



L'INNOVATION DANS LE SECTEUR DE L'AMEUBLEMENT

Le marché français de l'ameublement est soumis à une vive concurrence internationale. Les entreprises ont donc à lutter en permanence pour garder leur part de marché, idéalement les développer.

La courbe de vente des produits, à l'exception peut-être de produits iconiques, suit une courbe régulière de croissance, de stagnation et de décroissance, l'entreprise n'a donc pas d'autres solutions que de mettre sur le marché de nouveaux produits pour rester dans la course.

Mais alors voilà, comment faire lorsque l'on est une PME ?

La plupart des entreprises françaises de l'ameublement est de petite taille et ne dispose pas, comme dans les grands groupes, de service innovation. Il faut donc innover avec les moyens du bord plus ou moins importants, et plus ou moins disponibles. Cette situation impose aux entreprises du secteur une rigueur opérationnelle et leur demande d'être encore plus efficaces dans leur façon de faire.

Or bien que ce bilan soit largement partagé, FCBA a pu remarquer que les entreprises rencontrées fréquemment ne disposent pas d'une méthodologie bien établie. Le manque de méthode peut être à l'origine d'une perte de temps et d'efficacité, et donc d'argent. C'est à partir de ce constat que nous avons choisi de faire un comparatif des méthodologies d'innovation existantes afin de les faire découvrir aux entreprises du secteur. Nous avons tenté dans la mesure du possible d'étayer les méthodes par des exemples sectoriels.

Nous expliquerons en particulier la méthode retenue par FCBA, dont l'ambition, au-delà de l'accompagnement individuel des entreprises, est également de diffuser plus largement cette méthode au sein de notre filière.

Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation est un mot qui est beaucoup utilisé aujourd'hui, pour parler, quel que soit le secteur, de quelque chose de nouveau. Mais comment peut-on amener de l'innovation dans une entreprise tout en restant efficace ? Pour le savoir, il s'agit déjà de comprendre qu'est-ce que l'innovation.

Dans un premier temps, nous allons vous présenter la définition de l'innovation vue par certains experts reconnus, puis nous en viendrons à ses différentes formes avant de finir par des témoignages dans notre secteur professionnel.

Selon Lina Alami, directrice de la transformation au sein du groupe VOG et spécialiste en marketing, stratégie et pilotage de projet en entreprise, l'innovation s'inscrit dans un contexte économique et fonctionnel viable, ce qui la distingue de l'invention.

« Le Manuel d'Oslo qui constitue la référence académique définit ainsi la notion de résultat : **l'innovation est une nouveauté ou une amélioration sensible apportée à un produit, un service (fonction, usage, technologie), un procédé, une méthode de commercialisation (marketing) ou d'organisation (interne, externe)**. Elle peut ainsi constituer une nouveauté pour le marché dans son ensemble ou une entreprise spécifique.

De manière moins académique, une innovation est une invention qui rencontre un marché. Combien d'idées fabuleuses prennent

la poussière dans un grenier ? Combien de brevets déposés n'ont jamais été exploités ? C'est ce qui distingue l'invention de l'innovation. **Dans ce cadre, une innovation est une invention qui répond à des besoins identifiés d'un groupe d'individus identifiés et dont la valeur perçue par celui-ci est monétisable à la hauteur de la constitution d'un modèle économique viable pour l'organisation à l'origine de l'innovation.** Une innovation qui ne remplit pas les quatre critères : caractère nouveau, clients, création de valeurs utilisateur et création de valeur business n'est pas une innovation. On distingue généralement deux niveaux d'innovation : incrémentale et radicale (de soutien/ de rupture). »

Pour Gilles Garel, professeur du Cnam dont les travaux de recherche en management de la conception et de l'innovation sont en relation directe avec des entreprises innovantes dans des secteurs variés, « le mot « innovation » est un terme ambigu, en ce qu'il désigne à la fois un processus (d'idéation, de conception, de développement, etc.) et le produit final de ce processus (lorsqu'il aboutit). ».

Les différents types d'innovations

Il existe 4 types formes d'innovations décrites succinctement ci-dessous.



