

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	14
Chapitre 2. cogiter	27
Chapitre 3. décider	40
Chapitre 4. planifier	55
Chapitre 5 : faire	68
Etude de cas : Coworking Neuchatel	82
Conclusion	91
Remerciements	92

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

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 surviennent de façon inattendue. Dans le monde militaire est apparu l'acronyme VUCA qui signifie : *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. L'activité humaine est marquée par l'inconstance, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. L'environnement change constamment. Les nouvelles technologies apportent des réponses qui remettent en question l'existant.

Dans ce contexte, chaque entrepreneur et entreprise est confronté à des défis au quotidien. Tous possèdent une certaine manière de les empoigner. Dans la majorité du temps cela fonctionne. Dans certaines situations, vous l'avez peut-être constaté, il y a un besoin d'acquérir des moyens supplémentaires pour résoudre des défis et concrétiser des idées.

Une bonne idées a trois critères : elle est simple, surprenante et pertinente. En fait, comment génère-t-on de nouvelles idées ? Comment décide-t-on une idée ? Et concrètement, comment planifier et implémenter une idée avec les autres ? C'est l'éclairage que cet ouvrage apportera.

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 la remplacer.

Ce livre offre une approche structurée vous permettant

de transformer les idées en succès. Vous allez découvrir des outils pour identifier et définir des défis, générer des alternatives de solutions (des idées), les transformant en une forme visible (des prototypes) pour décider avec les autres de la meilleure solution. Planifier l'implémentation avec des outils efficaces et concrétiser votre solution avec des actions continues.

Les principes à respecter

Le livre que vous tenez entre vos mains est particulier, voici trois 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 un projet ou défi spécifique.
3. Il est personnel. Il ne faut pas l'offrir à votre grand-mère ou à vos petits enfants, il n'est utilisable que pour VOTRE projet. Achetez leur en un autre.

Premier exercice : Commencez par noter votre nom, votre projet, une description et un délai d'implémentation.

Ce livre appartient à : (votre nom)

.....

Titre de votre projet : (un titre court, compréhensible et mémorable)

.....

Courte description du projet : (une description qui parle à tous)

.....

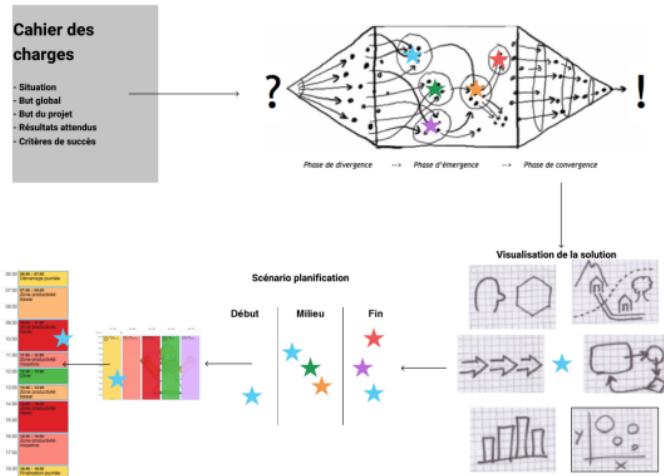
.....

.....

Date de péremption du projet (un délai que vous pouvez visualiser, par exemple 90 jours)

.....

Vue d'ensemble du déroulement du livre



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.

Parfois, il se peut que le projet ralentisse. La plupart des dysfonctionnements sont liés à sept types de causes¹, en utilisant les sept questions du QQOQCP², vous pouvez éviter de nombreux pièges.

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

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

1. En 1962, l'ingénieur Kaoru Ishikawa créer le diagramme de causes et effets pour identifier et définir l'ensemble des causes possibles de dysfonctionnement, qui est devenu la règle des 7 "M".

2. QQOQCP est une méthode empirique de questionnement.

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.

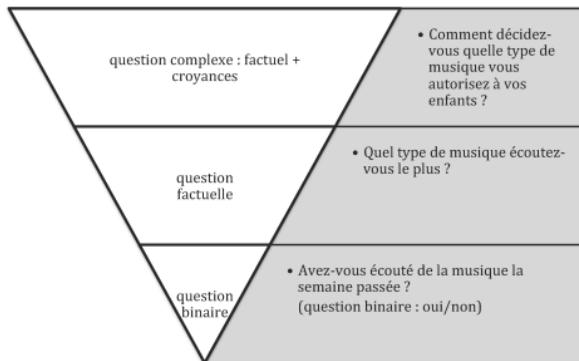
La formulation de questions est importante tout au long des étapes de ce livre. Nous y reviendrons à l'étape 2 - la production d'idées. De bonnes questions permettent de susciter la curiosité chez l'interlocuteur, forcent à réfléchir, inspirent, etc. Mais comment formuler une bonne question ? Une bonne 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, notre cerveau est bombardé d'informations nouvelles, qu'il peine parfois à assimiler. Cependant, pour poser les bases d'un projet, il est obligatoire d'aller à la pêche aux informations. Pour ce faire, il faut prendre l'habitude de les catégoriser. 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.

