

Faire

Première version : octobre 2016.

Edité et conçu par Manuel Schmalstieg et Sedat  
Adiyaman

Greyscale Press

ISBN-10: 2940561052

ISBN-13: 978-2940561056

# Contents

<b>faire : comment concrétiser des idées et monter les paliers de la productivité personnelle. » . . . . .</b>	<b>4</b>
--	----------

## I Introduction

## II Partie 1

<b>Chapitre 1. définir . . . . .</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 2. cogiter . . . . .</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 3. décider . . . . .</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre 4. planifier . . . . .</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre 5. faire . . . . .</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre 6. accélérer . . . . .</b>	<b>83</b>
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>89</b>

## III 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.

## Préface

Par Yann Heurtaux ?

Par Alex Osterwalder ?

Par Yves Pigneur ?

## Introduction

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, réalisé par une suite de progression évolutive, 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. A contrario de toutes les méthodes de créativité, dont les noms sont parfois étranges, 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. Nous constatons souvent avec nos clients, que 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 disposent 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

Quelques mots sur l'industrie 4.0 .... ???

## 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'entreprise 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 pensée), 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. Tout ça en moins de 100 pages. Vous l’aurez compris, nous allons à l’essentiel. Pas de blabla. Seulement de quoi résoudre des défis et délivrer de l’innovation que les autres souhaitent et ont besoins.

## **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 fasse ?

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 projet<sup>1</sup>

.....

Courte description du projet<sup>2</sup>

.....

.....

.....

Date de péremption du projet<sup>3</sup>

.....

---

<sup>1</sup>Didier Marlier, Chris Parker, Engaging leadership, Palgrave éditions, 2009

<sup>2</sup>l'approche Creative Problem Solving (résolution creative de problème) réuni un réseau mondial de personnes intéressées autour des sujets de créativité et d'innovation. La plus emblématique est la Creative Education Fondation aux Etats-Unis.

<sup>3</sup>les jeux sérieux ont pour vocation de rendre attrayant et ludique des dimensions sérieux. Historiquement, au XVème siècle, des littéraires utilisaient un style d'écriture léger pour dénoncer des problèmes de société lourd. Avec l'avènement de l'informatique, les entreprises utilisent.

# Partie 1



# Chapitre 1. définir

“La première ébauche de quoi que ce soit est de la merde” - Ernest Hemingway

Quand on tente de comprendre un sujet où nous voulons innover, c'est parfois le brouillard. On perçoit uniquement les nuages. Notre expérience auprès de centaine d'entreprise montre qu'il existe majoritairement cinq éléments manquants dans un sujet d'innovation - peu importe si c'est pour créer un nouveau service, un produit ou une nouvelle façon de travailler (un processus).

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

## Par où commencer

Il est parfois difficile de savoir quel sujet empoigner et comment le faire. Prenez un sujet qui illustre globalement votre activité donc qui est important pour vous. Qui peu apporter un retour sur investissement intéressant - personnel et

professionnel. Mais ne soyez pas cascadeur, évitez de démarrer avec un projet critique pour votre vie. Exemple de sujets :

- Créer valeur : Comment anticiper les besoins de nos clients actuels ? A quoi ressembleront nos clients à l'avenir ?
- Marketing : Comment créer le dialogue avec nos clients actuels ? Comment attirer davantage de clients pour notre offre ? Comment définir notre avantage en une phrase ?
- Vente : Comment ....? Comment accélérer notre processus de vente ?
- Délivrer : 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 ?

Peu importe si vous travaillez sur un projet pour simplifier le travail à la production, créer une nouvelle entreprise ou un nouveau produit. Définir de manière *smart*<sup>4</sup> votre projet permet ainsi, d'être au clair le quoi à atteindre, le partager avec les autres plus facilement, et mettre en place des indicateurs pour mesurer l'atteinte réel car concrétiser un projet peut prendre du temps, beaucoup de temps.

---

<sup>4</sup>l'approche Creative Problem Solving (résolution creative de problème) réuni un réseau mondial de personnes intéressées autour des sujets de créativité et d'innovation. La plus emblématique est la Creative Education Fondation aux Etats-Unis.

## Sept causes et sept questions :

Souvent les projets ont un cadre tellement bien défini qu'il ne laisse plus de liberté pour travailler dessus. C'est comme si on tente déjà de décider de ce qu'on va faire sans avoir encore compris ce qu'il faudrait faire.

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 étroit pour être géré. Notez uniquement les éléments primordiaux pour votre sujet.

En sachant que la plupart des conséquences sont liées à 7 types de causes<sup>5</sup> :

- Matière
- Main d'oeuvre
- Moyen financier
- Milieu
- Méthode
- Moyen
- Management

Nous considérons qu'une définition claire d'un projet comporte 7 questions à répondre :

- Quoi
- Qui
- Combien

---

<sup>5</sup>Magazine Psychoscope 2/2017

- Où
- Quand
- Comment
- Pourquoi

Cela signifie que nous pouvons connaître tout les éléments de la conséquence d'un projet en recherchant et en définissant ces 7 questions.

### **Questionner : l'outil fondamental pour penser et faire**

« 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

Depuis l'école, on nous apprend à répondre, et non à imaginer des questions. Nous pouvons devenir de meilleurs poseurs de questions. Savoir se poser les bonnes questions, c'est la moitié de la solution. Pour cela, commencez par identifier les informations nécessaires avant de démarrer l'exploration des solutions.

Voici les 4 dimensions d'une question :

- 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.

Si vous voulez recevoir les bonnes réponses, posez les bonnes questions.