Figure 1 : TRENDemic. 4 Types d'innovations. [Illustration] In : Trendemic. Disponible sur : <https://trendemic.net/innovation-disruptive-convergente-radical/>

Les étapes d'un processus de conception

L'activité de conception va de l'émergence de l'idée à la définition détaillée du produit ou du procédé en incluant une phase de conception préliminaire.

Que ce soit pour concevoir un produit, un espace ou même un logiciel, **le cycle de conception peut se découper globalement en 4 étapes :**

- ✓ L'analyse du besoin : elle mènera à répondre à un besoin ou à en créer un nouveau ;
- ✓ La génération d'idées : c'est la phase de créativité, où l'on va essayer d'élargir le sujet au maximum ;
- ✓ Les expérimentations : elles peuvent être diverses, l'objectif est d'affiner son projet avant de le terminer ;
- ✓ Le développement technique : c'est à ce moment que tous les détails sont réglés afin que le projet soit cohérent.

Même s'il existe généralement ces 4 phases, plusieurs méthodologies permettent d'arriver au résultat.

Quelques méthodologies d'innovation

Pour innover dans une entreprise, plusieurs méthodes existent. Comme vu précédemment, il y a différentes sortes d'innovation, et les méthodes à employer pour y arriver ne sont pas les mêmes.

De plus, **le choix de la méthodologie de travail pour innover dépendra des équipes auxquelles la méthode va être**

apprise, et des capacités de l'entreprise à sortir de l'univers de travail qu'elle connaît. Pour finir, bien sûr, le choix de la méthode est également à adapter en fonction du type de projet sur lequel on travaille : développement d'un produit, d'une gamme de produits, d'un logiciel, d'un service, ou carrément d'une entreprise entière.

Ci-après sont décrites quelques méthodologies intéressantes et distinctes, sans être exhaustives.

Nous terminerons par la méthodologie utilisée par FCBA dans l'accompagnement des entreprises de notre secteur.



La théorie CK

La théorie C-K est une méthode de créativité basée sur l'interaction entre deux espaces : l'espace **C** Concept et l'espace **K** Knowledge.

Développée dans les années 1990 par Armand Hatchuel et Benoît Weil, tous deux professeurs à l'école d'ingénieurs Mines Paritech, cette méthodologie combine la profusion d'idées créatives et l'ancrage dans la réalité technique. Ce ping-pong entre les deux espaces permet aux idées les plus innovantes d'évoluer rapidement tout en ayant une part de concret, ce qui évite que l'idée se perde.

Concrètement, la méthode s'organise en suivant un tableau à double colonnes, dans lesquelles l'idée de départ va évoluer d'un côté et de l'autre.

Dans l'espace **C**, l'inconnu, l'objectif est de lutter contre la fixation de l'esprit et de libérer des idées dites « chimères », non rationnelles. C'est le but à atteindre dans un monde idéal.

Dans l'espace **K**, le connu, il s'agit d'une bibliothèque de connaissances : au fur et à mesure de la réflexion, on inscrit dans cette colonne toutes les connaissances techniques que l'on a, qui pourraient être utilisées pour une fonction bien précise de « l'idée ». Il s'agit de transfert technologique.

Quand le concepteur imagine quelque chose de nouveau, il génère de nouveaux concepts – expansion de l'espace C, et il active de nouvelles connaissances – expansion de l'espace K.

Cette méthodologie permet de réaliser des innovations de rupture tout en structurant la réflexion : le savoir stimule la création et la création stimule le savoir.

