



Livre L’art de l’innovation

Leçons de créativité par IDEO, l’agence de conseil en design la plus réputée des États-Unis

Tom Kelley et Jonathan Littman
Profile Books, 2002
Également disponible en : Anglais

Commentaires

En nous faisant découvrir le fonctionnement interne d’IDEO, une agence spécialisée dans le conseil en design, Tom Kelley réalise ce qui paraît être à priori impossible : présenter de manière innovante et créative des observations à propos de la créativité et de l’innovation. Laissez de côté les livres insipides traitant de l’innovation et plongez-vous dans cette œuvre maîtresse du genre. Kelley explique les concepts souvent flous de brainstorming et de travail d’équipe sous forme de directives applicables dans la vie courante. Ses références au prototypage apportent un éclairage nouveau, à la fois perspicace et concret. Ses réflexions et sa vision globale de la problématique illustrent non seulement la manière dont les entreprises devraient susciter l’innovation mais mettent également en lumière les effets dévastateurs d’une bureaucratie inepte sur la créativité. Ce livre n’a qu’un seul défaut : celui de vous enjoindre à participer au culte. Cela étant, *BooksInShort* vous recommande de découvrir cet ouvrage incontournable dans le domaine de la créativité.

Points à retenir

- Les principes fondamentaux de l’innovation sont le prototypage, le brainstorming et l’observation.
- En réalité, « prototypage est le terme qui désigne l’innovation ».
- Comme pour toute autre activité, le brainstorming est plus efficace si on le pratique régulièrement.
- Les séances externes de brainstorming sont une bonne idée mais ne suffisent pas. Le brainstorming devrait faire partir du quotidien professionnel.
- Insister pour que le patron parle en premier lors d’une séance de brainstorming est le plus sûr moyen de la faire échouer.
- On surestime souvent la valeur des groupes de discussion et des études de marché. Observer attentivement les consommateurs vous en apprendra beaucoup plus.
- Un produit qui protège le consommateur de toute erreur ou incident est inestimable.
- De nos jours, l’innovation n’est plus l’apanage du génie solitaire mais plutôt le fruit d’un travail d’équipe.
- L’innovation ne peut exister sans le risque d’échec.
- Encouragez l’innovation en récompensant ceux qui ne suivent pas les règles établies et ceux qui prennent des risques, même lorsqu’ils échouent.

Résumé

Externaliser l’innovation

Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à externaliser les fonctions de création et de conception ? L’expérience désigne quatre causes principales :

1. **La capacité** : Les entreprises recherchent plus d’idées qu’elles ne peuvent en générer en interne.
2. **La rapidité** : Les entreprises ont la capacité nécessaire, mais sont contraintes par des délais serrés.
3. **L’expertise** : Les entreprises ne disposent pas de l’expertise requise dans certains domaines et doivent faire appel à des spécialistes externes.
4. **L’innovation** : Les entreprises recherchent des partenaires capables de porter une réflexion originale.

« De nos jours, les entreprises ont une soif quasi inextinguible de connaissance, d’expertise, de méthodologies et pratiques liées à l’innovation. »

Ces dernières années, l'innovation est devenue le facteur premier. Au cours de ce mouvement décisif, la célèbre agence IDEO a perfectionné sa méthodologie créative selon les principes suivants :

- **La compréhension** : Il est important d'avoir une bonne compréhension dès le départ, même si les contraintes peuvent être gérées lorsque le processus sera à un stade plus avancé.
- **L'observation** : Observez les individus concernés et étudiez leur comportement vis-à-vis du projet en cours. Déterminez leurs besoins insatisfaits.
- **La visualisation** : La visualisation est parfois en un exercice purement mental, bien que la construction de modèles et prototypes physiques soit également utile.
- **L'évaluation** : Modifiez fréquemment le prototype en mettant en place, en testant et en évaluant diverses évolutions.
- **L'implémentation** : Les efforts créatifs ne suffisent pas. Vous devez tout mettre en œuvre pour mettre le produit sur le marché.

