

Faire

Première version : octobre 2016.

Edité et conçu par Manuel Schmalstieg et Sedat  
Adiyaman

Greyscale Press

ISBN-10: 2940561052 ISBN-13: 978-2940561056

# Contents

faire . . . . .	4
-----------------	---

## I Introduction

## II Partie 1

Etape 1. Identifier et définir un défi . . . . .	17
Etape 2: cogiter . . . . .	29
Etape 3. Décider . . . . .	43
Etape 4 : planifier. . . . .	57
Etape 5 : Agir . . . . .	68
Etape 6: accélérer . . . . .	80

# **faire**

**Ce livre aide les entrepreneurs et managers qui veulent résoudre un problème de façon créative et innover en continuant de monter les paliers de leur 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, vous découvrirez plus en détail ces éléments. 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'exécution 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 échouent 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.

## 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 outils 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 prématurément 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 œil 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 paliers 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 quatre 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.

## Quelques principes à respecter

Le livre que vous tenez entre vos mains est particulier, voici les cinq :

1. Il est personnel. Vous n'avez pas le droit de l'offrir à votre grand-même ou vos petits enfants. Achetez leur un autre.
2. Il ne se lit pas. Il est là pour que vous travaillez avec (interdit de dormir avec). C'est un outil pratique. Commencez par noter votre nom sur la page suivante.
3. 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. Dès que vous avez terminé, jetez le.
4. 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)
5. Il n'est pas dogmatique. Son contenu apporte un éclairage sur une façon différente de travailler, mais ce livre et les éléments présentés ne doivent pas être figé dans leur utilisation (vous pouvez les adapter, transformer ou déformer).

Et surtout n'oubliez pas qu'aucun outil ou processus peut remplacer l'élément essentiel pour innover : la collaboration.

Ce livre appartient à (votre nom)

.....

Titre de votre projet

.....

Courte description du projet

.....

.....

.....

Date de péremption du projet

.....

# Partie 1



# Etape 1. Identifier et définir un défi

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

## Par où commencer

Quand on tente de comprendre un élément à corriger, c'est parfois le brouillard. On perçoit bien les nuages, néamoins cela reste encore flou.

Identifiez un défi. Il existe un grand nombre de méthodes pour identifier un problème, le structurer, etc. Le but ici n'est pas de mettre lumière toutes les méthodes qui existent dans l'histoire de l'humanité, mais uniquement de donner un aperçu des moyens disponibles. Vous, le lecteur, pouvez faire des recherches approfondies selon vos besoins.

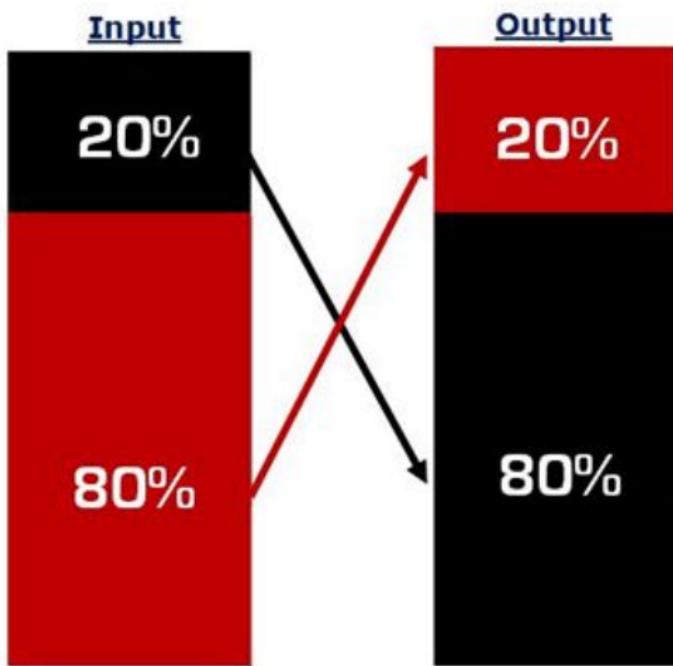
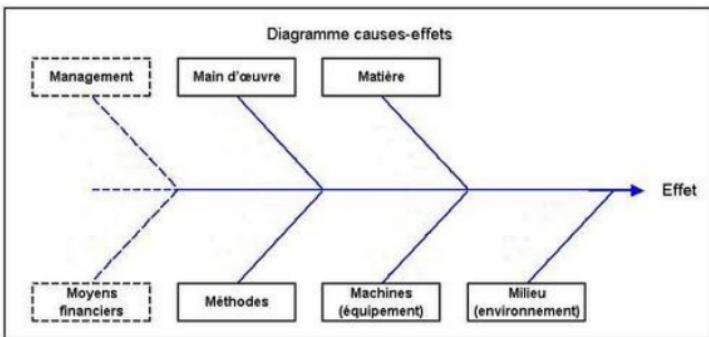
Les trois outils à prendre en compte dans l'identification d'un problème sont :