Par où commencer

Il est parfois difficile de savoir quel projet ou idée à empoigner et de le contrôler 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*³ 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.

3. 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.

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 ?

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 language 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...*

Résultat, Métrique, Valeur

Il facile de définir des critères comme le chiffre d'affaire, le bénéfice ou la satisfaction des clients. Il faut surtout viser des **résultats** autres que purement financiers. Ces derniers apporteront de la **valeur**

à votre projet et peuvent être mesurés (**métrique**) avec des outils simples. Le succès financier du projet découlera naturellement de ces trois paramètres.

Exemple :

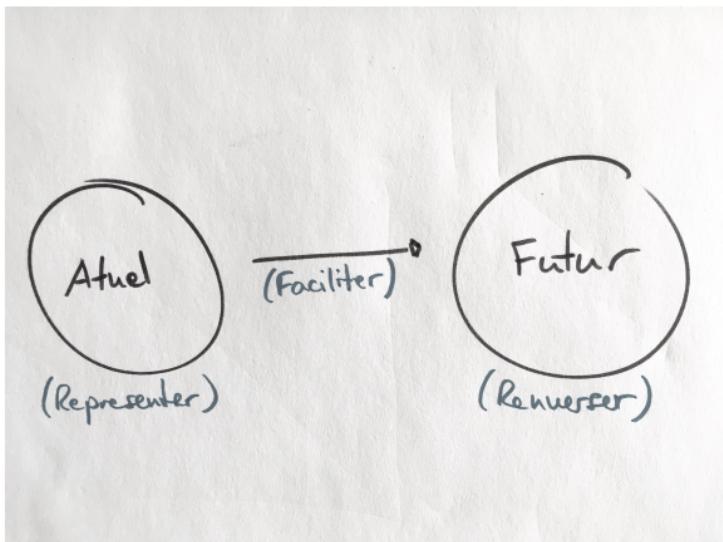
- Résultat : gagner la contribution des clients pour améliorer les produits développés
- Métrique : 5 idées innovantes que la R&D et la vente support avec leur budget
- Valeur : Les adopteurs précoce fourniront une impulsion immédiate et dynamique pour l'introduction de nouveaux produits, qui seront 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 latérale⁴ (par opposition à la pensée verticale

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

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.

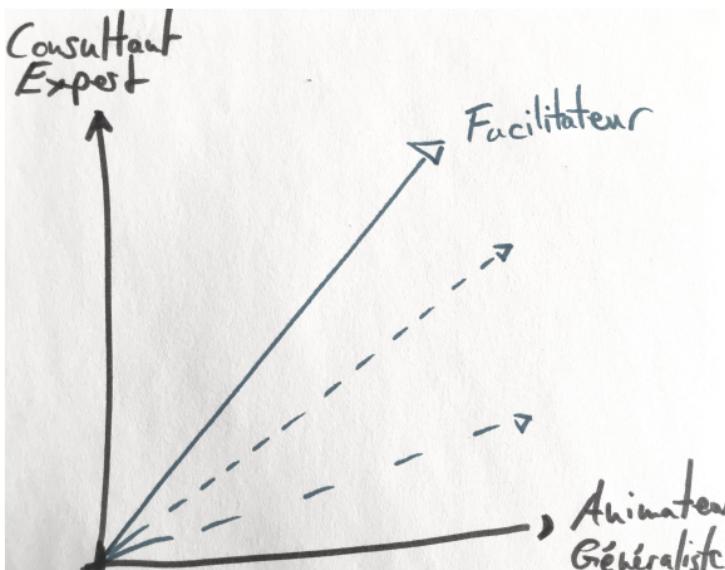
- **Faciliter** : son rôle est d'apporter les techniques d'animation combiné à une connaissance de la thématique traitée, sans être un expert pointu. Le rôle du facilitateur est d'amener les équipes dans un état de *flow*⁵ - que la session de travail puisse devenir plus efficiente. Le facilitateur prépare 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 différente : les rôles.

Conclusion

Dans ce chapitre, vous avez vu quels sont les éléments manquants dans un projet d'innovation, comment

5. 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*



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 problème⁶ 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

6. 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)⁷ comme *Lego serious play* ou des outils en ligne comme hors ligne. Vous pouvez aussi inventer des artefacts en lien avec votre thématique.

Si vous souhaitez approfondir ce point, vous pouvez télécharger sur notre site web des outils gratuits⁸ 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. 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 :

7. les jeux sérieux ont pour vocation de rendre attrayantes et ludiques des dimensions sérieuses.

