

# LIBÉRER DE LA PEUR DE L'ÉCHEC

La peur de l'échec est un fléau pour l'innovation : non seulement elle supprime tout plaisir au processus créatif, mais elle conduit à écarter d'emblée toute piste aventureuse. Le manager se doit donc de rendre l'échec acceptable, tout en maintenant des ambitions de qualité élevées.

Pour cela, il faut distinguer qualité du travail et les résultats obtenus. La qualité du travail doit elle aussi être un critère de réussite et de reconnaissance. À défaut, la priorité deviendra rapidement d'obtenir des résultats acceptables, au détriment de la créativité.

Il faut aussi valoriser les échecs pour leur valeur d'enseignement. Le manager a pour rôle d'aider le collaborateur à tirer des enseignements des échecs vécus et trouver des solutions pour rebondir.

*Chez Blablacar, le droit à l'erreur figure dans les valeurs de l'entreprise : Fail, Learn, Succeed. Des réunions sont organisées régulièrement pour analyser spécifiquement et consciencieusement les raisons d'un échec et prendre le temps d'approfondir ce qui a mal tourné – sans blâmer. Cela permet de comprendre la véritable cause d'un problème, afin d'éviter de reproduire la même erreur.*

*Chez Axa Banque, on a même instauré un moment d'échange autour des erreurs vécues dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation. Ce partage, qui se veut avant tout transparent et constructif, a pour objectif de parler de ses erreurs sous un angle positif et d'en tirer des enseignements pour transformer les échecs en opportunités.*

*Pixar a instauré le rituel des "Post Mortem" à la fin de chaque grande étape de projet, pour partager ce qui a moins bien marché et en tirer les apprentissages nécessaires pour mieux faire la prochaine fois.*

# ACCORDER DE L'IMPORTANCE AU PARTAGE DE CONNAISSANCES

Le fait que les membres de votre équipe soient en contact avec de nouveaux enseignements les inspirera pour trouver à leur tour de nouvelles idées...

Les idées innovantes naissent de la combinaison de savoirs déjà acquis, conscients ou inconscients et de savoirs en cours d'acquisition. Vous gagnerez donc à enrichir le répertoire des savoirs de vos collaborateurs.

Pour favoriser le partage de nouvelles connaissances et mettre vos collaborateurs en situation d'apprentissage, vous pouvez utiliser notamment les temps d'échange comme les réunions d'équipe pour que chacun puisse s'exprimer et partager une expertise ou une nouvelle manière de faire. En tant que manager, vous pouvez également partager l'information et la connaissance de manière proactive pour susciter de nouvelles idées.

*Chez Gore-Tex par exemple, les innovations ratées, les produits ne voyant pas le jour, ou tout autre projet faisant l'objet d'un échec donne lieu à un évènement de célébration spécifique ! Au cours de cette célébration, les enseignements sur les raisons de l'échec sont partagés à tous.*

*Chez Thalès, chaque collaborateur peut proposer une Master class sous la forme de présentation TED, sur un sujet de son expertise ou sur un thème qui l'anime.*

# ACCORDER UNE RÉELLE AUTONOMIE

L'autonomie est une condition essentielle à l'innovation : pour prendre plaisir à la recherche de nouvelles idées, il faut avoir le sentiment de pouvoir avancer au mieux de ses capacités. Et cela est d'autant plus important que les personnalités créatives se distinguent souvent... par un fort désir d'autonomie !

De son côté, le manager devra refréner sa tentation d'interférer dans l'organisation des travaux, et ainsi encourager l'ensemble de ses équipes à exprimer ses talents (même cachés !)

*Le groupe australien Atlassian organise une journée de l'autonomie plusieurs fois dans l'année. À cette occasion, il est demandé aux ingénieurs de s'investir sur le sujet de leur choix dès lors qu'il ne s'agit pas de leur mission habituelle. Le soir, un grand rassemblement permet aux ingénieurs de partager leurs réflexions. Il a été admis que, grâce à ces journées privilégiant l'autonomie, un nombre significatif de corrections de dysfonctionnements divers a vu le jour.*

*Chez Google, près de la moitié des nouveaux produits naissent pendant les 20 % de temps d'autonomie accordés aux collaborateurs, par exemple Gmail ou Google Maps utilisés par des milliards de personnes. Chez AES, cette même règle des 80/20 a montré de multiples bénéfices : les salariés expriment des talents qui ne sont pas sollicités par leur métier de base, développent un authentique sentiment d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis de leur entreprise. De plus, les collaborateurs qui participent à ces groupes de travail développent leurs compétences au contact de collègues plus expérimentés.*

# INSTAURER DES MÉCANISMES DE FEEDBACK

Favoriser l'innovation, c'est aussi permettre aux collaborateurs de se confronter à des feedbacks légitimes qu'ils seront préparés à recevoir.