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'écoutant, forcent à réfléchir, inspirent, etc.

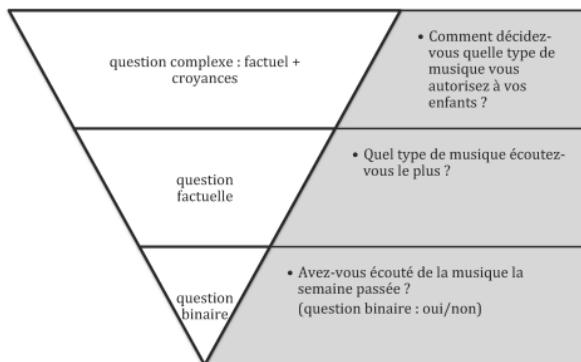
Une bonne question c'est une question :

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

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

## 5 éléments d'un projet :

En prenant la posture du journaliste définissez votre projet. Gardez uniquement les informations utiles, intéressantes et actuelles. Et n'oubliez pas l'acronyme SMART pour la définition d'objectif. Chaque défi est unique. Dans ce briefing nous mettons en lumière l'essence de la définition d'un sujet d'innovation.



D'autres éléments, comme les rôles des personnes dans un projets ne sont pas inclus (cf. plus bas).



**Situation :** quel est la situation actuelle ? Où sommes-nous aujourd’hui ? Quel est l’élément perturbateur actuellement connu ? Ecrivez des données qui peuvent être vérifiés.

*Exemple : Vous savez que les extraterrestres atterrissent sur la planète terre le 12 mars 2037. Vous ne savez pas si c'est pour dire un bonjour amical ou pour attaquer l'humanité.*

---

---



**But global/vision/désir :** quel est le but, la vision ? Où voulons-nous aller ? Pourquoi fait-on ce qu'on fait ? Définissez le but poursuivi par votre projet.

**Remarque sur l'objectif SMART :** trop souvent, on se focalise trop sur l'objectif. Les grandes idées et visions n'ont rien de SMART - elles sont non-mesurable et même inatteignable. Ayez un certain détachement sur vos objectifs et évitez que votre objectif vous emprisonnent. Dans cette partie, décrivez le but ultime de votre produit ou service - ou votre entreprise.

*Exemple : Votre vision est de continuer de vivre de façon harmonieuse avec les autres - peu importe leur forme.*

---

---



**Objectif :** quelle est la prochaine étape pour atteindre le but global ? Notez le but spécifique à atteindre par votre projet de façon brève. Exemple : "Implémenter une nouvelle procédure de pause qui favorise le breakdance dans nos ateliers de fabrication" ?

*Exemple : Formuler deux stratégies. La première, l'accueil amical. La deuxième, la protection.*

---

---



**Résultats attendus :** à quoi va ressembler concrètement le livrable ? Ecrivez les résultats à atteindre. De façon brève. Exemple “une carte de route avec 3 actions à implémenter par nos équipes”

*Exemple : Chaque stratégie comporte un plan de route impliquant une temporalité et des actions précises et des personnes spécifiques assignées.*

.....  
.....



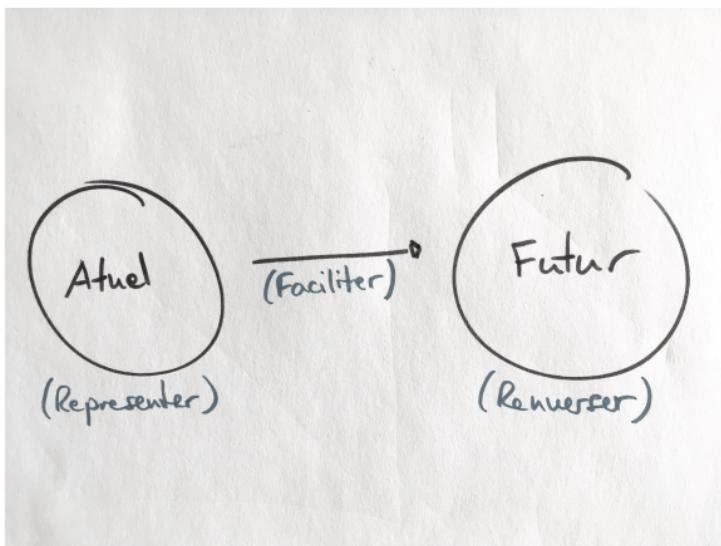
**Critères de succès :** comment allons-nous mesurer le succès ? Sur quel critères(s) allez-vous évaluer le succès ? Ecrivez si possible des critères mesurables mais gardez à l'esprit que les critères qualitatifs qui sont difficilement mesurable peuvent le devenir par la suite. Notez les également.

*Exemple : les plans d'action convient aux membres intergouvernementaux, et sont validés par eux. Les informations importante et urgentes sont partagés par tous.*

.....  
.....

## Trois rôles

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 du projet. 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 ou des clients ou fournisseur de l'entreprise.
- **Renverser** : son rôle est d'apporter un regard nouveau et parfois déroutant. Se sont des personnes qui peuvent apporter une pensée

latérale<sup>6</sup> (par opposition à la pensée verticale soit clasique et continue) - se sont souvent des profils recrutés à l'extérieur de l'entreprise et le profil est défini quand suffisamment d'informations sont récoltées au début du projet. Il est également possible de recruter ces personnes de l'intérieur à l'entreprise en évaluant le potentiel créatif des contributeurs du projet.

