

Carole Stromboni

# INNOVER EN PRATIQUE



► MENER ET RÉUSSIR  
SA DÉMARCHE D'INNOVATION

● Éditions  
**EYROLLES**

# INNOVER EN PRATIQUE

## MENER ET RÉUSSIR SA DÉMARCHE D'INNOVATION

Innover est *le* mot de notre époque. Pourtant « innovation » rime bien souvent avec « injonction » ; une injonction lancinante dans laquelle bon nombre de PME sont empêtrées. **Vous devez innover, mais vous ne savez pas comment faire ? Vous voulez que votre innovation soit un succès ? Vous souhaitez que tous les investissements que vous projetez aient un impact et soient utiles ? Vous espérez qu'innover améliore votre image, mais sans perdre de vue le sens ?** Ce guide opérationnel est fait pour vous : pas à pas, Carole Stromboni vous conduit sur le chemin d'une innovation réussie.

 **3 piliers** vous recentrent sur l'essentiel :

1. **l'humain** : se tourner en priorité vers ses équipes ;
2. **l'expérience** : obtenir la plus grande satisfaction de toutes les parties prenantes ;
3. **la frugalité** : innover avec peu de moyens, indispensable pour les PME.

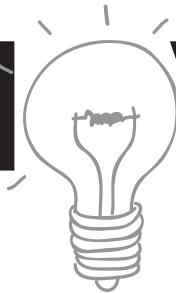
 **22 fiches pratiques** vous proposent les principaux outils pour entamer et mener votre démarche.

 **18 interviews remarquables** (Agnès Pannier-Runacher, Emmanuel Mignot, Anne Anquetin, Jean-Marc Neveu, etc.) vous orientent et vous inspirent à chaque étape, tandis que **60 témoins** éclairent le propos au fil du texte.



**Carole Stromboni** (Sciences Po, HEC, Paris Descartes) est experte en innovation depuis plus de quinze ans. Après plusieurs années dans le conseil, elle a fondé un laboratoire d'innovation orienté vers les habitants de la Seine-Saint-Denis et a monté la démarche d'innovation digitale pour Paris Habitat. Conférencière (NUMA, Vivatech...), elle est désormais mentor, jury dans des accélérateurs et consultante en innovation pour des start-up et des PME.

**INNOVER  
EN  
PRATIQUE**



Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Crédits des photographies et illustrations : p. 13 Agnès Pannier-Runacher © Gézelin Grée, ministère de l'Économie et des Finances ; p. 37 Viviane de Beaufort © collection personnelle ; p. 38 Sylvie Casenave-Péré © Studio Wapp ; p. 50 Adeline Moniez © Laurence Laborie ; p. 51 Céline Wisselink © Mon portrait pro ; p. 65 Claudio Vandi © Benjamin Boccas ; p. 66 Philippe Le Roux © Valérie Dubois-Le Roux ; p. 73 Agnès Pannier-Runacher © Gézelin Grée, ministère de l'Économie et des Finances ; p. 74 Anne Anquetin © Philippe Charlot ; p. 83 Sylvain Cochet © collection personnelle ; p. 84 Élise Masurel de Laval © Michel Labelle, Klépierre ; p. 90 Jean-Marc Neveu © CDA-Développement ; p. 91 Emmanuel Mignot © collection personnelle ; p. 100 Benjamin Carlu © Mario Simon ; p. 101 Caroline Jeanteur © Mon portrait pro ; p. 111 Clémentine Gallet © Legoupil ; p. 112 Xavier Pinon © Olivier Merzoug ; p. 120 Élisabeth Grenin © Sébastien Lesly ; p. 121 Laure Pressac © Aurélie Hyson, Ogilvy ; p. 150 Figure 1 © Carole Stromboni ; p. 164 Figure 2 © Hélène Trailin ; p. 174 Figure 3 © Carole Stromboni ; p. 178 Figure 4 © Carole Stromboni ; p. 181 Figure 5 © Virginie Nahon ; p. 185 Figure 6 © Carole Stromboni ; p. 188 Figure 7 © Carole Stromboni.

