

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DU

DESIGN THINKING

Emmanuel Brunet

67

outils
clés en main

+

4

vidéos
d'approfondissement



DUNOD

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DU

DESIGN THINKING

Emmanuel Brunet

67

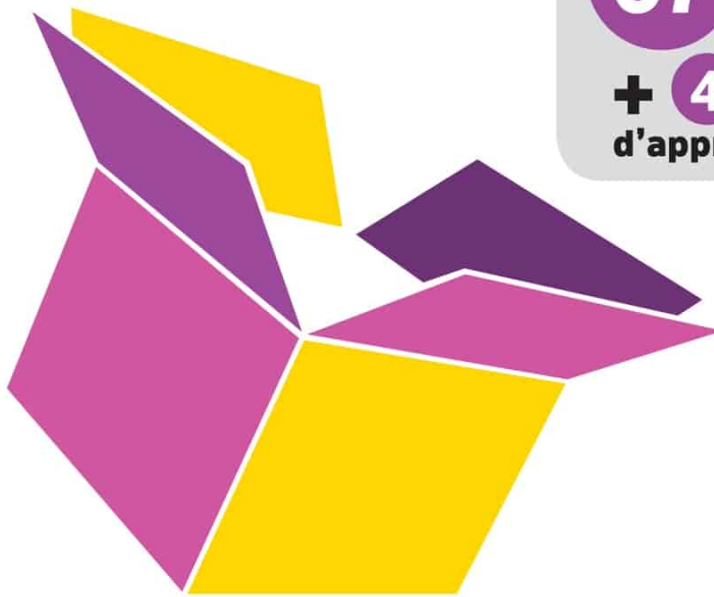
outils

clés en main

+

4

vidéos
d'approfondissement



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DU DESIGN THINKING

Emmanuel Brunet

67

outils

clés en main

+

4

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

Crédits iconographiques

Dossier 1 : © Rawpixel - Shutterstock ; Outil 2 : © Parkjisun - Noun Project ; Outil 3 : © Alena - Noun Project ; © ProSymbols - Noun Project ; © ibrandify - Noun Project ; © Olivia - Noun Project ; Outil 5 : © A. Stone - Noun Project ; Outil 6 : © Philippe Devreuil Photographe de Meeting Village ; Outil 7 : © Suzam Shrestha - Noun Project ; Outil 14 : © PSD Graphics ; Outil 17 : © Iakov Filimonov - Shutterstock ; Outil 18 : © Jacob Lund - Shutterstock ; Outil 19 : © Iakov Filimonov - Shutterstock ; Outil 25 : © Delwar Hossain – Noun Project ; © Vectors Market – Noun Project ; © bryan mcc – Noun Project ; © Illarion Gordon – Noun Project ; Outil 27 : © Hunotika - Noun Project ; Outil 28 : © Max Hancock - Noun Project ; Outil 33 : © Adrien Coquet - Noun Project ; © LSE Designs - Noun Project ; © Travis Avery - Noun Project ; © Paisley - Noun Project ; Outil 36 : © Mooney - Shutterstock ; Outil 37 : © Monkey Business Images - Shutterstock ; Outil 38 : © Alfonso López-Sanz - Noun Project ; Outil 39 : © Gérald Géronimi ; Outil 40 : © FBianchi - Noun Project ; Outil 43 : © Ben Davis - Noun Project ; Outil 48 : © Monkey Business Images - Shutterstock ; Outil 49 : © Turc Mécanique 1 et 2 ; Outil 50 : © Pressmaster – Shutterstock ; © Aurélie Chadaine ; © Quentin Chevrier_Makery ; Outil 51 : © Grégory Montigny - Noun Project ; Outil 52 : © éventuellement Emerson ; Outil 54 : © Chanut is Industries - Noun Project ; © monkik - Noun Project ; Outil 55 : © corpus delicti - Noun Project ; © Arthur Shlain - Noun Project ; © OliM - Noun Project ; © emma mitchell - Noun Project ; Outil 65 : © Guillaume Oliver.