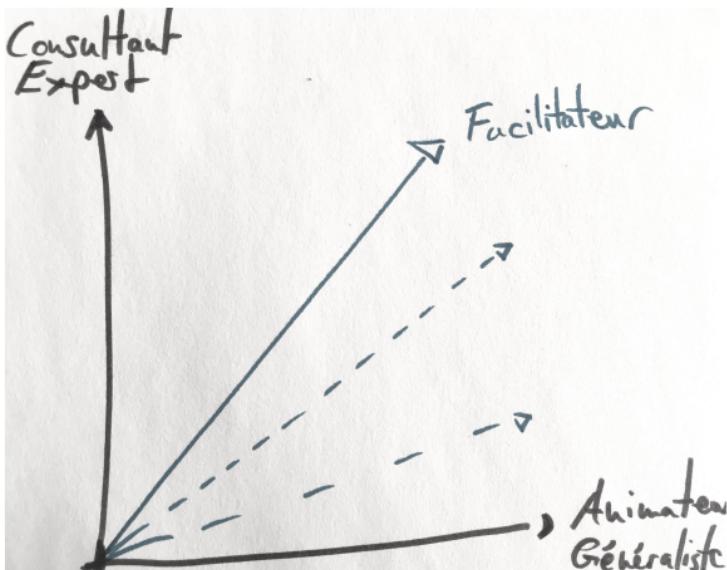
- **Faciliter** : son rôle est d'apporter les techniques d'animation combiné à une connaissance de la thématique traitée, sans être un expert pointu. Le rôle du facilitateur est d'amener les équipes dans un état de *flow*<sup>7</sup> - que la session de travail puisse devenir plus efficiente. Le facilitateur 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 créer un changement dans la dynamique de travail. Ce n'est plus une équipe habituelle qui empoigne le défi mais un groupe - enfin cela a toujours été. Contrairement à la croyance commune, dans les entreprises les groupes de personnes s'appelle des

---

<sup>6</sup> il existe sur le web des tonnes des logiciels de génération d'idées. Nous utilisons le logiciel *la machine à idées* de nos amis Brainstore.

<sup>7</sup> Didier Marlier, Chris Parker, Engaging leadership, Palgrave éditions, 2009



équipes mais se sont et le reste des groupes. Car les objectifs - même si ils sont commun à l'entreprise, chacun a son propre but à atteindre. En fin d'année, il y a une évaluation individuelle et non de l'équipe.

# Chapitre 2. cogiter

“Travailler est plus amusant que de s'amuser” - Baudelaire

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.

Pendant longtemps, la création était 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 fait le sujet de nombreux études et fait maintenant partie d'un des leviers les plus importants dans notre société.

La créativité, c'est la capacité à réaliser une production d'idées originale et adaptée à un contexte défini. A ne pas mélanger la créativité avec l'innovation. L'innovation est un processus d'invention, de développement et de mise sur le marché d'idées finalisée. Evidemment, il ne suffit pas de savoir générer des idées si vous n'avez pas de connaissance sur le sujet traité. La connaissance permet d'éviter de réinventer la roue.

Il existe des centaines de méthodes pour générer des

idées, à utiliser individuellement ou en groupe. Mais, il ne sert à rien d'utiliser un outil spécifique si vous ne saisissez pas le processus sous-jacent.

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur ce processus sous-jacent et les outils pour favoriser la créativité. Dans les chapitres suivants, vous découvrirez le processus de développement et mise sur le marché de nouvelles innovations.

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 s'ils usinaient ou assemblaient des pièces dans une usine, encore moins, s'ils ne connaissent pas une démarche structurée, ni les outils adéquats. D'où la nécessité de comprendre le fonctionnement pour faciliter cette production d'idées, ce que vous allez découvrir ici.

## Trois phases de la génération d'idées

Les outils de créativité portent souvent des noms exotiques. L'ensemble de ces méthodes comportent 3 phases mentales à retenir :

- **Phase de divergence** permet de se plonger dans le sujet et générer de nouvelles inspirations – le défi est regardé à 360°. Cette phase permet 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.
- **Phase d'émergence** permet de conceptualiser. C'est la cristallisation des pensées. C'est une

phase peu confortable car elle remet en question certaines compréhension initiale. Ici quelque chose commence à remonter à la surface. Cette phase permet de commencer à visualiser des solutions potentielles.

- **Phase de convergence** permet de combiner et mettre en forme les idées concrètes. Cette phase permet structurer les idées sous forme d'une solution analysées pour prendre des décision, les planifier et les implémenter. Nous aborderons en profondeur cette partie dans les chapitres suivants.

Cest trois phases sont une suite ordnée. Leur temporalité individuelle est variable, allant de quelques heures à quelques jours. L'ensemble peut constituer un créneau temps de 3 semaines pour des petits projets à 3 mois pour des projets d'envergure. Le livrable à la fin d'un premier créneau temps est un prototype.

La résolution creative de problème<sup>8</sup> est une approche complète et structurée que nous utilisons et qui a été mis au point dans les années 60 par Alex Osborn et Sid Parnes, les fondateurs de la méthode Brainstorming. D'autres approches, comme la Design Thinking,...

---

<sup>8</sup>l'approche Creative Problem Solving (résolution creative de problème) réuni un réseau mondial de personnes intéressées autour des sujets de créativité et d'innovation. La plus emblématique est la Creative Education Fondation aux Etats-Unis.

## Contenu & Contenant

Jusqu'à maintenant, depuis le chapitre 1, nous avons parlé du contenu. Dans le reste de 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. Le contenu est votre café. Le contenant la tasse.