Armand HATCHUEL La théorie C-K

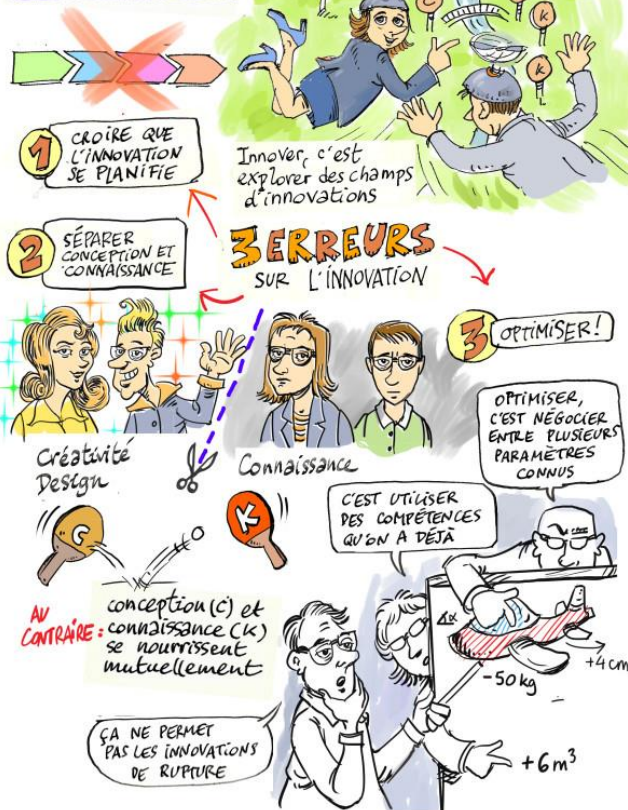


Figure 1 : DURIEZ Frédéric. Trois erreurs communes sur l'innovation. 2016. [Illustration] In : Thot Cursus. Disponible sur : <<https://cursus.edu/articles/36094#.XEhfc3kKW72>> (consulté le 24/12/18)



Figure 2 : DURIEZ Frédéric. La méthode C-K d'après Armand Hatchuel. 2016. [Illustration] In : Thot Cursus. Disponible sur : <<https://cursus.edu/articles/36094#.XEhfc3kKW72>> (consulté le 23/11/18)

Design Thinking

Le Design Thinking est un état d'esprit et une méthode qui propose de déployer les outils de conception des designers en les centrant sur l'humain, à base d'observations, d'expérimentations, de Brainstorming et de Storytelling. C'est une des méthodes de créativité les plus en vogue dans les entreprises en ce XXI^{ème} siècle.

La définition officielle du Design Thinking donnée par Tim Brown serait celle-ci : « Le Design Thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes interdisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique. »

Lean Startup

Le Lean Startup est une méthode dite « Agile ».

Les méthodes agiles ont pour origine le manifeste Agile, rédigé en 2001, qui consacre le terme « d'agile » pour référencer de multiples méthodes existantes, initialement dédié au domaine de l'informatique et du développement de logiciel : *Manifeste pour le développement agile de logiciels*.

Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles : le but est d'impliquer le client le plus possible, en ayant une capacité de réactivité maximale. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif et doivent respecter quatre valeurs fondamentales déclinées en douze principes desquels découlent une base de pratiques, soit communes, soit complémentaires.

Le Lean Start-up est une méthode qui réunit flexibilité, droit à l'erreur et réduction du risque, associé à un mode de conception innovante continue qui expérimente le couple produit/marché en temps et facteurs réels. C'est une méthodologie intéressante à utiliser dans le démarrage d'un projet d'entreprise. Celle-ci n'a pas pour objet de trouver l'idée innovante initiale mais de la manager pour lui permettre de rencontrer son marché le plus vite possible en (in)validant rapidement ses hypothèses de valeurs et en lui offrant la possibilité de pivoter.

Design Sprint

Le Design Sprint est un condensé des méthodologies Design Thinking et Lean Start-up.

L'objectif de cette méthode est de répondre aux besoins des utilisateurs, tout en suivant un cycle court entre la phase d'identification du problème et celle du test utilisateur.

Cette méthode, qui peut s'appliquer au développement de service ou de produit, s'effectue avec une équipe définie, en 5 étapes, sur 5 jours.

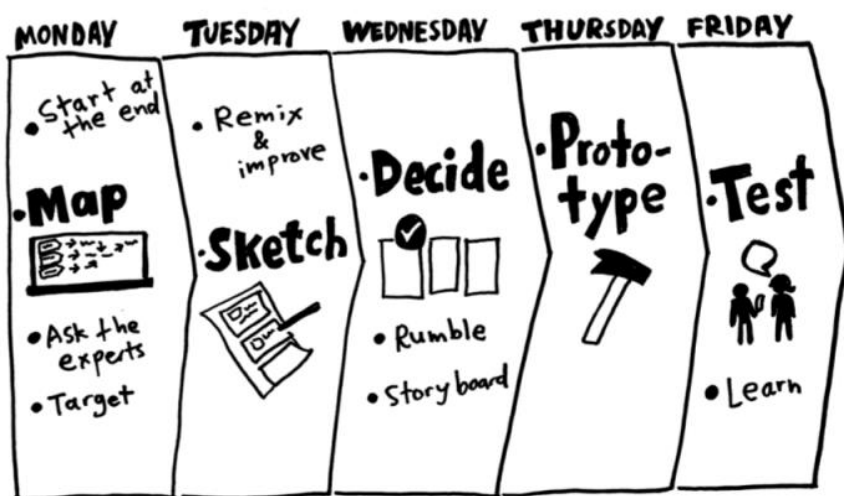


Figure 6 : Les étapes du Design Sprint en 5 jours selon Jake Knapp et John Zeratsky