Mise en page : [Belle Page](#)

Conception de couverture : mokmok.agency

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-080381-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Vous aussi, ayez le réflexe
Boîte à outils

**Des outils
classés par
dossiers
thématiques**

**5
DOSSIER**

**IMAGE
ET NOTORIÉTÉ**

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”
— STEVE JOBS

**Une présentation
visuelle de chaque outil**

Outil

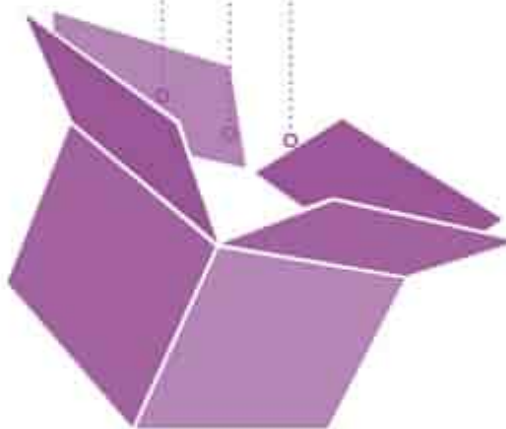
33

**Le Personal
Branding**

Le principe est

La Personal Branding est la partie de la stratégie commerciale qui vise à créer une image de marque pour soi-même, en mettant en avant ses compétences, ses valeurs et ses expériences. Elle permet de se différencier de la concurrence et de se positionner comme un expert dans son domaine.

**Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir**



Remerciements

Il est temps pour moi de remercier toutes les personnes qui ont eu, de près ou de loin, une influence bénéfique sur ce livre.

Je voudrais remercier en premier Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod, qui a su reconnaître en moi cette incroyable envie de transmettre et de diffuser le Design Thinking à un public le plus large possible. Merci aussi à Rebecca Berthaut, éditrice junior, pour ses conseils toujours avisés, pertinents et bienveillants. Je suis très fier de proposer, grâce à vous, ce premier livre dans une maison d'édition si prestigieuse. Je suis persuadé que ce n'est que le début d'une belle et longue collaboration.

Merci à Elise Tissier, directrice de Bpifrance Le Lab, pour avoir accepté instantanément de rédiger la préface. Nous avons la même vision et ambition d'apporter plus d'humanité au futur.

Un merci tout particulier aux personnes interviewées dans les « Cas d'entreprise ». Vous avez apporté à ces pages toute la valeur de l'expérience que vous avez vécue grâce au Design Thinking. Je vous souhaite de continuer d'en récolter les fruits au quotidien.

Merci à Alexandra North, qui a co-fondé avec moi l'Institut du Design Thinking, d'avoir accepté de me suivre dans cette folle aventure.

Merci à nos clients qui croient en nous chaque jour et tout au long des ateliers, animations et formations que nous mettons en place avec eux, qu'ils travaillent pour de grandes institutions publiques ou privées, des associations ou des PME. Leurs besoins réels et leurs expériences m'ont permis de nourrir le contenu de ce livre.

Merci à toi, mon Edd, de m'avoir soutenu chaque jour pendant la rédaction de cet ouvrage. Ton talent, ta lumière et ta joie de vivre ont éclairé mon chemin vers ce métier que j'aime tant.

Et enfin, merci à vous, chers lecteurs, de me faire confiance en lisant ce livre. J'espère de tout mon cœur que les quelques heures que nous passerons ensemble vous aideront à stimuler votre esprit d'innovation. Je l'ai écrit en pensant à vous afin de satisfaire aussi bien les novices que les plus aguerris au Design Thinking.

Je vous laisse mon adresse e-mail pour que vous puissiez m'envoyer vos commentaires à propos des outils que vous avez utilisés, sur les éventuelles améliorations que vous leur avez apportées (car aucun outil n'est figé et chacun pourra amener les modifications nécessaires aux caractéristiques de son projet et de ses participants). Envoyez-moi aussi des photos prises lors de vos ateliers et mises en pratique. Restons connectés et prolongeons l'expérience même après la lecture de ce livre.