- **Le contenu** : nous l'avons travaillé jusqu'ici avec le cahier des charges et allons continuer avec les questions de remue-méninges.
- **Le contenant** : c'est-à-dire, le cadre du projet (les artefacts, méthodes, déroulement,etc.) est également un élément fondamental. Ce sont les *places* (voir introduction, trois P pour innover).

Si vous voulez donner envie à quelqu'un de manger des pop-corns, amenez-le au cinéma. L'environnement et le contexte influencent beaucoup. Nous le constatons à chaque fois avec les projets que nous gérons pour nos clients. Le contenu (le fond - le sujet) et le contenant (la forme - la façon de faire) ont un poids l'un aussi important que l'autre sur le processus créatif.

### comment avoir des résultats médiocres

Nous avons expérimenté 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 annoncer des nouvelles peu réjouissante. Comment voulez-vous que les personnes soient inspirées dans un environnement où il y a trop de vécu, trop d'affects - comme disent les psychologues. Prenez en considération que les places peuvent booster ou freiner la créativité.

### des objets pour penser et dépenser

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 car connu par la majorité des personnes. Il existe d'autres solutions qui aide à *penser* et *dépenser*. Les animateurs de brainstorming connaissent bien ces outils, parfois onéreux.

Nous utilisons des solutions inspirés des serious games (jeu sérieux)<sup>9</sup> comme lego serious play ou des outils en ligne (online)<sup>10</sup> comme hors ligne (offline) - et parfois un mix : la boîte à idées u2<sup>11</sup> est un bel

---

<sup>9</sup>les jeux sérieux ont pour vocation de rendre attrayant et ludique des dimensions sérieux. Historiquement, au XVème siècle, des littéraires utilisaient un style d'écriture léger pour dénoncer des problèmes de société lourd. Avec l'avènement de l'informatique, les entreprises utilisent.

<sup>10</sup>il existe sur le web des tonnes des logiciels de génération d'idées. Nous utilisons le logiciel *la machine à idées* de nos amis Brainstore.

<sup>11</sup>constatant que la majorité des boîtes à idées apporte un

exemple. Nous collaborons avec des chercheurs pour certains outils comme le Creative Profiler<sup>12</sup>. Cela nous arrive aussi d'inventer de nouveaux outils en lien avec la thématique de nos clients.

Si vous souhaitez approfondir le rôle de facilitateur et les outils à utiliser, vous pouvez télécharger sur notre site web des outils gratuits<sup>13</sup> pour vos sessions de 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.

### 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

---

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.

<sup>12</sup>Creative Profiler est 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.

<sup>13</sup>plus d'informations sur les outils à télécharger sur notre site web [www.think2make.ch/faire](http://www.think2make.ch/faire)

Visez à produire 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.

### **3) Encourager la spontanéité**

Favoriser les idées les plus folles ou stupides. Mêmes les idées illégaux 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**

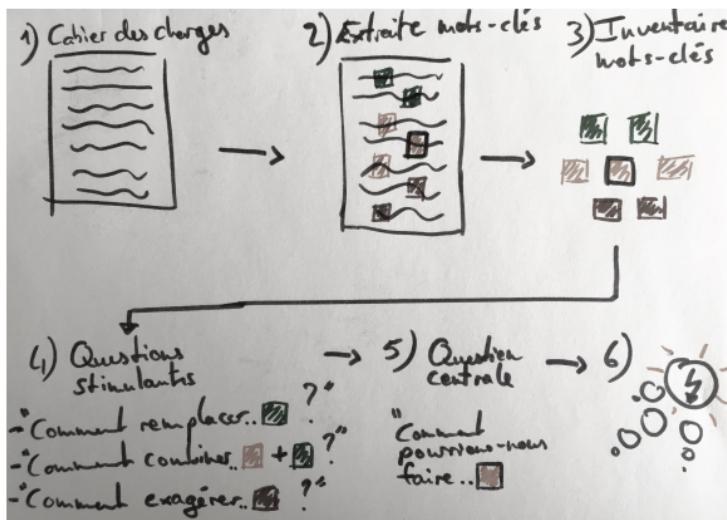
Inspirez-vous des idées que d'autres suggèrent pour construire sur leur propositions. C'est souvent une combinaison de plusieurs idées brutes qui donne une solution pertinente. Favorisez un language "oui, et.." au lieu de "mais..."

**NOTE :** Ces règles sont un standard, cela ne signifie pas que les personnes avec qui vous aller rechercher des idées doivent absolument respecter ces règles ou que vous devez absolument leur dire au début d'une séance de recherche d'idées. Parfois, la spontanéité est d'être spontanée et ne pas instaurer directement des "principes" à respecter. Une façon alternative de procéder : proposez leur de définir les règles ensemble. Ainsi d'autres éléments, peut-être plus fondamentaux, peuvent surgir pour votre projet.

## 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 réjouissantes. #####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 spécifiques (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 des possibilités), 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 (étape 1 - définir).
- e. Faite une pause. Oui, les pauses c'est importants. 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). 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. Nous avons choisi la technique de concassage SCAMPER, créée par Alex Osborn (créateur du Brainstorming), qui permet grâce à une liste de questions, 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 élaborer

des questions et vous faciliter à générer de nouvelles idées ou à les transformer en nouveaux produits, projets ou services.

### **S: SUBSTITUER**

Mettre un élément à la place d'un autre... Qu'est-ce qui peut être remplacé ? Qui d'autres ? Quoi d'autres ?

.....  
.....

### **C: COMBINER**

Fusionner deux concepts, deux idées...  
Que pourrions-nous combiner pour multiplier les usages possibles ?

.....  
.....

### **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 ?

.....  
.....

