

ENTRETIEN AVEC GUY PARMENTIER

Chercheur en management de l'innovation

Chercheur en management de l'innovation, Guy Parmentier effectue aujourd'hui des recherches sur la gestion de l'innovation avec les communautés d'utilisateurs au sein du laboratoire de recherche de l'Ecole Supérieure de Commerce de Chambéry. Il est également créateur et animateur du blog www.theinnovation.eu dans lequel il expose l'essentiel de ses réflexions.

Fort de ses expériences réalisées dans le cadre de l'entreprise, Guy Parmentier nous expose tout l'intérêt qu'il y a pour une organisation, privée ou publique, de s'ouvrir à ses utilisateurs pour innover. Détaillant en particulier la méthode des « lead users », l'entretien en vient progressivement à questionner le rapport de la puissance publique aux usagers dans la conception de projets innovants.



Interview réalisée par Geoffroy Bing (Nova7), le 1^{er} avril 2011

Dans vos écrits, vous dites que l'innovation est l'aboutissement d'une idée qui a fait l'objet d'un processus de socialisation. Est-ce que vous pouvez développer cette idée ?

Lorsque vous avez une idée dans une entreprise, il va bien falloir convaincre vos collaborateurs, et votre hiérarchie du bien-fondé de cette idée. Il va donc falloir la socialiser. Cela ne se réduit pas à de la communication. Il s'agit bien au contraire de révéler l'idée, de la faire évoluer en la confrontant aux réactions de vos collègues et de votre entourage. L'idée va ainsi se transformer, s'enrichir, elle se socialise. Bien trop souvent, ce processus de socialisation s'opère dans la communauté de l'entreprise et reste dans le contexte de l'entreprise. Est-ce qu'elle correspond réellement au contexte de l'utilisateur ? Pas forcément. D'où la nécessité

« Lorsque vous avez une idée dans une entreprise, il va bien falloir convaincre vos collaborateurs, et votre hiérarchie du bien-fondé de cette idée. D'où la nécessité de la confronter aux utilisateurs au travers d'une étude d'usage »

de la confronter aux utilisateurs au travers d'une étude d'usage. Le principe est donc d'aller socialiser l'idée à l'extérieur de l'entreprise, en s'appuyant sur les personnes qui seraient susceptibles d'utiliser le produit ou service étudié. C'est une démarche qui ne doit pas se faire n'importe comment, il y a des règles à respecter du fait notamment qu'une idée, une fois sortie de l'entreprise, n'est pas protégeable.

Quelles distinctions faites-vous entre étude d'usage et étude de marché ?

Je distingue bien les études d'usage des études de marché.

Souvent les entreprises confondent les deux. Elles ont l'impression d'avoir réglé les problèmes d'usage suite à une étude de marché. L'étude d'usage doit permettre de répondre aux questions telles que « à quelles

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>

conditions l'utilisateur va-t-il utiliser le produit ? », « comment va-t-il s'en saisir et se l'approprier ? ». L'étude de marché répond quant à elle à la question : est-ce que les personnes sont prêtes à payer ? Est-ce qu'elle a de la valeur pour eux ? Combien sont-ils prêts à payer ? Comment je fais pour leur vendre ? Cette distinction est encore plus importante lorsqu'il s'agit d'innovation radicale où il devient très difficile d'anticiper sur les usages.

L'idée d'ouvrir son processus d'innovation à des communautés d'utilisateurs semble aujourd'hui faire son chemin au sein des entreprises à la recherche de nouveaux leviers d'innovation. Cette ouverture remet à plat l'organisation même de l'entreprise et sa façon d'interagir avec son environnement. Quel est le nouveau paradigme qui sous-tend ce principe d'ouverture ?

Je tiens à souligner que le concept d'innovation ouverte ou « open innovation », s'il a été habilement communiqué par son fondateur Chesbrough n'a en réalité rien de nouveau. Plein d'entreprises faisaient déjà de l'« open innovation » sans le savoir ou le désigner ainsi. Néanmoins, ce concept a été vecteur de transformation pour certaines entreprises qui se sont mises à ouvrir un peu plus leur processus d'innovation. L'idée de Chesbrough consiste à dire que dans les grands centres de R&D, il y a souvent plein d'idées qui ne sont pas exploitées parce que ces idées ne sont pas toujours en rapport avec la stratégie d'entreprise ou parce qu'elles sont bridées par des contraintes d'organisation ou de mise en œuvre trop importantes. L'objectif est donc de valoriser ces idées en dehors de l'entreprise (inside-out). Dans le sens inverse, cela peut coûter moins cher d'aller acheter à l'extérieur que de le faire soi-même. C'est une optique calculatoire et de rentabilisation du processus de R&D.