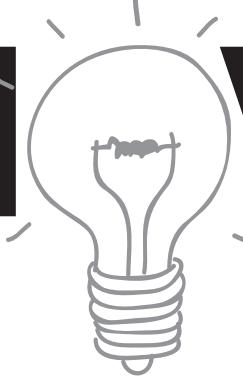
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN : 978-2-212-57276-6

Carole Stromboni

# INNOVER EN PRATIQUE



MENER ET RÉUSSIR  
SA DÉMARCHE D'INNOVATION

● Éditions  
**EYROLLES**



« *On ne résout pas un problème  
avec les modes de pensée qui l'ont engendré.* »

ALBERT EINSTEIN



# Sommaire

Mot de l'auteure .....	11
Est-ce que mon innovation va marcher ?.....	11
De petits changements peuvent faire de grandes différences.....	12
Introduction	
Innover : que s'est-il passé ces vingt dernières années ?.....	15
Un environnement qui change vite .....	15
De fortes attentes vis-à-vis de l'innovation.....	16
Innover aujourd'hui, plus difficile qu'hier.....	17
Innover avant de disparaître .....	24
Parcours de lecture : les étapes pour réussir .....	26
Des témoignages provenant d'une grande diversité de profils .....	27
<b>Partie 1. L'humain</b>	
Chapitre 1. Expliciter la vision, le pourquoi de l'innovation .....	31
Définir sa vision pour le futur de son activité, la raison d'être de sa PME .....	31
Ce qu'une vision n'est pas .....	34
Chapitre 2. Impliquer ses équipes dans l'innovation.....	39
Développer la collaboration .....	39
Dégager du temps individuel et collectif pour apprendre à innover.....	42
Chapitre 3. Faire évoluer la culture d'entreprise pour promouvoir l'innovation.....	53
Définir ce que l'on veut faire en matière d'innovation .....	53
Faire des RH le pilier de la démarche d'innovation .....	55

## Partie 2. L'expérience

<b>Chapitre 4.</b>	<b>Faire la différence entre idée et innovation .....</b>	<b>69</b>
	L'innovation n'est pas la version digitale de la boîte à idées.....	69
	Innovation incrémentale ou disruptive ? .....	71
<b>Chapitre 5.</b>	<b>Innover en résolvant des problèmes précis.....</b>	<b>75</b>
	S'occuper plus des cas d'usage que des technologies.....	75
	S'occuper d'un trésor souvent négligé : la data.....	80
<b>Chapitre 6.</b>	<b>Privilégier le décalage de point de vue pour innover .....</b>	<b>85</b>
	Transformer ses espaces et ses modes de travail pour des expériences alignées avec les principes d'innovation .....	86
	Créer un cadre propice à la confiance et à l'entraide.....	87

## Partie 3. La frugalité

<b>Chapitre 7.</b>	<b>Choisir une approche frugale.....</b>	<b>95</b>
	Faire attention aux moyens financiers alloués.....	95
	Faire confiance à son écosystème .....	98
<b>Chapitre 8.</b>	<b>Créer des boucles d'innovation rapide.....</b>	<b>103</b>
	Choisir une méthode et s'y tenir .....	103
	Mettre en place une démarche d'innovation en essaim .....	108
<b>Chapitre 9.</b>	<b>Traiter les urgences et innover à ressources égales .....</b>	<b>113</b>
	Innover tout en consacrant du temps au cœur de métier et aux urgences ...	113
	Privilégier les innovations de transposition .....	117

## Partie 4. Fiches pratiques

### « How » Fiches

1.	Comment recruter dans l'innovation ? .....	125
2.	Comment aider mes équipes à évoluer dans ce nouveau monde ? .....	127
3.	Comment revoir mon <i>business model</i> en lien avec l'innovation ? .....	129
4.	Comment communiquer efficacement sur l'innovation ? .....	132
5.	Comment mesurer le succès d'une innovation dans l'expérience client ? ....	134

### « What » Fiches

6.	Autodiagnostic/Innovation compatible .....	137
7.	Barcamp/Forum ouvert.....	140
8.	<i>Business model canvas</i> .....	143
9.	Effectuation.....	146
10.	FORWIN.....	149
11.	Hackathon/Makathon/Datathon .....	153
12.	Incubateur/Accélérateur.....	157
13.	Intrapreneuriat.....	160
14.	Laboratoire d'innovation interne .....	163
15.	<i>Learning expeditions (LEX)</i> .....	167
16.	Open-innovation .....	170
17.	Personas.....	173
18.	PISE.....	177
19.	POC et MVP .....	180
20.	REII.....	184
21.	<i>User journey</i> .....	187
22.	World café.....	191