**M: MAGNIFIER**

Magnifier, grossir, agrandir ou étendre... Que peut-on ajouter ? Du temps ? De la force ? De la hauteur ? De la longueur ?

.....  
.....

**M: MODIFIER**

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

.....  
.....

**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 ?

.....  
.....

**E: ÉLIMINER OU ÉPURER**

Qu'est-ce qui n'est pas nécessaire... Peut-on soustraire ? Supprimer ? Diminuer ? Peut-on éliminer certaines règles ?

---

---

**R: RÉORGANISER**

D'autres dispositions... D'autres séquences ? Un ordre différent ?

---

---

**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 ?

---

---

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



# Chapitre 3. décider

---

(champ citation à remplir, à vous de décier)

Il est toujours surprenant de constater à quel point nous avons tendance à réduire le monde en solution binaire, 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”.

Dans ce chapitre, nous plongeons dans la phase de convergence. Ici nous allons détailler comment décier sans détruire. Comme la phase de divergence, cette phase de convergence comporte quatre principes. En constat que la plupart des défis ne sont pas compliqués ou impossibles mais juste difficilement perceptible ou la solution est invisible, nous allons voir comment prototyper des idées car un prototype vaut mille mots et la meilleure manière de découvrir le potentiel réel d'une idée est de la matérialiser. Et enfin, nous parcourerons les trois méthodes pour évaluer et décider selon la typologie de votre sujet.

## 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

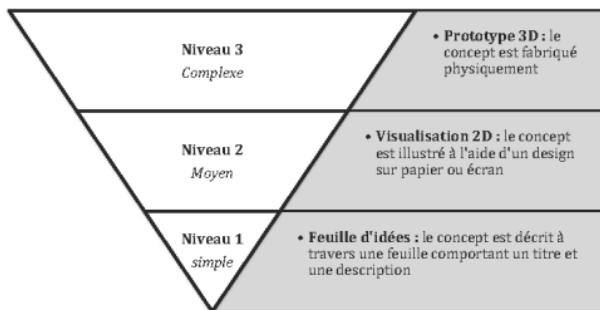
Les idées sont extrêmement émotionnelles. Il est tentant d'éviter de prendre trop de risques et décider d'une idée "mainstream", d'une solution qui convienne à la moyenne ou associées à la première façon de penser. Quand le but est de chercher de nouvelles idées, vous devez vous efforcer de porter un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

Pour donner de la forme à l'intangible (les idées), vous pouvez utiliser trois niveaux pour rendre 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 tenter d'illustrer en *mimant*, oui comme au théâtre. Le patron sera le prisonnier évidemment !

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

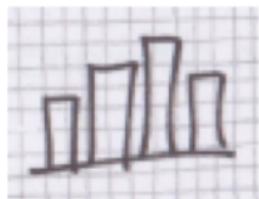
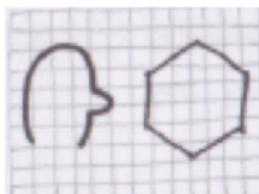
puissent être évaluables, ayez le même référentiel (la même façon d'illustrer votre solution), ainsi vous aurez des solutions comparables entre elles et la solution finale ou le résultat sautera aux yeux.

### Six façons de visualiser les idées

Il est essentiel d'avoir un langage 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.

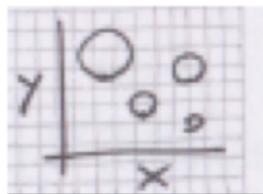
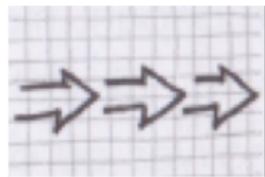
Il y a six questions fondamentales, appelées communément la méthode QQOQCP. Pour représenter une idée, Dan Roam propose dans son livre *Convaincre en deux coups de crayons* 6 façons différentes d'illustrer : portrait/design, diagramme, carte, chronologie, logigramme et graphique. Relié ensemble, cela 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 langage 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.

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 compliqué ou impossible mais juste difficilement perceptible ou semble encore invisible.

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 critères<sup>14</sup> de base que vous pouvez utiliser pour votre sujet :

-  \*\*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 confronté 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.

---

<sup>14</sup>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).

- **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 démontrer qualitativement "combien" une idée est apprécié ou détesté.

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

Certaines personnes connaissent la méthode SWOT (en français FFOR pour forces, faiblesses, opportunités, risques) pour analyser des idées stratégiques. 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 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 Sigman<sup>15</sup>.

## Etude de marché rapide : 10 questions à se poser

Le succès dépend grandement de la capacité à prendre des décisions efficacement. Et le temps vous manque. Alors vous pouvez utiliser ces 10 questions inspirées du livre *MBA personnel* de Kaufmann pour évaluer le potentiel de votre idée - c'est une étude de marché rapide.

### Consignes

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

---

<sup>15</sup> Magazine Psychoscope 2/2017

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 = passez à autre chose

Si vous avez +75pts = c'est bien, foncez

Si vous avez +50 et -75pts = lourd investissement, à vous de décider.

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 :

.....

.....

# Chapitre 4. planifier

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 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.

Sans une planification, vous risquez deux choses : La première, vous ne faites pas ce que vous souhaitez faire - la procrastination. La deuxième, vous faites ce que vous avez pas vraiment pensé faire - les actions impulsives. Saisissez la valeur de la planification.

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. Par contre, 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. La planification ne devrait pas accaparer la majorité de votre temps. Votre succès 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.