Belle immersion dans le Design Thinking !

Emmanuel Brunet

Cofondateur de l'Institut du Design Thinking

emmanuel@institut-design-thinking.com

Préface

« On a toujours fait comme ça », « Pourquoi changer ? »... Tout dirigeant ou tout manager est régulièrement confronté à ces deux remarques.

C'est encore plus vrai dans une organisation où les choses ont plutôt l'air de bien se passer. La question « pourquoi changer ? » devient plus cruciale : pourquoi changer si tout va bien ?

Or, le monde dans lequel les organisations évoluent laisse peu de chance à celles qui ne sont pas en capacité de s'adapter rapidement aux nouvelles exigences du consommateur/usager. L'adaptation, la capacité à se remettre en cause sans nier le passé, l'agilité, la volonté d'aller de l'avant, sont des éléments clés dans le monde d'aujourd'hui. Et au cœur de cet impératif d'innovation, il y a des hommes et des femmes. Je suis fascinée à quel point les bouleversements économiques et sociétaux que nous vivons touchent toutes les organisations, petites ou grandes, publiques ou privées. Et pour chacune se pose la même question « comment faire adhérer les équipes au changement ? ». Celui qui décide a envie d'imposer ses ambitions et son rythme, mais dans les faits, les vrais décideurs, ce sont les hommes et les femmes qui décident de s'engager. La meilleure façon de faire adhérer est d'impliquer les équipes dans le processus de génération des idées.

Le Design Thinking en est une réponse, quel que soit le métier. Quand une personne a réalisé pendant longtemps le même métier, sans qu'on ne lui ait jamais demandé son avis, il est difficile de passer à un monde où son avis compte. Débrider la créativité, oser les idées nouvelles, qu'elles paraissent banales ou folles, sont permises par le Design Thinking.

Contrairement à une idée reçue, le Design Thinking ne sert pas qu'aux entreprises technologiques. Ce n'est pas non plus une succession de

réunions inutiles qui ne mobilisent que les Directions informatique, marketing ou innovation de l'entreprise.

Les avantages du Design Thinking sont nombreux, tant pour les consommateurs/usagers qui sont les bénéficiaires finaux, que pour les collaborateurs qui y voient une nouvelle façon de s'impliquer et peuvent y trouver un sens nouveau par rapport à leurs missions traditionnelles.

Le Design Thinking est une méthode pour développer l'innovation. Pour être bien utilisée et donc efficace, elle exige du travail et de l'apprentissage. D'où cet ouvrage qui s'adresse à toute personne s'intéressant au Design Thinking et voulant l'utiliser. Réalisé sous forme de fiches pratiques, il permet à chacun de bien comprendre en quoi consiste le Design Thinking, et de s'y reporter chaque fois qu'il en a besoin.

Le Design Thinking est accessible à tous. Il est simple, ludique et créatif. Il permet de créer un état d'esprit différent du quotidien, et de lutter contre les préjugés qui contrarient la créativité et nuisent à l'innovation. Alors n'hésitez plus, ouvrez ce guide pratique. Bonne lecture !

Élise Tissier

Directrice de Bpifrance Le Lab

Le laboratoire d'idées au service des PME françaises

Avant-propos

« Si nous commençons à nous concentrer sur nous-mêmes au lieu de nous concentrer sur nos clients, ce sera le début de la fin. »

Jeff Bezos, fondateur d'Amazon

Le Design Thinking (ou la Pensée Design) est une méthode centrée sur l'humain avec pour but de créer de l'innovation en réduisant les risques et les incertitudes. Elle puise sa force dans la manière de penser en intégrant le plus tôt possible les besoins réels des personnes, les faisabilités techniques et la viabilité du projet. De grandes entreprises utilisent le Design Thinking pour proposer en permanence de nouveaux produits ou services innovants, pour moderniser leur façon de penser ou pour décupler le travail collaboratif, dans le but d'améliorer leur performance. Le Design Thinking est désormais utilisé et approuvé par de nombreuses organisations (services publics, associations, PME...) en France et dans le monde. Même les entrepreneurs, intrapreneurs et créateurs d'entreprises s'y mettent avec succès.