8. plus d'informations sur les outils à télécharger sur notre site web **www.think2make.ch/faire**

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

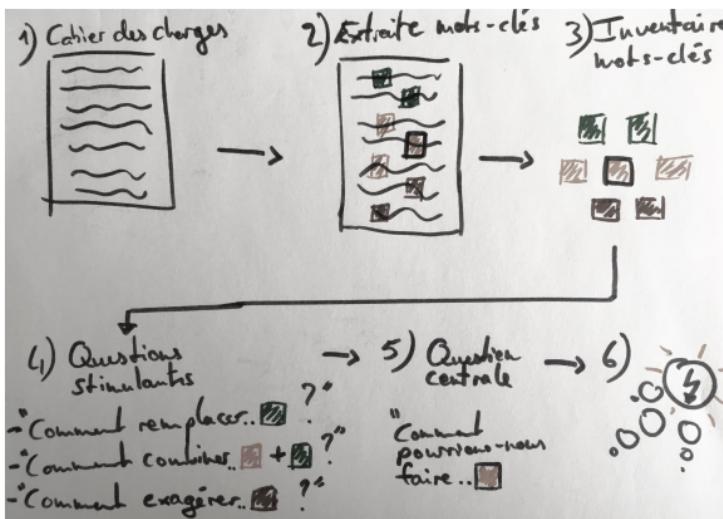
Sans attendre plus longtemps, mettez la main à la pâte. Voici un exercice pour vous : Le but est de transformer

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 SCAMPER⁹ qui permet, 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

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

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 ?

.....
.....

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 minerai sans valeur. Ce minerai transformé devient de l'aluminium. 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 minerai de bauxite devint un minerai 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

hydrothérapie 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 : Le médicament Pick-Me-Up de Pemberton fut un échec en tant que médicament mais mélangé à de l'eau gazeuse, cela devient le Coca-Cola, une idée qui vaut de l'or.

.....

.....

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 ?

.....
.....

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, réifiant (réduisant) ainsi les possibilités dans des relations bivalentes ("ou") au lieu de relations complémentaires ("et"). Il en est de même dans la façon dont nous décidons des solutions envisagées. Au cours du chapitre précédent, nous avons vu la manière de générer des idées en évitant d'émettre des jugements. Or, il est commun qu'après cette phase de génération, les personnes tendent à juger les idées produites de manière 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. Pour ce faire, lorsque vous identifiez des (les) limites de cette dernière, évitez les phrases qui l'abordent (la tuent) prématurément. Énoncez plutôt

vos préoccupations sous forme d'autres questions encourageant à continuer le développement ou l'affinement des 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 qu'évaluer et/ou décider doivent être processus objectifs. Au contraire, il est impossible de le faire sans y incorporer des aspects émotionnels, autrement dit, de la subjectivité. Cela est d'autant plus vrai s'il on procède sans 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 (de l'équipe).

3) Détectez la nouveauté

Il est tentant d'éviter la prise de risque et de se tourner vers une idée "mainstream", une solution en adéquation (avec celles auxquelles la majorité des gens adhèrent) avec ce que la majorité des gens adoptent. Les idées sont extrêmement émotionnelles, elles possèdent une forte dimension subjective (croyances,

valeurs, intérêts, etc.). En apportant un regard actif sur la nouveauté pour la détecter, vous pouvez créer des solutions différentiatrices (qui font la différence) et à forte valeur ajoutée. Le meilleur moyen pour y parvenir c'est d'impliquer un mélange entre des personnes pouvant apporter un regard expérimenté et un regard nouveau dans votre projet.

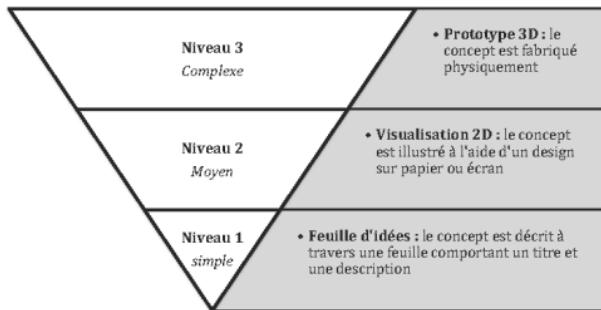
4) Gardez le cap de vos objectifs

Lorsque nous cherchons de nouvelles idées, il est facile de se laisser porter par l'enthousiasme et perdre de vue l'objectif final, le but à atteindre. A cet égard, le cahier des charges (voir chapitre 1) pourra vous servir de boussole (dans votre avancement) et (fonctionnera) comme un moyen d'évaluation des solutions pour atteindre votre objectif. Il se peut également qu'au fur et à mesure que votre projet avance, votre objectif initial nécessite une correction. Générer des idées est un acte remplie d'aléas. Il ne s'agit pas d'une route droite (toute tracée), et c'est bien là où réside le plaisir.