Les limitations des études de marché

Pour innover, faites confiance à votre instinct plutôt qu'aux études de marché. Faites-vous à l'idée que vous devrez évaluer vos idées à l'aune de vos propres convictions. De même, les groupes témoins peuvent passer à côté de l'essentiel. Si vous souhaitez réellement savoir comment concevoir le meilleur produit, adressez-vous à ceux qui l'utilisent : les consommateurs.

Le brainstorming idéal

Un grand nombre d'entreprises pratiquent le brainstorming mais le font le plus souvent de manière inadéquate. Les séances ont souvent lieu moins d'une fois par mois alors qu'elles devraient être tenues une fois par semaine, si ce n'est quotidiennement. La durée recommandée d'une séance ne devrait pas dépasser 60 minutes, car au-delà les idées deviennent répétitives et perdent en substance. Voici les sept secrets d'un brainstorming efficace :

1. **Affinez l'objectif** : Ciblez le problème aussi précisément que possible et ne laissez pas les participants s'écarter de l'objectif.
2. **Soyez joueur** : Évitez de débattre des mérites d'une idée dès le départ, au risque d'y perdre toute énergie.
3. **Numérotez vos idées** : Cela vous donne un aperçu du nombre d'idées que vous souhaitez atteindre, et vous permet de vous référer à ces idées sans perdre de vue leur ordre de priorité.
4. **Construisez et anticipez** : La construction permet de réaffirmer un concept évoqué auparavant, tout en présentant la nouvelle étape à suivre pour le perfectionner. Anticiper signifie changer totalement de direction et adopter une approche différente.
5. **Les références spatiales** : Recouvrez tout l'espace disponible avec du papier, pour pouvoir afficher les idées du groupe dans toute la pièce.
6. **Échauffez vos muscles mentaux** : Si un groupe n'a encore jamais travaillé ensemble, ou si ses membres paraissent distraits, commencez par un exercice d'échauffement.
7. **Utilisez une représentation physique** : Les plus créatifs transposent leurs idées dans le domaine physique : vous pouvez donc apporter des matériaux de construction, tels que des cubes ou du bon vieux ruban adhésif.

Le brainstorming imparfait

Maintenant que vous savez ce qu'il faut faire, voici ce qu'il ne faut pas faire. Un brainstorming peut échouer si vous commettez les erreurs suivantes :

- **Le patron parle en premier** : Envoyez-le acheter des beignets.
- **Chacun son tour** : Tous les participants ne sont pas égaux.
- **Que des spécialistes, merci** : Les personnes extérieures ont parfois de meilleures idées car elles adoptent une toute autre approche.
- **Sortir de l'entreprise** : Vous pouvez vous éloigner de tout pour organiser votre brainstorming, mais si vous ne profitez que de ces occasions-là, vos efforts pour créer une atmosphère d'innovation régulière seront vains.
- **Rester sérieux** : Ne soyez pas ennuyeux, utilisez les idées fantaisistes pour encourager l'inventivité.
- **Tout écrire** : Ne prenez pas de notes détaillées ou personnelles.

Travail d'équipe et innovation

De nos jours, seules les équipes exceptionnelles réalisent des projets exceptionnels. Assurez-vous que votre équipe ait un but clair et un délai raisonnable. Huit types de personnalité joueront un rôle clé au sein des équipes de votre entreprise :

1. **Le visionnaire** : Souvent sage et expérimenté, il est le premier à mettre le doigt sur la prochaine tendance.
2. **Le médiateur** : Il va droit au but, ne rentre pas dans les conflits internes et peut parfois irriter les autres membres de son équipe.
3. **L'iconoclaste** : Il agit toujours de manière visiblement anticonformiste. L'iconoclaste a généralement raison et reste parfois un peu à l'écart des autres.
4. **Le rassembleur** : C'est le ciment qui maintient le groupe uni.
5. **L'artisan** : Il assimile les idées et trouve un moyen de les appliquer concrètement.
6. **L'ingénieur** : Il vous fait un technophile en interne. Ce « cerveau » cherche souvent la relation profonde existant entre toute chose.
7. **L'entrepreneur** : Cet homme d'affaires s'approprie vos idées et les transforme en une véritable entreprise commerciale.
8. **Le polyvalent** : Très motivé et débordant d'idées, il possède de l'expérience dans plusieurs disciplines.