Ce livre a pour but de démocratiser les concepts de l'innovation par le Design Thinking pour le plus grand nombre, et d'aider toute personne ou organisation à être plus innovante, apprenante et collaborative, résolument tournée vers l'empathie et l'humain.

La naissance du Design Thinking

Le Design Thinking semble très nouveau, mais il a commencé à émerger dans les années 1950. À cette époque, le publicitaire américain Alex Osborn mettait déjà au point des méthodes de brainstorming au sein de son agence. Mais tout commence vraiment dès 1973, lorsque Robert McKim, professeur à l'université de

Stanford, publie *Experiences in Visual Thinking*. Il y explique la résolution d'un problème en l'abordant dans sa globalité.

Dans les années 1980, lors d'un cours à Stanford, Rolf Faste évoque les besoins de l'utilisateur et la notion d'une approche multidisciplinaire. Il définit alors pour la première fois les bases du Design Thinking.

En 1991, David M. Kelley crée l'agence d'innovation IDEO et démocratise, avec Tim Brown, le Design Thinking pour l'appliquer à toutes formes d'entreprises.

Pour qui ?

Cette méthode et ces outils sont destinés à tous ceux qui souhaitent lancer un produit ou un service en partant d'une idée ou d'une simple envie, mais aussi à ceux qui veulent insuffler un nouvel état d'esprit collaboratif à leur entreprise ou leurs équipes, que ce soit pour lancer un nouveau projet ou pour améliorer l'existant.

Comment faire pour que ça marche ?

Le Design Thinking n'est pas une baguette magique qui effacerait le travail à faire et changerait les mentalités en quelques minutes. C'est surtout l'apprentissage d'un état d'esprit positif, basé sur l'humain, la confiance, la cocréation et l'amélioration d'un produit ou d'un service sur le long terme. Il nécessite, comme toute nouvelle méthode, du travail et une implication sans faille de toutes les personnes concernées, des porteurs de projet et des dirigeants de l'organisation.

Pour quels bénéfices ?

Grâce au Design Thinking, vous découvrirez des méthodes de réflexion où toute idée est potentiellement une idée innovante, peut-être même une future poule aux œufs d'or... Mais surtout, et c'est le vrai « plus » du Design Thinking, vous comprendrez que vos clients ne sont plus des données statistiques rébarbatives. Ils deviennent de vrais humains, avec leurs problèmes, leurs envies, leurs idées pour vous faire avancer et surtout leurs propres manières de penser.

Le Design Thinking n'est pas qu'une méthode. Attendez-vous à ce que vos équipes et vous-même changiez de manière de penser pour devenir

plus performants, plus innovants, plus créatifs, plus libres de proposer des solutions et surtout plus à l'écoute de l'autre car c'est là que se trouve la réponse...

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Le processus du Design Thinking ([outil 3](#))
- Le parcours client ([outil 23](#))
- Le World Café ([outil 53](#))
- Le business model canvas ([outil 62](#))

DOSSIER
1

LES FONDAMENTAUX DU DESIGN THINKING

“

Les dirigeants devraient encourager les expérimentations et accepter qu’il n’y a rien de mal à échouer tant que cela se produit tôt et devient une source d’apprentissage.

Tim Brown



La première partie de ce dossier est consacrée au cœur du sujet : le processus de Design Thinking. Envisagez ce processus comme une lumière dans le tunnel parfois obscur de l’innovation et non comme une contrainte. Sauf indication contraire, les outils proposés tout au long de ce livre sont à utiliser en fonction de votre projet,

équipe, budget et temps imparti. C'est pourquoi je vous conseille de lire chaque dossier avant de vous lancer dans la phase dédiée. Vous pourrez ainsi sélectionner les outils appropriés.

