

Faire

Première version : octobre 2016.

Edité et conçu par Manuel Schmalstieg et Sedat Adiyaman

Créé avec Markdown, Byword, Mou, Pandoc et Github

Greyscale Press

ISBN-10 : 2940561052

ISBN-13 : 978-2940561056

Table des matières

**faire : comment concrétiser des idées et monter
les paliers de la productivité personnelle. » . 4**

Introduction

Partie 1

Chapitre 1. définir	17
Chapitre 2. cogiter	31
Chapitre 3. décider	45
Chapitre 4. planifier	61
Chapitre 5 : faire	75
Etude de cas : Coworking Neuchatel	87
Conclusion	97

Notes

faire : comment concrétiser des idées et monter les paliers de la productivité personnelle.

Introduction

Penser est facile. Agir est difficile. Mais agir en accord avec sa pensée est le plus difficile de tout.

Johann Wolfgang von Goethe, écrivain allemand et esprit universel.

Introduction

Nous vivons dans un monde **VUCA** : volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. Selon cet acronyme emprunté au monde militaire - il est apparu au USA dans les années 1990 - l'activité humaine est marquée par l'inconstance, l'incertitude, la complexité et l'ambiguité.

Notre monde est instable, des changements se produisent drastiquement. Personne ne sait combien de temps quelque chose peut résister et quand la situation va radicalement changer. Les événements viennent de façon inattendue.

Par conséquent, nous savons de moins en moins, où va le voyage. Les prédictions se révèlent être peu fiables et de plus en plus imprévisible.

Par la mondialisation et l'Internet, notre monde est devenu si fortement lié qu'une action aujourd'hui a beaucoup plus d'impact qu'auparavant. Il devient de plus en plus difficile de séparer la cause et l'effet.

Chaque entrepreneur est confronté à des défis au quotidien. L'environnement change constamment. Les nouvelles technologies apportent des réponses qui remettent en question l'existant. Tous possèdent une certaine manière de les empoigner. Dans la majorité du temps cela fonctionne. Dans certaines situations, vous avez constaté peut-être, il y a un besoin d'acquérir des moyens supplémentaires pour résoudre de façon efficace les défis et innover.

Avec ce livre, notre but est de vous apporter des éléments pour améliorer et compléter votre propre

démarche pour générer et implémenter des idées - et non pas de la remplacer.

En fait, c'est quoi une bonne idée et comment fait-on une bonne idée ? Tout d'abord, nous définissons une bonne idée par trois critères : simple, suprenante et pertinente. Facile à dire mais comment y parvenir ! Notre expérience nous a démontré qu'il existe trois éléments à considérer pour arriver à résoudre un problème de façon efficace et innover. Les personnes, les places et le processus - Trois P - trois leviers pour innover.

Tout au long de votre lecture, vous découvrirez les éléments suivants :

- Dans le premier chapitre, nous vous inviterons à sélectionner un sujet, un défi ou un problème qui pourra vous guider tout au long de votre lecture. C'est dans ce chapitre que le premier levier d'innovation, les personnes, seront approfondis.
- Dans le chapitre suivant, vous plongerez dans la créativité. Ici vous approfondirez les éléments essentiels pour booster votre créativité. C'est ici que vous découvrirez comment créer un environnement favorable à la créativité et quel sont les éléments importants dans le processus d'innovation.
- Dans le troisième chapitre, vous découvrirez les principes de la décision, les outils de visualisation des idées et nous approfondirons également comment simplifier les idées pour décider efficacement. Et comment arriver à conjuguer l'utile, l'agréable et le durable.
- Dans les deux chapitres suivants, vous serez

dirigé sur la partie de l'execution des idées . C'est à dire, planifier etachever. Car les idées prennent de la valeur quand elles sont planifiée et réalisée avec soin. La plupart du temps, les bonnes initiatives échoues car la planification est soit trop rigide ou trop flexible ou soit parce que les équipes ne diposent pas de moyens pour auto-gérer ou ne disposent pas d'outils pour analyser et améliorer leur productivité.

- Enfin dans le dernier chapitre, vous découvrirez les horizons pour les défis non pas de demain mais après-demain, soit la culture de l'innovation et comment la favoriser et la gérer.

De plus, chaque chapitre comporte des outils concrets que vous pourrez directement appliquer sur votre sujet. Crée de façon

Pourquoi ce livre ?

(à fusionner avec Intorduction)

Les entreprises se dotent d'outils pertinent pour faire face aux défis. Par exemple dans l'industrie, plus en plus d'entrprise dispose de personnes formé dans le "lean", théorie de gestion de la production née au Japon - proche du taylorisme - pour améliorer la performance des usines. En utilisant des outls divers et variés, dans le cas du lean avec du VSM, 5S, etc. Ainsi, les entreprises pensent pouvoir disposer de la solution miracle. En réalité, les outils sont uniquement des moyens. Ce qui est fondamental, c'est la compréhension de ce qui se passe à la source, le fonctionnement primaire - à la base.

La difficulté que font fasse la plupart des entreprises, c'est la capacité à inspirer et impliquer les personnes en continue. Les outils peuvent aider évidemment, mais la compréhension des éléments primaires du processus de créativité est essentiel (vous découvrirez dans le chapitre 2)

De plus, il ne suffit pas de générer des idées, vous devez les faire. Et si vous souhaitez que votre idée soit un peu plus qu'une ébauche, vous devez portez un attention particulière sur votre productivité, non pas des machines mais de vous - votre productivité personnelle. Trop souvent, les innovations meurent prématurement pas parce que l'idée n'est pas bonne mais parce que les activités opérationnelles ne laissent pas ou peu de temps. Il manque de structure, d'outils et de temps.

Ce livre offre une structure et des outils pour lier la phase de “penser” et “faire”. Il vous offre une approche structurée vous permettant de transformer l’immatérielles en matériels, les idées en succès, et ce, tout en gardant, sur le chemin de votre réussite, un oeil sur votre productivité personnelle.

Grâce à des chapitres synchronisés (et finement pensé), vous allez découvrir des outils pour identifier et définir des sujets avec lesquels vous pouvez faire quelque chose, générer des alternatives de solutions (des idées), les transformant en une forme visible (des prototypes) pour décider avec les autres de la meilleure solution. Et enfin, planifier l’implémentation avec des outils efficaces, faire les actions tout en montant les palier de votre productivité personnelle.

Pour qui ce livre ?

Ce livre s’adresse aux entrepreneurs de hier, d’aujourd’hui et de demain. Les professionnels qui souhaitent une approche simple pour les guider étape par étape dans leur aventure entrepreneuriale.

Vous pouvez utiliser ce livre pour les quatres activités que chaque entreprise traite, par exemple :

- création de valeur : créer un nouveau produit ou service
- promotion : mettre sur pied une nouvelle stratégie marketing
- vente : améliorer le processus de vente
- délivrer : réduire les flux internes et améliorer la productivité

Quand utiliser ce livre

Ce livre peut vous être utile dans deux situations :

1. Vous découvrez un problème - et vous souhaitez y remédier (exemples ...)
2. Vous avez un désir, une projet - et vous souhaitez trouver des solutions transformer les désirs en réalité. (exemples ...)

Connaissez-vous les deux types de problèmes que nous faisons toujours faire ?

La première, c'est les problèmes algorithmique c'est-à-dire, la réponse apportée est la seule possible (exemple : vous avez mal au dent, vous allez chez le medecin) La réponse existe depuis longtemps, il y a des solutions rapides et économiques.

La deuxième, c'est les problèmes heuristiques, la réponse possible est ouverte, il n'y a pas de solution évidente à portée de main. Ce livre convient particulièrement pour la dernière, les problèmes heuristiques.

Les principes à respecter

Le livre que vous tenez entre vos mains est particulier, voici cinq principes que vous devez respecter :

1. Il ne se lit pas. Il est là pour que vous travaillez avec. C'est un outil pratique. Ecrivez dedans, renversez du café dessus - surtout utilisez le !

2. Il est limité dans le temps. il y a une date de péremption, chaque livre convient pour 1 (un) projet ou défi spécifique - délimité dans le temps.
3. Il convient pour tout type de sujet - tant que cela reste dans un cadre organisationnel (entreprise, institution, etc.) PS : Vous êtes libre d'utiliser son contenu pour n'importe quel sujet - même illégal (à ce sujet, merci de nous informer)
4. Il est personnel. Vous n'avez pas le droit de l'offrir à votre grand-mère ou vos petits enfants. Achetez leur un autre.
5. Il n'est pas dogmatique. Son contenu apporte un éclairage sur une façon différente de travailler. Les éléments présentés ne doivent pas être figé dans leur utilisation (vous pouvez les adapter, transformer ou déformer).

Commencez par noter votre nom, votre projet et délai d'implémentation sur la page suivante.

Ce livre appartient à (votre nom)

.....

Titre de votre projet¹

.....

Courte description du projet²

.....

.....

.....

Date de péremption du projet³

.....

-
1. Un titre court, compréhensible et mémorable.
 2. Un description qui parle à tous.
 3. Un délai que vous pouvez visualiser, par exemple 90 jours.

Partie 1



Chapitre 1. définir

« Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerais les 55 premières minutes à définir la question appropriée à poser, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de cinq minutes. » – Albert Einstein

Quand on tente de comprendre un sujet où nous voulons innover, c'est parfois le brouillard. Notre expérience auprès de centaines d'entreprises montre qu'il existe majoritairement cinq éléments manquants pour démarrer un projet d'innovation :

- un manque de compréhension claire de la problématique.
- un manque de vision, but.
- un manque d'objectif précis.
- un manque de visualisation du résultat attendu.
- un manque de critères d'évaluation du succès.

Dans ce chapitre, vous allez être sensibilisé à la première compétence nécessaire pour concrétiser des idées : questionner. La façon de remédier à ces cinq éléments manquants, c'est d'apprendre à formuler des questions pertinentes pour trouver des réponses. Vous allez pouvoir pratiquer cette compétence dans la définition du cadre de votre projet.

Poser les bases

Souvent les projets ont un cadre si rigide qu'ils ne laissent plus assez de marge de manœuvre. Ils se privent ainsi d'éventuelles opportunités d'exploration.

Pour élaborer votre cahier des charges, assurez-vous que le sujet que vous empoignez est assez large pour vous permettre de découvrir des éléments inattendus, et suffisamment étroits pour être gérés. Notez uniquement les éléments primordiaux pour votre sujet.

Sachant que la plupart des conséquences sont liées à sept types de causes⁴, en utilisant 7 questions du QQOQCP⁵, vous pouvez clarifier la quasi totalité des informations de votre projet.

- Matière = Quoi
- Main d'oeuvre = Qui
- Moyen financier = Combien
- Milieu = Où
- Méthode = Quand
- Moyen = Comment
- Management = Pourquoi

Cela signifie que nous pouvons connaître tous les éléments des causes et conséquences d'un projet en recherchant et en définissant ces sept questions.

4. En 1962, l'ingénieur Kaoru Ishikawa créer le diagramme de causes et effets pour identifier et définir l'ensemble des causes possibles. Il en défini cinq causes possibles dans la gestion de la qualité dans l'industrie. Qui deviendra le diagramme de causes et effets d'Ishikawa.

5. QQOQCP est une méthode empirique de questionnement dont les origines remontes à la période de la grèce antique.

Apprendre à se poser les bonnes questions

Si vous voulez recevoir les bonnes réponses, posez les bonnes questions. Malheureusement, depuis l'école, on nous apprend à répondre à des questions, et non à les imaginer. Nous pouvons devenir de meilleurs *poseurs de questions*. Formuler une question comporte quatre dimensions :

- La construction : Qui, quoi, comment, pourquoi, combien, quel, où, etc...
- La portée de la question : L'entendue de la question, élargissement du sujet sans pour autant dépassé la capacité du public cible.
- Hypothèses sous-tendant à la question
- Les croyances, les clichés influencent la perception de la question.