Le feedback est un formidable outil pour offrir un retour constructif à un collaborateur et lui permettre de creuser son idée pour la rendre encore plus performante.

*Ainsi, chez l'éditeur de logiciels SAS, les développeurs reçoivent une compilation régulière des retours des utilisateurs et ont pour objectif d'avoir traité les principales requêtes dans l'année qui suit.*

*Pixar a instauré le "Brain Trust" : une équipe de "haut niveau" que tout réalisateur de film peut solliciter pour obtenir librement des avis et réactions sur les difficultés auxquelles il est confronté. Ces mécanismes peu intrusifs permettent de guider les efforts sans remettre en cause l'autonomie de travail des personnes.*

*Dans les Hackathons, et autres dispositifs d'accélération d'innovation, 2 équipes travaillant sur des sujets différents sont régulièrement appelées à se donner des feedbacks croisés. Pour que le feedback soit le plus riche possible, penser à structurer ce feedback, en donnant à chacun une feuille qui met en avant: les points positifs du projet, les points de vigilance, les questions et les suggestions ou nouvelles idées. Instaurer la règle de recevoir le feedback en silence et en prenant des notes, sans y répondre, permet de résister à notre instinct de vouloir se justifier ou vendre son idée.*

# COMBATTRE L'AUTO-CENSURE

Nous faisons souvent le postulat que les autres vont juger les idées que nous émettons. Et cela entraîne des mécanismes d'auto-censure qui représentent un véritable frein à la dynamique créative. Or les experts ont montré que nous sommes naturellement sujets à ce qu'ils appellent "les pensées limitantes" : « *Ne vais-je pas paraître ridicule, peu professionnel(le), incohérent(e) ?* » ; « *Ne vais-je pas faire perdre le temps du groupe ?* ». Très souvent inconscientes, ces pensées nuisent à notre capacité à innover puisqu'elles génèrent de la censure.

Que peut faire le manager ? Un premier pas consiste à écouter et creuser les idées émises avant d'émettre un jugement, et de faire en sorte que les membres de l'équipe s'appliquent cette même règle.

*Chez Google, des chercheurs ont étudié plusieurs centaines d'équipes pendant 3 ans pour tenter de modéliser l'équipe parfaite. Il en ressort que les meilleures équipes partagent 2 caractéristiques communes : une distribution équitable du temps de parole entre ses membres (dans le cas contraire, l'intelligence collective semble régresser), et une capacité d'empathie et de perception de ce que les membres ressentent.*

*Ce sont ces deux éléments de « sécurité psychologique » qui selon le Professor Amy Edmondson d'Harvard seraient le secret d'une équipe performante, caractérisée par un climat de confiance interpersonnelle et de respect mutuel, qui permet d'être soi-même. Bien sûr, d'autres critères rentrent en ligne de compte comme des objectifs clairs, une culture collective..etc*

# SE FAIRE L'AVOCAT DU DIABLE

Dès lors qu'une solution nous plaît davantage qu'une autre, nous avons tendance à sélectionner les informations qui nous confortent dans notre préférence (en termes scientifiques, il s'agit du *biais de confirmation d'hypothèse*). Cela altère notre jugement. Nous risquons de passer à côté d'aspects intéressants proposés dans d'autres options ou idées avancées.

En tant que manager, avant même de contester une idée, il vaut mieux creuser pour d'une part la comprendre et d'autre part l'approfondir... au cas où !

*Confronté à un fort mouvement d'opinion anti-vaccin, un hôpital américain a proposé un « jeu de rôle » à son personnel soignant. Celui-ci devait se mettre à la place des parents refusant de faire vacciner leurs enfants. Alors qu'au départ les médecins étaient complètement opposés à ce mouvement et à ses idées sans parvenir à les comprendre, ils ont ensuite mieux cerné les préoccupations des parents récalcitrants. Dès lors, ils ont pu élaborer des argumentaires plus percutants et des programmes plus efficaces pour contrer ce mouvement.*

# REFORMULER LE PROBLÈME DE DÉPART

La manière dont un problème est formulé impacte notre raisonnement et donc la réponse que nous y apportons (ce phénomène est souvent appelé *framing* par les spécialistes).