## Partie 5. Les ressources en innovation

Chapitre 10. Financement de l'innovation.....	197
Les aides directes.....	197
Les aides indirectes.....	199
Les marchés publics.....	200
Chapitre 11. Ressources humaines .....	201

Conclusion

Innover, c'est possible pour toutes et tous ! .....	203
L'innovation fait partie de l'ADN de l'humanité .....	203
C'est quoi, l'innovation ? .....	204
Avec qui innover ? À quel moment ? .....	204
L'innovation, ce n'est pas seulement résoudre des problèmes ou répondre à des besoins .....	205
Biographie des personnes interviewées .....	207
Glossaire .....	219
Bibliographie choisie et commentée .....	225
Remerciements .....	229

# Mot de l'auteure

## Est-ce que mon innovation va marcher ?

Ce qui intéresse en général dans une innovation, c'est son potentiel marché, les économies qu'elle peut aider à réaliser, les nouvelles personnes qu'elle peut toucher. En d'autres termes, est-ce que ça va marcher ? Est-ce que l'investissement dans ce nouveau processus, dans cette démarche d'innovation, dans ces nouveaux recrutements, va avoir un impact ? Être utile ? Ou encore, est-ce que cela va améliorer mon image ?

Après le *green washing*, on parle d'*innovation washing*, quand les entreprises instrumentalisent l'innovation pour redorer leur image.

C'est la page 28 du rapport annuel, entre la responsabilité sociétale et environnementale et le bilan femmes/hommes.

C'est le lieu qu'on transforme en laboratoire d'innovation parce qu'on a de la place et que c'est dans l'ère du temps.

C'est un langage creux sur la nécessité de faire infuser de nouvelles pratiques en accumulant les poncifs.

C'est la machine à sélectionner les « bonnes » innovations et à broyer les individus.

C'est la mise en place de systèmes de *reporting* qui drainent l'énergie des parties prenantes.

Ce n'est pas l'objet de ce livre. Ce livre parle de la façon de vraiment innover.

L'idée n'est pas ici de décrire une méthode d'innovation produit « en mode ingénieur ». D'autres ouvrages traitent très bien de ces sujets.

Ce livre parle des racines.

De la nécessité d'ancrer sa démarche d'innovation dans un récit collectif, dans une raison d'être et dans un rapport aux autres et aux communautés que l'on cherche à toucher. Il s'agit d'améliorer sa façon de travailler et de créer de la valeur, financière et humaine. De se poser les bonnes questions au bon moment.

Car répondre parfaitement à une mauvaise question, ou répondre trop tard ou trop tôt, c'est perdre du temps, de l'argent et de l'espoir.

## De petits changements peuvent faire de grandes différences

Les PME sont proches du réel, du terrain, du quotidien. Elles ont besoin de résultats rapides. Elles ont la possibilité de mutualiser des dispositifs innovants. Ce qu'elles perdent en capacité de financement et d'expertise par rapport aux grands groupes, elles peuvent le gagner en rapidité d'action et en souplesse. Tout dépend de la personnalité de la personne à leur tête.

C'est pour cela que ce livre s'adresse spécifiquement aux personnes qui dirigent des PME.

Les PME, c'est le tissu économique le plus important en France, avec des personnes extraordinaires qui créent des emplois dans toute la France, qui proposent des produits et des services, qui ont des valeurs, qui innovent déjà sur certains champs d'activité, qui savent qu'il faut s'adapter, innover plus, innover vraiment, innover bien.

C'est pour elles que ce guide existe.

Il s'agit de faire les bons choix dès le début, et de viser l'excellence opérationnelle tout au long de la démarche. C'est l'exécution des idées qui est porteuse de nouveaux *business models*, d'expériences réussies et d'attractivité.

Ce guide s'appuie sur de nombreux témoignages emblématiques, concrets et actuels – ceux de dirigeant·e·s de PME, mais aussi d'universitaires, de chercheur·se·s, de prestataires, de directions innovation d'ETI, de grands groupes et d'entreprises du secteur public et parapublic. Car leurs erreurs et leurs succès sont autant de sources d'apprentissage, de raccourcis pour aller plus vite. Pourquoi reproduire les erreurs et tourner en rond quand on peut apprendre, avancer, progresser en s'inspirant des témoignages des pionniers et pionnières de l'innovation d'autres organisations ?