Business Model Canvas et Lean Canvas

Le Business Model Canvas est une méthodologie qui permet de juger le potentiel d'un projet en le mettant dans son contexte, au travers tous les éléments de son marché.

Comme tout business model, celui d'Alexander Osterwalder permet de dresser un état des lieux du modèle économique d'une entreprise, d'un projet ou d'un produit. Néanmoins, à l'inverse de nombreuses constructions ou présentations de business model, celui-ci présente l'avantage d'être extrêmement synthétique et de regrouper en un seul tableau tous les éléments, afin de ne pas dissocier le produit (et sa valeur ajoutée) et le reste du business modèle.

En pratique, cette méthode prend la forme d'un tableau synthétique appelé tout simplement Business Model Canvas.

En accord avec les principes du Lean Startup, le Lean Canvas proposé par Ash Maurya, permet en répondant à une liste de « neuf questions » de modéliser et de tester les hypothèses d'un business model entrepreneurial.

Ocean Blue

La méthodologie « Océan bleu » est une stratégie d'entreprise qui vise à imaginer des concepts qui sortent de la concurrence, qualifiée « d'océan rouge ».

Pour comprendre l'idée globale de cette méthode, nous pouvons citer le résumé du livre « Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques » rédigé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD :

« Pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des contraintes de son marché. Et, pour sortir de « l'océan rouge » de la concurrence, elle va devoir effectuer un saut de valeur, véritable déplacement stratégique qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement nouveau, un océan bleu. »

Les « océans » sont en fait des métaphores représentant les différents marchés.

L'**océan rouge** représente le marché connu des industriels, avec des règles de concurrence et des limites de développement connues des acteurs (fournisseurs, clients, prescripteurs...). Lorsqu'un marché est saturé, la création de nouveaux produits devient soit un marché de niche (souvent peu accessible et peu rentable), soit un produit standard où la concurrence des prix sera rude.

L'**océan bleu** représente le marché encore inexploité. Dans ce marché, la demande est créée plutôt que satisfaite. Les possibilités d'innovation et de développement d'entreprises sont nombreuses, mais les risques en termes de rentabilité plus importants (comme dans tous cas d'innovation radicale).

La pierre angulaire de la stratégie Océan Bleu est l'innovation utile, une forme d'innovation qui crée de la valeur pour le client ainsi que pour l'entreprise. En effet, selon les auteurs, l'innovation (sur un produit, un service, etc.) doit créer et augmenter la valeur pour les clients et, dans le même temps, réduire ou éliminer les caractéristiques du produit et/ou les services qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir.

La co-conception par l'usage

La co-conception par l'usage est une méthode de conception centrée sur l'utilisateur : des observations d'usages servent de point de départ aux réflexions créatives, l'utilisateur est intégré tout au long du processus de conception. Contrairement à d'autres méthodologies, la co-conception par l'usage n'intègre pas l'utilisateur qu'en début et fin de projet.

C'est la méthode utilisée couramment par FCBA, elle s'appuie notamment sur des travaux de thèses conduit par une salariée de FCBA. Ceci nous permet d'avoir une méthodologie robuste, éprouvée, scientifique et vous le verrez dans le dernier chapitre, opérationnelle.