Avant même d'évaluer une idée partagée par un collaborateur, il est conseillé de le faire parler de la problématique qu'il tente de solutionner. Posez des questions pour comprendre les enjeux, les personnes impliquées, l'impact actuel et futur, etc. Vous l'aidez ainsi à prendre du recul par rapport à la situation et y apporter une solution appropriée.

Pour ce faire, utilisez la méthode des 5 POURQUOI. L'objectif est d'identifier la cause racine (cause principale) d'un dysfonctionnement. Il s'agit de poser une question commençant par un "POURQUOI", et de "creuser" la réponse de son interlocuteur 5 fois de suite. Chaque question permettra d'avancer vers la source du dysfonctionnement.

*"Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la solution." disait notre très cher Albert Einstein (au cas où vous aviez besoin d'une source crédible).*

# REFORMULER LE PROBLÈME DE DÉPART-

## Méthodes complémentaires

Pour demander aux collaborateurs de clarifier le problème de départ, demandez-leur de répondre aux points suivants sur des post-its (d'abord individuellement):

*Quel est le problème ?*

*En quoi c'est un problème ?*

*Pour qui c'est un problème ?*

Après avoir mis en commun la vision de chacun, amener le groupe à synthétiser leur vision de la problématique (laisser un temps court pour éviter les débats).

Une fois cette synthèse réalisée, amener l'équipe à formuler le défi, avec la formule

***"Comment pourrait-on aider/accompagner [les utilisateurs] à [résoudre le problème] afin de [situation idéale à obtenir] ?"***

L'objectif est de synthétiser en une phrase simple la vision du défi, qui donne un cap pour imaginer des solutions concrètes. Le défi doit :

- être **focalisé utilisateur** (et non pas technologie): Ex ~~"Comment pourrait-on créer une application qui permette de..."~~ "Comment pourrait-on améliorer l'expérience de nos utilisateurs pour..."
- **ouvrir une multitude de solutions possibles** (et non pas une solution contenue en creux)
- être **suffisamment précis sur les utilisateurs et le problème abordé** (et non pas trop large)

Ex ~~"Comment pourrait-on les Français à..."~~ "Comment pourrait-on aider les jeunes couples de moins de 30 ans à..."



# PENSER « OUI, ET... » PLUTÔT QUE « OUI, MAIS... »

Pour permettre l'innovation, chacun doit s'attacher à valoriser les idées des autres et construire par-dessus, plutôt que de les décrédibiliser pour pousser l'une des siennes. Ce n'est pas évident, car notre naturel revient au galop : notre esprit critique nous pousse souvent à détecter dans les propositions des autres toutes les contradictions possibles : coût, faisabilité, etc. Nous sommes en effet plus naturellement enclins à objecter qu'à rebondir sur les idées des autres. Cela peut traduire des bonnes intentions, mais peut également relever d'une lutte d'égos.

Pour contrer cette tendance, mieux vaut organiser une séance de brainstorming en dissociant clairement deux phases : une dans laquelle chacun génère le plus d'idées possible, sans que soient émis de jugement ; puis une deuxième phase consacrée à trier les idées. Les spécialistes parlent de phases de divergence et de convergence. Il s'agit ainsi d'aider chacun à suspendre temporairement son jugement pour laisser les idées émerger, tout en rassurant sur le fait que tous les avis seront entendus en temps utile.

*Chez Heiligenfel, un réseau d'hôpitaux psychiatriques allemand, il y a toujours dans la salle de réunion une paire de petites cymbales. Chaque fois que quelqu'un sent que c'est l'égo qui parle ou que la discussion prend une direction dangereuse... il sonne les cymbales.*

*La règle est que personne ne peut parler avant que le son des cymbales ne se soit éteint – et c'est incroyablement long. Pendant ce temps, chacun réfléchit en silence à ce qui est en train de se passer. Presque toujours, cela suffit à remettre la réunion sur les rails.*

# COMMENCER L'IDÉATION INDIVIDUELLEMENT

Pour favoriser la production d'idées innovantes en équipe, il vaut mieux demander à chacun de commencer à imaginer seul des nouvelles idées. En effet, le biais de conformité nous pousse à suivre l'avis de celui/celle qui a commencé à proposer une idée avant les autres. De plus, si dans le groupe il existe des niveaux hiérarchiques différents, certaines personnes ont tendance à se limiter face à leurs supérieurs.