1. **Questionnez.** Pour identifier un défi, le plus simple est de questionner. Pour questionner, le plus simple est d'observer. Pour observer, le plus simple est de formalisez par écrit toutes



les informations disponibles et que vous découvrez.

2. **Trouvez la cause.** Nous voyons souvent que la conséquence des choses. Vous pouvez utiliser un diagramme de Cause-Effet (Ishikawa).
  
3. **Priorisez.** Tout semble important mais finalement... Utilisez des outils tels qu'un diagramme de Pareto.



## Définir le défi

La différence entre la gestion de projet et la créativité c'est que la gestion de projet cherche à atteindre un but fixé, la créativité cherche à atteindre un but encore inconnu.

Redigez des énoncées de votre défi qui soient exploitables, stimulants et spécifique. Ainsi vous obtenez une vue plus claire sur quoi concentrer votre effort.

Nous découvrons parfois des projets où le cadre du projet est 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.

Voici comment élaborer votre cahier des charges de façon simple, précis et orienté vers l'action - tout en laissant de la liberté dans la manière de procéder.

### **5 étapes pour formaliser le cahier des charges du projet :**

¶ 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.

---

---

---

---

---

➡ But global/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.

---

---

---

---

---

➡ 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” ?

---

---

---

---

---

➡ 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”

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

★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 qualitatives qui sont difficilement mesurable peuvent le devenir par la suite. Notez les également.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

⊕ Déroulement : comment devrions-nous réaliser les étapes ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Trois éléments importants pour définir un défi

### 1. L'objectif SMART

Gardez à l'esprit l'acronyme SMART lorsque vous définissez l'objectif de votre projet.

- Spécifique : l'objectif doit être simple à comprendre.
- Mesurable : l'objectif doit être quantifiable.
- Atteignable : l'objectif doit être ambitieux et raisonnable.
- Réaliste : l'objectif doit être empoignable.
- Temporel : l'objectif doit avoir une date ou délai précis.

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 votre projet permet ainsi, d'être au clair quoi atteindre, le partager avec les autres facilement, et mettre en place des indicateurs pour mesurer l'atteinte réel de votre objectif. Tout en gardant une attention particulière sur la temporalité car concrétiser un projet peu prendre du temps, beaucoup de temps.

### 2. Questionner : l'outil fondemantal 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.

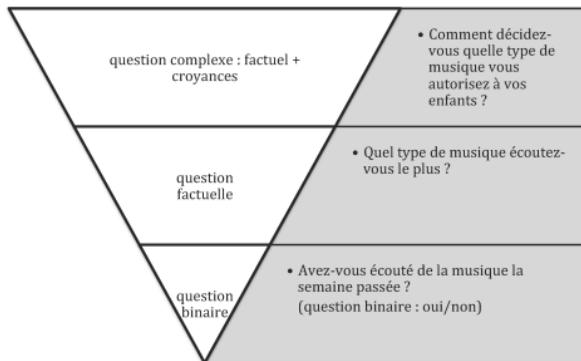
Voici les 4 dimensions d'une question :