Dessiner pour décider

Matérialisez vos pensées sous des formes diverses, il pourrait s'agir par exemple de visuels, de prototypes, ou d'histoires racontant une expérience. Cela vous permet que la solution ou résultat final puisse être mis en exergue (de faire ressortir le résultat final), nous recherchons ici l'effet “saute aux yeux”. La plupart des défis ne sont pas compliqués ou impossibles, mais difficilement perceptibles voire invisibles. Un prototype vaut mille mots, et la meilleure manière de découvrir le potentiel véritable d'une idée est de

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



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. Toutefois, pour que les solutions puissent être évaluables, vous devez garder le même référentiel (la même façon d'illustrer votre solution), ainsi vous aurez des solutions comparables entre elles et la décision sera plus objective.

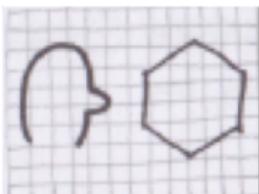
Six façons de visualiser les idées

Il est essentiel d'avoir (d'utiliser) un langage universel pour la compréhension d'une solution. C'est essentiel pour votre propre compréhension, celle

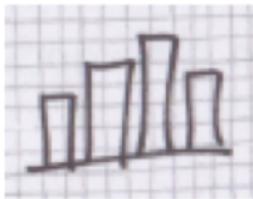
des personnes impliquées, et surtout pour ceux à qui vous souhaitez apporter ou vendre votre idée. Pour cela, un simple dessin est le meilleur moyen, car il permet de comprendre un problème et sa solution plus rapidement, plus intuitivement et de le communiquer plus efficacement.

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

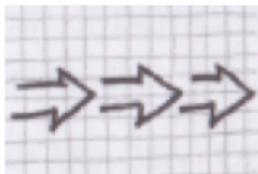
1. **Qui/Quoi** : Si vous souhaitez illustrer un nom, dessinez **un portrait** pour montrer le sujet ou l'objet.



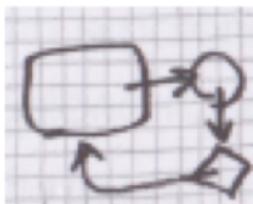
2. **Combien** : Si vous souhaitez illustrer un nombre, dessinez **un diagramme** pour montrer le nombre d'éléments.
3. **Où** : Si vous souhaitez illustrer une énumération d'objets, dessinez **une carte** pour montrer la relation entre eux.



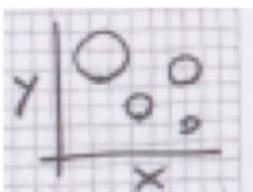
4. **Quand** : Si vous souhaitez illustrer une histoire, dessinez **une chronologie** pour exposer les événements dans l'ordre.



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

Imaginons que 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). Enfin, 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 (où s'additionnent)

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. (tu l'as déjà dit ça non ?)

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 d'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 invididus ou au groupe à qui elle s'adresse). Cependant, simplicité ne signifie pas "simpliste". Illustrons nos propos, pendant longtemps, le plus grand leader dans l'industrie du téléphone mobile était NOKIA qui offrait des solutions évidentes (téléphoner). Un beau jour est arrivé un acteur étranger à cette industrie, Apple. Ce dernier a ajouté de nouvelles fonctionnalités aux téléphones mobiles, en ajoutant des solutions qui font sens avec les besoins des utilisateurs (logiciels, appliciations). Les appareils sont plus compliqués au niveau technologiques mais rendant leur utilisation beaucoup plus simple.

La difficulté n'est pas - a priori - comment simplifier mais plutôt combien simplifier. La frontière entre simple et complexe n'est pas aisée. Procédez par étape.

Atténuer :

En ôtant les éléments superflus d'une solution, nous donnons un plaisir inattendu et une impression que celle-ci est plus pertinente. Allez à l'essentiel pour optimiser votre décision.

Masquer :

Une fois retiré ce qui pouvait l'être, nous pouvons masquer la complexité. Ce qui procure 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 (les) évalue selon son humeur ou ses croyances. Quand il s'agit de faire (créer) de nouvelles idées, vous ne pouvez pas laisser au hasard les critères de décision. Voici trois critères¹⁰ que vous pouvez utiliser pour votre sujet :

- **▲ Faisabilité d'une idée :** ce critère vous informe sur la réalisation de l'idée (est-elle simple ?)

10. En ce qui concerne les critères ci-dessus, nous nous sommes inspirés 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).

-  **Durabilité d'une idée** : ce critère vous informe sur la longévité (est-elle viable ?)
-  **Désirabilité d'une idée** : ce critère vous informe sur le caractère émotionnel (l'idée est-elle sexy ?)

La meilleure façon de décider (définir) si votre idée est solide, il vous faut 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 qui sont le plus fortement appréciées ou détestées. Avec cette méthode vous démontrez qualitativement comment une idée perçue (elle vous informe sur le “combien”).