Il est donc recommandé de commencer toute séquence d'idéation ou de partages de points de vue par un temps individuel, en silence. Une fois seulement que chacun a réfléchi individuellement, demander à chacun de s'exprimer tour à tour, en donnant le même temps de parole à chacun (avec un bâton de parole).



# SE METTRE DANS LES CHAUSSURES DE NOS UTILISATEURS

Une innovation permet d'améliorer l'existant, pour apporter de la valeur aux utilisateurs, que ce soit des clients ou des collaborateurs (innovations internes). Savoir se mettre dans la peau de ses utilisateurs est crucial pour comprendre leur expérience, leurs frustrations et problèmes, et mieux saisir leurs besoins.

Pour comprendre le problème du point de vue de l'utilisateur, vous pouvez amener les porteurs de projet à réaliser un Parcours utilisateur ("Customer journey").

*Matériel nécessaire: postit Big Notes + paper board collés horizontalement + grand mur pour afficher le paper board*

1. Demander à l'équipe de reconstituer toutes les étapes clés du parcours utilisateur, en lien avec le problème visé. Chaque étape doit être écrite sur un postit Big note.

*Ex: Toutes les étapes clés de l'utilisateur qui souhaite acheter un nouveau jeu vidéo, jusqu'à ce qu'il joue pour la 1ere fois à votre jeu.*

2. Pour chaque étape du parcours, ajouter les émotions de l'utilisateur ressenties (Ex "Impatience" - "Agacement" - "Colère...").

3. Pour chaque étape ajouter les besoins à ce moment de l'utilisateur

4. Demander à un membre de l'équipe, ou au porteur de projet, de relire le parcours en se mettant dans la peau de l'utilisateur. Ajouter ou préciser des éléments si besoin.

# JOUER AVEC LA CONTRAINTE

Un environnement contraignant est parfois perçu par un groupe ou des individus comme quelque chose de subi et à connotation négative. D'autres personnes, au contraire, créent volontairement des contraintes pour décupler leur inspiration !

Le champ artistique démontre souvent comment la contrainte peut être utilisée comme outil d'inspiration artistique.

*Scène mythique de cinéma :*

*Indiana Jones court dans les rues du Caire. Après de multiples affrontements avec des dizaines d'agresseurs et quelques coups de poings échangés, l'aventurier au chapeau se retrouve bloqué en face avec un guerrier menaçant armé d'un sabre. Alors que tout le monde s'attend à un duel épique, Indiana sort son revolver et coupe court au combat en tirant une balle sur son adversaire, d'un geste lassé. Tous les fans de la saga de l'aventurier ont forcément adoré cette scène des Aventuriers de l'Arche Perdue, devenue légendaire aujourd'hui. Au départ ce devait être le combat ultime, sabre contre fouet a expliqué l'acteur à ses fans. Le problème, c'est qu'il était souffrant. L'équipe de production joué avec cette contrainte avec brio et sans le vouloir a donné naissance à une des plus grandes scènes de cinéma.*

# JOUER AVEC LA CONTRAINTE - Méthode du Design Studio

Pour mener à bien des sessions d'idéation, jouer avec la contrainte est une excellente manière de booster la créativité du groupe.

Le Design Studio est une méthode d'idéation en équipe, qui joue avec la contrainte du dessin. Passer par le dessin permet en effet d'accepter l'imperfection et de transmettre des nuances plus rapidement que par les mots.

1. 1er tour (8 min) Demander à chacun individuellement de dessiner sur 8 post its 8 idées de solutions différentes qui répondent au défi "Comment pourrait-on...?"
2. Pendant 8 min, chacun partage à l'équipe ses idées tour à tour, sans commenter ni justifier. Coller les postit sur un paper board commun.
3. 2e tour (5 min) chacun dessine 3 nouvelles idées différentes de solution au défi - préciser ou étoffer des idées mentionnées au 1e tour, ou en ajouter des nouvelles.
4. Mise en commun des idées en équipe ('10). A ce stade, on peut commenter car le but est de faire émerger en équipe 1 idée de solution qui converge des idées mentionnées.
5. Si besoin, proposer à chacun de voter pour ses 3 idées préférées avec des gommettes, pour faire émerger la solution gagnante.