L'objectif est d'illustrer dans ce guide de façon concrète et pragmatique les bonnes pratiques et les actions à mener pour réussir sa démarche d'innovation.

Bonne lecture !

# Agnès Pannier-Runacher

En 2018, Agnès Pannier-Runacher est devenue secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances. Elle pilote plus particulièrement la politique gouvernementale en matière d'industrie, d'artisanat et de TPE/PME. Elle était auparavant dirigeante de la Compagnie des Alpes.

« Innovation est un mot fourre-tout, qui cache plusieurs orientations stratégiques pour une entreprise : l'innovation de services, qui permet à des entreprises de renforcer leurs produits par de nouvelles fonctionnalités, l'innovation technologique, pour créer de nouveaux produits industriels améliorant significativement leurs performances, ou encore l'innovation de process, pour améliorer les procédés industriels.

Face à ces différentes formes d'innovation, les entreprises, et en particulier les PME, ne savent pas toujours comment agir :

– dépenser plusieurs centaines de milliers d'euros dans la numérisation de leur chaîne de production, pour passer à l'industrie du futur et améliorer significativement la performance de leur procédé, demande d'être relativement certain sur l'issue de cette amélioration. Dans la vallée de l'Arve, des PME sous-traitantes de l'industrie automobile ont réussi via la numérisation de leur chaîne de production et l'intelligence artificielle à réduire leur taux de rebut de 50 à 10 % !

– de même, dépenser des millions d'euros dans le développement d'un nouveau produit révolutionnaire, alors que parfois son produit phare se vend très bien, nécessite une claire

volonté de préparer l'avenir. Pourtant, on comprend bien que si la filière automobile n'investit pas massivement dans les technologies du véhicule électrique, de nombreuses entreprises aujourd'hui centrées sur le moteur thermique n'auront plus de raison d'être demain.

Car dans un cas comme dans l'autre, innover, c'est préparer l'avenir de l'entreprise, ce qui bien sûr suppose d'accepter que le retour sur investissement se fasse après plusieurs années. »



**« Innover, c'est préparer l'avenir de sa PME. L'enjeu réside dans le fait de faire comprendre aux PME ce que va leur apporter l'innovation. »**



# Introduction

## Innover : que s'est-il passé ces vingt dernières années ?

On constate trois grandes tendances : un environnement qui change vite, des attentes de plus en plus fortes vis-à-vis de l'innovation et une innovation qui devient paradoxalement de plus en plus difficile à réussir. Pour arriver à innover, cinq grands principes d'action sont désormais incontournables : la collaboration, l'expérience client, la raison d'être, l'impact et l'imperfection.

### Un environnement qui change vite

On assiste à une accélération technologique extraordinaire. De l'invention du Walkman par Sony en 1979 à celle du casque de réalité virtuelle par HTC en 2016 en passant par l'iPod d'Apple en 2001, les innovations technologiques ne cessent de nous surprendre. Elles témoignent d'une mutation rapide des inventions et des usages. Chaque génération connaît désormais plusieurs ruptures technologiques de son vivant. C'est inédit.

Nous avons largement dépassé l'ère de l'iPod, dont les modèles « nano » et « shuffle » ne sont plus commercialisés depuis 2017. Nous connaissons désormais de nouveaux usages comme la commande par la voix, bientôt la commande par la pensée. Cela peut paraître irréel mais l'on voit déjà des start-up (et l'armée) tester des prototypes. On pouvait déjà s'initier en 2017 à la commande par la pensée de drones au Palais de la découverte à Paris, avec l'invention de la chercheuse Nataliya Kosmyna. Les interfaces cerveau-ordinateur permettent d'associer un concept ou une image visualisée par une personne à une action réalisée par un ordinateur. Cela fonctionne déjà. Des start-up comme celle d'Elon Musk, Neuralink, testent actuellement des protocoles de commande par la pensée pour les personnes en situation de handicap, dans l'idée de les généraliser un

jour au commun des mortels – c'est souvent le cas des start-up, qui commencent par cibler un public dans le besoin, très éloigné géographiquement, très précaire économiquement, malade ou discriminé afin de créer une forme de sympathie dans l'idée de généraliser ensuite à un public plus large, en tout cas aux personnes qui pourront s'offrir ce type de technologie...

