

Céraminnov

Emergence et création d'innovations

Guide Méthodologique et Technique

Ouvrage édité par le Critt Z3T

Projet collectif d'innovation
dans la céramique des arts de la table
et du confort de la maison

Alexandre Naoun
Cédric François

3

L'action CERAMINNOV, méthodologie et déroulement

3.1

Une action collective

Les actions collectives sont un mode d'accompagnement d'entreprise relativement récent mais en développement. C'est celui qui a présidé à la constitution de CERAMINNOV.

L'action collective repose sur deux principes fondamentaux qui en font tout son intérêt :

I La mutualisation des ressources

I La combinaison de la formation et de son application en simultané.

En l'occurrence, CERAMINNOV a été l'occasion de mutualiser les ressources de formation et de création d'idées. Concrètement, plusieurs représentants de chaque entreprise participante se sont réunis pour suivre les mêmes formations et imaginer ensemble des idées de produits. Cette mutualisation des résultats est finalement assez peu courante dans le monde de l'innovation mais était un des fondements de la solidarité entre entreprises. Ce point a donné lieu à un accord juridique spécifique, gage d'un partage équitable des retombées créatives.

Les actions collectives, généralement co-financées par plusieurs institutions locales, régionales ou nationales, présentent un intérêt économique en ce qu'elles évitent de multiplier les financements individuels au conseil ou à la formation des PME.

L'action collective est donc un outil de progrès tout à la fois enrichissant pour les entreprises participantes et économique pour la collectivité.

3.2

Genèse et enjeux du projet

Le projet de l'action collective CERAMINNOV a débuté en 2006 lorsque le Critt Z3T (Centre de transfert de technologie dédié à la céramique, basé à Vierzon), a initié ce qui devait être un projet collectif de « design et innovation dans la céramique ».

L'opportunité d'un appel d'offre lancé par la DGE (Direction Générale des Entreprises du MINEFI, Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie) intitulé « Innovation-Création-Design dans les biens de consommation » a permis la constitution d'un dossier complet de demande de financement public pour l'action projetée par le Critt Z3T.

Le montage du projet fut l'occasion de le présenter à plusieurs entreprises dont 7 y ont souscrit. Parmi celles-ci, 6 entreprises fabricantes de produits de céramiques traditionnelles complétées par une entreprise experte dans le traitement de surface.

La diversité de localisation des entreprises a permis à l'action d'acquérir un rayonnement national.

Le but de CERAMINNOV était donc de sensibiliser et former les entreprises aux démarches d'idéation, de création de concepts produits puis à leur validation par des tests utilisateurs/prescripteurs pour la partie « formation ». Pour la partie « action », exécutée en simultanée, les objectifs étaient les suivants :

I Plus de 20 concepts viables

I 12 nouveaux produits testés et validés à lancer

I 3 innovations transversales applicables à l'ensemble du secteur.

Le projet fut soutenu puis labellisé par le Pôle Européen de la Céramique (Pôle de compétitivité céramique à Limoges) qui malgré son orientation vers les applications les plus « high-tech » de la céramique y a décelé l'opportunité de détecter des synergies possibles avec la céramique traditionnelle et ainsi couvrir le champ entier de la céramique.

L'action CERAMINNOV fut finalement sélectionnée en novembre 2006 par la DGE du MINEFI et fut alors lancée début 2007 pour une durée de 18 mois.

3.3 | Les entreprises du groupe

Le groupement des entreprises s'étant engagées à participer à CERAMINNOV présentait une intéressante palette en termes de dimensions et de types de production comme le résume le tableau ici-bas :

Entreprise	Dépt.	Métier	Marchés	Dimension (approx.)	Métiers représentés dans l'action
BCI	Morbihan	Faïence	Agroalimentaire, arts de la table (BtoB et BtoC)	50p.	Modelage + R&D
Bernardaud	Haute-Vienne	Porcelaine	Arts de la table, bijouterie (BtoB et BtoC)	300p.	Direction
HB-Henriot	Finistère	Faïence	Arts de la table, décoration (BtoC)	50p.	Modelage + Commercial
J.Mérigous	Haute-Vienne	Porcelaine	Ameublement, décoration (BtoC)	30p.	Direction
Pillivuyt	Cher	Porcelaine	Arts de la table, décoration (BtoB et BtoC)	300p.	Création + Modelage
A.Raynaud & Cie	Haute-Vienne	Porcelaine	Arts de la table, décoration (BtoB et BtoC)	80p.	Création
TCPP	Creuse	Traitement de surface	Toutes industries (BtoB)	5p.	Direction

Au départ de l'action, les entreprises de CERAMINNOV sont alors toutes dans une situation semblable.