# JOUER AVEC LA CONTRAINTE - Méthode des Plans sur l'Odyssée

Les Plans sur l'Odyssée est une méthode d'idéation en équipe, qui joue avec des écarts de contraintes forts pour ouvrir le champ des possibles.

1. 1er tour (4 min) Demander à chacun individuellement d'écrire sur 4 post-its 4 idées de solutions différentes qui répondent au défi "Comment pourrait-on...?"
2. (8 min) Chacun partage à l'équipe ses idées tour à tour, sans commenter ni justifier. Coller les post-its sur un paper board commun.
3. 2e tour (4 min) Annoncer que les idées proposées au 1er tour ne sont plus valides, car une énorme contrainte vient de les disqualifier. Exemple: "le budget a été divisé par 3", ou "Tout ce que vous proposez a été anéanti, vous devez tout réinventer"...  
Chacun individuellement écrit sur 4 post-its 4 idées *radicalement différentes* de celles proposées au 1er tour.
4. (8 min) Chacun partage à l'équipe ses idées tour à tour, sans commenter ni justifier.
5. 3e tour (3 min) Tout est possible, imaginez que vous avez une baguette magique: quelles nouvelles idées de solution proposez-vous?
6. (8 min) Chacun partage à l'équipe ses idées tour à tour, sans commenter ni justifier.

# FACILITER LA CONVERGENCE

Après une riche session de divergence, une multitude d'idées de solutions a pu émerger. "Think big, start small" est un des mantras de l'innovation. Il faut donc prioriser des solutions à tester pour commencer petit.

Une première méthode de convergence consiste à demander à chacun de parier pour ses idées préférées (3 gommettes à disposer sur 1, 2 ou 3 idées) et en plus de voter pour son idée "Coup de cœur". Le choix rationnel est transmis par le pari, tandis que le vote coup de cœur exprime les émotions qui motivent aussi le choix.

Une autre méthode consiste à évaluer chaque idée en fonction de 3 critères: La Nouveauté, l'Utilité (valeur client ou stratégie), la Faisabilité.

L'idée gagnante est celle qui aura obtenu le plus de points.

	NEW	USEFUL	feasible
promotional bat-mobile	7	2	6 = 15
Facebook Group	∅	3	10 = 13
Austin bat tours	∅	6	8 = 14
guano fertilizer	8	9	5 = 22
sponsors for bat colonies	10	4	1 = 15

Item/Topic/Issue	\$	WHY?
Internet Access	\$21	to tell others & ask for help
alarm clock	\$7.50	the only one often available
Telephone	\$55	connect with EMS

Enfin, la méthode du Test de 100€ permet de prioriser en jouant sur les contraintes forcées.

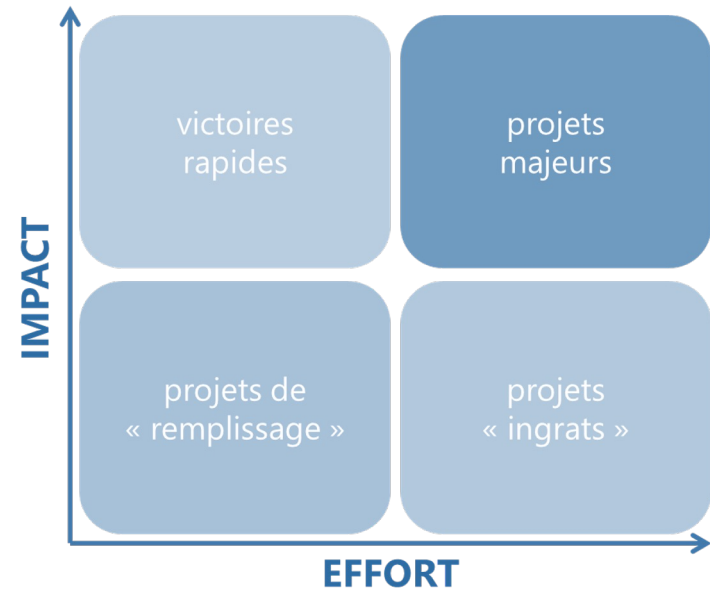
Distribuer 100€ en billets de Monopoly et demander à chacun d'investir son argent sur les différentes idées, en expliquant à chaque fois son choix.