Une méthode stimulatrice d'innovation

Le Design Thinking rend définitivement hors-jeu les brainstormings infructueux et les longues réunions qui ne débouchent sur rien. Basé exclusivement sur le « Learning by doing », c'est-à-dire apprendre en faisant, les réunions sont désormais remplacées par des ateliers (ou « Workshop »), où l'on génère de l'innovation et de nouvelles idées en avançant toujours un peu plus vers l'objectif final.

L'outil collaboratif et de cocréation idéal

L'attrait grandissant pour le Design Thinking est aussi lié à deux problématiques toujours plus présentes dans les entreprises et les organisations : le travail collaboratif (mieux faire travailler les équipes ensemble) et la cocréation (collaboration active des clients dans le cycle de création des produits ou services). Le processus de Design Thinking inclut d'emblée ces deux éléments pour faire participer et interagir un maximum d'acteurs tout au long de l'élaboration du projet.

Le Design Thinking pour différents besoins

Les trois derniers outils de ce dossier abordent trois manières spécifiques de réaliser des actions de Design Thinking, en fonction de votre projet et de vos besoins : but organisationnel, but prospectif ou une action de Design Thinking menée sur 4 jours.

Les outils

[1 Dans quel cas utiliser le Design Thinking ?](#)

[2 L'état d'esprit du Design Thinking](#)

[3 Le processus de Design Thinking](#)

[4 Les 10 règles du Design Thinking](#)

[5 Une équipe multidisciplinaire](#)

[6 Un espace modulable](#)

[7 Le Design organisationnel](#)

[8 Le Design Fiction](#)

[9 Le Design Sprint 2.0](#)

OUTIL

1

Dans quel cas utiliser le Design Thinking ?

“

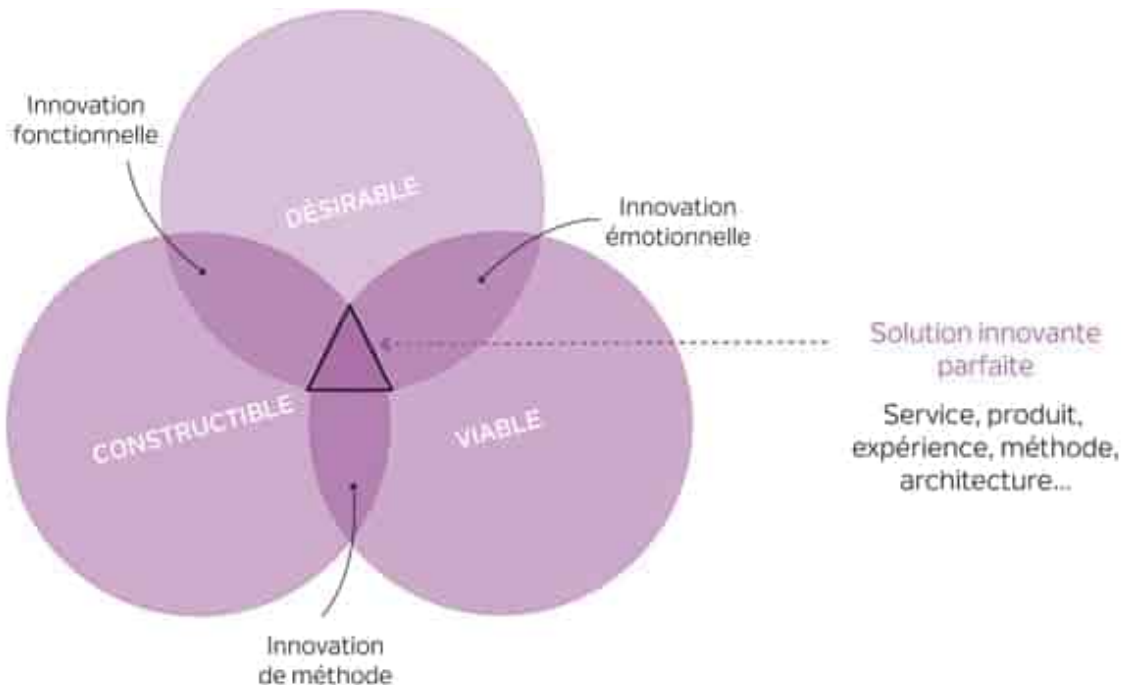
Le commencement est beaucoup plus que la moitié de l'objectif.