Les sujets nouveaux et exploratoires, ce sont souvent les idées les plus fortement polarisées. Du point de vue de l'innovation, elles sont plus intéressantes 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'analyse, telles que SWOT (en français FFOR pour forces,

faiblesses, 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, de nombreuses séances sont organisées pour générer des idées, évaluer, analyser, en parler et rediscuter. Trop de temps est consacré à l'évaluation au détriment de la décision. Vous en êtes éventuellement au point (Vous êtes peut-être sur le point) de prendre une décision importante pour votre projet, si tel est le cas, nous vous suggérons le conseil suivant : prenez-la le matin. En effet, des études ont démontrés que plus la journée avance, plus nous prenons des décisions de manière impulsive.¹¹.

Etude de marché rapide : 10 questions à se poser

Vous souhaitez innover ou lancer un projet sur le marché ? A cet effet, vous avez généré des idées, vous

11. étude menée par le psychologue argentin Mariano Sigman, Magazine Psychoscope 2/2017

avez prototypé (créé un prototype) et analysé les solutions qui ont du potentiel. Cependant, 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 car le temps vous manque. Utilisez les 10 questions inspirées du livre MBApersonnel de Kaufmann pour évaluer le potentiel de votre idée. Il s'agit d'une étude de marché en mode accéléré..

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 de manière efficiente.

Chapitre 4. planifier

“Le temps est la plus longue distance entre deux endroits.” – Tennessee Williams,
Ecrivain

Pourachever ce que vous avez déjà entrepris par le passé, vous avez utilisé le planificateur le plus brillant et le plus créatif du monde : votre cerveau. Celui qui vous permet notamment de décider comment vous allez vous habiller, quand et quoi manger et même les moments où vous allez parler, en quelques secondes.

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”... 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 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. Mais il est impossible de le stocker, de le mettre en réserve. Les outils que nous allons vous présenter peuvent vous aider à donner une ligne conductrice entre vos pensées et vos actes.

Le risque, c'est toutefois 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 donc pas accaparer la majorité de votre temps.

Comment planifier ?

Un des plus grands défis des entrepreneurs et des entreprises n'est pas de générer des idées mais de les planifier et de les implémenter.

A travers le temps, différentes approches de planification comme Gantt¹² ou PERTT¹³ ont été développées. Il

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

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

est souvent difficile de planifier aussi longtemps en avance - c'est pourquoi la planification par scénario est plus efficace pour des sujets qui comportent 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 développée initialement dans le milieu informatique.

Scénario en trois actes

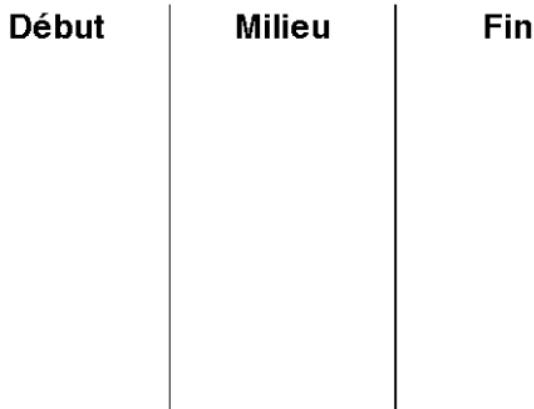
Commencez par une planification *par scénario*, qui permet de visualiser le scénario. Posez-vous les questions suivantes :

- Que se passerait-il si nous n'arrivions pas à terminer ce projet ? Et si cela ne fonctionnait pas ?
- A quoi devrait ressembler le résultat idéal ? Et si on y arrive, que se passera-t-il ?

Le fait d'avoir envisagé 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, afin de pouvoir motiver les autres et soi-même.

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



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

Ensuite, le début. Ce sont les premières étapes à partir de la situation actuelle. 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 situent les tâches difficiles et souvent plus longues, mais qui apporte de la valeur dans votre projet.

Peu importe s'il s'agit de créer une nouvelle entreprise, un nouveau produit ou service ou une nouvelle façon de travailler, 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 inconnue - car il n'existe pas d'expérience précédente-, définissez un premier cycle de 3 semaines si cela vous semble plutôt facile et 3 mois si votre projet semble plus compliqué. La raison : il est plus facile pour notre esprit de se projeter pour une périodicité courte ou moyenne. Ainsi il vous sera plus facile de créer une chaîne de tâches 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 vous focaliser 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 réfléchir à de nouvelles idées !

Consignes :

1. Définissez des priorités. Définissez des objectifs pour le mois à venir.
2. Si vous travaillez en équipe, définissez les personnes assignées aux différentes tâches. Si vous êtes seul, intégrez l'action de trouver des personnes à qui vous pourrez les déléguer.
3. Ajoutez les petites étapes de chaque objectif à l'intérieur de l'agenda du mois. Et tenez bon.

Planifiez la semaine

Peu de personnes planifient leurs activités hebdomadaire pourtant il existe pléthore de façon de le faire. La méthode que nous vous proposons est simple et efficace. Consignes :

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

Quelles sont les cinq plus importantes leçons que j'ai apprises des expériences de la semaine passée ?