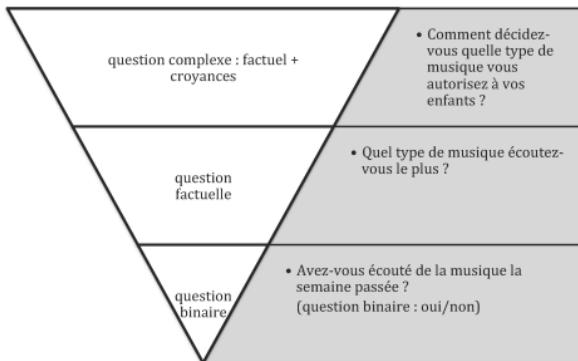
La formulation de questions est importante tout au long des étapes de ce livre. Nous y reviendrons à l'étape 2 - la production d'idées. De bonnes questions permettent de susciter la curiosité chez l'interlocuteur, forcent à réfléchir, inspirent, etc. Mais comment formuler une bonne question ?

Une bonne question est :

- simple, précise et claire
- fait intervenir les valeurs
- touche à la réalité

Un exemple pour illustrer le degré de complexité d'une question :

S'informer



Chaque seconde il se créent des milliers d'informations nouvelles sur le web et votre cerveau capte constamment de nouvelles données. C'est pourquoi il est crucial de récolter des informations au préalable. Pour ce faire, il faut prendre l'habitude de les protocoler. Scott Belsky, dans son livre *Making ideas happen*, propose trois catégories pour stocker de façon structurée les informations :

- **Actionable** : il s'agit d'informations les plus importantes car vous pouvez exploiter rapidement.
- **References** : il s'agit d'informations non-exécutables. Ce sont des documents à partager, les notes, les croquis, les PV, etc. Elles permettent de garder un suivi.
- **Veilleuse** : il s'agit d'informations potentiellement exploitable. Ce sont des idées qui ne sont pas pertinentes pour votre projet actuel mais qui

pourrait l'être à l'avenir. Gardez-les au chaud.

Comment procéder ? Au lieu de perdre un temps excessif à faire de la veille ou à chercher constamment des données, prévoyez des périodes pour nourrir ces trois catégories et les parcourir environ une fois par mois en décidant en amont la thématique à laquelle vous chercher une réponse. Ainsi, vous pouvez détecter des *signaux faibles* qui vous concerne. Par signaux faibles, nous entendons des informations qui permettent d'aiguiller la direction d'un projet.

Par où commencer

Il est parfois difficile de savoir quel projet ou idée à empoigner et de le contrôliser sans avoir clairement défini les objectifs de celui-ci. La première étape consiste à prendre un sujet qui illustre globalement une activité importante pour vous et susceptible d'apporter un retour sur investissement. Toutefois, gardez à l'esprit de ne pas prendre de risques démesurés.

Dans tout projet, il existe trois domaines d'activité régis par différentes temporalités.

- Stratégique (long terme) : Comment anticiper les besoins de nos clients actuels ? A quoi ressembleront nos clients à l'avenir ?
- Tactique (moyen terme) : Comment créer le dialogue avec nos clients actuels ? Comment attirer davantage de clients pour notre offre ? Comment accélérer notre processus d'acquisition de clientèle ?

- Opérationnel (court terme) : Comment simplifier notre façon de travailler ? Comment augmenter la productivité dans nos équipes ? Comment diviser par deux les déchets que nous produisons ? Comment résoudre nos défis techniques plus efficacement ?

Définissez de manière *smart*⁶ votre projet permet de clarifier le but à atteindre, le partager avec les autres plus facilement, et mettre en place des indicateurs pour mesurer l'atteinte réelle de votre but.

Exercice : 5 éléments d'un projet

Sachant maintenant comment formuler des questions et récolter des informations, vous pouvez prendre le rôle d'un journaliste pour définir votre projet clairement. Gardez uniquement les informations utiles, intéressantes et actuelles. Et n'oubliez pas l'acronyme *smart* pour la définition d'objectif. Chaque projet est unique. Dans ce briefing nous mettons en lumière les éléments essentiels de la définition d'un projet d'innovation. D'autres éléments, comme les rôles des personnes (cf. plus bas), le déroulement ou les aspects financiers ne sont pas inclus ici.



Situation : quelle est la situation actuelle ? Où en sommes-nous aujourd'hui ? Quel est la situation de départ insatisfaisante ?

6. L'acronyme SMART a été introduit la première fois en 1981 par le consultant George T. Doran. Il a défini que la plupart des objectifs doivent être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.

Comment s'y prendre ?

Ecrivez les données qui peuvent être vérifiées. Les informations qui concernent l'entreprise et également l'environnement dans lequelle elle se trouve.

Pourquoi le faire ?

si nous n'arrivons pas à nous rappeler les faits et les erreurs du passé, nous sommes condamnés à les répéter. Une définition claire d'une situation actuelle permet de partir du bon pied et d'éviter le risque de réitérer les erreurs.

Exemple : *Depuis 50ans, notre entreprise offre les produits YKY et constate depuis deux ans un changement dans l'évolution des besoins et des comportements des clients : ils achètent davantage par internet et les canaux traditionnels de distribution commandes chaque année 8% en moins. Une situation similaire a été vécue par la société soeur en Alabama..etc.. Et les compères dans la branche industrielle vivent une situation similaire soit..etc...*

.....
.....



But global : quel est le but, la vision ? Où voulons-nous aller ? Pourquoi fait-on ce qu'on fait ?

Comment s'y prendre ?

Définissez le but poursuivi par votre projet. La vision, le désir que vous souhaitezachever.

Pourquoi le faire ?

Au sein des entreprises, nous nous concentrons en premier sur le *quoi* : les produits ou les services. Puis, nous définissons le *comment* : les processus de travail, l'organisation, etc. Cependant, il y a rarement une définition claire du pourquoi - pourquoi faisons-nous ce que nous faisons. Le but global donne un fil conducteur entre vos actions et votre projet - un alignement pour vous et vos équipes.

Exemple : *D'ici 3 ans, nous souhaitons devenir le leader de notre branche d'activité et continuer à complier nos clients en offrant le service les plus efficients par le biais de nos produits YKY..etc...*



Objectif : quelle est la prochaine étape pour atteindre le but global ?

Comment s'y prendre : notez le but spécifique à atteindre par votre projet de façon brève.

Pourquoi le faire : Les grandes visions n'ont rien de concret, elles ne sont ni mesurable et ni atteignable sans une définition plus objective. Décrivez ce que vous souhaitez achever en premier pour attendre votre but

Exemple : *A la fin du projet, nous disposerons d'une stratégie pour remédier à la situation actuelles tout en accélérant notre positionnement..etc..*



Résultats attendus : à quoi va ressembler concrètement le produit fini ?

Comment s'y prendre : écrivez les résultats à atteindre à la fin du projet, tant qu niveau de la quantité et que la qualité.

Pourquoi le faire : les idées sont immatérielles. Elles peuvent créer de la confusion entre les personnes. Un langage trop *managerial* offre rarement une définition claire de ce que vous cherchez à atteindre concrètement.

Exemple : *Nous disposerons d'une nouvelle stratégie. Chaque stratégie comporte un plan de route avec une temporalité sur 6 mois et 3 actions impliquant les départements de vente et R&D..etc...*

.....
.....



Critères de succès : comment allons-nous mesurer le succès ? Sur quel critères(s) allons-nous évaluer notre succès ?

Comment s'y prendre : écrivez si possible des critères mesurables donc quantitatifs, mais notez également les critères qualitatifs qui sont difficilement mesurables peuvent le devenir par la suite.

Pourquoi le faire : la définition des critères de succès un bon moyen pour définir ce qui est attendu par vous ou/et ce que vous attendez des autres. Un bon

moyen de mesurer est d'utiliser une échelle de mesure (cf. chapitre 3).

Exemple : *La carte de route est acceptée et validée unanimement par le conseil d'administration. Nos clients-cibles achètent dès la 1ère semaine..etc...*

.....
.....

Livrable, Résultat, Métrique, Valeur

Il facile de définir un critères comme le chiffre d'affaire, bénéfice ou satisfaction des clients. Ces critères ne sont pas influençable uniquement par vos actions. Mettez davantage l'accent sur des mesures où vous pouvez mener des actions que vous pouvez directement influencer pour atteindre votre but.

Plus vos critères sont ambitieux, plus vous devez les découper en sous groupe plus facile à traiter.

Il ne suffit pas de édfinir vos résultats attendus et les critères de succès mais aussi la vlaeur que'offre ces actions, autrement dit, quel est la l'avantage apporté par votre projet et ses actions ?

Exemple :

- Résultat : gagner la contribution des clients pour améliorer les produits développés
- Métrique : 5 idées innovantes que la R&D et la vente support avec leur budget
- valeur : Les adopteurs précoce fourniront une impulsion immédiate et dynamique pour l'introduction de nouveaux produits, qui seront

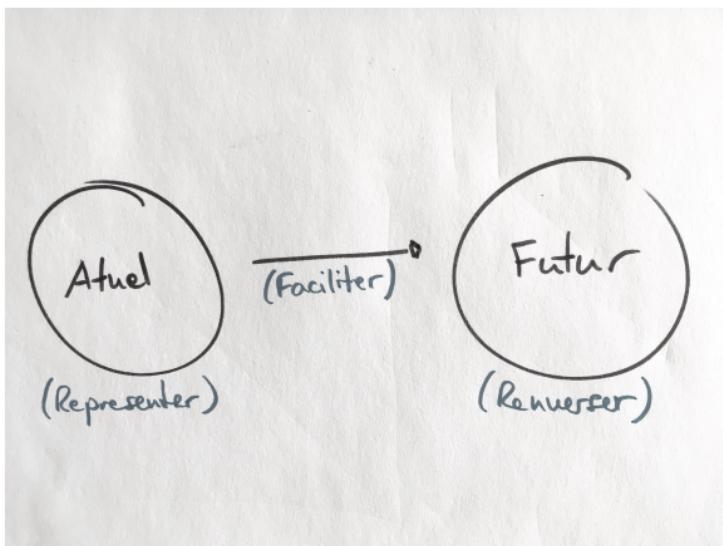
pleinement soutenus par nos deux départements, cela augmentera notre présence sur le marché X et améliorera le profit.

Trois rôles

Jusqu'ici vous avez découvert la formulation des questions vous permettant la récolte de données utiles et enfin la mise en forme dans un format simple et communicable à l'ensemble des personnes impliquées. Mais qui sont les personnes à impliquer dans votre projet ? comment les impliquer ? Quel rôle auront-ils ?

Dans les entreprises, quand les choses fonctionnent pas comme on souhaite, on a tendance à l'accorder au manque de communication. Hors, ce qui manque souvent c'est des rôles clairs pour travailler ensemble. Notre expérience montre qu'il existe trois rôles à intégrer dès le début d'un projet d'innovation. Par rôle, nous entendons non pas la fonction, le statut ou le titre mais une posture que la personne prend pendant un temps T - indépendamment de sa fonction et son statut.

- **Représenter** : son rôle est d'apporter son expertise sur le sujet, d'amener un regard interne et une expertise sur le défi ou sur l'entreprise - se sont souvent les collaborateurs internes, des experts externes de la branche de métier comme par exemple des consultants, des clients ou fournisseurs de l'entreprise.
- **Renverser** : son rôle est d'apporter un regard nouveau et parfois déroutant. Se sont des personnes qui peuvent apporter une pensée

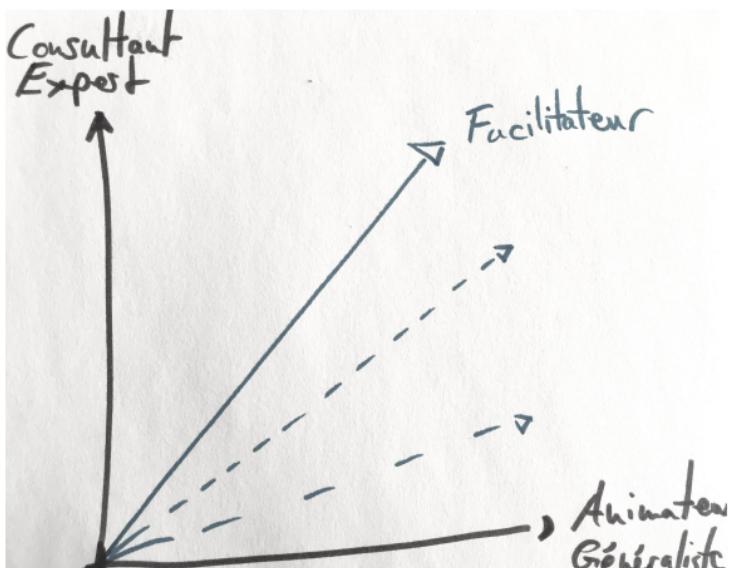


latérale⁷ (par opposition à la pensée verticale soit clasique et continue) - se sont souvent des profils recrutés à l'extérieur de l'entreprise et ce profil est défini quand suffisamment d'informations sont récoltées au début du projet. Il est également possible de recruter ces personnes au sein de l'entreprise en évaluant le potentiel créatif par exemple.