✓ Phase 1 : Définition de la cible utilisateur et de ses besoins

L'objectif de cette phase est de cadrer le périmètre du projet en termes d'usage. Quels sont les profils types pour qui nous travaillons ? Une fois la réponse à cette question établie, il s'agit de constituer une communauté d'utilisateurs représentative du panel. Le nombre de personnes dans la communauté peut varier entre 10 et 20 personnes : **la méthodologie se base sur des données qualitative et non quantitative.**

Une fois la communauté constituée vient la phase d'observation des usages, de récolte des données, qui serviront de base à la suite du projet. Il existe plusieurs méthodes, directement issues du domaine de l'ergonomie, qui permettent d'observer des usages :

- ✓ Observation in-situ : un ergonome vient observer les personnes chez elles, en se mettant en retrait, et prend des notes sur les usages qu'il observe.
- ✓ Entretiens semi-directif : l'ergonome pose des questions à l'usager, plus ou moins ouvertes, en l'invitant à parler de ses usages et en adaptant ses questions au fur et à mesure des réponses.
- ✓ Auto-observations : l'usager s'auto observe et prend des notes et des photographies de ses usages. Cet exercice doit être préparé et surtout expliqué à l'usager, en utilisant des outils adaptés d'auto-observation.

L'ensemble des données récoltées serviront de matière brute aux phases suivantes.

✓ Phase 2 : Appropriation des usages

Afin de pouvoir utiliser les données d'observation, il faut les décrypter. C'est l'objectif de cette phase d'appropriation. Cette étape se réalise au cours de séances d'appropriation, regroupant l'ensemble des acteurs du projet (et c'est là tout l'intérêt de la co-conception) : usagers, industriels, designer, équipes marketing, vendeurs... L'idée est que chacun comprenne le réel besoin des usagers, en prenant du recul sur les données brutes : à travers tel exemple de moment de vie, quel est le problème de fond qu'il faut résoudre ? Les maîtres-mots de l'appropriation des usages sont : dégager des problématiques puis les regrouper en grande thématiques d'usages.

✓ Phase 3 : Séances de créativité

Encore une fois, il est crucial que cette étape se fasse avec l'ensemble des acteurs du projet. C'est à ce moment que les concepts vont apparaître.

Grâce à différents outils utilisables en séance de créativité classique, des petits groupes projets composés des différents profils d'acteurs vont, en se basant sur les problématiques décelées plus haut, réfléchir à des solutions. Sketch, scénarios, brainstorming, plusieurs outils sont envisageables en fonction des participants, tant que l'imagination est au rdv.

Pour passer à l'étape suivante, il s'agira de choisir, en groupe entier, les concepts les plus pertinents par rapport aux problématiques de départ.

✓ Phase 4 : Prototypage

En partant des maquettes et dessins réalisés lors de la séance de créativité, il faudra faire des prototypes (ou au moins pré-prototypes, des pré-prototypes) à échelle 1, afin de pouvoir passer à l'étape d'après : l'expérimentation. La phase de prototypage est celle dans laquelle l'utilisateur est le moins intégré, puisqu'il s'agira ici des connaissances métiers de chaque entreprise.

✓ Phase 5 : Expérimentations et améliorations

La phase d'expérimentation est très importante dans la méthodologie de co-conception par l'usage : **elle permet de valider et d'invalider les fonctionnalités imaginées** en séance, directement avec l'usager. En mettant en scène le plus possible le prototype (qui peut être virtuel ou physique), l'usager vit une expérience à travers un scénario afin d'avoir les réactions les plus justes possible par rapport à la réalité.

Il existe différents protocoles d'expérimentation, encore une fois liés au domaine de l'ergonomie, mais tous ont pour objectif de laisser l'utilisateur s'exprimer afin d'améliorer le concept ensuite. Cette phase est souvent sous forme de boucle : une fois l'amélioration ajoutée au prototype, on repasse en phase d'expérimentation pour améliorer et ainsi de suite...

Outre l'implication de l'usager, cette méthode prône un gain de temps sur l'ensemble de la conception en misant sur la communication en amont des différents acteurs du projet.

Applications dans le secteur de l'ameublement de la co-conception par l'usage

Afin de bien comprendre l'utilisation de ces méthodologies et outil dans le secteur de l'ameublement, des cas d'études sont décrits dans notre rapport complet, dans cet article, nous nous focalisons sur les résultats des études FCBA.

Le projet habitat sénior et le projet habitat connect (FCBA et partenaires industriels).