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

Quelles sont mes cinq objectifs ?

- 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.

<p>Semaine du _____ au _____</p> <p>Lundi</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Mardi</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Mercredi</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Jeudi</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Vendredi</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Samedi & Dimanche</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>5 objectifs de la semaine</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>5 idées de la semaine</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>5 lectures de la semaine</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>5 bonnes choses de la semaine</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>5 leçons de la semaine</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	---

Un conseil

Structurez vos journées en thématiques. 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 surrannée n'est pas utile dans sa 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'environnement et le contenu du travail à réaliser. Vous pouvez observer votre propre zone de productivité



avec des logiciels comme RescueTime¹⁴ ou en notant dans votre agenda personnel. Généralement, gardez à l'esprit que les activités hautement stratégiques 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 journée, prévoyez 30 minutes pour faire un résumé la journée passée en répondant aux questions suivantes :

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

Qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui qui m'a permis d'améliorer ma performance ?

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

- 3 grandes actions (qui nécessitent plus de 25 minutes)
- 10 petites actions (moins de 25 minutes)

Quelques mots sur les réunions

Avez-vous remarqué que la plupart du temps, les séances durent la durée que vous avons préalablement

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

fixé - soit 60 minutes. Définissez des créneaux de séances de 15 ou 30 minutes et vous avancerez plus efficacement.

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 : *Quel but voulons-nous atteindre avant de quitter la séance ?*

Enfin, vous pouvez définir quel mode de communication est le plus efficace : SMS, email, etc. Et si cela nécessite des interactions et constructions communes : le téléphone ou la conférence téléphonique fonctionnent 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 coworking¹⁵, 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.

15. 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.

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 et temps personnel.

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.

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. Cette temporalité est différente du temps de production car elle nécessite souvent plus de temps et change selon le contexte. Dès que la machine est lancée, le temps de 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*.

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 à la planification et à 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 gérer votre activité 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 laissé certains thèmes

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

-  Faire faire = Déléguer l'action : la majorité des tâches peuvent être fait tout aussi bien par une autre personne, déléguer-les. Par exemple ce livre comporte une équipe de correcteurs fort investie.
-  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, qui définissent votre performance. Réduisez la portée des 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 contenu du manifeste en quelques mots :

- 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.

Une méthode agile : Scrum

Parmi les diverses méthodes agiles, Scrum est celle qui a rencontré le plus d'engouement durant la dernières décennie, nous proposons donc un aperçu de son fonctionnement. Le terme de “scrum” vient du rugby, et désigne la “mêlée”, métaphore d'une équipe

étroitement soudée. Scrum se veut un framework, une base de règles permettant de structurer un travail en équipe, afin de mieux maîtriser des projets complexes. Il existe un guide officiel de scrum¹⁶, rédigé et maintenu par Ken Schwaber and Jeff Sutherland, qui ont défini cette méthode dès 1995. Ce guide expose les “règles du jeu” en une quinzaine de pages. Ce condensé n'est toutefois pas facile à appréhender et à mettre en œuvre, ce qui explique l'existence d'un grand nombre de livres et de supports d'apprentissage.

Nous n'allons pas expliquer ici l'ensemble de la méthode Scrum, mais présenter quelques points marquants qui pourront être utiles pour votre méthode de travail.

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 (nommée “mêlée quotidienne”, “Daily Scrum Meeting” ou “stand-up meeting”), 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.

16. Disponible sur www.scrumguides.org dans de nombreuses langues.

Programmation en binôme

La programmation en binôme (en anglais “Pair Programming”) est une technique typique du développement Agile. Elle consiste à faire travailler deux développeurs sur le même ordinateur : l’un écrit le code, l’autre observe et fait des remarques. Les rôles sont fréquemment intervertis. L’intérêt de cette méthode est d’améliorer le travail fourni, et d’aider à la transmission de connaissances au sein de l’équipe. Lorsqu’on est confronté à un problème complexe, le fait de discuter de la manière de le résoudre mène à des choix mieux réfléchis et plus pertinents. La communication et la transparence, valeurs essentielles du processus agile, sont également favorisés par cette méthode.

Rétrospective Agile

La “rétrospective de Sprint” est l’un des quatre événements-clé codifiés dans la méthode Scrum (avec le . C’est une réunion qui se déroule à la fin d’un sprint, et permet l’amélioration des processus. L’analyse des dysfonctionnements permettra d’éviter ceux-ci pendant le prochain cycle.

Whiteboard avec “Story-Cards”

Un élément central de la méthode Scrum est le “Backlog”, un document évolutif qui précise les tâches à accomplir. Il est souvent visualisé dans l'espace de travail sur un grand tableau (whiteboard) visible de tous. Les tâches qui constituent le projet en cours sont identifiées et segmentées en ce que l'on appelle des

“Story-Cards” ou “User Stories”. Egalement utilisées dans le domaine de la UX (User Experience), les “User Stories” sont des documents synthétiques (souvent un post-it) qui décrit une action que l’utilisateur souhaite effectuer.