Il existe différentes approches de planification comme Gantt<sup>16</sup>, PERTT<sup>17</sup>, ou SCRUM/Agile<sup>18</sup>. Il souvent difficile de planifier aussi longtemps en avance - c'est pourquoi la planification par scénario

---

<sup>16</sup>**Gantt** : diagrammes graphiques de planification, permettant de situer les tâches et ressources du projet. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle.

<sup>17</sup>**Pert** : technique de modélisation de projet. Elle visualise sous forme de réseau plusieurs tâches, avec leurs dépendances et leur chronologie.

<sup>18</sup>**SCRUM/Agile** : ensemble de méthodologies issues du développement informatique, mettant l'accent sur des démarches flexibles, itératives et sur la communication et collaboration au sein d'une équipe.

est plus efficace pour des sujets qui comporte des éléments nouveaux et inconnus.

Commencez par une planification *par scénario*, qui permet de visualiser le scénario catastrophique ou le scénario idéal. 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 ?

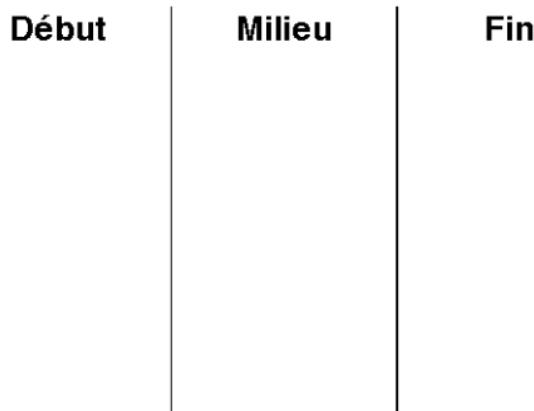
Le fait d'avoir visualisé le pire permet de découvrir que souvent les grandes peurs sont irrationnelles et excessives. Et le fait de visualiser l'idéal permet de ressentir le résultat final, d'avoir une vue plus claire de ce que vous souhaitez, de le désirer davantage et finalement d'être encore plus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

### **Scénario en trois actes**

Ensuite, traduisez votre scénario en 3 actes, comme au théâtre:

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

Commencez par la fin. Se sont les butes à atteindre, les délivrables. Comme disent les anglo-saxons “less



is more”, gardez à l'esprit 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.

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 les chapitres précédents.

Le plus difficile est que le déroulement soit harmonieux, surtout si vous prévoyez plusieurs scénarios. Peu importe si c'est de créer une nouvelle entreprise, un nouveau produit ou service ou une nouvelle façon de travailler (un processus), pour atteindre votre but vous devez créer une chaîne d'actions cohérente.

## Comment implémenter une idée : Les 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 priorité de 3 mois que de 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. Notre expérience est le suivant, cela fonctionne rarement comme planifié. Alors pourquoi le faire ? Simplement parce qu'en planifiant votre mois, vous savez où mettre votre énergie et évitez de vous

dispenser. Et si vous ne vous dispersez jamais, alors c'est l'occasion de commencer à vous disperser.

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.

Créez des bonnes habitudes qui se répètent. Comme dit le sage Bruce Lee "je ne crains pas l'homme qui a pratiqué les 10'000 coups de pied une fois, mais j'ai peur de l'homme qui a pratiqué un coup 10'000 fois."

## **Planifiez la semaine**

Peu de personnes planifient leur temps hebdomadaire pourtant il existe pléthores de façon de planifier. La méthode que nous utilisons est simple, efficace et ça fonctionne. Consignes :

1. Analysez la semaine qui vient de s'écouler.  
Pour ce faire, deux questions à poser à vous-même : >Quelles sont les cinq plus importantes leçons j'ai appris des expériences de cette semaine ?

Semaine du _____ au _____	
Lundi	5 objectifs de la semaine
Mardi	5 idées de la semaine
Mercredi	5 lectures de la semaine
Jeudi	5 bonnes choses de la semaine
Vendredi	5 leçons de la semaine
Samedi & Dimanche	

2. Définissez vos objectifs pour la semaine à venir (par ex : 5 objectifs au max) >Quelles sont mes cinq objectifs pour la semaine à venir ?
3. Priorisez en mettant les points les plus importants au début de la semaine
4. Laissez des espaces de temps pour des imprévus
5. Faites les choses prévues au moment prévu.

### **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.



## A propos des réunions

- Avez-vous remarqué que la plupart du temps, les séances durent la durée que nous avons préalablement fixé - soit 60 minutes. Dont 20 minutes sont consacrés à l'essentiel et 40 minutes aux loisirs de pêche de Fred. Il suffit de définir des créneaux de 15 minutes ou 30 minutes pour avancer plus efficacement et les loisirs peuvent être discutés à l'occasion d'un verre hors du travail.
- 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 ?
- En définissant clairement le but à atteindre de

la séance, vous pouvez définir quel mode de communication est le plus efficace (il y a tant de bonnes façon de communiquer aujour'dhui - si rapide et non critique: SMS, email. Si cela nécessite des interactions aller-retour : téléphone, conférence téléphonique. Si interaction personnelle : rencontre face-à-face). Quand vous agendez une séance, vous définissez 3 éléments : le lieu, le temps et le moyen de communication. Parfois, en définissant un lieu tiers, par exemple un espace de coworking, vous pouvez influer sur les 3 facteurs - vous définissez un lieu neutre, 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.

Dans le chapitre 5, nous vous présenterons une méthode de gestion de vos séances (méthode agile)

## **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. Sans revivre les temps modernes, définissez vos zones de productivité et planifiez une architecture de base d'une journée pour pouvoir intégrer des tâches qui fassent sens et que vous pouvez achever avec efficacité. Par exemple :



La zone de productivité varie selon les personnes, l'environnement et le contenu du travail à réaliser. Vous pouvez observer votre propre zone de productivité avec des logiciels comme **RescueTime**<sup>19</sup>.