Malgré les divers niveaux d'industrialisation, les matières utilisées suivent des recettes séculaires et sont banalisées.

En outre, seule Pillivuyt, sans doute la plus industrielle des entreprises du groupement, a conservé une maîtrise de la chimie des pâtes de céramique alors que les autres entreprises sont totalement dépendantes de fournisseurs mondialisés pour lesquels les arts de la table et la décoration ne représentent pas un volant d'affaire suffisant pour envisager des adaptations particulières ou une quelconque innovation qui leur serait dédiée.

Aussi automatisé soit-il, le process reste identique et a atteint, pour les plus grandes entreprises, son plafond d'efficacité dans la production des pièces courantes : la façon des pièces brutes fait l'objet d'un coulage ou d'un pressage de la pâte automatisé mais la complexité des pièces, lorsqu'elles ne sont pas monoblocs, entraîne quasi-systématiquement des reprises manuelles dont les coûts sont incompressibles.

Les entreprises de CERAMINNOV, au départ de l'action, étaient donc très représentatives d'un secteur basé sur une vision traditionnelle des produits où l'innovation est cantonnée aux formes et couleurs et l'innovation technologique presque totalement absente.

Quant à la diversification, si elle était déjà pratiquée couramment par certains, elle était marginale dans les autres entreprises impliquées.

(...)

3.5 | 2. Le processus CERAMINNOV

Conscientes de l'impérieuse nécessité d'innover, les entreprises de CERAMINNOV s'y étaient associées dans le but d'en retirer tout à la fois une formation, une méthode reproductible et adaptée, et enfin la possibilité d'agir collectivement pour imaginer des idées nouvelles.

La méthode fut ainsi basée sur un processus formel, cadre de l'ensemble de l'opération, résumé de façon simplifiée dans le diagramme qui suit. Bien que le processus présenté comporte l'ensemble des phases jusqu'à la commercialisation, l'action CERAMINNOV ne portait que sur les phases allant de 0 à 3.

0. Expression de la problématique et des objectifs à atteindre

1. Recherche créative d'idées de produits ou services

2. Conceptualisation des idées

3. Validation du besoin et de l'adéquation produit / entreprise

4. Préparation d'un projet

5. Industrialisation et lancement

Voici une description complète des phases traitées dans CERAMINNOV :

(...)

Phase 3 Validation du besoin et de l'adéquation produit/entreprise

Objectif : Sélectionner les meilleures idées.

Evidemment, à ce stade, la pertinence des 60 idées retenues était encore trop faible pour envisager un développement de nouveaux produits par les entreprises.

Une série d'enquête devait alors être menée afin de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- . Que gagne le consommateur et que perd-il ?
- . Est-il prêt à accepter la nouveauté ?
- . Qu'est-il prêt à payer ?

Pour cela, le questionnaire s'est appuyé sur la grille suivante, retraçant en ligne les gains et pertes potentiels pour le consommateur et en colonne les différentes étapes de la consommation :

	Achat	Livraison	Usage	Compléments	Maintenance	Poubelle
Productivité client						
Simplicité						
Praticité						
Risque						
Fun & vecteur d'image						
Bon pour l'environnement						

Les 6 leviers

La maîtrise d'œuvre du questionnaire et de l'enquête a été confiée à nos deux sociologues du CETU-ETiCS dont la compétence a révélé aux participants toutes les dimensions contenues dans l'introduction de produits innovants.

La difficulté de l'enquête réside d'une part dans la récupération d'éléments objectifs sur le concept proposé (est-il utilisable, pratique...?) mais aussi dans la compréhension fondamentale de la notion de représentation.