Par exemple, on découvre régulièrement des innovations testées sur les enfants autistes, pour lesquels on invente une application permettant d'identifier les émotions des personnes qui se trouvent face à eux avec des lunettes en réalité augmentée, ou l'utilisation d'une tablette en réalité augmentée avec des ballons à percer pour travailler l'aspect psychomoteur. Cette population est très souvent concernée par les innovations ; citons l'exemple du robot Nao, qui fait preuve d'une patience infinie à leur égard, et peut s'occuper de les faire jouer et mieux communiquer.

L'innovation, c'est ça aussi : tester de nouveaux produits et services auprès d'une population cible. C'est le prolongement du marketing avec la segmentation client, invention relativement récente, datant d'une quarantaine d'années seulement. Le monde change très rapidement ; il faut s'adapter en conséquence. Les méthodes standard créant des résultats standard, il s'agit d'innover.

## De fortes attentes vis-à-vis de l'innovation

S'adapter aux accélérations technologiques actuelles, c'est mettre l'accent sur l'innovation. Et l'innovation est difficile car elle promeut la prise de risque dans un monde où, avec la financiarisation de l'économie et la fragilité du système, le risque doit être maîtrisé et même évité.

L'innovation bouscule mais a aussi tendance à tout concentrer, à assumer de plus en plus d'objectifs et d'attentes. Ce qui parfois la dénature et fait perdre du temps et de l'argent, au lieu d'en faire gagner. Elle est même devenue un mot-valise. Les inventions sont toutes des innovations, mais les innovations ne sont pas toutes des inventions. En effet, les innovations ne sont pas que technologiques : elles sont aussi managériales, collaboratives, sociales, organisationnelles... C'est justement ce caractère polymorphe qui en fait parfois un mot-valise. L'innovation est souvent un terme galvaudé, utilisé à tort et à travers. Il n'est pas rare de

confondre aussi innovation et digital. Les deux ne sont pourtant pas exactement la même chose. Ce qui compte, c'est la perception et l'acceptation de l'innovation dans l'entreprise et la société. S'il s'agit de quelque chose de nouveau qui améliore la vie des gens, alors on le qualifie souvent d'« innovation ». Peu importe sa nature. C'est nouveau dans le domaine en question.

De nombreuses innovations sont d'ailleurs des innovations de transposition. On prend un produit ou un service dans un domaine pour le dupliquer dans un autre. Ce n'est pas innovant en valeur absolue mais de façon relative, ça l'est. Toute innovation est contextuelle. Ce qui était innovant hier ne l'est plus aujourd'hui. L'innovation se situe dans un mouvement perpétuel avec des retours en arrière et des bonds en avant. Elle est également rarement le fait d'une personne seule. Il s'agit de collaborer pour innover. C'est un effort collectif.

## Innover aujourd'hui, plus difficile qu'hier

Avec les technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, le biomimétisme, l'impression 3D, la robotique, la réalité virtuelle ou encore la réalité augmentée, il est difficile de se repérer. Il existe des dizaines de langages informatiques et des métiers associés de plus en plus spécialisés. La logique algorithmique envahit un nombre croissant de domaines de notre vie. L'innovation produit fait aussi l'objet de théories et de classements très divers, certains plus utilisés que d'autres, comme les méthodes CK ou Triz. C'est la même chose pour l'innovation managériale ou organisationnelle. De nombreuses théories et recherches empiriques comme la théorie en U, l'effectuation ou encore l'entreprise libérée alimentent les débats. Le tout dans une société libérale où l'approche humaniste est minoritaire.

Dans les premières années d'Internet, le monde était moins complexe, moins globalisé et moins technologique. Sans faire l'apologie d'un âge d'or imaginaire, il s'agit aujourd'hui de comprendre la complexité du monde pour mener des démarches d'innovation qui aient du sens.

Pour ne pas faire l'impasse sur les grandes tendances, cinq principes sont désormais incontournables pour toute démarche d'innovation.

## Principe 1 : la collaboration

Dans l'imaginaire collectif, l'innovation est souvent le fait d'une seule personne. C'est le mythe du « génie ». Mais, tout devenant plus complexe, il est de plus en plus difficile d'innover sans collaborer. C'est pourtant contre-intuitif à bien des égards dans notre société qui promeut l'individualisme, la preuve étant la très grande majorité de systèmes de rémunération fondés sur la performance individuelle. Si le discours est à la collaboration, les conditions matérielles sont rarement au rendez-vous. Pourtant, sans un système et un environnement qui les favorisent, la collaboration et l'esprit d'équipe ne peuvent pas être véritablement mis en place.