Des équipes sans chef

Le modèle d’organisation Scrum destitue le “chef de projet”, et donne une grande responsabilité à l’équipe qui est auto-organisée. Le processus Scrum définit deux rôles particuliers : le *Product Owner*, qui est la personne veillant au respect de la vision du produit, et qui va viser à maximiser sa valeur. Cette personne est responsable en définitive des “Story-Cards” qui seront traitées durant le sprint. Enfin, le *Scrum Master* est responsable du bon déroulement du processus de travail Scrum, et veille à la dynamique de l’équipe.

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, mais qui ne donne la parole qu’au chef de projet. Les membres de l’équipe doivent bien comprendre les valeurs et l’intérêt des règles qu’ils appliquent dans leur travail.

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 retranché, 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 jours¹⁷. 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

17. 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.

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.

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.

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 forcément 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 au 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.

Se donner un rythme est aussi central dans le développement d'un projet. 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 à améliorer la productivité personnelle.

Le matériel requis pour créer son rythme avec la méthode Pomodoro se résume à :

- Une feuille A4
- Une minuterie de cuisine

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



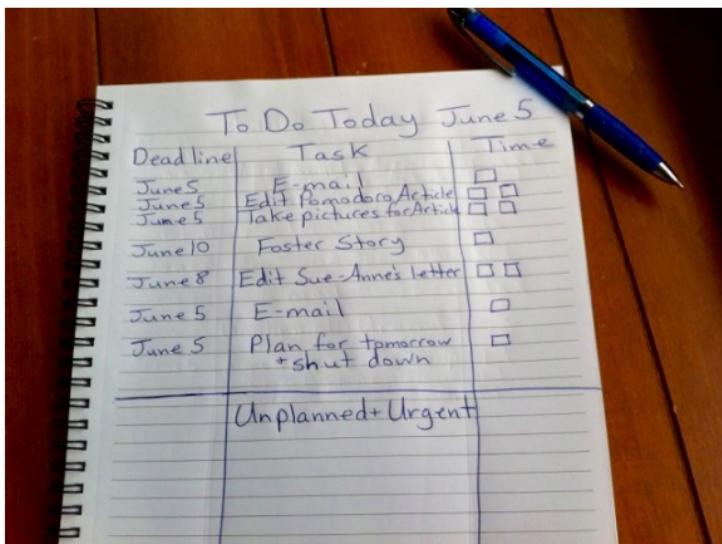
Une minuterie Pomodoro. Source : Wikipedia, par Erato

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. La méthode permet également d'avoir une trace visuelle des activités d'une journée, ce qui facilite l'analyse et l'auto-amélioration. La faculté de diviser une tâche complexe en pièces

distinctes permet d'améliorer votre gestion du temps, et votre capacité à estimer la durée d'un projet.



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*, *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.

Conclusion

Ce que nous avons appris : dans ce chapitre, vous avez appris différentes techniques qui visent à se donner un cadre de travail. Vous avez fait connaissance avec



Quelques applications Pomodoro

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 illustrerons tout les propos présentés dans cet ouvrage avec un cas concret : la création de l'espace de coworking de Neuchâtel (Suisse).

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 (Suisse), un espace de coworking qui a vu le jour en 2014.

Contexte - le futur du travail

Le travail change, grand nombre d'activités peuvent être automatisées, les moyens technologiques permettent aux entreprises de devenir agiles, la conception devient collaborative et les équipes de développement multidisciplinaires et fonctionnent en mode "projet". Certains parlent de 4ème révolution industrielle¹⁸.

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

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

polyvalents et qui s'auto-organisent. Leur travail intègre un fort contenu 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 télétravail¹⁹ 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'encyclopédie en ligne Wikipédia le définit d'ailleurs de cette façon : « *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

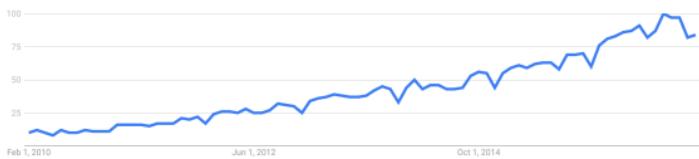
Lors d'une rencontre fortuite dans un café Neuchâtelois, deux entrepreneurs (les auteurs du livre que vous tenez

19. 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.

en main) font le constat d'un réel manque à Neuchâtel. Les besoins constatés sont :