- 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 :



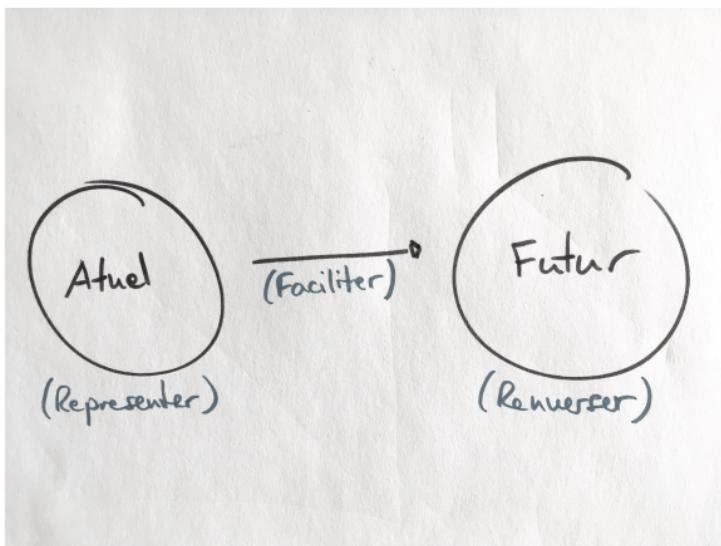
- simple, précise et claire
- qui fait intervenir les valeurs
- qui touche la réalité

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

### 3. trois rôles

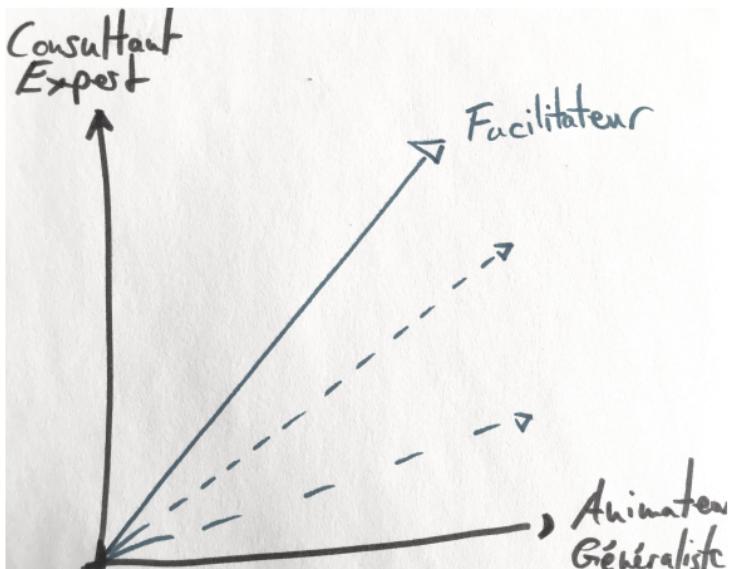
Quand les choses fonctionnent pas dans les entreprises, on a tendance à l'accorder au manque de communication. Hors, ce qui manque souvent c'est des rôles clairs pour travailler ensemble. Notre expérience montre qu'il existe trois profils à intégrer dès le début du projet.

- **Représenter** : son rôle est d'apporter son expertise sur le sujet, d'amener un regard



interne à l'entreprise - se sont souvent les collaborateurs internes ou des experts externes de la branche de métier.

- **Renverser** : son rôle est d'apporter un regard nouveau et parfois déroutant. Communément appelé "lateral thinker" - se sont souvent des profils recrutés à l'extérieur de l'entreprise et le profil est défini quand les informations sont récoltées au début 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 - se sont souvent des profils qui peuvent être formé en interne de l'entreprise ou mandaté depuis l'externe.



### le facilitateur

Le facilitateur a pour but d'amener les équipes dans un état de "flow"<sup>1</sup>. Grace à la facilitation, les séances peuvent devenir plus efficientes et les contributeurs peuvent développer davantage d'initiatives personnelles. Il donne le sentiment au groupe qu'ils l'on fait seuls.