En innovation, on entend souvent ce proverbe : « Seul·e on va plus vite, ensemble on va plus loin. » « Ensemble » veut dire ici que les personnes doivent faire des choses différentes en même temps, et pas la même chose. C'est là que ce proverbe prend tout son sens, dans la complémentarité, pas dans l'accumulation. Les fonds d'investissement s'attachent ainsi à financer des entreprises qui présentent des complémentarités dans les profils. Des compétences d'ingénierie informatique, de business/commercial et de design associées à la démonstration d'une connaissance du marché et de son potentiel sont souvent déterminantes pour le succès d'une équipe. Or les PME en sont rarement pourvues. Et les start-up ont également du mal à créer ces synergies.

C'est pourquoi j'ai contribué en 2017 au projet de David Marques, la création des rencontres « Find Your Cofounder », qui rassemblent des personnes souhaitant monter leur société. Certaines sociétés se spécialisent dans ce type de mise en relation pour en faire leur fonds de commerce. Elles ont compris que la complémentarité et la collaboration ont une valeur et sont des facteurs clés de succès pour innover.

## Principe 2 : l'expérience « sans couture »

Ce qui différencie une start-up d'une PME est très souvent la croissance accélérée de la start-up (à deux chiffres) ainsi que son modèle dit « scalable » (facile à internationaliser). À cela s'ajoute le fait que les start-up sont très rarement rentables les premières années. Leur modèle consiste en général à acquérir le plus

rapidement possible un maximum d'utilisateurs et d'utilisatrices pour convaincre des fonds d'investissement de les financer.

Rares sont les start-up qui ne pivotent pas plusieurs fois afin de trouver un *business model* rentable. Elles testent plusieurs formules pendant les premiers mois ou premières années. L'exemple d'Amazon est le plus célèbre : ce sont ses activités de *cloud* et de publicité qui lui permettent d'être véritablement rentable, et pas son modèle initial de revente de livres. Cela n'a été possible qu'avec l'appui de fonds et d'actionnaires qui l'ont soutenue depuis 1994 dans sa conquête d'un marché auparavant dominé par des entreprises traditionnelles. Amazon a su surfer sur la vague Internet et imposer de nouveaux standards dans l'expérience client qui rendent la concurrence plus difficile (délais de livraison, fluidité de la relation client, rapidité de la commande, excellence dans le multicanal, gratuité de certains services payants ailleurs, ouverture de magasins en ligne clés en main pour des TPE et PME...). Elle a aussi engagé une croissance externe qui lui a permis de soutenir sa croissance accélérée. Le seul acteur de taille à lui tenir encore tête en France est Cdiscount, soutenu par le groupe Casino et qui avait refusé d'être racheté par Amazon.

En plus des financements, les start-up conquièrent rapidement une nouvelle clientèle en raison du produit ou du service proposé bien sûr, mais surtout de la qualité de leur expérience client, quasiment toujours complètement dématérialisée. On parle souvent d'expérience « sans couture ». C'est une expérience fluide et sans accroc, qu'on qualifie parfois de « cross-canal », ce qui signifie par exemple que l'on peut commencer à chercher des informations sur son smartphone, puis être contacté·e par téléphone (à sa demande) et finir son achat en magasin en recevant un SMS de confirmation de livraison. Tout cela en étant reconnu·e tout au long du parcours, sans avoir à répéter deux fois la même information. Cela nécessite un système digital très moderne (outils, infrastructures, data).

Une expérience sans couture, c'est aussi une expérience où tout est facile et intuitif, sans points de friction. C'est « facile » pour les start-up dans la mesure où elles partent d'une page blanche quand une entreprise, aussi petite soit-elle, a une histoire, une culture de travail, des processus, un héritage, la fameuse « legacy » pour le domaine informatique par exemple.

Cette croissance accélérée se fait souvent au détriment de l'humain alors que pour créer une expérience sans couture pour les client·e·s, il s'agit aussi de penser aux équipes qui travaillent. C'est leur très grande satisfaction dans leur expérience professionnelle qu'il faut rechercher. Les interactions humaines sont encore au cœur de l'expérience, même si l'intelligence artificielle commence à en remplacer certaines « sans couture » avec des chatbots ou des robots.