Le prototypage

Le « prototypage est le terme qui désigne l'innovation », l'essence même de la résolution de problèmes. Votre entreprise peut créer un prototype pour tout nouveau produit ou service. Le plus important est de continuer à évoluer. Lorsque vous commencez à élaborer votre prototype, vous remplissez une partie de votre objectif. Les équipes élaborent des prototypes et les modifient : ce travail conduit souvent à des découvertes et permet d'améliorer progressivement l'idée d'origine.

La transposition

L'un des principaux avantages de l'innovation est la transposition, soit l'application des connaissances d'un domaine à une autre situation. Pour que cette transposition fasse partie intégrante de votre travail, voici quelques suggestions :

- **Consommez l'information avec avidité** : Naviguez autant que possible sur Internet et abonnez-vous à toutes sortes de revues.
- **Mettez-vous à la place du responsable** : Observez les individus travailler et accomplir leurs tâches quotidiennes.
- **Soyez accessible** : Invitez de nouveaux penseurs dans votre espace pour étudier vos prototypes et échanger des idées.
- **Encouragez les spécialistes** : S'ils sont experts dans un domaine particulier, encouragez-les à utiliser leurs connaissances.

Créer des produits exceptionnels

Comment concevoir un produit exceptionnel ? Gardez les étapes suivantes en tête :

- **Soignez votre entrée** : Votre produit doit immédiatement attirer l'attention du consommateur.
- **Utilisez des métaphores** : Essayez de décrire vos nouveaux produits à l'aide de métaphores : elles peuvent guider vos objectifs en matière de conception et de produit.
- **Pensez pratique** : Les appareils utilisables aussi bien sur le lieu de travail que chez soi trouveront toujours leur place sur le marché.
- **La couleur inspire** : Pensez à l'impact de l'iMac sur le marché. Votre entreprise peut abuser de la couleur pour présenter une nouvelle ligne de produits.
- **Accès aux coulisses** : Vous pouvez fidéliser les clients en leur permettant de jeter un œil en coulisse.
- **Une étape vaut mieux que deux** : Chaque fois que vous pouvez éliminer une étape, vous avantagez considérablement le consommateur.
- **Anticipez les erreurs** : Pensez à la valeur des fonctions d'enregistrement automatique et des commandes d'annulation dans le traitement de texte. Un produit qui évite au consommateur toute erreur ou tout incident est inestimable.
- **Ne blessez personne** : Réfléchissez. Faites en sorte que votre produit soit facile à utiliser.
- **Liste de vérification** : Faites une liste des caractéristiques et avantages essentiels que doit présenter votre produit avant de commencer à travailler sur sa conception.
- **Accessoires utiles** : De bons accessoires permettent parfois de vendre un produit et d'y ajouter de la valeur.

Saisissez toute opportunité créative

Toute entreprise qui adopte la bonne approche peut devenir plus innovante. Il vous faut d'abord redonner de l'impulsion à votre culture créative. Les règles du brainstorming idéal doivent tapisser les murs de votre salle de réunion. Imprimez des T-shirts spéciaux pour les membres de votre équipe. L'essentiel est que vous vous employiez à reconnaître publiquement celui qui prend des risques ou ne suit pas les règles établies. Assurez-vous que tout le monde sache que ceux qui jouent leur rôle de manière positive seront également récompensés, même s'ils échouent parfois. L'innovation ne demande pas d'être parfait, mais d'être créatif et de s'amuser.

À propos des auteurs

Tom Kelley est le président directeur général d'IDEO, une agence de conseil en design spécialisée dans le développement de produits et l'innovation. **Jonathan Littmann** est l'auteur de *The Fugitive Game* et *The Watchman*, et collabore à la revue *Red Herring*.