Pour nos clients, nous enfilsions souvent le rôle du facilitateur. Nos recommandations pour vous :

- avant un projet, préparez le déroulement que vous souhaitez aborder. S'il y a des éléments

<sup>1</sup>Etat mental lorsqu'on est complètement plongé dans une activité, un état maximal de concentration. Concept élaboré par le psychologue Mihály Csíkszentmihályi.

sensibles à traiter (car il y a toujours des éléments sensibles à traiter), prévoyez de travailler dessus à la moitié de la séance ou du projet. La meilleure façon, c'est de poser des questions, c'est la façon la plus simple et la plus efficace pour avancer (nous aborderons la thématique du questionnement tout au long du livre).

- au début d'un projet ou d'un workshop, commencez par adopter un point de vue neutre, sans position, votre rôle est d'impliquer les autres et à les aider à penser. au fur et à mesure de l'avancement, vous pouvez apporter vos éclairage dans les réflexions.
- prévoyez du temps, vous ne pouvez pas réunir des experts, des collaborateurs et des lateral thinkers pour une durée de 45 minutes. C'est frustrant et le résultat est médiocre. des créneaux de demi-jour, c'est le temps à prévoir si vous réunissez une dizaine de personnes. Et soyez flexible (et optimiste) avec le déroulement, les choses peuvent changer en cours de route.

## Etape 2: cogiter

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

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.

Tout d'abord, quelques définitions. 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.

Générer de nouvelles idées n'est pas une chose innée, tout le monde est capable de produire des idées. Pour y parvenir, vous n'avez pas besoin d'attendre que l'idée vous tombe dessus. Il existe des centaines de méthodes pour générer des idées, à utiliser individuellement ou en groupe. 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 ensuite sur quelques 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 décisions, les planifier et les implémenter. Nous aborderons en profondeur cette partie dans les chapitres suivants.

La résolution creative de problème<sup>2</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,

## Les places d'innovation

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

---

<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.

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 vous voulez donner envie à quelqu'un de manger des pop-corns, amenez-le au cinéma. L'environnement et le contexte influence 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 poid l'un aussi important que l'autre sur le processus créatif.

### **comment avoir des résultats médiocres**

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 annoncer des nouvelles peu réjouissante. Comment voulez-vous que les personnes soit inspirés 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>3</sup> comme lego serious play ou des outils en ligne (online)<sup>4</sup> comme hors ligne (offline) - et parfois un mix : la boite à idées u2<sup>5</sup> est un bel exemple. Nous collaborons avec des chercheurs pour certains outils comme le Creative Profiler<sup>6</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

---

<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.

<sup>4</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>5</sup>constatant que la majorité des boîtes à idées apporte un résultat insatisfaisant, nous avons créé en 2013 une boîte 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>6</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.

et les outils à utiliser, vous pouvez télécharger sur notre site web des outils gratuits<sup>7</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

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.

---

<sup>7</sup>plus d'informations sur les outils à télécharger sur notre site web [www.think2make.ch/faire](http://www.think2make.ch/faire)

#### 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 allez 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.

### Préparez la génération d'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 des 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. Ci-dessous, avec l'acronyme SCAMPER, vous trouverez quelques inspirations. Ce sont des questions que vous pourrez utiliser durant *la phase de divergence* (pour ouvrir les champs des 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 une formulation sous forme de question de votre objectif (étape 1 - définir).
- f. 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 inspirées de l'outil SCAMPER). Une fois que vous pensez disposer d'alternatives et d'inspirations suffisantes, vous pouvez suggérer des réponses à la question centrale (la phase d'émergence).

(intégrer illustration visuel)

### **SCAMPER: des questions pour produire des idées**

Voici une liste de questions volées de Michael Michalko (thinkertoys, 30 jeux pour dégourdir l'esprit), destinées à faire jaillir des idées que vous

pouvez utiliser personnellement ou en groupe.  
Inspirez-vous de ces questions pour les adapter à  
votre contexte.