- **Faciliter :** son rôle est d'apporter les techniques d'animation combiné à une connaissance de la thématique traitée, sans être un expert pointu. le rôle du facilitateur est d'amener les équipes dans

7. Lateral Thinking (pensée laterale) est un concept élaboré par le Docteur Edward de Bono qui a pour but de façoriser la pensée divergente - c'est-à-dire l'éaboration de nombreuses solutions originales.

un état de *flow*⁸ - que la session de travail puisse devenir plus efficiente. Le facilitateur prépare le déroulement, les questions à aborder et les outils pour aider à penser - se sont souvent des profils qui peuvent être formé en interne de l'entreprise ou mandaté depuis l'externe, à condition qu'il puisse amener un point de vue neutre.



Cela signifie que faire contribuer ces trois rôles crée un changement dans la dynamique de travail. Ce n'est plus une équipe habituelle qui empoigne le défi mais un groupe hétérogène. L'harmonie se crée par le changement de fonction/titre/etc. à une posture

8. Etat mental lorsqu'on est complètement plongé dans une activité, un état maximal de concentration. Concept élaboré par le psychologue Mihály Csíkszentmihályi. voir livre *flow : The Psychology of optimal Experience*

différente : les rôles.

Conclusion

Dans ce chapitre, vous avez vu quels sont les éléments manquants dans un projet d'innovation, comment formuler des questions et gérer les informations récoltées pour définir clairement un projet. Enfin, vous avez été sensibilisé aux trois rôles à impliquer dans un projet qui sont nécessaires à la mise en place d'un regard complémentaire.

Dans le chapitre suivant nous allons voir comment transformer le contenu du cahier des charges (cf. exercice) en un processus de créativité. Sachant comment il peut être difficile de générer des idées, vous découvrirez les éléments sous-jacents permettant de générer des idées-

Chapitre 2. cogiter

“Comment a-t-on des idées ? Par la persévérence poussée jusqu’au bord de la folie.” - Charles Chaplin

Pendant longtemps, la création était perçu comme un acte divin. C'est seulement à partir de 1623, avec la définition du mot “artifex” par le poète Mathias Sabievius, que nous avons commencé à différencier l'acte de “seconde création” propre à l'homme. Et de ce fait, la créativité était associée pendant longtemps à l'art. Depuis les années 60, la créativité a a été le sujet de nombreuses études et fait maintenant partie d'un des leviers les plus importants dans notre société.

Générer de nouvelles idées n'est pas une chose innée, tout le monde est capable de produire des idées. Vous n'avez pas besoin d'attendre que l'idée vous tombe dessus. La créativité, c'est la capacité à réaliser une production d'idées originale et adaptée à un contexte défini. Toutefois, il ne faut pas confondre créativité et innovation. Cette dernière est un processus d'invention, de développement et de mise sur le marché d'idées finalisées.

Evidemment, il ne suffit pas de savoir générer des idées si vous n'avez pas de connaissances sur le sujet traité. Le savoir permet d'éviter de réinventer la roue.

Il existe des centaines de méthodes pour générer des idées, à utiliser individuellement ou en groupe.

Cependant, il ne sert à rien d'utiliser un outil spécifique si vous ne saisissez pas le processus sous-jacent. Nous entendons par processus sous-jacent, les phases par lesquelles les méthodes de créativité passent pour faire naître de nouvelles idées.

Ce qui est particulier avec la génération d'idées, c'est qu'il est difficile de demander à des personnes de produire des idées comme des machines de production, d'autant plus, s'ils ne connaissent pas une démarche structurée et les outils adéquats. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre le fonctionnement pour faciliter cette production d'idées. C'est ce que vous allez découvrir ici.

Trois phases de la génération d'idées

La résolution creative de problème⁹ est une approche complète et structurée qui a été mise au point dans les années 60 par Alex Osborn et Sid Parnes, les fondateurs de la méthode du brainstorming. Entre-temps, d'autres approches sont nées ayant les éléments similaires, comme par exemple le Design Thinking.

L'ensemble de ces méthodes peut être résumé 3 phases mentales à s'en souvenir :

- **La phase de divergence** : permet de se plonger dans le sujet et générer de nouvelles inspirations
 - le défi est regardé à 360°. Cette phase permet

9. l'approche Creative Problem Solving (résolution creative de problème) réunit un réseau mondial de personnes intéressées autour des sujets de créativité et d'innovation. La plus emblématique est la Creative Education Foundation aux Etats-Unis.

d'avoir des idées brutes (des bribes d'idées). Elle est également une période de questionnement et partage du but à atteindre par les contributeurs du projet.

- **La phase d'émergence** : permet de conceptualiser. C'est la cristallisation des pensées. C'est une phase peu confortable car elle remet en question certaines compréhensions initiales. Ici quelque chose commence à remonter à la surface, car cela permet de commencer à visualiser des solutions potentielles.
- **La phase de convergence** : permet de combiner et mettre en forme les idées concrètes. Cette phase permet structurer les idées sous forme de solutions analysées pour prendre des décisions, les planifier et les implémenter. Nous aborderons en profondeur cette partie dans les chapitres suivants.

Ces trois phases sont une suite ordonnée. Leur temporalité est variable, allant de quelques heures à quelques jours. L'ensemble peut constituer un cycle temps de trois semaines pour des petits projets à trois mois pour des projets d'envergure. Le livrable à la fin d'un premier cycle peut se présenter comme un prototype.

Contenu & Contenant

Dans le chapitre 1, nous avons parlé du contenu. Dans ce chapitre, nous allons aborder le contenant.

Que cela soit individuellement ou en groupe, une session de génération d'idées nécessite deux éléments : le contenu et le contenant. Si nous comparions ces deux notions à un café chaud, le premier serait le

liquide et le second serait la tasse. Dans le cadre d'un projet, le contenu sera défini comme le cahier des charges et le contenant sera associé au cadre du projet (artefacts, méthodes, questionnement, déroulement, etc.)

Environnement

Qu'est-ce que vous feriez pour inciter une personne à manger du pop-corn ? Il suffit simplement de l'amener au cinéma. L'environnement et le contexte influence notre nos sens et notre capacité à générer des solutions. Chaque fois que nous gérons ce type de processus pour nos clients, nous constatons l'importance de l'environnement. Le contenu (le fond - le sujet) et le contenant (la forme - la façon de faire) ont un poid aussi important l'un que l'autre sur le processus créatif.

Nous avons experimenteré des situations avec des résultats médiocres car l'environnement n'était pas favorable. Par exemple, imaginez que vous réalisez une recherche de solution dans votre salle de réunion habituelle. Dans cette même salle, vous faites des séances d'évaluation des personnes, ou encore annonncez des nouvelles peu réjouissantes. Comment voulez-vous que les personnes soit inspirés dans un environnement où il y a trop d'affects, comme disent les psychologues. Prenez en considération que les places peuvent booster ou freiner votre créativité et celle de vos équipes.

Artefacts

Gardez à l'esprit que les artefacts peuvent aider à

penser. Les artefacts sont des objets symboliques. Par exemple, quand vous utilisez un post-it, vous utilisez en réalité un moyen intermédiaire pour mettre par écrit vos pensées. Le cas des post-its est simple et connu par la majorité des professionnels. Il existe d'autres solutions qui aident à *penser*.

Vous pouvez utiliser des solutions inspirés des *serious games* (jeux sérieux)¹⁰ comme *Lego serious play* ou des outils en ligne¹¹ comme hors ligne - et parfois un mix : la boite à idées u2¹² est un bel exemple. Pour notre part, nous collaborons aussi avec des chercheurs pour certains outils comme le Creative Profiler¹³. Vous pouvez aussi inventer des artefacts en lien avec votre thématique.

Si vous souhaitez approfondir le rôle de facilitateur et les outils à utiliser, vous pouvez télécharger sur notre site web des outils gratuits¹⁴ pour vos sessions de

10. les jeux sérieux ont pour vocation de rendre attrayantes et ludiques des dimensions sérieuses. Historiquement, au XVème siècle, des écrivains utilisaient un style d'écriture léger pour dénoncer des problèmes de société lourds. Avec l'avénement de l'informatique, les entreprises utilisent.

11. il existe sur le web d'innombrables logiciels de génération d'idées. Pour notre part, nous utilisons le logiciel *la machine à idées* de nos amis Brainstore.

12. constatant que la majorité des boîtes à idées apporte un résultat insatisfaisant, nous avons crée en 2013 une boite à idée connectée, appelé u2. Une mini-imprimante thermique connectée à un logiciel de génération d'idées qui permet de stocker et d'imprimer les suggestions sur le champ.

13. Creative Profiler est un logiciel d'évaluation des 10 facteurs essentiels de créativité dans les équipes. Le but est de construire des équipes performantes et créatives. Cet outil a été développé par une équipe de chercheurs de l'université de Paris Descartes, menée par le professeur Todd Lubart.

14. plus d'informations sur les outils à télécharger sur notre site

brainstorming.

Les principes de la génération d'idées

Il existe quatres règles simples et fondamentales pour favoriser des idées nouvelles en mettant en place un bon environnement. Ces règles sont un standard, cela ne signifie pas qu'elles doivent absolument être respectées.

Parfois, la créativité consiste à être spontanés et non à instaurer directement des *principes* à respecter. Dans le cadre d'un travail de groupe, les principes peuvent être créés ensemble. Ainsi d'autres éléments, peut-être plus fondamentaux, peuvent surgir dans votre cas et pour vos équipes. Les quatres principes sont :

1) Ne pas juger les idées

Retardez le jugement et l'analyse jusqu'au moment où vous avez suffisamment d'idées alternatives. Car en tentant d'analyser fur à mesure que les idées viennent, vous limitez la quantité d'idées et les nouvelles possibilités.

2) Tabler sur la quantité d'idées

Produisez autant d'idées que possible. Il est possible par notre expérience de produire +100 idées en moins de 60 minutes. La quantité amène souvent la qualité. Tentez de décrire chaque idée avec concision, évitez de trop détailler. Elles seront détaillées et améliorées dans les étapes ultérieures.

3) Encourager la spontanéité

Favoriser les idées les plus folles, les plus stupides. Mêmes les idées illégales sont les bienvenues. Car les idées les plus dingues servent souvent de tremplin pour de meilleures idées pour vous-même ou une autre personne si vous travaillez en groupe.

4) Faire des associations d'idées

Inspirez-vous des idées que d'autres suggèrent pour construire sur leur propositions. C'est souvent une combinaison de plusieurs idées brutes qui donne une solution pertinente. Favorisez un language "oui, et..." au lieu de "mais..."

Recette secrète pour générer des idées

Sans attendre plus longtemps, mettez la main à la pâte. Voici un exercice pour vous : Le but est de transformer le contenu de votre cahier des charges en exercices de créativité. Ainsi, vous arriverez à transformer un problème en opportunité et à générer des idées.