Dès qu'elle le peut, Amazon remplace au fur et à mesure sa main-d'œuvre humaine par des robots, tout comme son homologue chinois Alibaba, dont la présence en France prend de l'ampleur. En l'état de la législation sur le travail, un robot et un algorithme coûtent moins cher qu'une personne humaine.

Un phénomène d'effet cliquet se met alors en place : une fois que l'on a pu se faire livrer un produit en un jour ou deux là où l'on attendait trois semaines auparavant, on s'attend à ce que cette qualité de service soit réalisée pour d'autres actes de consommation. Cela devient normal. Ce n'est pas forcément souhaitable et encore moins nécessaire la plupart du temps. Mais ce sont toutefois de nouvelles habitudes de consommation qu'il s'agit de prendre en compte en conscience, que l'on choisisse d'y souscrire ou d'y résister.

Enfin, une expérience sans couture est mesurable. Il existe une multitude d'indicateurs, qui sont détaillés dans les fiches pratiques placées en partie 4 de cet ouvrage.

### Principe 3 : l'entreprise à mission

Quand la vision d'une entreprise est de faire plus d'argent ou d'être le leader de son secteur à cinq ans, on ne peut pas appeler cela une « vision ». C'est au mieux un objectif stratégique, mais rien qui donne du sens à notre vie ou à notre travail. Une vision, c'est quelque chose que l'on peut voir, un monde différent que l'on peut imaginer, une mission que l'on se donne, un rêve que l'on poursuit, une raison d'être. Innovation sans vision n'est que ruine du porte-monnaie. Car elle est désincarnée. Elle flotte dans un océan de futilités. C'est cela qui contribue à décrédibiliser l'innovation, à tel point que certaines personnes préfèrent remplacer ce terme par celui de « progrès », et le présentent comme une avancée sémantique et intellectuelle.

Pourtant, le progrès est lui aussi très flou et très critiquable. Le positivisme d'Auguste Comte auquel il fait référence s'intéressait plus au « comment » qu'au « pourquoi ». Ce n'est pas en changeant de mot que l'on changera l'innovation, c'est en s'assurant d'avoir une vision, une mission. Regarder toutes et tous dans la même direction, au moins au sein d'une entreprise, vers un horizon commun.

Ma vision, c'est que l'innovation soit émancipatrice, qu'elle permette à une vaste majorité d'être inspirée, motivée intrinsèquement et libre de tester, d'améliorer son quotidien et celui des personnes qui l'entourent, que ce soient des collègues, des partenaires, des client·e·s ou même les trois.

Je sais que c'est peu probable, mais c'est ce qui me fait me lever le matin, qui m'a motivée à écrire ce livre. C'est ma mission. Cela, et apporter ma pierre à l'édifice pour les dirigeant·e·s qui veulent innover mais ne se lancent pas, ou pas vraiment, faute de clés sur la manière d'y arriver. Je ne suis pas la seule à vouloir donner du sens à ma vie professionnelle. Les jeunes générations y sont fortement attachées, d'autant que la vision du futur que l'on nous propose est de plus en plus sombre. La perspective d'une carrière suivie d'une retraite bien méritée s'efface peu à peu.

L'éco-anxiété ou « solastalgie » prend de l'ampleur dans la société. À force de parler de fin du monde, de constater les dégâts climatiques, les effets pervers de nos modes de consommation, on commence à en prendre vraiment conscience, et en réaction, à déprimer et/ou à vouloir contribuer à un monde meilleur, en créant sa start-up ou en participant à un projet d'entreprise plus grand que nous et qui nous donne un peu d'espoir, à notre niveau.

Les PME peuvent incarner ce sens car elles sont dans le concret. Leur action et la façon dont elles agissent ont un véritable potentiel pour attirer des talents. Si l'on veut innover, il faut le sens, le vrai. Celui qui nous fait vibrer malgré un discours plutôt sombre sur le monde qui vient.

#### Principe 4 : innover au service d'un impact

Une raison d'être, une mission, cela donne un cap. Ce cap fédère des personnes et les motive à s'engager pour l'entreprise. C'est ce qui donne du sens à l'innovation. Il s'agit d'innover pour aller dans le sens de la vision. Mais il faut le faire en