**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 ?

---

---

---

---

---

Nous avons abordé dans ce chapitre la créativité. 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.

N'oubliez pas qu'il y a 4 étapes de l'apprentissage :

1. Incompétence, inconsciente : “*Je ne sais pas que je ne sais pas*”.
2. Incompétence, consciente : “*Je sais que je ne sais pas*”.
3. Compétence inconsciente : “*Je ne sais pas que je sais*”.
4. Compétence consciente : “*Je sais que je sais*”.

Quelques canaux que vous pouvez utiliser si vous avez besoin d’acquérir davantage de connaissance sur le sujet que vous traitez : Recherche sur le web, bibliothèques, interviewer des experts ou utilisateurs vivant au quotidien la problématique. Nous procédons ainsi pour nos clients avant de mettre en marche une phase de divergence et émergence.



## Etape 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 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 décider 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 moyens pour évaluer et décider efficacement d'une idée.

## 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**

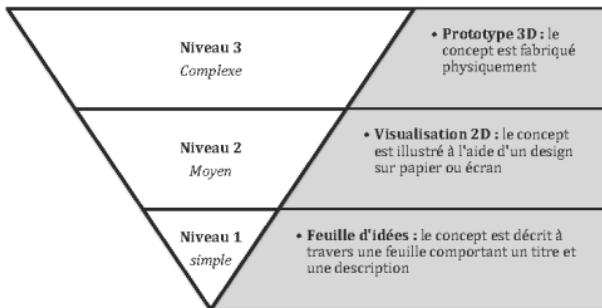
Les idées sont extrêmement émotionnelles. Il est tentant d'éviter de prendre trop de risques et décider d'une idée "mainstream", d'une solution qui convienne à la moyenne ou associées à la première façon de penser. Quand le but est de chercher de nouvelles idées, vous devez vous efforcer de porter un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

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 de veut pas dire simpliste. Avez-vous déjà démonté un smartphone et regardé à l'intérieur ? Simple c'est pas le synonyme.

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.

Note : Ces sont autant utilisables pour un produit matériel ou immatériel (site web, application, etc.)

**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**

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.
- **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.

## Une bonne idée : trois Critères fondamentales

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>8</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 sa viable ou pas.
- девушк \*\*Désirabilité d'une idée\*\* : ce critère vous informe sur le caractère émotionnel, est-ce que l'idée est sexy ou pas.

## Analyser sans détruire : quatre questions

Certaines personnes connaissent la méthode SWOT (en français FFOR pour forces, faiblesses, opportunités, risques) pour analyser des idées

---

<sup>8</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).

stratégiques. Contrairement à d'autres méthodes, PPCo offre les avantages d'éviter un jugement négatif.

- **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 nécessite souvent une deuxième itération de recherche d'idées (divergence) pour contourner les risques.

## **Facile, Difficile, Plaisant, Ennuyeux**

Un autre moyen pour décider est de mettre les idées sur 4 catégories :

- faciles et plaisantes
- faciles et ennuyeuses
- difficiles et plaisantes
- difficiles et ennuyeuses

Vous pouvez de cette façon avoir une vue d'ensemble avant la décision finale. Logiquement, les solutions difficiles et ennuyeuses seront éliminées rapidement.

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

Si votre projet, défini dans l'étape 1, est un sujet en lien avec l'entreprise, consiste à mettre sur le marché un nouveau processus, service ou produit. Et que 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.

### 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 = 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 :

---

---

---

## Etape 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.

## **Fukc les objectifs SMART**

Auparavant, nous avons présenté l'acronym SMART pour la définition de votre objectif. Beaucoup trop souvent, on se focalise trop sur l'objectif et pas assez sur le moment présent. Les grandes idées n'ont rien de SMART - elles sont non-mesurable et même inatteignable. D'où la nécessité de regarder le moment présent et faire un pas à la fois. Faite un pas après l'autre - vous allez ainsi atteindre le sommet de votre montagne. Ayez un certain détachement sur vos objectifs et évitez que votre objectif vous emprisonnent.