Mais l'open innovation a une autre vertu qui n'a pas été étudiée par son fondateur mais par d'autres chercheurs, et qui est l'acquisition de connaissances, bien plus importante que la rentabilisation. Effectivement, il y a des idées que vous ne pourrez pas avoir dans l'entreprise parce que vous faites toujours les mêmes recrues en terme de profil, parce qu'il y a des contingences de développement, des modèles mentaux ancrés dans l'entreprise. Le fait de travailler avec d'autres structures permet d'acquérir d'autres idées. L'espace d'usage auprès des usagers est un autre contexte sur lequel l'entreprise doit pouvoir s'appuyer pour innover.

L'institution Grand Lyon, marquée par la culture et la vision de l'ingénieur, peut être sensible à ce genre d'argument prônant dans un sens l'ouverture aux usages et usagers, et dans l'autre sens, l'internalisation d'une plus grande diversité de profils pour se donner plus de moyens d'innover.

Les techniciens du Grand Lyon ont certainement une forte connaissance du terrain et une vision technique rigoureuse et pointue. Mais comme dans bon nombre de structures dominées par la figure de l'ingénieur, l'impression de savoir pour les autres est très souvent présente. L'ingénieur a toujours l'impression de savoir. Dans beaucoup d'entreprises, les ingénieurs croient savoir comment les utilisateurs raisonnent en affirmant « on est nous-mêmes utilisateurs ! ». Mais dans la réalité, ils ne voient pas les choses en termes d'usage.

Cette idée d'ouverture s'incarne bien dans l'une des méthodes que vous défendez pour stimuler l'innovation, qui est la méthode des utilisateurs pilotes. Pouvez-vous nous dire ce qu'est un utilisateur pilote ?

Les utilisateurs pilotes ou *lead user* sont tout d'abord des utilisateurs qui sont à l'avant-

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>

garde d'un domaine ou d'une tendance. A ce titre, ils font l'expérience de besoins qui n'ont pas encore été ressentis par la majorité des utilisateurs. Ils ont ensuite un fort intérêt à innover pour eux-mêmes, imaginant et développant des solutions qui peuvent devenir très attractives pour les autres et résoudre un futur problème du marché de masse. Ils innoveront parce que le marché ne répond pas à des besoins qu'ils considèrent comme importants. Ils peuvent alors investir un temps important pour chercher des solutions. A ces deux caractéristiques fondamentales du lead user, se sont greffés par la suite d'autres composantes comme la connaissance du consommateur (*consumer knowledge*), l'expérience d'utilisation (*use experience*), le lieu du contrôle (*locus of control*) et l'innovativité innée (*innovativeness*).

La connaissance du consommateur est définie comme l'ensemble des connaissances permettant de traiter les problèmes de consommation. Plus il obtient de la connaissance sur le produit, plus il est facile pour l'utilisateur d'acquérir de l'information, plus il comprend les éléments du produit qui sont en relation avec la performance demandée.

L'expérience d'utilisation est générée par une utilisation directe du produit. Un utilisateur qui a une grande expérience d'utilisation aura plus de facilité pour percevoir et analyser les problèmes d'utilisation existants et concevoir des solutions à ces problèmes.

Le lieu du contrôle est une variable de comportement liée à la façon dont l'individu perçoit le résultat de ses propres actions. L'individu croyant que ses actions influencent les résultats a un lieu de contrôle interne. Cette caractéristique semble être une dimension clé de la créativité nécessaire pour innover.

Enfin, l'innovativité innée est définie comme une prédisposition générale de l'individu vers l'innovation. Elle est souvent utilisée pour

expliquer l'adoption de nouveau produit. Un utilisateur qui a une personnalité tournée vers l'innovation sera susceptible de traiter des usages mal définis à la frontière du marché, de questionner le produit courant et de percevoir les améliorations potentielles.

De quelle manière la méthode s'appuyant sur les *lead users* permet-elle à une organisation d'innover ?