Consignes

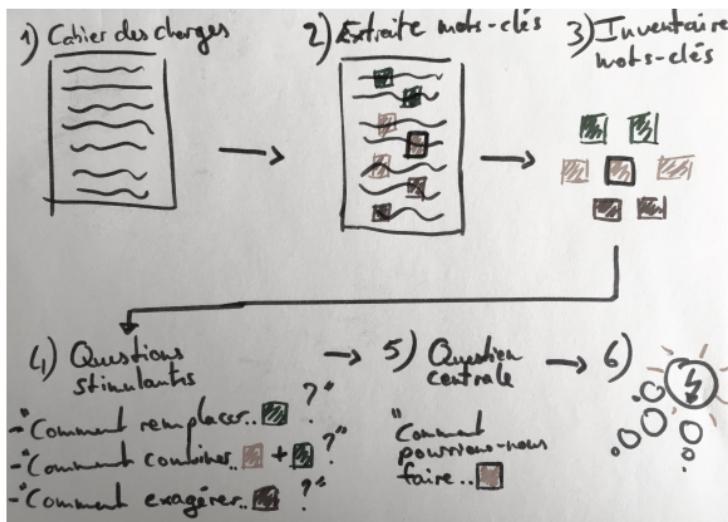
- a. reprenez le cahier des charges défini dans le chapitre 1
- b. extrayez les mots-clés importants, des mots forts qui ont un aspects très spécifique (utilisez un souligneur/stabylo).
- c. faites un inventaire des mots-clés, et catégorisez-les par thème. Chaque thème sera un domaine de recherche.

- d. transformez les mots-clés de chaque domaine en questions stimulantes et surprenantes (Cf. l'outil SCAMPER). Ce sont des questions que vous pouvez utiliser durant *la phase de divergence* (pour chercher de nouveaux champs de possibilités).
- e. formulez la question centrale de votre recherche, c'est la question que vous allez traiter durant *la phase d'émergence* - après la phase de divergence. C'est la transformation de votre objectif en une question simple et pertinente (chapitre 1 - définir).
- f. Faites une pause. Oui, les pauses c'est important. Vous pouvez maintenant commencer à générer des idées, c'est-à-dire, répondre aux questions de divergence (8 questions que vous avez élaboré grâce à SCAMPER). Pour ce faire, vous pouvez utiliser des artefacts (post-its, flipchart, lego, etc.) qui font sens avec votre thème et contexte.
- g. Une fois que vous disposez d'alternatives et d'inspirations suffisantes, vous pouvez suggérer des réponses à la question centrale (*la phase d'émergence*).

Questionstorming : des questions pour produire des idées

Apprendre à formuler des questions brûlantes permet de récolter des idées flamboyantes. Utilisez la technique de concassage SCAMPER¹⁵ qui permet,

15. Pour aller plus loin, livre de Michael Michalko (*thinkertoys - 30 jeux pour dégourdir l'esprit*)



grâce à une liste de questions, de faire jaillir des idées. Inspirez-vous de ces questions pour les adapter à votre contexte. Vous pouvez utiliser cet outil personnellement pour élaborer des questions ou sous forme d'exercice en groupe pour faciliter la génération des idées.

S : SUBSTITUER

Mettre un élément à la place d'un autre...

Qu'est-ce qui peut être remplacé ? Qui d'autre ? Quoi d'autres ?

Exemple :

.....
.....

C : COMBINER

Fusionner deux concepts, deux idées...

Que pourrions-nous combiner pour multiplier les usages possibles ?

Exemple : L'ensemble des éléments dans le monde sont une combinaison en fin de compte de trois éléments différents qui sont les électrons, les protons et les neutrons. Il suffit de combiner différemment pour avoir un duvet de canard ou du granit.

.....
.....

A : ADAPTER

Placer son concept dans un autre contexte...

Y a-t-il eu quelque chose de semblable dans le passé ?
Que pourrais-je reproduire ?

Exemple : Charles Chaplin apporta la pantomime dans l'industrie cinématographique. Le pantomime est un style où le comédien joue un spectacle et évoque des émotions sans recourir à la parole.

.....
.....

M : MAGNIFIER

Magnifier, grossir, agrandir ou étendre...

Que peut-on ajouter ? Du temps ? De la force ? De la hauteur ? De la longueur ?

Exemple : Pendant longtemps, le bauxite était considéré comme un mineraï sans valeur. Ce mineraï transformé devient de l'aluminum. A cette époque, l'aluminium était un métal très précieux et rare. Par la suite, on découvrit comment extraire de l'aluminium par le biais du courant électrique. Le mineraï de bauxite devint un mineraï fort apprécié et l'aluminium un matériau facilement disponible.

.....

.....

M : MODIFIER

Changer la signification, la couleur, la forme...

Peut-on changer la signification, la couleur, le mouvement, le son, l'odeur, la forme ?

Exemple : Le Jacuzzi a été inventé par Candido Jacuzzi qui s'était rendu compte que le traitement hydrothérapique que son fils suivait utilisait des petites pompes similaires à celles que sa société vendait aux industriels. En modifiant un peu le modèle de base, il a donné naissance à l'industrie du bain à jet propulsé.

.....

.....

P : PRODUIRE ou TROUVER UN AUTRE USAGE

D'autres utilisations possibles si on le modifie...

Existe-t-il d'autres utilisations possibles si on le modifie ?

Exemple :

.....
.....

E : ÉLIMINER OU ÉPURER

Qu'est-ce qui n'est pas nécessaire...

Peut-on soustraire ? Supprimer ? Diminuer ? Peut-on éliminer certaines règles ?

Exemple :

.....
.....

R : RÉORGANISER

D'autres dispositions...

D'autres séquences ? Un ordre différent ?

Exemple :

.....
.....

R : RENVERSER (Inverser)

Inverser le positif et le négatif ou tromper les attentes...
Puis-je retourner cela ? Mettre le haut en bas ? Le bas en haut ?

Exemple :

.....
.....

Conclusion

Ce que nous avons appris : dans ce chapitre, vous avez appris les éléments fondamentaux du processus d'idéation - le contenant, l'environnement, les principes, etc. - soit les phases de divergence et émergence. De plus, vous avez pratiqué la transformation d'une description de projet en processus de production d'idées.

Dans le chapitre suivant, vous plongerez dans la phase de convergence et découvrirez comment amener à maturité des idées et décider sans détruire.



Chapitre 3. décider

(champ citation à remplir, à vous de décider)

Il est toujours surprenant de constater à quel point nous avons tendance à réduire le monde en solutions binaires, à regarder avec une vue “*ou*”. Et de ne pas réussir à voir en mode “*et*”, de façon complémentaire. Il en va de même dans la façon dont nous décidons des solutions. Dans le chapitre précédent, nous avons vu la façon de générer des idées - en évitant de les juger. Souvent, après cette phase, les personnes ont tendance à juger drastiquement les idées produites, en rentrant dans un mode binaire “c'est juste ou c'est faux”.

Comme la phase de divergence et émergence du précédent chapitre, cette phase de convergence comporte quatre principes que vous pouvez garder à l'esprit durant la phase de décision.

4 principes de la décision

1) Ayez un jugement affirmatif

Cherchez d'abord les forces ou les points positifs d'une idée. Quand vous identifiez des limites d'une idée, évitez les phrases qui tuent les idées prématurément.

Énoncez plutôt vos préoccupations sous forme de questions encourageant à continuer à développer ou améliorer les idées. Par exemple, commencez l'énoncé en vous demandant « Comment faire pour... ? » ou « Comment pourrais-je... ? ». Ces questions devraient vous aider à réfléchir davantage aux idées plutôt que de les écarter. L'évaluation et la prise de décision sont des processus d'amélioration de vos idées, et pas simplement des moyens de les critiquer.

2) Utilisez une démarche systématique

Trop souvent, nous pensons que évaluer et décider doit être sans émotion. Au contraire. Il est impossible de décider sans y mettre de l'émotion. Evidemment, il est encore plus difficile sans avoir une démarche structurée. A cet effet, nous vous proposerons quelques outils que vous pouvez utiliser dans la phase de convergence. Utilisez ces outils ou inventez en d'autres. Si vous travaillez en groupe, communiquez et partagez votre démarche d'analyse et décision avec les personnes avec lesquelles vous travailler sur votre projet. Ainsi, vous favorisez un regard complémentaire sur votre démarche d'analyse, une évaluation pertinente et l'adhésion des personnes.

3) Déetectez la nouveauté

Les idées sont extrêmement émotionnelles. Il est tentant d'éviter de prendre trop de risques et décider d'une idée "mainstream", d'une solution qui convienne à la moyenne ou associées à la première façon de penser. Quand le but est de chercher de nouvelles idées, vous devez vous efforcer de porter un regard actif sur la nouveauté et mettre l'énergie pour la détecter.

Sinon, vous vous demandez pourquoi vous avez cherché une idée ! Gardez à l'esprit de toujours assurer que la nouveauté est soutenue et développée durant la phase de convergence. Si vous travaillez à plusieurs, le meilleur moyen pour y parvenir c'est d'impliquer un mix entre des personnes qui peuvent apporter un regard expérimenté et un regard nouveau dans votre projet.

4) Gardez le cap de vos objectifs

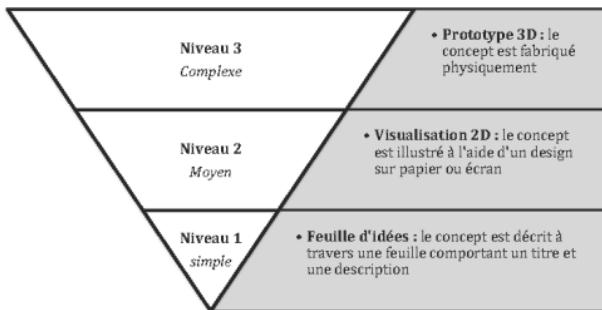
Quand nous cherchons de nouvelles idées, nous pouvons vite nous emballer par l'enthousiasme et perdre de vue l'objectif final, le but à atteindre. Utilisez le cahier des charges (voir chapitre 1) comme boussole dans votre avancement et un moyen d'évaluer les solutions pour atteindre votre objectif.

Il se peut également que, fur à mesure que votre projet avance, votre objectif initial nécessite une correction. Faire des idées est un acte remplie d'aléas, ce n'est pas une route droite, ni parfaite. Et c'est là que réside le plaisir.

Dessiner pour décider

Matérialiser vos pensées sous forme de visuels, de prototypes, d'histoires racontant une expérience permet que la solution ou résultat finale saute aux yeux. Car la plupart des défis ne sont pas compliqués ou impossibles, mais juste difficilement perceptibles ou semblent encore invisibles. Un prototype vaut mille mots, et la meilleure manière de découvrir le potentiel réel d'une idée est de la matérialiser. Pour donner de

la forme à l'intangible (les idées), vous pouvez utiliser trois niveaux rendant l'idée plus concrète et plus compréhensible :



Cela paraît simple. Imaginez maintenant que vous devez améliorer l'expérience de l'accueil d'un hôtel, d'un hopital, d'une prison ou encore de votre propre entreprise. Comment procéder ? Parfois, la façon de visualiser n'existe pas, il faut l'inventer. Dans le cas ci-dessus, vous pouvez par exemple tenter d'illustrer en *mimant*, comme au théâtre.

Créer des prototypes permet de découvrir l'attractivité de chacune de vos solutions. Ainsi, cette étape d'affinement vous permet d'obtenir une collection de solutions. Pour que les solutions puissent être évaluables, ayez le même référentiel (la même façon d'illustrer votre solution), ainsi vous aurez des solutions comparables entre elles et la décision

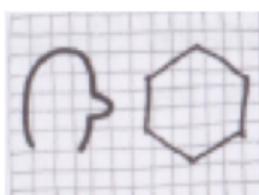
sera plus objective.

Six façons de visualiser les idées

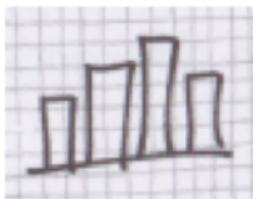
Il est essentiel d'avoir un language universel pour la compréhension d'une solution. C'est essentiel pour votre propre compréhension, celle des personnes impliquées et les personnes à qui vous souhaitez apporter ou vendre votre idée. Pour cela, un simple dessin est le meilleur moyen. Car il permet de comprendre un problème et sa solution plus rapidement, plus intuitivement et de le communiquer plus efficacement aux autres.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé les six questions fondamentales, appelées communément la méthode QQQQCP. Pour représenter une idée, Dan Roam propose dans son livre *Convaincre en deux coups de crayon* 6 façons différentes d'illustrer : portrait/design, diagramme, carte, chronologie, logigramme et graphique. Relié ensemble, cela donne ça :

1. **Qui/Quoi** : Si vous souhaitez illustrer un nom, dessinez **un portrait** pour montrer le sujet ou l'objet.