## Comment planifier ?

Il existe différentes approches de planification comme Gantt<sup>9</sup>, PERTT<sup>10</sup>, ou SCRUM/Agile<sup>11</sup>. Il est souvent difficile de planifier aussi longtemps en avance - c'est pourquoi la planification par scénario est plus efficace pour des sujets qui comportent 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 ?

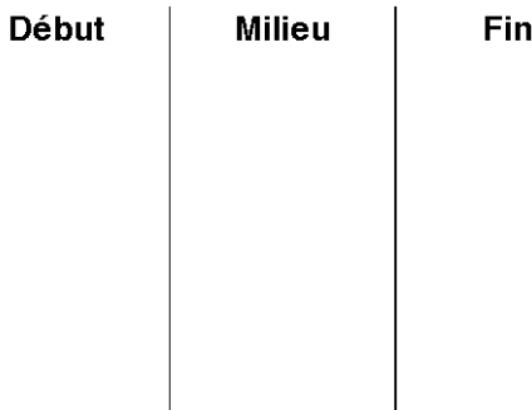
Le fait d'avoir visualisé le pire permet de découvrir que souvent les grandes peurs sont irrationnelles et excessives. Et le fait de visualiser l'idéal permet de ressentir le résultat final, d'avoir une vue plus claire

---

<sup>9</sup>Gant : diagrammes graphiques de planification, permettant de situer les tâches et ressources du projet. Les tâches peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle.

<sup>10</sup>Pert : technique de modélisation de projet (Program, Evaluation and Review Technique : technique d'évaluation et de révision de programme). Elle visualise sous forme de réseau plusieurs tâches, avec leurs dépendances et leur chronologie.

<sup>11</sup>SCRUM/Agile : ensemble de méthodologies issues du développement informatique, mettant l'accent sur des démarches flexibles et itératives, ainsi que sur la communication et la collaboration au sein d'une équipe. Dans le chapitre suivant, nous vous présenterons la méthode SCRUM/Agile. Un peu de patience.



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.

### **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 (une processus), pour atteindre votre but vous devez créer une chaîne d'actions cohérente.

### **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.

## 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 disperser. 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

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 lessons j'ai appris des expériences de cette semaine ?
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.

### Conseils :

- Ayez trois actions en réserve (planifier pour la semaine suivante, mais garder si une tâche s'annule ou se déplace)
- Structurez les journées de votre semaine en thématique

**Intégrer printscreen planification 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	

## Planifiez le jour

Définissez vos zones de productivité ensuite planifiez une architecture de base d'une journée, par exemple :

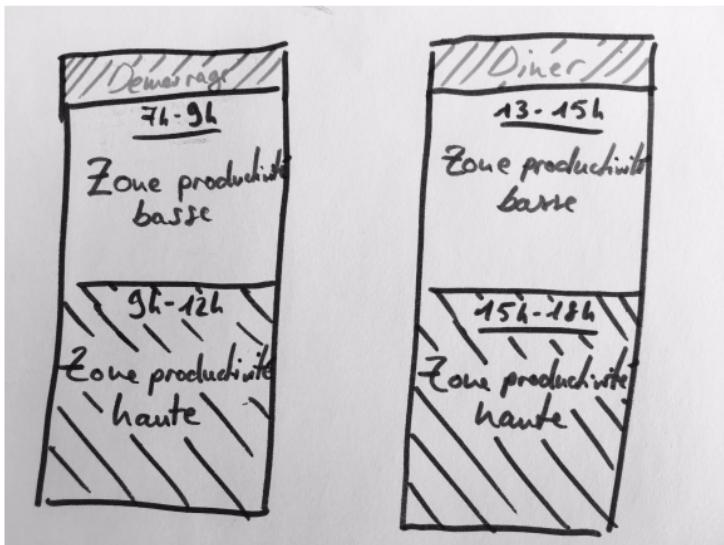
Nos activités favoris par zone de productivité :

- Zone de basse productivité : emails, appels, séances
- Zone de haute productivité : travail solo, écriture, stratégique

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>12</sup>.