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 journée, prévoyez 30 minutes pour résumer la journée passée et planifier la journée à venir.

1) répondez aux questions suivantes :

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

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

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

## 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

---

<sup>19</sup> RescueTime est un logiciel qui vous permet de comprendre comment vous et vos équipes utilisez votre temps et l'optimiser.

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 (par exemple, chez le dentiste) ou très court (le sexe)<sup>20</sup>. Selon le type d'action, le vécu va varier.

### **temps pour *penser*, temps pour *faire***

Il est important de différencier le temps opérationnel (temps pour produire) 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

---

<sup>20</sup>Pas de commentaire.

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. Ainsi, vous risquez de faire des miracles.

# Chapitre 5. faire

“il n'y a de réalité que dans l'action.”

Jean-Paul Sartre

Toutes les actions ne sont pas bonnes à être exécutées. Il ne sert à rien d'être juste occupé, les fourmis le sont aussi. Vous pouvez faire beaucoup plus qu'une fourmi.

Combien de fois arrive des situations où des processus ou des produits deviennent obsolètes au moment où ils ont été créés et validés ? Des collaborateurs refusent de remettre en question des choses absurdes uniquement parce que cela a été “validée” ? Que des séances interminables avec comme résultat, du vent. Des journées où malgré la bonne volonté les perturbations diverses nous amène à avoir le sentiment d'avoir rien concrétiser ?

Dans ce chapitre, vous découvrirez une méthode gestion inspirée du monde informatique, les méthodes agiles. Un outil pragmatique pour améliorer sa capacité à se focaliser et délivrer.

## 4 façon de réaliser une action

- ✗- Ne pas faire = Eliminer l'action
- ↪- Laisser faire = Déplacer l'action
- ↤- Faire faire = Déléguer l'action

- - Faire = Réaliser l'action

(théorie de l'action?)

### Aimez la peur

Qu'est-ce qui fait qu'on agit pas ? La peur. Pourtant, dans la majorité du temps, il n'y a pas de danger de mort. On ne peut pas éviter la peur et il ne faut pas, le but est uniquement d'éviter que la peur prenne toute la place dans la décision et dans l'action. Quand la peur est là, deux façons de procéder s'offre à vous :

- Faire de petites étapes en découplant l'action en petit bout
- Faire une grande étape en plongeant complètement dedans.

Contrairement à ce qu'on pense, si c'est compliqué, faite un grand pas. Une fois plongé dedans, vous pourrez vous familiariser avec les éléments inconnus etachever les actions pour aller vers le but défini.

Si c'est simple, contrairement à ce qu'on pense, faite des petits pas car c'est jamais vraiment simple sinon cela existerait.

### La loi de la gestation

Dans un monde où tout devient très accessible, très rapidement et pour tous, nous avons tendance à

chercher la gratification instantannée - on veut du résultat immédiat, du succès rapide.

Lors de nos formations, certains participants souhaitent rapidement acquérir du savoir - c'est comme si ils chargez des données dans leurs cerveaux. Ce n'est pas ainsi que les cerveaux fonctionne.

Apprenez à respecter le processus de gestation et soyez complé de vos progrès invincible. C'est un peu comme une graine semée, il faut du temps pour que la plante se fasse voir. Respectez la croissance.

### **l'incofortable confort**

C'est toujours fascinant de constater à quel point nous sommes inconfortable avec certaines tâches à faire. Quand votre objectif est de faire quelque chose de nouveau, vous vous trouvez naturellement dans une nouvelle situation. Cela peut être inconfortable. Apprenez à devenir confortable avec l'inconfortable.

### **trois questions avant action**

Chaque décision et action a une influence sur votre entreprise et votre futur. Dans un monde aussi rapide, il est parfois difficile de savoir s'il faut agir ou pas L'auteur Suzy Welch, dans son livre 10-10-10, a mis au point trois questions qu'il s'agit de se poser avant d'agir. Vous pouvez vous en inspirer avant de passer à l'action :

- quel sera l'impact de ma décision dans **10 jours** ?

.....

.....

.....

- quel sera l'impact de ma décision dans **10 mois** ?

.....

.....

.....

- quel sera l'impact de ma décision dans **10 ans** ?

.....

.....

.....

## Les méthodes agiles - agir avec agilité

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. 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”

## 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”\* - 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. Votre équipe doit être

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.

## La technique Pomodoro pour votre productivité personnelle

Parmi les différentes méthodes visant à améliorer la faculté à se focaliser sur un travail, la technique Pomodoro est l'une des plus simples.

### **Matériel requis:**

- Une feuille A4
- Une minuterie de cuisine

La méthode a été inventée par un étudiant italien, Francesco Cirillo, qui cherchait un moyen pour se discipliner durant l'écriture de sa thèse universitaire. 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.

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) ;



Une minuterie Pomodoro. Source: Wikipedia, par Erato

5. Tous les quatre *Pomodoro*, prendre une pause un peu plus longue (15-20 minutes).

De cette manière, une après-midi de 4 heures (13-17h) vous permettra d'effectuer 7 Pomodoro.

- 13h00-13h25: 1er Pomodoro
- 13h30-13h55: 2e Pomodoro
- 14h00-14h25: 3e Pomodoro
- 14h30-14h55: 4e Pomodoro
- pause de 14h55 à 15h20
- 15h20-15h45: 5e Pomodoro
- 15h50-16h15: 6e Pomodoro
- 16h20-16h45: 7e Pomodoro

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

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

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

## Le principe du sprint

Infos sur le Design Sprint.