2. **Combien** : Si vous souhaitez illustrer un nombre, dessinez **un diagramme** pour montrer le nombre d'éléments.

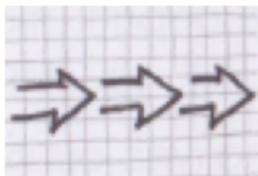


3. **Où** : Si vous souhaitez illustrer une énumération d'objets, dessinez **une carte** pour montrer la relation entre eux.

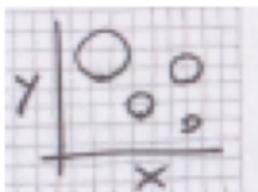


4. **Quand** : Si vous souhaitez illustrer une histoire, dessinez **une chronologie** pour exposer les événements dans l'ordre.

5. **Comment** : Si vous souhaitez illustrer un enchaînement d'événements, dessinez **un logigramme** pour montrer comment une chose a provoqué une chose, puis une autre chose.



6. **Pourquoi** : Si vous souhaitez illustrer une multitude de faits, dessinez **un graphique** à plusieurs variables pour décrire l'interaction à partir d'un seul schéma.



Un exemple

Vous souhaitez créer une future application mobile. Pour le logo de l'application, vous allez dessiner un portrait (le *quoi*). Pour déterminer son prix, vous

allez dessiner un diagramme (le *combien*). Pour illustrer l'expérience utilisateur, vous allez dessiner une chronologie (le *quand*). Et pour expliquer le fonctionnement informatique de l'application, vous allez présenter un logigramme (le *comment*).

Face à des problèmes d'envergures où souvent plusieurs personnes interagissent et viennent parfois de différentes cultures et croyance, il est essentiel d'avoir un language universel pour les résoudre, un simple dessin est le meilleur moyen. Il permet de comprendre un problème et sa solution plus rapidement, plus intuitivement et de le communiquer plus efficacement aux autres.

Prenez une feuille et un crayon et dessinez votre idée maintenant.

Simplifiez vos idées : trois façons d'y arriver

Parfois pour faire, il faut commencer par défaire. Dans son livre *De la simplicité* le designer John Maeda explique l'importance de soustraire ce qui est évident et ajouter ce qui a du sens. Quand vous devez décider d'une solution à implémenter, vous devez aller à l'essentiel pour que votre solution soit comprise par les personnes ou groupe de personnes à qui elle s'adresse. Mais simplicité ne veut pas dire simpliste. Avez-vous déjà démonté un smartphone et regardé à l'intérieur ? Simple c'est pas le synonyme, pourtant la finalité l'est.

La difficulté n'est pas a priori *comment* simplifier mais plutôt *combien* simplifier. La frontière entre simple

et complexe n'est pas facile. La meilleure façon de procéder est d'aller par réduction.

Atténuer :

Il existe des objets de tailles très petites qui nous surprennent. En atténuant, nous donnons l'impression que l'objet est léger, mince ou délicat, nous arrivons à donner un plaisir inattendu.

Masquer :

Une fois enlevé ce qui pouvait l'être, nous pouvons masquer la complexité. Ce qui donne un sentiment de simplicité.

Insuffler :

En enlevant ou en cachant des fonctionnalités, l'objet ou la solution simplifié peut perdre de sa valeur. En insufflant de la qualité, vous pouvez mettre en avant sa valeur première.

Evaluer les idées

Etant donné que les idées sont très émotionnelles, la plus part du temps, chacun évalue selon son humeur ou croyance. Quand il s'agit de faire de nouvelles idées, vous ne pouvez pas laisser au hasard les critères de décision. Voici trois critères¹⁶ que vous pouvez utiliser pour votre sujet :

16. Nous nous sommes inspiré de Vitruve (Marcus Vitruvius, 1er siècle avant J.-C.). Vous pouvez en savoir plus sur son livre : De Architectura (c'est le premier livre d'architecture).

-  **Faisabilité d'une idée** : ce critère vous informe sur la réalisation de l'idée, est-ce simple ou pas.
-  **Durabilité d'une idée** : ce critère vous informe sur la longévité, est-ce viable ou pas.
-  **Désirabilité d'une idée** : ce critère vous informe sur le caractère émotionnel, est-ce que l'idée est sexy ou pas.

La meilleure façon de décider de la bonne idée, est d'impliquer les personnes qui vont être confrontés à cette idée (utilisateurs, clients, fournisseurs, etc.) Il suffit d'intégrer les idées dans un fichier excel et demander d'évaluer sur des critères pré-définis. Cette évaluation donne un résultat statistique suivant :

- **Moyenne des idées** : calcul de la moyenne des notes émises par les évaluateurs.
- **Polarisation des idées** : calcul de l'écart entre les moyennes.

Certaines idées auront des polarisations élevées, ce sont celles où l'on est fortement pour ou contre. Avec cette méthode vous démontrez qualitativement "combien" une idée est appréciée ou détestée.

Dans les sujets nouveaux et exploratoires, ce sont souvent les idées fortement polarisées qui sont intéressantes, plutôt que celles qui ont les plus hautes moyennes et une faible polarisation.

Analyser sans détruire : quatre questions stratégique

Vous connaissez peut-être des méthodes d'analyses, telles que SWOT (en français FFOR pour forces,

fabilités, opportunités, risques). Contrairement à d'autres méthodes, PPCo offre les avantages d'éviter un jugement négatif et offre une approche itérative.

- **Pluses** : Quels sont les avantages directs du concept ou de l'idée ?
- **Potentiels** : Quels sont les retombées positives potentielles ?
- **Concerns** : Quels sont les risques ?
- **Overcome concerns** : Comment contourner ces risques ?*

*La quatrième question ouvre le champ pour une itération de recherche d'idées (divergence) pour contourner les risques.

Evaluer n'est pas décider

Trop souvent en entreprise, des ateliers et de nombreuses séances sont organisés pour générer des idées, évaluer, analyser, en parler et rediscuter - et à la fin il n'y a plus personne pour décider. Durant ce chapitre, vous le lecteur avez pu découvrir et peut-être déjà pratiquer certains outils. Vous êtes maintenant sur le point de prendre une décision importante ? Notre suggestion : prenez votre décision le matin.

En effet, plus la journée avance, plus nous prenons des décisions de manière impulsive. Et souvent trop rapidement. C'est la constatation d'une étude dirigée par le psychologue argentin Mariano Sigman¹⁷.

Etude de marché rapide : 10 questions à se poser

17. Magazine Psychoscope 2/2017

Vous souhaitez innover - soit mettre sur le marché une idée. A cet effet, vous avez générée des idées, vous avez prototypé et analysé les solutions qui ont du potentielles. Mais vous ne savez toujours pas si votre idée fonctionnera sur le marché. Evidemment, vous savez que votre succès dépend grandement de la capacité à prendre des décisions efficacement et rapidement. Mais le temps vous manque. Utilisez les 10 questions inspirées du livre *MBA personnel* de Kaufmann pour évaluer le potentiel de votre idée - c'est une étude de marché en mode accélérée.

Consignes

Pour chaque question, donnez spontanément des points de 0 à 10 (méthode pifomètre).

Additionnez les points. Analysez et décidez si cela nécessite d'éliminer votre idée, de l'améliorer ou foncer pour la concrétiser.

Si vous avez -50pts = éliminez l'idée et passez à autre chose

Si vous avez +75pts = c'est bien, foncez, cela semble être une mine d'or Si vous avez +50 et -75pts = lourd investissement, à vous de décider mais évitez.

Total de points :

10 critères du marché

Urgence : Dans quelle mesure votre offre répond-elle à un besoin ou à un désir immédiat des individus ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Taille du marché : Combien de personnes sont prêtes à acheter ce genre de choses ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Prix possible : Quel est le prix le plus élevé qu'un acheteur type serait prêt à payer pour trouver une solution à son problème ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Coût d'acquisition d'un client : Est-il facile de gagner un nouveau client ? En moyenne, combien allez-vous investir – en termes d'argent, de temps et d'énergie – pour générer une vente ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Coût pour délivrer la valeur : A combien estimez-vous le coût de la création de la valeur pour la délivrer en termes de temps, d'argent et d'énergie ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Originalité de l'offre : Quel est le degré de singularité de votre offre comparée aux offres existantes de la concurrence, et dans quelle mesure est-il facile pour vos concurrents de vous copier ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Rapidité de mise sur le marché : Avec quelle rapidité pouvez-vous créer quelque chose à vendre ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Investissement initial : Combien allez-vous devoir investir avant d'être prêt à vendre votre produit ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....
Potentiel de ventes additionnelles : Pourriez-vous réaliser des ventes connexes à l'offre que vous proposez à vos clients ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Potentiel de persistance : Une fois que vous avez créé votre offre initiale, quelle somme de travail supplémentaire allez-vous devoir lui consacrer pour continuer à la vendre ?

Nombre de points :

Remarques :

.....
.....

Conclusion

Ce que nous avons appris : dans ce chapitre, vous avez été sensibilisé sur le processus de décision. Vous avez appris comment matérialiser votre idée tout en sachant la mettre en valeur en toute simplicité. Enfin, vous avez appris et pratiqué comment évaluer efficacement une idée.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir comment planifier efficacement l'implémentation de votre projet et comment le découper en petites actions que vous pouvez gérer efficacement.

Chapitre 4. planifier

“Time is the longest distance between two places.” – Tennessee Williams, Ecrivain

Pour achever ce que vous avez déjà achevé dans le passé, vous avez utilisé le planificateur le plus brillant et le plus créatif du monde : votre cerveau. Vous planifiez comment vous allez vous habiller, quand et quoi manger et même les moments où vous allez parler.

À présent, nous allons définir comment *organiser les actions*. La difficulté quand nous essayons de réaliser quelque chose que nous n'avons encore jamais fait, c'est qu'il n'y a pas de planification existante, pas de modèle ou de *template*. Pas de projet précédent. Tout est nouveau. Tout est à concevoir.

C'est souvent dans ce genre de situation que nous entendons certains dire “cela ne fonctionnera jamais dans le monde réel”... surtout lorsqu'il s'agit de nouvelles idées. En regardant la télé, en lisant les journaux, il peut sembler que le monde est cruel, que les plans nobles échouent tout le temps. Ne les écoutez pas, le monde réel est une excuse. Le monde est ce que vous souhaitez en faire. Ignorez le monde réel. Planifiez votre monde.

Pourquoi planifier

Pour saisir la valeur de la planification, imaginez réaliser des actions sans une planification. Que risque-t-il d'arriver ? premièrement, vous ne faites pas ce que vous souhaitez faire - la procrastination. Deuxièmement, vous faites ce que vous n'avez pas vraiment pensé faire - les actions impulsives.

Apprendre à ne pas gaspiller une seule goutte de votre temps est le meilleur investissement que vous pouvez faire. Mais la spécificité avec le temps est le fait que nous ne pouvons pas le stocker mais nous pouvons le planifier. Les outils que nous allons vous présenter, peuvent vous aider à donner une ligne conductrice entre vos pensées et vos actes.

Le risque avec la planification, c'est de passer plus de temps à planifier qu'à agir - c'est ce qui se passe trop souvent dans les entreprises : on prend tellement du temps à planifier, à parfiner que dès qu'un plan a été validé, il devient caduc. La planification ne devrait pas accaparer la majorité de votre temps. Votre succès, celle de votre entreprise et votre vie n'est pas une simple unité de temps.

Comment planifier

Un des plus grand défi des entrepreneurs et des entreprises n'est pas de générer des idées mais de planifier celles-ci et de les implémenter.

A travers le temps, différentes approches de planification

comme Gantt¹⁸ ou PERTT¹⁹ ont été développé. Il est souvent difficile de planifier aussi longtemps en avance - c'est pourquoi la planification par scénario est plus efficace pour des sujets qui comporte beaucoup d'éléments nouveaux et inconnus.