---

<sup>12</sup>RescueTime est un logiciel qui vous permet de comprendre comment vous et vos équipes utilisez votre temps et l'optimiser.



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 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>13</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

---

<sup>13</sup>Pas de commentaire.

le travail, les outils, programmer la machine, etc. Ce temps est différent du temps de production car il nécessite souvent plus de temps et a une certaine variabilité. Dès que la machine est lancée, la production est souvent prévisible - contrairement au temps de mise en train.

C'est similaire avec le temps dont les humains ont besoin pour la création.

Typiquement, une phase de conception, d'imagination ou d'analyse nécessite un temps différent. Ces activités ont besoin d'un temps d'arrêt ou une période *off* (un temps qui peut être difficilement calculable - parfois en demi-journées ou en journées entières).

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

# Etape 5 : Agir

“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 familiarisez avec les éléments inconnus et achever 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 instantanée - 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

- Objectif/bienfaits/avantages
- Préparation
- Consignes
- Commentaires

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 ;



Une minuterie Pomodoro. Source: Wikipedia, par Erato

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).

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).

# Etape 6: accélérer

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 exécutables. Ce sont des documents à partager, les notes, les croquis, les PV, etc.
- **Veilleuse** : ce sont des idées encore non exécutables 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'habitude 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.

## KPI : indicateurs clés de performance.

Vos indicateurs sont les objectifs SMART que vous avez défini.

Quel est le prix que vous êtes prêt à payer ?

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)

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

Créez votre pitch - communiquez constamment

Débrifieng : comment faire ?

S'entourer : l'organisation idéal = coworking

Continuez de réaliser des itération - recevez constamment des feedbacks

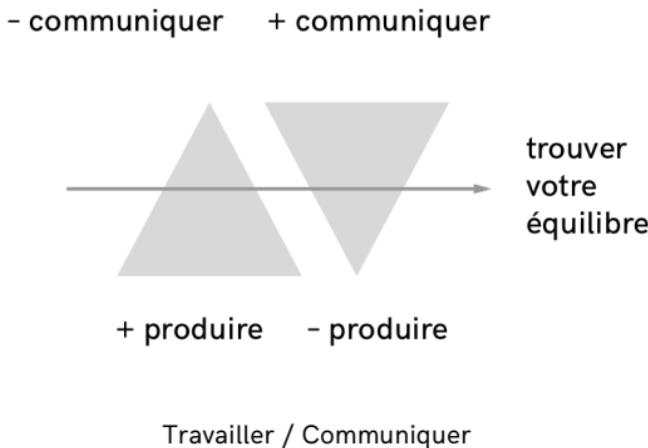
## **Communication vs Production**

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

Trouver l'équilibre!

## **Outils pour suivre**

- Objectif/bienfaits/avantages



- Préparation
- Consignes
- Commentaires

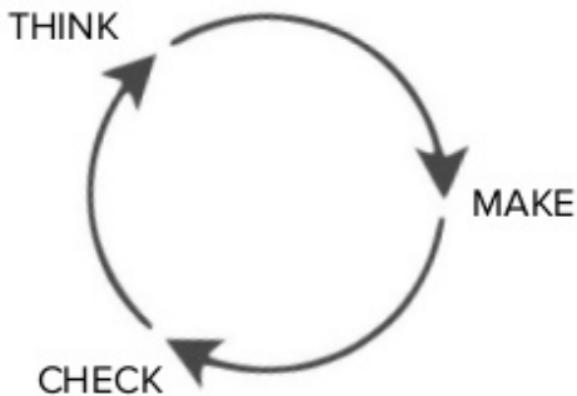
## Célébrez vos échecs

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.

**“Si tu te sens seul, travaille en bande”**

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



....?