✓ Habitat sénior

Réalisé par un consortium d'industriels français piloté par FCBA, Habitat Seniors est le premier projet de co-innovation pour et dans l'usage de l'habitat évolutif prenant en compte les usages réels du logement par les seniors. Promoteur, architecte, industriels et usagers ont donc été impliqués tout au long de la conception dans une démarche apprenante et d'amélioration continue afin d'apporter des solutions concrètes répondant à la demande croissante des seniors de rester le plus longtemps possible dans leur propre logement. Les travaux ont débuté dès 2013 !

Dans le cadre de ce projet, voici quelques-unes des réalisations de nos clients.

- ✓ Righini, spécialiste des portes et bloc portes, a conçu une porte équipée d'un système motorisé d'assistance à l'ouverture et d'une serrure

connectée. Celle-ci permet une ouverture sans effort avec plusieurs reconnaissances possibles, afin de faire face à toutes les situations. Autonome, elle permet à tous de trouver une solution simple quant à l'ouverture et la fermeture, et ce quel que soit le handicap de la personne. Le senior retrouve ainsi une certaine autonomie et, s'il est aidé, des droits d'accès peuvent être donnés à plusieurs utilisateurs.

- ✓ **Optimum a conçu un meuble d'entrée et de repassage regroupant toutes les fonctions liées à cet espace.** Equipé de rangements ainsi que d'une table à repasser, celui-ci limite les déplacements et les gestes superflus, puisque les affaires « viennent aux seniors » sans qu'ils aient à se baisser ou se fatiguer, et permet à un éventuel aidant de rester à proximité des seniors, sans être dans leur chemin. Un aidant peut prendre en charge ces tâches ménagères tout en partageant un moment de discussion et d'échanges avec le senior. Il peut aussi s'y trouver un peu à l'écart, si le senior est en train de se reposer. Il peut également servir de zone d'appui pour cirer ses chaussures ou de zone de repos en position assise grâce à son strapontin escamotable intégré.

✓ **Habitat connect**

Nous pourrions comme pour le projet précédent, vous présenter tous les produits développés mais vous trouverez ça directement sur le site internet du projet : <https://www.habitat-connect.com/>

Et pour terminer parce que les vidéos sont plus parlantes parfois que les longs discours et surtout parce que ce sont nos clients qui en parlent le mieux, voici le lien sur la vidéo du projet dans lequel certains clients témoignent.

<https://www.youtube.com/watch?v=VHyq6bKv5JQ>

Conclusion

Nous ne pouvons pas terminer cette synthèse sans quelques lignes de conclusion à propos de l'innovation. Il existe des méthodologies d'innovation standardisées, et pourtant la majorité des entreprises n'applique pas de processus d'innovation. C'est d'autant plus dommage que le temps passé en développement de produit est important dans bien des cas. Même une entreprise mature peut mettre jusqu'à 2 ans dans le développement du produit. Il est possible de gagner du temps dans ce processus.

Dès le début du projet, le processus d'innovation démarre par une phase préliminaire d'état de l'art de la situation qui a toute son importance. Lorsque cela n'est pas ou pas bien fait, cela conduit à réinventer l'existant. Nous ne pouvons que vous recommander d'intégrer les usagers dans la réflexion, en gardant à l'esprit qu'un usager n'est pas seulement l'utilisateur final du produit ou du service, il peut être un intermédiaire (poseur par exemple). Bien souvent également, les phases par lesquelles le produit va passer avant d'être au contact de l'usager vont être ignorées alors qu'elles peuvent aussi être source d'innovation. Si nous prenons le cas d'un sénior résidant en EHPAD, alors l'usager est aussi le personnel de l'EHPAD ainsi que les familles des résidents.

Enfin, cela fait partie de nos missions de diffuser les méthodologies que nous mettons en œuvre, nous sommes donc à votre disposition pour vous accompagner sur un projet ou un autre, que ce soit au travers de formation, de séances de créativité ou tout autre étape du processus. L'idée étant bien sûr

que vous deveniez vite autonome dans la façon de faire : si vous innovez et qu'en plus vous travaillez sur votre processus, alors notre mission sera intégralement remplie.

Pour en savoir plus

> <https://www.fcba.fr/actualite/habitat-seniors-communique>

Contact

Justine ROUGER ● justine.rouger@fcba.fr
Tél. 01 72 84 97 64



Pôle Ameublement
Equipe VICA
10 rue Galilée, 77420 Champs-sur-Marne