Cette méthode propose un chemin différent pour accéder et utiliser de manière plus efficace l'information en provenance des utilisateurs. En effet, bien souvent, le problème provient du fait qu'il est extrêmement complexe et coûteux d'extraire de l'information sur les besoins de l'utilisateur et de la transférer chez le producteur, d'autant plus que l'utilisateur est souvent bien incapable de formaliser ses besoins de manière explicite. Von Hippel a montré que ce problème est lié à la nature de l'information sur les besoins de l'utilisateur : une information fortement rattachée au contexte de l'utilisateur (*stickly information*) et possédant une forte viscosité (*stickiness*). La viscosité de l'information est définie comme la dépense progressive exigée pour la transférer dans un lieu donné sous une forme utilisable pour un chercheur d'information. Pour les entreprises, le coût de récolte de cette information est élevé. Elles sont obligées de multiplier les études de marché pour s'intéresser à des segments de plus en plus petits afin de s'approcher au plus près du client et de saisir l'évolution rapide des marchés. Dans ce contexte, la méthode des *lead users* propose d'impliquer directement l'utilisateur dans les procédés d'innovation pour remédier à ce problème de *stickly* information. On n'essaie plus d'extraire l'information du contexte de l'utilisateur pour la placer dans le contexte de l'organisation. On donne un rôle de producteur à l'utilisateur et il va ainsi produire de l'information directement utilisable par l'entreprise.

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>

Comment identifier des *lead users* sur un territoire ?

Trois méthodes existent pour identifier les *lead users*, le dépistage (*screening method*), la recherche pyramidale (*pyramiding method*) et l'auto-sélection (*selfselection*). Le dépistage consiste à identifier les *lead users* en recherchant ses caractéristiques dans une population, sur des sites spécialisés ou dans des communautés d'intérêts (technique, sport, loisirs).

La recherche pyramidale consiste à se baser sur des experts du domaine d'activité de la société ou d'un domaine connexe (chercheur, journaliste spécialisé ou consultant) pour accéder à d'autres experts qui ont plus de connaissances et ainsi remonter jusqu'aux *lead users*.

Enfin, l'auto-sélection consiste à fournir des tests d'auto-sélection aux *lead users* pour qu'ils puissent s'identifier eux-mêmes auprès des fabricants. Les *lead users* sont ensuite invités à participer à des workshop réunissant *lead user* et concepteur de la société.

Néanmoins identifier et intégrer les *lead users* est une démarche lourde et coûteuse pour les entreprises. Olson et Bakke montrent que les entreprises qui adoptent ces méthodes innoveront plus mais que malgré tout elles ont tendance à abandonner cette méthode au cours du temps.

Est-ce que les enjeux de la mobilité en ville, et en particulier la question des alternatives à la voiture, peuvent être abordés en s'appuyant sur des *lead users* ?

Discuter avec des personnes confrontées à des problèmes de transport peut être une solution. L'étude des conditions dans lesquelles un usager substitue un autre moyen de transport à la voiture est certainement quelque chose d'instructif pour les opérateurs de la mobilité dans la ville. Mais il faut faire

attention car il y a aussi des contraintes et des obstacles au développement d'un service ou d'un équipement qui ne relèvent pas de l'usage mais qui sont inhérentes au système.

Les *lead users* étant aussi souvent des leaders d'opinion, n'est-il pas intéressant, dans le cadre d'une politique publique, de s'appuyer sur eux pour impulser des changements de comportements ou de pratiques à une échelle plus large ?

Je pense en effet qu'ils peuvent être un levier de changement. Mais pour cela, il faut réserver des espaces et des temps d'échange et de rencontre pour les personnes développant des pratiques innovantes en matière environnementale. Les *lead users* ont certes une motivation intrinsèque à agir, principal moteur du comportement de ces personnes, mais pas le seul. Il faut leur offrir des espaces de valorisation dans lesquels ils peuvent eux-mêmes trouver de nouvelles idées d'une part et profiter de la reconnaissance des pairs ou de la société d'autre part. La collectivité pourrait donc très bien organiser et animer ces communautés.

Comment travaille-t-on avec des *lead users* une fois qu'ils sont identifiés ?

Il faut d'abord avoir bien en tête que l'on ne vise pas la représentativité mais la créativité dans ces communautés. A partir de là, c'est principalement dans la configuration de focus groups que l'on va travailler. Ces focus groups peuvent être soit réels, soit virtuels.

Les focus groups en ligne présentent l'avantage de pallier la difficulté à rassembler les gens. Un focus group en présentiel se fait sur une courte période, 2 à 3 h, la discussion est synchrone. Des effets de groupe très forts peuvent apparaître, la parole peut être fortement influencée par d'autres dans le flux de la conversation. Dans un focus group en ligne, l'un peut aussi influencer l'autre mais

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>

l'écrit permet de prendre plus de distance et favorise la réflexion.