En effet, chaque objet de notre quotidien est associé à une expérience d'usage ainsi qu'à un ensemble d'images. Par exemple, notre imaginaire associe le grille-pain à un objet cubique pourvu de fentes en partie supérieure. Or, lorsqu'on innove, on peut être amené à bousculer l'image visuelle et le mode d'utilisation d'un objet : le grille-pain pourrait être ainsi fait d'un tapis roulant pénétrant dans une boîte cylindrique par exemple.

Or, le degré d'acceptation du changement n'est pas aisé à mesurer et justifiait donc l'appel à des spécialistes de la sociologie aptes à décoder les signaux faibles émis par les cibles de l'enquête et qui peuvent aboutir au final à un rejet complet de telle ou telle innovation.

Dans la pratique, les idées les plus prometteuses ont tout d'abord été maquettées par les designers et les entreprises afin d'apporter un support le plus concret possible aux cibles interrogées et pouvoir engendrer à coup sûr ces « signaux faibles » pour en faire des « signaux fiables ».

Selon les types d'idées, les cibles de l'enquête ont été des particuliers ou des prescripteurs.

La méthodologie retenue dans le cadre de Céraminnov consiste en la mise en œuvre de tests in situ.

- Idéalement le prototype est déposé dans les foyers en conditions réelles d'utilisation. Il s'agit alors de repérer les attentes sociales ou à défaut repérer les pratiques quotidiennes dans lesquelles le nouveau produit/concept peut venir s'intégrer mais aussi de repérer tout ce qui peut constituer un frein à cette intégration. Au final, l'objectif est de déterminer les correspondances possibles entre la solution technique, la proposition commerciale et la solution domestique attendue.
- L'enquête auprès des prescripteurs apporte une appréhension amont du besoin et un regard professionnel sur l'innovation. Les prescripteurs connaissent bien leur clientèle (particuliers ou professionnels) et sont en mesure de transmettre les attentes de ces derniers. L'objectif est également de recueillir des informations sur les améliorations attendues, sur les prix de vente public envisageables et de rentrer, si possible, dans une logique de co-développement sur certains concepts

Les différentes étapes des tests in-situ menés au cours de CERAMINNOV :

ETAPE 1

- Définir les atouts et les freins du produit/concept à tester
*Envisager toutes les critiques, réticences, difficultés de manipulation, les représentations positives et négatives.
Répertorier les points forts.*
- Pour quel(s) usage(s) ?
En substitution ou en complément de quoi ?
- Définir le public visé
A priori, qui seront les utilisateurs, acheteurs ?

Quel échantillon pour les tests?

ETAPE 2 Définir avec précision les objectifs du test :
Qu'est-ce que je veux observer, savoir ?

- Phase de validation technique
Est-ce que ça marche en situation ?
- Compatibilité avec les représentations sociales
Le produit/concept rentre-t-il en opposition avec l'imaginaire dominant, les utilisateurs potentiels sont-ils prêts et sous quelles conditions ?
- Compatibilité avec les habitudes acquises, les manières de faire, les rituels...
Adopter le produit/concept nécessite-t-il une adaptation et de quelle nature. L'utilisation, l'usage rentrent-ils en contradiction avec les habitudes ?
- Recherche de pistes d'amélioration, repérage des attentes des consommateurs (praticité, design...) pour adaptation.
- Phase de validation commerciale...

Quelles sont les questions posées par l'objet/concept, son environnement, les usages et techniques associés... ?

-
- ETAPE 3**
- Construire un guide d'entretien et/ou un guide d'observation
Qu'est-ce que je dois connaître des personnes, de leurs habitudes, de leurs choix, de leurs contraintes... ?
Qu'est-ce que je dois regarder, comprendre lors de l'introduction du prototype en situation ?