Dans le prochain chapitre, vous pourrez découvrir et approfondir la méthode de gestion de projet Agile - une méthode très actuelle de gestion de projet qui a été développé initialement dans le milieu informatique.

Scénario en trois actes

Commencez par une planification *par scénario*, qui permet de visualiser le scénario. Posez-vous les questions suivantes :

- Que se passerait-il si nous n'arrivons pas à terminer ce projet ? Et si cela ne fonctionne pas ?
- A quoi devrait ressembler le résultat idéal ? Et si on y arrive, que se passerait-il ?

Le fait d'avoir visualisé le pire vous permet de découvrir que souvent les grandes peurs sont irrationnelles et excessives. Et le fait de visualiser l'idéal vous permet de ressentir le résultat final, d'avoir une vue plus claire de ce que vous souhaitez, de le désirer davantage et finalement d'être encore plus motivé pour y parvenir, et de pouvoir motiver les autres à atteindre le résultat

18. **Gantt** : diagrammes graphiques de planification, permettant de situer les tâches et ressources du projet. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle.

19. **Pert** : technique de modélisation de projet. Elle visualise sous forme de réseau plusieurs tâches, avec leurs dépendances et leur chronologie.

final avec vous. Ensuite, un peu comme au théâtre, traduisez votre scénario en 3 actes :

1. le début
2. le milieu : les moyens, le chemin.
3. la fin

Début	Milieu	Fin

Commencez par la fin. Se sont les buts à atteindre, les délivrables, le résultat idéal. Comme disent les anglo-saxons *less is more*, faite en sorte que vos buts soient utiles, nécessaires et suffisants.

Ensuite, le début. Se sont les premières étapes à partir de la situation actuelle, depuis le commencement. Décrivez trois premières tâches et comment vous allez les initier.

Et enfin, le milieu. Se sont les actions et moyens à mettre en œuvre pour arriver à la finalité. Les

solutions imaginées, évaluées et décidées dans le chapitre précédent. C'est la partie où se situe les tâches difficiles et souvent plus longues, mais qui apporte de la valeur dans votre projet.

Peu importe si c'est de créer une nouvelle entreprise, un nouveau produit ou service ou une nouvelle façon de travailler (une processus), pour atteindre votre but vous devez créer une chaîne d'actions cohérente. Pour y parvenir, utilisez la méthode des *cinq comment*.

Cinq “comment”

Pour planifier des tâches de façon harmonieuses, vous pouvez stimuler votre cerveau avec une méthode simple : une fois que vous avez défini ce que vous souhaitez accomplir, posez-vous la question : “comment faire ?”. Une fois que vous avez la réponse à cette première question, posez-vous à nouveau la question “comment faire ?” à votre réponse, ainsi de suite.

La méthode des “5 comment” est un outil simple qui permet de connecter les buts à des actions physiques avec une chaîne de tâches complète.

Durant cette simulation, vous pouvez également découvrir plusieurs alternatives de chemin.

La temporalité étant inconnu - car il n'existe pas d'expérience précédente, définissez un premier cycle de 3 semaine si cela vous semble plutôt facile et 3 mois si votre projet est plus d'envergure. La raison : il est plus facile à notre esprit de se projeter pour une périodicité de 3 mois que plus long comme 12 mois -

ainsi il vous sera plus facile de créer une chaîne de tâche à réaliser.

Planifiez le mois

Une fois le scénario établi, planifiez le premier mois. Même si les plans ne se déroulent pas comme vous l'avez imaginé, le fait de planifier permet de mieux mettre votre énergie sur les tâches importantes et vous évite de vous disperser. Et si vous pensez que vous ne vous dispersez jamais, alors planifiez du temps pour commencer à vous disperser et découvrir de nouvelles idées !

Consignes :

1. définir les activités les priorités et les pourcentages sur les différentes actions. Définissez des objectifs pour le mois à venir à la fin du mois précédent.
2. Si vous travaillez en équipe, définissez les personnes assignées. Si vous êtes seul, intégrer l'action de trouver des personnes à qui vous pourrez assigner des tâches.
3. Ajoutez les petites étapes de chaque objectif à l'intérieur de l'agenda du mois (par exemple : une étape par semaine). Et tenez bon.

Planifiez la semaine

Peu de personnes planifie leur temps hebdomadaire pourtant il existe pléthores de façons de le faire. La méthode que nous vous proposons est simple, efficace et ça fonctionne. Consignes :

- a) Analysez la semaine qui vient de s'écouler. Pour ce faire, posez-vous la questions suivante :

Quelles sont les cinq plus importantes lessons j'ai appris des expériences de la semaine passée ?

- b) Définissez vos 5 objectifs pour la semaine à venir

Quelles sont mes cinq objectifs pour la semaine à venir ?

- c) Priorisez en mettant les points les plus importants au début de la semaine

- d) Laissez des espaces de temps pour des imprévus

- e) Faites les choses prévues au moment prévu.

Semaine du _____ au _____
Lundi
Mardi
Mercredi
Jeudi
Vendredi
Samedi & Dimanche

5 objectifs de la semaine
5 idées de la semaine
5 lectures de la semaine
5 bonnes choses de la semaine
5 leçons de la semaine

Un conseil

Structurez les journées de votre semaine en thématique. Afin d'éviter de sauter d'une tâche à l'autre et d'être complémentent surmené à la fin de la journée. Si vous êtes le directeur entreprise, vous pouvez par exemple découper les 5 activités d'une entreprise en 5 jours ouvrables :

- lundi : création valeur (ex : veille, R&D, amélioration produits, etc.)
- mardi : marketing (ex : publicité, marketing, etc.)
- mercredi : vente (ex : rendez-vous client, etc.)
- jeudi : délivrer (ex : action terrain chez le client, etc.)
- vendredi : finance (ex : comptabilité, facturation, etc.)



Planifiez le jour

Il y a bien longtemps, un certain Frederick Winslow

Taylor inventa l'organisation scientifique du travail - le taylorisme. Avec différentes méthodes de chronométrage, le but était de définir clairement le temps que l'opérateur passe à chaque tâche. Cette approche révolu n'est pas utile dans ça forme initiale et rigide. Et nous ne souhaitons pas à vous faire revivre les temps modernes. Mais en définissant vos zones de productivité personnelles et en planifiant une architecture d'une journée type, vous pourrez intégrer des tâches qui font sens avec vous-même et que vous pouvez achever avec encore plus d'efficacité. Voici un exemple d'une journée :

La zone de productivité varie selon les personnes, l'environement et le contenu du travail à réaliser. Vous pouvez observer votre propre zone de productivité avec des logiciels comme RescueTime²⁰ ou en notant dans votre agenda personnel. Généralement, gardez à l'esprit que les activités hautement stratégique ou qui nécessite une concentration intense se font mieux le matin. Car la phase de productivité la plus intence se trouve souvent 2 heures après le début de la journée et se poursuit pour une durée d'environ 2 heures.

Si votre activité est davantage manuelle, notez toutes les tâches que vous réalisez, et les durées des tâches. De cette façon, vous pourrez observer les interruptions, les zones de productivité, etc.

A la fin de la jurnée, prévoyez 30 minutes pour résumer la journée passée en répondant aux questions suivantes :

20. RescueTime est un logiciel de qui vous permet de comprendre comment vous et vos équipes utilisez votre temps et l'optimiser.



Qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui ?

Qu'est-ce que j'ai fais juste aujourd'hui
qui me permet d'améliorer ma performance
?

2) et planifiez la journée suivante en 2 catégories d'activités :

- 3 grandes actions (+25min)
- 10 petites actions (-25min)

Quelques mots sur les réunions

Avez-vous remarqué que la plupart du temps, les séances durent la durée que vous avons préalablement fixé - soit 60 minutes. Définissez des crénaux de séances de 15 ou 30 minutes et vous avancerez plus efficacement (et les discussions sur les loisirs peuvent être discuté à l'occasion d'un verre hors du travail).

De plus, trop souvent, on passe du temps dans les réunions sans avoir clairement défini le délivrable de la séance. Définissez le but de la réunion avant la réunion. Posez-vous la question suivante : *Que voulons-nous atteindre avant de quitter la séance ?*

Enfin, vous pouvez définir quel mode de communication est le plus efficace (il y a tant de bonnes façon de communiquer aujourd'hui - si rapide et non critique : SMS, email. Et si cela nécessite des interactions et constructions communes : le téléphone ou la conférence téléphonique fonctionne bien. Si interaction personnelle : il va de soi que la rencontre face-à-face offre un meilleur résultat.

En résumé, quand vous agendez une séance, vous définissez 3 éléments : le lieu, le temps et le moyen de communication.

Pensez à cela et sachez qu'en définissant un lieu tiers, par exemple un espace de coworking²¹, vous influez sur les 3 facteurs - vous définissez un lieu neutre et à proximité de où vous souhaitez réaliser votre séance, le temps qui vous correspond le mieux et le moyen de communication face-à-face, si vous utilisez une salle de réunion pour un maximum d'efficacité.

Combien d'instants y a-t-il dans un quart d'heure ?

Notre relation au temps est particulière. Vous pouvez être horloger, expert en logistique, chef de projet ou même être physicien et étudier les fondements théoriques du temps - mais que répondre à la question "combien d'instants y a-t-il dans un moment ?".

L'instant vécu est différent selon la vitesse à laquelle le temps est *comptabilisé*.

Il existe deux types de temps : le temps des horloges (atomique) et temps personnel (vécu).

Avez-vous déjà remarqué que certains moments paraissent éternels comme par exemple, chez le dentiste, ou très court comme par exemple le sexe. Selon le type d'action, le vécu va varier.

21. Un espace de coworking est un lieu de travail ouvert à tout les professionnels. Vous trouverez un grand nombre d'espace de coworking près de chez vous. Nous y reviendrons sur ce thème dans le dernier chapitre.

temps pour penser, temps pour faire

Il est important de différencier le temps opérationnel (temps pour faire) et le temps de mise en train (temps pour penser).

Dans l'industrie, les opérateurs qui règlent une machine nécessitent une période pour préparer le travail, les outils, programmer la machine, etc. Ce temps est différent du temps de production car il nécessite souvent plus de temps et a une certaine variabilité. Dès que la machine est lancée, la production est souvent prévisible - contrairement au temps de mise en train.

C'est similaire avec le temps dont les humains ont besoin pour la création. Typiquement, une phase de conception, d'imagination ou d'analyse nécessite un temps différent. Ces activités ont besoin d'un temps d'arrêt ou une période *off* (un temps qui peut être difficilement calculable - parfois en demi-journées ou en journées entières).

Dans votre planification, tenez compte de ces aspects. Pour des activités de réflexion, d'analyse, prenez plus de marge. Et pour des activités de production, souvent répétitives, soyez ferme et laissez peu de tolérance. Vous risquez ainsi de faire des miracles.

Conclusion

Ce que nous avons appris : dans ce chapitre, vous avez été sensibilisé sur la planification et la manière de l'aborder, soit avec flexibilité. Vous avez appris comment planifier par scénario, par mois, par semaine

et par jour. Enfin, vous avez été sensibilisé à votre propre productivité personnelle.

Dans le chapitre suivant, vous apprendrez comment implémenter des idées de façon systématique. Vous découvrirez comment voir l'œuvre activité sous forme d'un système. Vous découvrirez comment gérer votre activité avec les autres avec la méthode agile. Enfin, vous pourrez améliorer votre efficacité avec la technique Pomodoro.

Chapitre 5 : faire

“Il n'y a de réalité que dans l'action” - Jean-Paul Sartre

Dans un monde où tout devient très accessible, très rapidement et pour tous, nous avons tendance à chercher la gratification instantanée - on veut du résultat immédiat, du succès rapide. Concrétiser des idées c'est un peu comme semer une graine, il faut du temps pour que la plante se fasse voir.