- 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

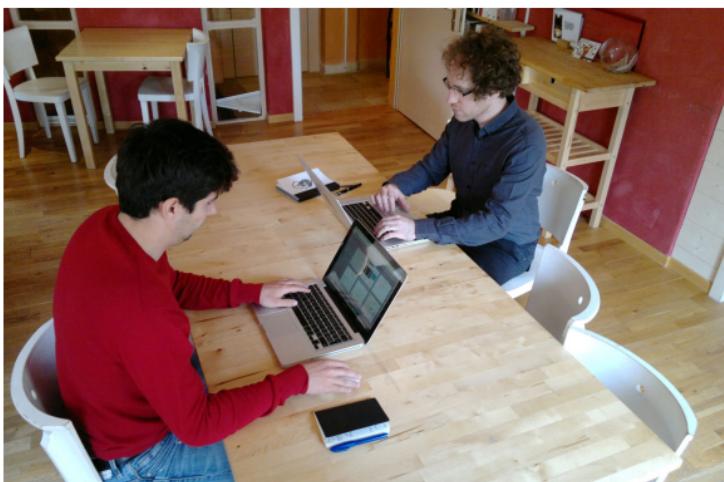
Très rapidement, des questions émergents :

- 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

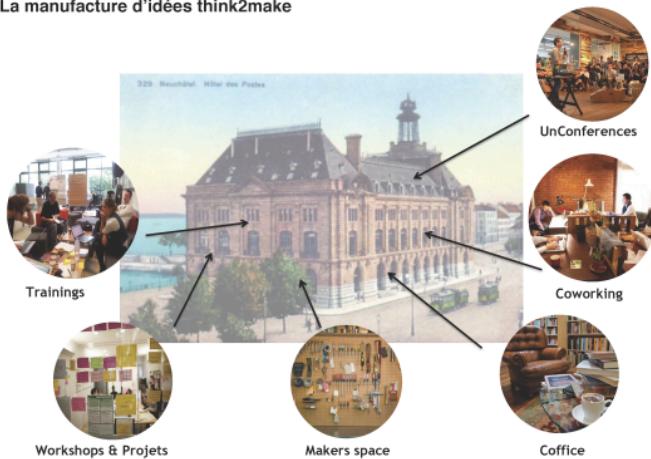
Aujourd'hui, Coworking Neuchâtel fonctionne par abonnement. En 2017, l'espace accueille une vingtaine de membres. Chaque membre a signé un contrat le plus souvent annuel. Les coworkers sont des experts de leur domaine et viennent de différents métiers comme le développement logiciel, web design, marketing, traduction, consulting, ingénierie, coaching, recherche académique, etc. Nous accueillons également des télé-travailleurs, des étudiants et d'autres professionnels.

Conclusion

Ce 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 procéder par étapes. Par ailleurs, 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 acteurs du projet 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. C'est ce qui nous nous a donné envie de lancer un nouveau défi, en créant *la manufacture d'idées*. Cet accélérateur d'innovation a pour but de réunir des entrepreneurs et leurs équipes, des startups et PME (petites et moyennes entreprises) 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

Quoi qu'il en soit, commencez MAINTENANT, AUJOURD'HUI. Demain est toujours trop tard. Bill Drummond – formerly of the KLF

Tout au long du livre, nous avons exploré une chaîne d'outils pour transformer les pensées en faits. Oui, nos propos étaient situés principalement du côté du processus, les opérations permettant de concrétiser les idées. Comme témoigne le titre de cet ouvrage, nous privilégions l'action, c'est-à-dire, les essais, les prototypes et l'exploration. Nous nous sommes efforcé pour aller directement à l'essentiel sans faire perdre votre temps. Nous espérons que ces outils seront précieux pour votre projet. Qu'ils vous permettront d'agir avec agilité pour atteindre votre plus grand potentiel. Maintenant, il ne tient plus qu'à vous de faire vos idées.

Remerciements

Nous remercions :

- Nos relecteurs - David Maccabez, Patrick Pointaire, Daniela Isgro - qui ont accepté de défricher ces pages et ont considérablement amélioré le style.
- Les concepteurs des logiciels Pandoc, Scribus, TeX, et Markdown, utilisés pour l'écriture et la réalisation de ce livre.
- Les personnes qui nous ont fait confiance dans l'aventure de l'espace Coworking Neuchâtel (cf chapitre étude de cas).

A propos des auteurs

Sedat Adiyaman est le fondateur de la manufacture d'idées think2make, accompagnateur des projets d'innovation. Diplômé en conception industrielle et processus d'entreprise, Sedat a plus de 10 années d'expérience dans la gestion de projets interdisciplinaires. Il forme des ingénieurs et MBA, conseille et accompagne des entrepreneurs et managers sur des questions d'innovation. connect@think2make.com

Manuel Schmalstieg est un artiste, un concepteur et un éducateur, opérant à la frontière entre les arts médiatiques et les communautés de pirates informatiques. Manuel a étudié les médias numériques, il est passionné par les technologies open-source, travaille et enseigne dans le domaine du design. readme@ms-studio.net

Les auteurs, Manuel et Sedat, sont les fondateurs du premier espace de travail partagé Le Coworking à Neuchâtel (Suisse).

Notes

Notes

Greyscale Press