Disposer d'un outil opérationnel pour aller sur le terrain

-
- ETAPE 4**
- Recrutement
Comment vais-je recruter l'échantillon ?
Réseau, fichier, recruteur...
 - Prise de contact
Téléphonique, direct, par le biais d'un tiers...
 - Entretiens et/ou observations
Durée, lieux, enquêteurs, garantie « d'objectivité »
 - Modalités de transcription et transmission des informations
Supports (notes, croquis, photos, films...), transmission pour mutualisation, synthèse des informations pour prise de décision.

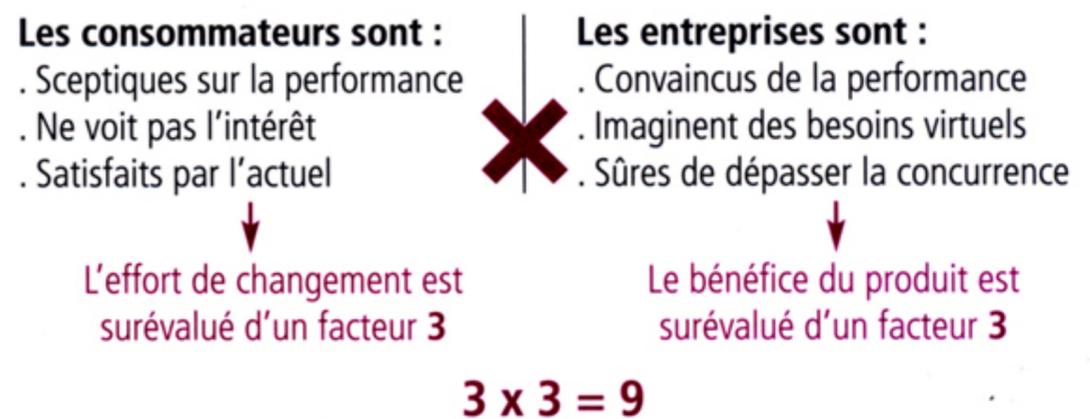
L'objectif pédagogique étant prioritaire d'une part, et d'autre part par souci d'efficacité, l'enquête a principalement porté sur les produits prototypés qui ont été présentés à plusieurs groupes de particuliers, des architectes d'intérieurs ou encore des magasins de décoration ou de jardinage, selon leur marché de destination.

Toujours dans un objectif pédagogique, l'équipe de sociologues a permis aux participants d'expérimenter eux-mêmes les enquêtes en les laissant en exécuter certaines en totale autonomie ou en les effectuant en binômes avec eux.

En toute rigueur, une enquête complète et fiable doit rassembler un nombre minimum de tests, très variables selon les produits/services testés et l'état d'avancement du processus d'innovation.

Les tests in situ ont mis en évidence les points forts des projets et/ou des prototypes, ils ont permis de confirmer certains doutes quant à la viabilité des concepts mais ont aussi permis d'envisager des usages qui n'avaient pas été anticipés.

Les tests auprès des particuliers et des prescripteurs ont permis de mettre en évidence des faiblesses sous-évaluées : en fait nous avons confirmé la règle du coefficient 9 telle qu'illustrée dans le diagramme suivant :