Quatre façons d'agir

Quand il s'agit de concrétiser de nouvelles idées, nous pensons immédiatement qu'il faut absolument toujours agir pour tenter d'obtenir un résultat rapide or ce qui est primordial c'est comprendre que souvent 20% de vos actions apportent 80% du résultat. Concentrez-vous sur les 20% et gardez à l'esprit les 4 façons de réaliser une action :

- ✗- Ne pas faire = Eliminer l'action : éliminez tout ce qui semble sans importance ou inutile. Par exemple, nous avons éliminé dans ce livre un chapitre entier pour focaliser sur l'essentiel et éviter de faire perdre du temps aux lecteurs.
- ↪- Laisser faire = Déplacer l'action : gardez les tâches non-critiques pour un autre moment. Dans ce livre, nous avons laisser certains thèmes

sans suite et en constatant que cela n'était pas essentiel, nous avons finalement éliminé.

- Faire faire = Déléguer l'action : la majorité des tâches peuvent être fait tout aussi bien par une autre personne, déléguez-les. Par exemple ce livre comporte une équipe de correcteurs fort investi.
- Faire = Réaliser l'action : il vous reste qu'une petite liste d'actions importantes à concrétiser dont seul vous pouvez les réaliser. Faites-les.

Les systèmes

Les entreprises mettent en oeuvre une grande quantité de moyens pour créer des systèmes (processus) pour réaliser des activités et les simplifier.

Le mot système vient du mot grec *sustēma* et signifie *ensemble cohérent*. Un système c'est un ensemble d'opérations interconnectées, un flux avec des entrées et des sorties. Il suffit de regarder les flux pour comprendre un système. Observez un cours d'eau pour savoir comment fonctionne son système.

En comprenant comment fonctionne un système, vous focaliserez sur les éléments importants de votre processus de travail (votre système) et éviter de vous éparpiller.

En regardant votre travail ou votre organisation, vous constaterez qu'il existe dans votre système des contraintes. La performance est toujours déterminée par la capacité d'une contrainte, c'est-à-dire qu'une contrainte définit votre performance. Eliminez les

contraintes pour augmenter la performance de votre système.

Il y a deux contraintes à considérer dans la concrétisation d'une idées :

- la rigidité d'un système quand il s'agit d'explorer le nouveau
- le manque de tempo et focus sur les actions à réaliser

Pour cela, nous vous proposons deux pistes de solution :

- l'organisation agile
- la technique pomodoro

L'organisation agile

Les méthodes agiles sont un groupe de pratiques de pilotage et de réalisation de projets.

Initialement destinées au développement en informatique (conception de logiciel), leur champ d'application s'élargit régulièrement, dans le développement de produits, ou dans le design.

Un texte fondateur est le Manifeste Agile, rédigé en 2001, lors d'une retraite dans une station de ski en Utah, par des développeurs adeptes de diverses méthodes comme Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming...

Ce manifeste consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes.

Le texte du manifeste :

- des individus et interactions, plutôt que des processus et outils
- des logiciels fonctionnels, plutôt qu'une documentation complète
- la collaboration avec le client, plutôt que la négociation des contrats
- réagir au changement, plutôt que suivre un plan

Eléments-clés

Quelques éléments clés du processus agile :

- les changements sont possibles et bienvenus, à tout moment.
- on fournit des délivrable fonctionnel à intervalles fréquents.
- les différentes disciplines impliquées (p.ex. commerciaux et développeurs) collaborent quotidiennement.
- le projet repose sur des individus motivés, ayant le support et l'environnement requis.
- le meilleur moyen de communication est la discussion en face-à-face.
- la simplicité est un facteur essentiel.
- les meilleures résultats sont fournis par des équipes qui savent s'auto-organiser.

Quelques outils des méthodes scrum

Le “Daily Scrum Meeting” ou “stand-up meeting”

Pendant un projet Scrum, l'équipe se réunit chaque matin pendant un temps strictement limité à 15 minutes, pour faire le point sur les tâches en cours. La réunion se fait généralement debout, ce qui incite à ne pas perdre de temps. Les participants au meeting répondent aux trois questions suivantes :

1. Qu'avez-vous fait hier ?
2. Que ferez-vous aujourd'hui ?
3. Quels sont les obstacles que vous rencontrez ?

En se concentrant sur ces trois points, chacun peut se faire une bonne idée de l'avancement global du projet.

- biweekly planning sessions
- Pair-Programming
- Whiteboard avec “Story-Cards”

Un élément central de la méthode Scrum est le

Dangers

Les dangers de la méthodologie agile mal comprise.

Les méthodes agiles et Scrum faisant l'objet d'un certain phénomène de mode, il existe un risque d'adopter ces techniques à la manière d'un "culte du cargo" [^cargocult] - par exemple, en adoptant les "stand-up meetings", mais sans réelle collaboration au sein de l'équipe.

Les concepts essentiels de la méthode agile sont la communication et la collaboration. Le "stand-up meetings" ne doit pas être un rituel qui remplace la communication. Les membres de l'équipe doivent bien comprendre les

[^cargocult] Culte du cargo : concept anthropologique, observé au 20e siècle dans des archipels de l'océan pacifique, où des populations indigènes imitaient des aspects superficiels de la technologie des colonisateurs européens, afin s'attribuer leurs pouvoirs. Par analogie, on parle de “Cargo cult science” ou de “Cargo cult coding”, lorsqu'on tente de recréer des circonstances amenant à un résultat sans en comprendre la logique.

Le principe du sprint

En 1999, IDEO, l'agence de design américaine rendue fameuse par ses méthodes atypiques de création, fut contactée par une chaîne de télévision pour présenter son travail à un large public. Afin de respecter le format du documentaire télévisuel, un projet de conception de produit, dont l'objectif était l'amélioration des chariots de supermarché, fut condensé sur une période de cinq jours. Il s'agit vraisemblablement de l'une des premières application de ce qu'on appellera le “design sprint”.

Dans le domaine du développement logiciel, la pratique du “code sprint” émerge dans les années 2000, et connaît un grand succès dans la communauté du mouvement Free/Libre Open Source Software. Reposant sur l'idée de rassembler une équipe de développeurs, pendant en un laps de temps retréint, afin de faire progresser un projet de manière significative.

Le book sprint

La pratique du Sprint a essaimé dans d'autres

domaines de création. Un exemple intéressant est le “Book Sprint”, qui consiste à rassembler des spécialistes et à procéder à l’écriture d’un livre en cinq jours²². À titre d’exemple, le livre “Understanding Oil Contracts” a été rédigé de cette manière à l’initiative d’une ONG, afin de fournir une documentation permettant aux pays en développement de mieux négocier les contrats d’exploitation avec les industries pétrolières.



Sprint d’écriture pour l’ONG OpenOil

La méthode de travail du sprint peut s’avérer utile pour concevoir rapidement un premier prototype fonctionnel, une version bêta. Cela permet de confronter son idée à l’utilisation dans le monde réel.

22. Pour des exemples d’applications concrètes, voir le travail de l’organisation Floss Manuals, qui a produit de cette manière des guides sur de nombreux sujets technologiques : flossmanualsfr.net.

Dans la terminologie Agile, et en particulier dans la méthode Scrum, le terme de Sprint a changé de sens. Le Sprint est au cœur de Scrum, et constitue un cycle de travail d'une durée choisie par l'équipe, allant d'une à quatre semaines. C'est une unité de travail régulière, qui permet aux équipes de progresser de manière itérative, et inclut des étapes de feedback et d'auto-analyse qui facilitent le bon pilotage du projet. Le Sprint s'insère dans un cycle d'une durée plus longue, nommée Release, qui englobe généralement quatre ou cinq Sprints.

Design Sprint

Le “Design Sprint” est une méthode développée par des équipes de Google. Il s’agit d’un processus de recherche et de génération d’idées sur une période de cinq jours. Sa méthode a été adoptée par de grandes entreprises comme Google, Shopify, TIMES...

Cette technique s’approche des techniques de créativité rassemblées sous le concept de “Design Thinking”, inspirées par le travail de l’agence IDEO et de l’Université de Standford (d.school). Son approche se centre forcement sur la conception d’applications mobiles, et la discipline de la recherche UX (expérience utilisateur) y joue un rôle important.

Chacune des cinq journées fait un focus sur un sujet :

1. **Comprendre** : comprendre les opportunités, le public, les compétiteurs, la proposition-valeur...
2. **Diverger** : explorer, découvrir et expérimenter des manières créatives de résoudre le problème, sans se préoccuper de la faisabilité.

-
3. **Converger** : identifier les idées qui sont applicables durant le prochain cycle du produit, et les détailler sous forme de Storyboard.
 4. **Prototyper** : concevoir des prototypes qui pourront être testées sur des personnes.
 5. **Tester** : conduire des tests utilisateur avec une poignée de personnes constituant le public cible.

Ces étapes vous rappellent sans doute quelque chose - vous les avez parcourues en lisant les précédents chapitres de ce livre.

La technique Pomodoro

Takt time (taktzeit) désigne un terme allemand de rythme de production, utilisé dans l'ingénierie. Ce mot est emprunté du langage de la musique pour désigner le tempo, la cadence. C'est un outil pour synchroniser la demande des clients et la production des biens pour créer un rythme idéal.

Durant l'écriture de sa thèse, l'italien Francesco Cirillo a constaté que la concentration décroît fortement dès 30 minutes. Il est l'inventeur de la technique Pomodoro. Le nom fait référence à un minuteur de cuisine en forme de tomate, qui est l'outil utilisé initialement pour mettre au point cette technique.

À la différence des méthodes Agiles qui concernent la coopération au sein d'une équipes, la technique Pomodoro vise l'usage individuel. Visant à améliorer la faculté individuelle à se focaliser sur une tâche, elle est très simple à implémenter.

Le matériel requis pour créer son rythme avec la méthode pomodoro est très simple :

- Une feuille A4
- Une minuterie de cuisine



Une minuterie Pomodoro. Source : Wikipedia, par Erato

Le principe consiste à définir une unité de temps, relativement courte, nommée *Pomodoro*. La méthode Pomodoro classique la définit comme 25 minutes.

La technique repose ensuite sur la répétition cycliques de ces cinq étapes :

1. Décider de la tâche à effectuer ;
2. Régler le minuteur sur 25 minutes (la durée du *Pomodoro*) ;
3. Travailler sur la tâche jusqu'à ce que le minuteur sonne ;
4. Prendre une courte pause (environ 5 minutes) ;
5. Tous les quatre *Pomodoro*, prendre une pause un peu plus longue (15-20 minutes).

Cette subdivision du temps permet de mieux quantifier le travail, tout en le morcelant sous forme d'actions concrètes clairement identifiées.

Deadline	Task	Time
June 5	E-mail	<input type="checkbox"/>
June 5	Edit Pomodoro Article	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
June 5	Take pictures for Article	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
June 10	Foster Story	<input type="checkbox"/>
June 8	Edit Sue Anne's letter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
June 5	E-mail	<input type="checkbox"/>
June 5	Plan for tomorrow + shut down	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Unplanned + Urgent		

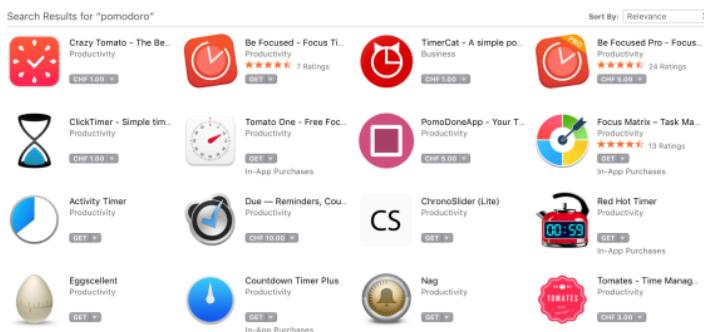
Planification des pomodoro

Il existe un grand nombre d'applications desktop et mobiles basées sur cette méthode, permettant de simuler la minuterie : *Clockwork tomato*, *Pomodorium*, *KanbanFlow*, *Tomightly*, *Tomato Timer*, *PomoDone*...

Cependant, l'utilisation d'un simple minuteur de cuisine mécanique reste sans doute la meilleure façon d'appliquer la méthode Pomodoro.

Conclusion

Ce que nous avons appris : dans ce chapitre, vous avez appris différentes techniques qui visent à se donner



Quelques applications Pomodoro

un cadre de travail. Vous avez fait connaissance avec l'ensemble de méthodes dites Agiles, les différentes approches regroupées sous le terme de Sprint, et l'outil individuel que constitue la technique Pomodoro.