Concrètement, dans un focus group en ligne, on pose une à deux questions par jour aux internautes et quelquefois on les relance par des synthèses intermédiaires ou des questions plus ciblées à un internaute en particulier (sur le forum ou en messagerie privée). Une fois le forum lancé, il faut adapter les questions en fonction des réactions des internautes. Ce qui fait qu'il faut suivre et analyser le forum quasiment en temps réel de façon à être très réactif. De plus, les synthèses prennent beaucoup de temps car il ne s'agit pas seulement d'agrèger les commentaires des internautes, mais de donner un peu de sens à leurs réactions. Il faut prévoir un temps important pour l'animation. J'ai tendance à nommer ce type de dispositif un « forum de conception » c'est-à-dire un forum ouvert aux internautes pour les associer à la conception d'un nouveau produit ou service.

Le Grand Lyon est sensible aux questions d'acceptabilité et d'appropriation, par la population, d'un service, d'un équipement ou d'une politique publics. En tant que spécialiste de l'innovation avec des communautés d'utilisateurs, que vous évoquent ces notions ?

Selon moi, l'acceptabilité pose la question « est-ce que cette innovation est compatible avec mes façons de vivre, mes valeurs, les usages que j'ai aujourd'hui ? ». Par exemple, dans une station de ski, le projet de construire des hôtels en haut de pistes va se heurter à des résistances et des oppositions dénonçant le bétonnage de la montagne ! Cela heurte les valeurs de certaines personnes. Étudier l'acceptabilité du projet conduit à se demander ce qui pourrait faire que cela ne heurte pas des valeurs ? L'appropriation pose la question « A quelles conditions vais-je utiliser ce service ? ». Une des conditions est bien sûr que ce soit compatible avec mes valeurs, mais cela ne suffit pas. Il s'agit aussi des conditions de mise

en œuvre, de prix, etc. L'appropriation questionne aussi la compétence de l'utilisateur. Bien des produits ou services ne sont pas appropriés parce qu'ils exigent trop de compétences ou de connaissance de la part de l'utilisateur. L'acceptabilité d'un projet n'est pas un gage d'appropriation !

Si l'on prend l'exemple du projet d'aménagement des Rives de Saône, comment peut-on construire son acceptabilité et anticiper son appropriation ?

Dans l'espace public, il y a une dimension politique. Même dans l'usage, il y a une dimension politique. Si demain, imaginons que vous interrogiez des utilisateurs qui se montrent intéressés par les bords de Saône en invoquant la nécessité de mettre à disposition des scènes musicales faute d'espaces pour répéter dans l'agglomération. Si on le fait, cela signifie qu'on laisse une catégorie de la population gérer elle-même une partie de l'espace public. Est-ce que c'est politiquement compatible avec la vision politique de l'équipe municipale sur le développement de la ville ? Ces attentes peuvent entrer en conflit avec la conception de la ville que peut avoir l' élu. On revient au même problème qu'avec la stratégie d'entreprise : est-ce que ce que me dit l'utilisateur va être compatible avec la vision de l'entreprise ou la stratégie que l'on veut mettre en œuvre. Or, là où l'entreprise peut réagir de façon à satisfaire un segment de la population, la collectivité peut refuser d'engager des actions parce qu'elles ne sont pas conformes au projet ou à la vision politique du pouvoir en place. De fait, les méthodes fondées sur les utilisateurs sont certainement plus difficiles à mettre en œuvre pour une collectivité que pour une entreprise.

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>

Les procédures de concertation publique et les démarches participatives ne devraient-elles pas s'inspirer un peu des forums de conception que vous avez décrits plus haut ?

Dans les démarches de concertation, j'ai en effet souvent eu la sensation que le projet était déjà bouclé. On vient plus pour vendre le projet que pour recueillir des idées. Si l'on met en œuvre ce genre de méthode, il faut être très clair. Si on demande au gens de co-construire des idées, il faut montrer qu'elles aboutissent ou justifier le fait qu'elles ne peuvent aboutir au risque de briser les relations.

GRANDLYON
communauté urbaine

Direction de la Prospective et du Dialogue Public
20 rue du lac - BP 3103
- 69399-LYON CEDEX 03
<http://www.millenaire3.com/>