# DÉCELER LES IDÉES FACILES À METTRE EN OEUVRE

Il est aisé de se perdre dans la multiplicité des tâches à effectuer pour mener à bien nos projets. Innover, c'est aussi déceler les idées qu'il sera facile de mettre en œuvre.

La Matrice Impact/Effort est un outil d'aide à la décision qui permet de catégoriser des idées selon le niveau d'effort qu'elles demandent et leur impact potentiel.

Privilégiez les idées à fort impact dans tous les cas et en priorité celles qui demandent le moins d'effort de mise en œuvre (budget, temps, ressources humaines, etc.).





# LUTTER CONTRE LE DÉsir DE PERFECTION INSTANTANÉE

Se lancer dans un projet sans se sentir encore 100% prêt vient bien souvent se heurter à notre désir de perfection, et est en conflit avec avec notre peur du regard de l'autre... et plus encore avec notre redoutable phobie de l'échec.

Pour remédier à cela, la méthode de gestion de projet dite de « Test And Learn » est un moyen de passer à l'action et de lutter contre l'immobilisme. Elle consiste à mettre en place des projets sous-jacents au projet global, les « chantiers », et de mesurer rapidement leurs efficacités afin d'évaluer la pertinence du projet. Chaque retour d'expérience, feedback, établi à un rythme régulier et relativement court permet de corriger les points faibles et de déterminer des actions à mener pour optimiser le chantier. Une fois les tests concluants, le projet peut être déployé.

*Chez Amazon par exemple, on considère que la capacité d'innovation dépend directement du nombre d'expérimentations. Selon Bezos (CEO Amazon), « Les expérimentations sont la clé de l'innovation de l'innovation, car elles ne se déroulent jamais comme prévu, et sont autant d'opportunités d'apprendre. »*

# PARTAGER DES IDÉES RAPIDEMENT

Les présentations soporifiques, avec des slides affreux, coupent court à l'envie d'innover. Au contraire, il faut proposer un format de présentation qui permette de partager rapidement ses idées et inspirer les autres. La méthode japonaise du Pecha-Kucha (traduction de bavardage en japonais), avec la règle du 20x20, répond à cet objectif.

Le présentateur dispose de 20 slides seulement, qui ne peuvent être qu'une grande image (pas de texte autorisé, sauf 1 ou 2 mots-clés). Chaque slide défile automatiquement, toutes les 20 secondes. Le présentateur ne dispose donc que 20 secondes par slide, soit un peu moins de 7 minutes au total pour présenter son idée.

# FAIRE AVEC CE QUE L'ON A SOUS LA MAIN

Alors que l'on présente souvent la démarche d'innovation comme guidée par une vision qui doit être définie préalablement (on part d'une idée révolutionnaire et on la met en œuvre), l'observation de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait montre que c'est rarement le cas. Ikea se crée en 1943 et met dix ans à avoir son idée de vente de meubles en kit.

La plupart des entrepreneurs, au contraire, partent de ce qu'ils ont sous la main, c'est à dire de leurs ressources disponibles. Au lieu de se dire "Je veux créer un produit incroyable ...", ils se disent "*J'ai des compétences en programmation, je connais bien le secteur du tourisme, je suis passionnée du Japon et j'ai 10 000€ d'économies...que puis-je bien faire avec ça?*". Métaphoriquement, on ouvre le frigo et on se dit "Que puis-je bien cuisiner avec ça?".

En partant de leurs ressources disponibles, plutôt que d'un rêve, les innovateurs peuvent donc commencer immédiatement sans rien avoir à demander à personne, et à partir de matière concrète. Ils ne font pas de plan sur la comète. Ils sont immédiatement dans l'action.

Le rôle du manager est donc d'aider ses collaborateurs à faire l'inventaire des ressources qui sont à leur main, et oser tester des nouvelles manières de faire à partir des ressources à disposition.

*Référence: Philippe Silberzahn "Le Leadership effectual ou les 5 principes de la transformation"*

# AGIR EN PERTE ACCEPTABLE

Au lieu d'agir en visant un gain attendu, qui est toujours hypothétique et incertain, les entrepreneurs agissent en définissant ce qu'ils sont prêts à perdre, en termes de temps et d'argent, si au pire le projet échoue. Ils se demandent : *"Si je fais cela, au pire, qu'est-ce que je perds ?"*

Si la perte est trop douloureuse (trop de temps investi, d'argent mis en jeu ou un risque trop grand pour l'image de marque ou la sécurité des collaborateurs), ils n'agissent pas. Cette approche en pertes acceptables leur permet d'agir, mais par petites touches, en contrôlant leur risque.