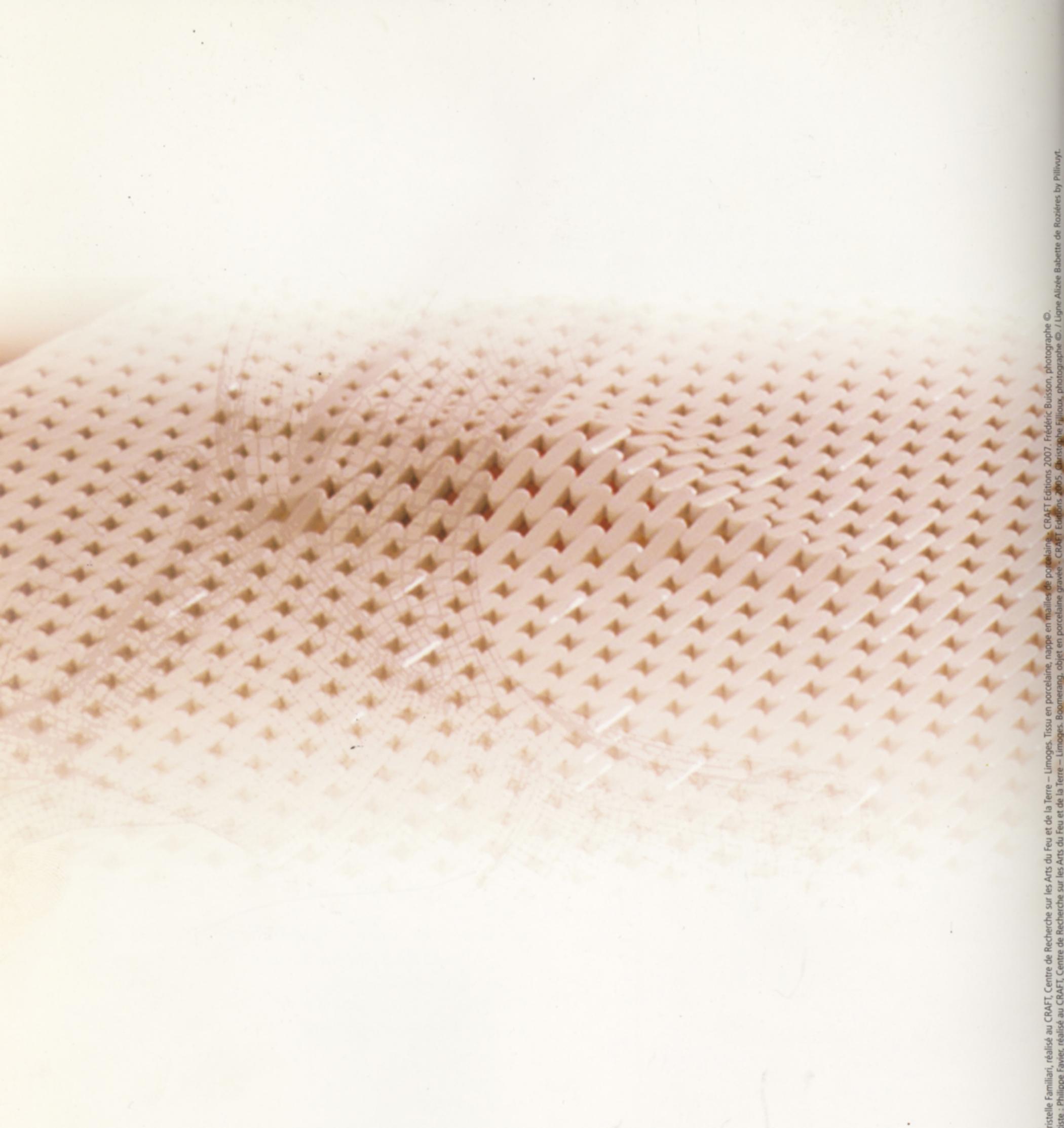


L'innovateur de son côté a tendance à surestimer d'un facteur 3 l'intérêt de son innovation, et le consommateur à surestimer également d'un facteur 3 l'effort de changement qu'il va devoir faire pour changer. Au final, il peut y avoir un fossé entre un nouveau produit et la demande réelle que l'on stigmatise par le produit de ces deux facteurs.

Le travail de test a donc permis d'évaluer ces innovations et de déterminer les points d'amélioration en vue d'un lancement (phase suivante).

Pour ce faire, les participants ont été amenés à se poser à nouveau l'ensemble des questions inhérentes à ses forces et faiblesses internes et aux menaces et opportunités externes (Cf. « conceptualisation des idées »), et à regarder ses innovations au prisme de la stratégie de l'entreprise.

Il est bien évident que les étapes suivantes de CERAMINNOV seront la préparation du lancement des innovations testées : un plan marketing comprenant un développement du mix marketing (produit, packaging, prix, distribution), phase qui ne faisait pas partie de CERAMINNOV.



Z3T Centre Régional
d'Innovation et de
Transfert de Technologie

Critt Z3T

Maison des Cultures Professionnelles
28, avenue Pierre Sébard
18100 VIERZON

Tél. +33 (0)2 48 53 03 03 | Fax +33 (0)2 48 53 03 07
www.crittz3t.com | email : contact@crittz3t.com