans CA, impossible de faire des contrôles de cohérence de l'analyse comme par exemple de vérifier que l'exploration ne conduit pas au delà des capacités de l'invention. En bref, sans CA, on ne sait pas de quelle innovation potentielle il est question.

FOCAL : permet de résoudre tous types de problème complexe en recherchant des solutions à la fois efficaces, originales et potentiellement en rupture. FOCAL permet de guider la pensée par des chemins logiques et souvent non-intuitifs en analysant les conséquences de la résolution du problème et non pas les causes du problème.

Incubateur : un organisme qui aide de nouvelles entreprises à démarrer en leur fournissant des locaux, parfois des services multiples, des conseils et de la formation jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes, et en favorisant les échanges avec des entreprises déjà installées.

Source : Office Québécois de la langue française, 2002.

Innovation : se définit comme l'action d'introduire une nouveauté dans un milieu social. Le marché est une forme particulière d'organisation sociale (Schumpeter, 1942). L'innovation est donc un processus qui correspond à l'action d'introduire la nouveauté. C'est aussi un résultat confirmé *a posteriori* dès lors que l'invention aura été adoptée.

Invention : se définit comme une nouveauté dans un contexte historique, scientifique ou technologique donné. Notre définition inclut les intuitions, les idées nouvelles qui n'existent que sous la forme d'une image mentale.

ISMA360® : Ce sigle signifie en anglais « Innovation Systemic Marketing Analysis ». Le nombre 360 est une invitation à regarder autour de soi. ISMA en langue arabe signifie « écoute ». Cette métaphore correspond bien à la posture du discernement que permet la méthode. Le sigle ® rappelle qu'il s'agit une marque déposée par SKEMA Business School et par Dominique Vian.

Légitimité : se définit comme « la perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, adéquates et appropriées à un système socialement construit fait de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995). De plus, la légitimité surpasse toujours les performances de la solution proposée, même si celle-ci est reconnue par les décideurs (Meyer et Rowan, 1977). En d'autres termes, la légitimité surpasse la désirabilité.

Logique causale ou prédictive : Logique qui vise à rechercher les moyens permettant d'atteindre un but préétabli. Elle est appelée causale parce que les moyens et le but sont reliés par une causalité. Le principe philosophique qui sous-tend cette logique est que « tant que je peux prédire le futur, je peux le contrôler ».

Logique effectuale : logique qui considère des effets atteignables à partir d'un certain nombre de moyens disponibles. Tout effet atteint devient alors un nouveau moyen pour un nouvel effet. Le principe philosophique qui sous-tend la logique effectuale est que « il n'est pas nécessaire de prédire le futur, puisque je peux le contrôler ».

Requérant : celui qui exprime un besoin, pour lui-même, que l'invention permet potentiellement de satisfaire.

Rôle de l'invention : ce qu'apportent les caractéristiques distinctives à l'existant, ce dernier constituant le référentiel connu aujourd'hui. Il s'exprime donc nécessairement en commençant par un verbe.

Solution existante : si la nouveauté est une réponse satisfaisante à des besoins, toute solution actuellement utilisée qui répond à ces mêmes besoins, même de façon dégradée, est considérée comme une solution existante.

**Si ce livre vous a plu, il suffit de nous envoyer un email
pour nous contacter :**

melanie.ciussi@skema.edu, dominique.vian@skema.edu, contact@immaterra.com.

Vous pourrez ainsi accéder :



À l'outil Canvas pour FOCAL.



Au tableur Excel pour la phase de désirabilité d'ISMA360.



N'hésitez pas aussi à nous contacter pour des formations.



Vous pouvez aussi consulter nos tribunes parues dans la presse.

Tous droits réservés © Mélanie Ciussi, Christophe Sempels & Dominique Vian.

« Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. »

Edition du 11 mai 2018

ISBN : 9781981069699

Dépôt légal : Avril 2018

Prix : 19,90 €

Création et conception :  **EVEREST** - www.agence-everest.com

Coordination - Direction : Aurélien Pasquier

Crédits images © Agence Everest © Freepik © Flaticon