Le rôle du manager est de définir le terrain de jeu dans lequel le collaborateur peut agir sans crainte de trop risquer.

Les dispositifs de "Run d'innovation" type Hackathon ou Start-up Weekend qui permettent aux collaborateurs de développer des projets d'innovation en équipe en un temps réduit permettent d'agir en pertes acceptables. Le temps investi est limité à 2 ou 3 jours, l'argent investi est souvent limité aux frais d'animation du séminaire. Si le projet n'aboutit pas, au pire les collaborateurs auront seulement investi 2 jours de leur temps.

*L'espace d'innovation La Chocolaterie d'EDF organise tous les mois une "Mini Factory", un dispositif d'1 jour et demi fondé sur la méthode Design Thinking pour accélérer des projets d'innovation, de l'idée au premier prototype. De 2 à 4 équipes de différentes entités sont rassemblées, pour bénéficier des regards croisés. Le dispositif s'achève sur un bêta-test avec des parties prenantes, dans un contexte bienveillant qui permette aux collaborateurs de tester leurs idées sans risquer de perdre leur crédibilité.*

# ALLER CHERCHER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les innovateurs au sein d'une grande entreprise ont le besoin crucial d'engager des parties prenantes autour de leur projet, sans quoi le projet meurt très rapidement.

Il est crucial de chercher des sponsors à son projet, de solliciter le soutien informel de mentors et de créer une communauté de "Fans" qui apportent des coups de main et activent le bouche à oreille.

Le rôle du manager est d'ouvrir les portes à ses collaborateurs. *"Il faut savoir passer de "Comment faire?" à "Qui peut m'aider"?"* Écrit Philippe Silberzahn, sur l'état d'esprit d'innovation en entreprise.

En allant chercher "Qui peut m'aider", les innovateurs doivent chercher des soutiens non seulement en interne, mais aussi en dehors de l'entreprise, dans leurs contacts personnels, familiaux, sociaux. Constituer un "Patchwork fou" consiste à engager des personnes très différentes de soi, pour justement booster les opportunités.

*Engie a créé les Engie People Lab, qui organise des sessions de réflexion et d'idéation autour des nouvelles visions de l'énergie, avec des acteurs très différents: entrepreneurs, chercheurs, activistes, étudiants, même des enfants.*

*Chez EDF à la Chocolaterie, à chaque "Mini Factory" (Hackathon d'1 jour et demi) les innovateurs sont amenés à aller dans la rue pour présenter à des Quidam leurs projets d'innovation et obtenir des feedbacks. Même quand le projet est complexe et technique, le regard neuf d'un "néophyte" permet de mettre en lumière des angles morts et de susciter de nouvelles idées.*

# SAVOIR ABANDONNER UNE IDÉE

Le risque des innovateurs est de tomber amoureux de leurs idées. Alors même que notre idée peut nous paraître absolument géniale et nécessaire, il se peut que les utilisateurs ne veulent pas l'utiliser ou l'acheter. L'innovateur doit à la fois être persévérant et réaliste, pour accepter d'abandonner une idée qui aujourd'hui ne trouve pas de client sur le marché.

Le rôle du manager est d'accompagner cette prise de conscience, en demandant régulièrement aux porteurs de projet d'innovation de rendre des comptes sur les retours utilisateurs obtenus et le taux d'utilisation de leurs projets.

*Le gouvernement a créé des Startup d'Etat. Sur le site Internet [beta.gouv.fr/startups](http://beta.gouv.fr/startups) il existe un onglet "Les startup d'Etat en abandon" qui répertorie tous les projets abandonnés car l'équipe n'obéit plus au manifeste, dont le premier principe est "Considérer les besoins des usagers avant ceux de l'administration".*

*"La Chocolaterie", espace d'innovation chez EDF, a lancé un dispositif de 3 mois pour accélérer des projets innovants: "L'Innovation Factory". Chaque mois, une session de bêta-test est organisée. Contrairement aux Pitch, par lesquels on cherche à vendre une idée et convaincre son auditoire du bienfondé de cette idée, les bêta-test visent à obtenir des feedbacks sur son projet, y compris le feedback que l'idée n'est pas suffisamment désirable et doit donc être abandonnée. Certains projets sont ainsi peu à peu abandonnés au fil des bêta-test.*