Dans le chapitre suivant, nous prendrons de la hauteur en vous présentant une vision plus large de l'environnement du travail à venir et les transformations y relatives - chose importante quand vous réalisez ce que vous avez prévu de faire dans le monde professionnel.

Etude de cas : Coworking Neuchâtel

Ce chapitre vous propose d'examiner un exemple concret, allant de l'émergence d'une idée à sa réalisation, puis au suivi de ses évolutions. L'exemple que nous avons choisi est le Coworking Neuchâtel, un espace de coworking qui a vu le jour en 2014, en Suisse.

Contexte - le futur du travail

Le travail change, grand nombre d'activités peuvent être automatisé, les moyens technologiques permettent aux entreprises de devenir légère et agile, la conception devient collaborative et les équipes de développement multidisciplinaires et fonctionnent en mode projet. Certains parlent de 4ème révolution industrielle²³,

Nous allons vers une nouvelle façon de travailler. Un nouveau modèle émerge : les *organisations apprenantes*. Les salariés n'y suivent pas une procédure aveuglement, mais sont appelés à résoudre des problèmes. Les équipes sont constituées de salariés polyvalents sur l'ensemble des tâches, et qui s'auto-organisent. Leur travail intègre un fort contenu

23. c'est-à-dire, après les trois premières révolutions industrielles : la mécanisation, l'électrification et l'automatisation, la quatrième révolution industrielle est la digitalisation.

cognitif et l'homme est au centre du dispositif. Un travail vide de sens est considéré aussi pénible qu'un travail physiquement difficile. Plus généralement, le télétravail²⁴ remet en cause les notions de temps et de lieu de travail.

Dans ce contexte, le coworking est une nouvelle manière d'organiser le travail, favorisant autonomie et collaboration. Le coworking met surtout l'accent sur les interactions, l'entrepreneuriat et l'innovation, en créant un cadre convivial et sans hiérarchie.

L'article Wikipédia le souligne bien : « *cette nouvelle forme de travail remet en question fondamentalement les anciennes théories pyramidales du travail. Aujourd'hui, le travail se fait en réseau par une agrégation ponctuelle de compétences se formant et se reformant selon les projets, plus rapide et flexible que les structures très hiérarchisées des entreprises.* »

Né dans les années 2000 avec la révolution numérique, le coworking est devenu un phénomène mondial. Selon deskmag, le magazine du coworking, il existe à l'heure actuelle plus de 7000 espaces de coworking à travers le globe.

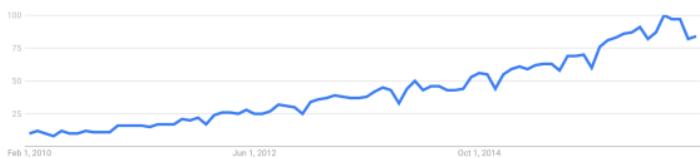
Le défi

Lors d'une rencontre fortuite dans un café Neuchâtelois, deux entrepreneurs (les auteurs du livre que vous tenez en main) font le constat d'un réel manque à Neuchâtel. Les besoins constatés sont :

24. Le télétravail une manière d'exercer son activité professionnelle en dehors des locaux de son employeur. Cette mode de travail s'est amplifié avec l'émergence des technologies de communication numérique.

- Pas de bureau à disposition
- Pas de support entre pairs/entrepreneurs

En sachant que le coworking est devenu un phénomène mondial, et essaime dans l'arc lémanique, il n'existe pas de vrai espace de coworking dans la région neuchâteloise, en Suisse. Le défi est donc lancé, nous décidons de nous mobiliser pour créer un tel espace.



Evolution du terme “coworking” entre 2010 et 2017 selon Google

Les thématiques, les questions

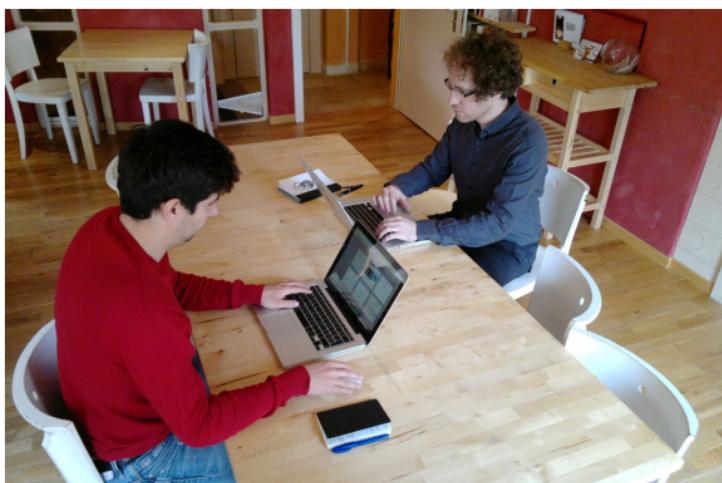
Très rapidement, des questions émergents :

- Comment s'y prendre ?
- Quel modèle d'affaire ?
- Où se trouvera l'espace ?
- Comment fonctionnera cet espace ?
- Comment rendre le fonctionnement autonome, avec minimum d'intervention ?
- etc.
-

Les différentes étapes du projet :

1. Décision et communication

Ayant pris cette initiative, nous commençons par nous attaquer à la promotion et la communication de cette idée. Nous achetons le nom de domaine coworking-neuchatel.ch, et lançons le site, le tout en moins d'une matinée. Ainsi, nous mettons en place ce premier canal de communication.



En pleine préparation du coworking, Restaurant L'Aubier

2. Rencontre brainstorming

En avril 2014, nous organisons une soirée de brainstorming, dans un bar neuchâtelois, réunissant une quinzaine de participants. Cette soirée a pour objectif de réunir des partenaires intéressés, de sonder les motivations et besoins des futurs coworkers, et de faire connaître le projet. Accessoirement, la session de brainstorming produit des données qui pourront s'avérer utiles.



Premier article dans la presse locale



Session brainstorming

3. Prototypes rapides

Durant l'été 2014, nous organisons des "journées coworking" dans des lieux tiers, au Swiss Creative Center, au restaurant Bureau, au restaurant Chauffage Compris. Constat intéressant : pour chaque journée, nous avons des *coworkers*... mais ce ne sont jamais les mêmes ! Nous en tirons la conclusion qu'il existe un public intéressé, mais que la stabilité dans la durée n'est pas garantie.

4. Prototype réel

Ayant trouvé un espace partenaire, nous effectuons une semaine test (octobre 2014) afin de mesurer la viabilité sur le marché neuchâtelois.

Le succès est mitigé - il y a un intérêt par les personnes ayant compris le concept du "coworking". Pour les

autres, il y a une sensibilisation à faire car ils ne comprennent pas clairement ce qui se cache derrière ce terme anglophone qu'est *coworking*.

5. Lancement

Suite à cette semaine de test, nous ouvrons l'espace dès le mois de novembre afin de tester la viabilité à moyen terme.



Les premiers coworkers s'installent

Aujourd'hui, Coworking Neuchâtel fonctionne par des abonnements. En 2017, l'espace accueille une vingtaine de membres. Chaque membre a un abonnement avec un contrat le plus souvent annuel. Les coworkers sont des experts de leur domaine et viennent de différents métiers comme le développement logiciel, web design, marketing, traduction, consulting, ingénierie, coaching, recherche

académique, etc. Nous accueillons également des télé-travailleurs, des étudiants et d'autres professionnels.

Conclusion

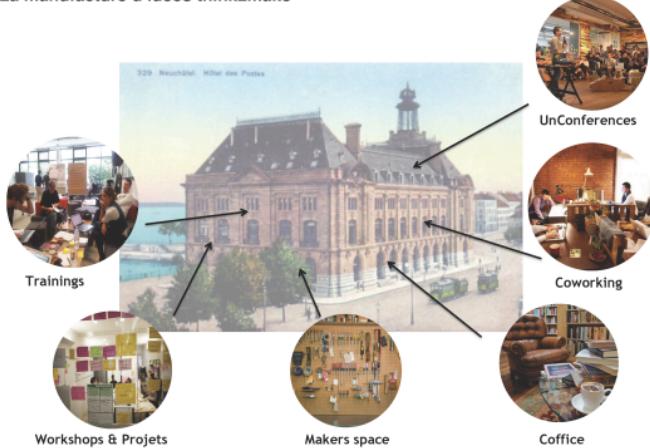
Notre propre défi a permis de créer une nouvelle façon de travailler encore plus ouverte, plus transversale et collaborative à l'échelle régionale. Cela a également permis de connecter la région à l'échelle nationale et au-delà (exemple : Coworking Switzerland et Coworking Europe). Avec ce projet, nous avons appris trois fondamentaux pour tout projet :

- Rien n'a plus de valeur que de se confronter directement avec une problématique. En se mettant dans les chaussures de l'autre, ou dans notre cas être l'utilisateur direct, permet de comprendre mieux une situation et créer des solutions qui font sens.
- Rien n'est parfait du premier coup. Le plus important c'est de réaliser des petites étapes en continu. En réalisant des itérations avec une structure agile, nous récoltons des commentaires et suggestions des utilisateurs directs pour améliorer ce projet.
- Rien n'est plus important que l'avis de ceux qui sont directement concernés. Impliquer les personnes concernées dans le processus de réflexion dès le début permet de simplifier, clarifier et rendre plus pertinente la solution.

Nous découvrons chaque jour ce que nous pouvons faire de mieux pour nous et pour les autres. Cela nous

a donné envie de créer *la manufacture d'idées*. Cet accélérateur d'innovation a pour but de réunir des entrepreneurs et leurs équipes de projets, des startups et PME dans un environnement stimulant, neutre et collaboratif pour les soutenir à résoudre des défis de façon créative et développer de nouvelles innovations.

La manufacture d'idées think2make



Accélérateur d'innovation La Manufacture d'idées



Soirée afterwork : comment construire un espace d'innovation

Conclusion

Tout au long du livre, nous avons exploré une chaîne d'outils pour transformer les pensées en faits.

Prenons un exemple : vous souhaitez résoudre un problème de guerre en implémentant une idée originale pour y parvenir. Les facteurs qui vont influencer la réussite sont :

- Personnes : vos compétences et votre vitesse, les compétences et la vitesse de ceux qui sont avec vous. Le nombre de personnes impliquées.
- Places : la culture de l'organisation/entreprise, l'environnement dans lequel le défi est présent. Car le degré d'importance et vitesse d'implémentation d'une idée varie de l'importance que cela a à vos yeux et aux yeux des autres.
- Processus : les moyens à disposition, le méthode et outils et surtout un regard et approche systématique.

A propos des auteurs

Les auteurs, Manuel et Sedat, sont les fondateurs du premier espace de travail partagé - coworking de Neuchâtel. Cet espace accueille depuis 2014 des entrepreneurs, chercheurs et managers de sociétés.

Coworking est un mouvement mondial ...

Les *coworkeurs* sont des professionnels autonomes et performants. Ce livre est dédié à ces travailleurs du savoir. Les auteurs ont découvert que les personnes sont intéressées à devenir plus productif au quotidien.

Sedat Adiyaman est le fondateur de la manufacture d'idées think2make, prestations service qui propose des formations et facilitation de projet d'innovation.

Diplômé en conception industrielle et processus d'entreprise, Sedat a plus de 10 années d'expérience dans la gestion de projets d'innovation. Il accompagne ses clients sur des projets novateurs, forme des ingénieurs et MBA et conseille des entrepreneurs et managers sur des questions d'innovation.

Manuel Schmalstieg a une grande expérience dans l'édition de livre par le biais de sa maison d'édition *Greyscale Press*, l'enseignement autour de l'édition, ses recherches approfondies dans le domaine de l'écriture *open source*.

En collaboration, les auteurs Manuel et Sedat mettent à contribution leur connaissance pour délivrer un livre à grande valeur - tout en allant directement à l'essentiel et sans faire perdre du temps au lecteur. Car ils savent combien il est crucial d'avoir du temps pour **faire**.

Notes

Notes

Greyscale Press