### **Design Sprint**

Le “Design Sprint”, un processus de cinq jours, développé par Google Ventures (la branche d’investissement “venture capital” de Google).

# Chapitre 6. accélérer

“The greatest danger in times of turbulence is note the turbulances it is the to act with yesterday’s logic” - Peter Drucker

Mettre bouchées triples !

Growth hacking ?

## Un regard Systématique

- Comprendre les systèmes
- Analyser les systèmes
- Améliorer les systémque

Boucle de rétroaction, contrainte, amélioration continue... 5S, TPM (total productive maintenance).  
But : Simplifier le travail. (voir livre: De Bono)

C'est ici que ce trouve la différence entre les buts (partie 1, level 1) et le système.

Les buts déterminent votre direction. Les systèmes déterminent votre progression.

Vous n'obtiendrez jamais quelque chose juste en tenant le gouvernail, vous devez ramer.

Mettez en place des systèmes (- des habitudes?) : comprendre, analyser, améliorer. (Personel MBA)

Voir livre 2 - base de la création.

### **Analyser les système - KPI : indicateurs clés de performance.**

Vos indicateurs sont les objectifs SMART que vous avez défini.

### **Protocoler les pensées**

Sur le chemin de votre travail, d'autres pensées viendront à vous. Prenez l'habitude de les protocoler.  
3 catégories de pensées :

- **Actionable** : ce sont les plus importants, vous pouvez en faire quelque chose. Définissez les toujours avec un verbe.
- **References** : ne sont pas executable. Ce sont des documents à partager, les notes, les croquis, les PV, etc.
- **Veilleuse** : ce sont des idées encore non executables mais peuvent l'être plus tard. Ce sont de nouvelles idées qui ne sont pas pertinent pour votre projet actuel mais qui pourrait l'être à l'avenir.

Prenez l'habituel de protocoler ces données par catégorie et prévoyez de parcourir environ 1 fois par mois le contenu.

Un outil informatique qui pourrait être utilisé pour cela : Trello.

## Améliorer système : faire le bilan

Faire le bilan calmement en pensant à chaque instant

Séance d'évaluation Réunion-bilan

But : partage d'infos.

- Vivre des échecs, apprendre, s'améliorer en continu et grandir.

Régulateur vitesse Vitesse d'implémentation  
Limitateurs

But : accélérer l'action.

### **Et si faire était un échec**

Christophe Colomb souhaitez aller en Inde.  
Objectivement parlant, il a échoué. Mais. Il a trouvé l'amérique.

Dans la poursuite de votre objectif, gardez l'esprit d'aventurier. Car le chemin est plus enrichissant que le but. Vous allez apprendre beaucoup sur ce chemin.

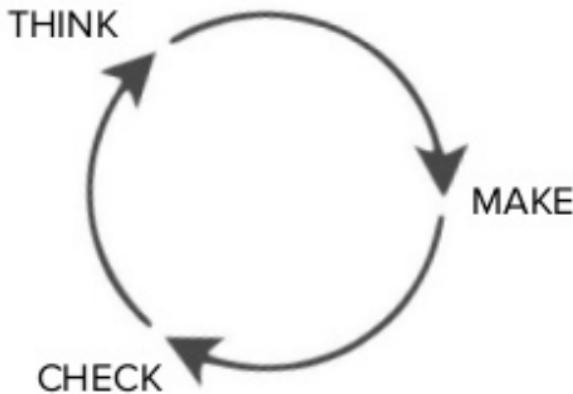
Pour faire le point, on vous propose un point d'interrogation :

Quel est le prix que vous êtes prêt à payer ?

Evitez que la peur de l'échec soit plus forte que l'envie de réussir.

Continuez de réaliser des itération - recevez constamment des feedbacks

....?



## Vers une nouvelle façon de faire - le futur du travail

Introduction Case study....

Les gens ne suivent pas les stratégies mais les comportements<sup>21</sup>.

Créer une culture : why, code de conduite,etc.  
(inspiration du livre coaching for innovation ?)

### Tribus et communauté

Les gens sont bons. Référence : Reinventing Organizations

Les organisations apprenantes.

---

<sup>21</sup>Didier Marlier, Chris Parker, Engaging leadership, Palgrave éditions, 2009

Avantages d'une vision collaborative :

- Autonomie
- Communication qui délivre de la valeur
- Partage de compétence
- Implication des autres
- motive et catalyse l'action

S'entourer : l'organisation idéale = coworking

“Si tu te sens seul, travaille en bande” - Don Choa,  
Rappeur

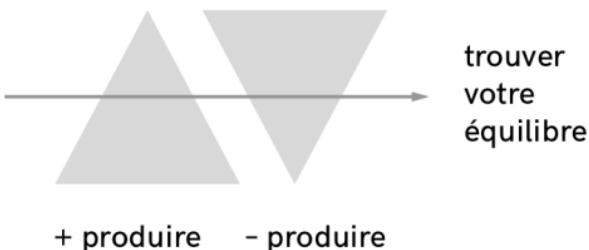
### **Communication vs Production**

Types de personnes: ceux qui travaillent beaucoup, et communiquent peu... et ceux qui communiquent beaucoup, mais créent peu.

Créez votre pitch - communiquez constamment

Trouver l'équilibre!

- communiquer      + communiquer



Travailler / Communiquer

# Conclusion

Tout au long du livre, nous avons vu une chaîne d'outil 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 de 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