Aristote

En quelques mots

Le Design Thinking répond à un **besoin d'innovation** de la part des entreprises et des clients. Une solution innovante parfaite est la **réunion de trois facteurs primordiaux** : l'envie réelle de votre client d'utiliser et/ou d'acheter votre solution une fois lancée (**désirable**), la rentabilité économique du projet (**viable**) et la capacité technique à pouvoir le concevoir (**constructible**). Enlevez un de ces facteurs et vous risquez de dévier vers d'autres types d'innovation. Le Design Thinking est utilisable **pour toute sorte de projets** mais c'est surtout une **transformation profonde de l'état d'esprit** de l'entreprise.

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le Design Thinking a pour but d'innover et de réduire les incertitudes grâce à l'écoute de l'utilisateur final.

Cela permet de minimiser les risques de mettre sur le marché une innovation qui ne répond à aucune demande ou besoin réels.

Contexte

Le Design Thinking apporte une innovation forte, collaborative et maîtrisée pour toute organisation, entreprise, service public, mais aussi PME, TPE ou auto-entrepreneur désirant mettre en place un changement bénéfique pour ses clients ou futurs clients.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Chaque projet étant unique, voici quelques affirmations qui confirmeront que le déploiement de votre idée est compatible avec le Design Thinking.

1. Votre projet ou votre idée est à **destination d'utilisateurs**, clients, usagers.
2. **Cet utilisateur ressent un manque**, il n'est pas totalement épanoui, il a un problème à résoudre.
3. **Votre projet sera développé à plusieurs** : équipe, collègues, clients, fournisseurs ou même juste un groupe d'amis si vous travaillez en solo.
4. Votre idée vous semble, à première vue, désirable, constructible et viable.
5. **Vous souhaitez insuffler un vent d'innovation** dans votre projet et votre équipe.

C'est donc le début d'une passionnante aventure qui vous mènera plus loin que vous ne l'imaginez !

Méthodologie et conseils

Pour vous faire une idée plus précise de ce que le Design Thinking peut vous apporter, voici trois exemples de projets développés en mettant l'humain au centre de la problématique :

- Le groupe hôtelier AccorHotels voulait redonner vie à ses halls d'accueil, souvent vides et sans âme. En utilisant le Design Thinking, ils ont transformé le lobby d'un hôtel en espace de co-working pour les clients et non-clients.
- Starbucks est passé de quelques magasins américains à 30 000 points de vente dans le monde en observant et en demandant à ses clients et non-clients ce qu'ils recherchaient en entrant dans un coffee shop.
- La réponse n'avait rien à voir avec le café !
- Les gens voulaient simplement un lieu de détente à l'atmosphère feutrée où l'on pourrait travailler comme chez soi.

- C'est pour cela que les tables de la chaîne sont petites et rondes : elles évitent l'impression de solitude que pourrait avoir une personne seule à une table.
- Aux États-Unis, en apprenant que ses clients passaient presque autant de temps à passer la serpillière qu'à la laver ensuite, Procter & Gamble a lancé un balai équipé de lingettes jetables : Swiffer était né !

Avant de vous lancer...

- ✓ Le Design Thinking propose de trouver la solution innovante parfaite pour concevoir ou améliorer un objet, un service, une organisation humaine, un espace (de travail ou de vie, par exemple), une expérience-client, un site Internet, une application mobile, un processus interne... voire des projets personnels (événementiels, associatifs...).

OUTIL 2

L'état d'esprit du Design Thinking

“

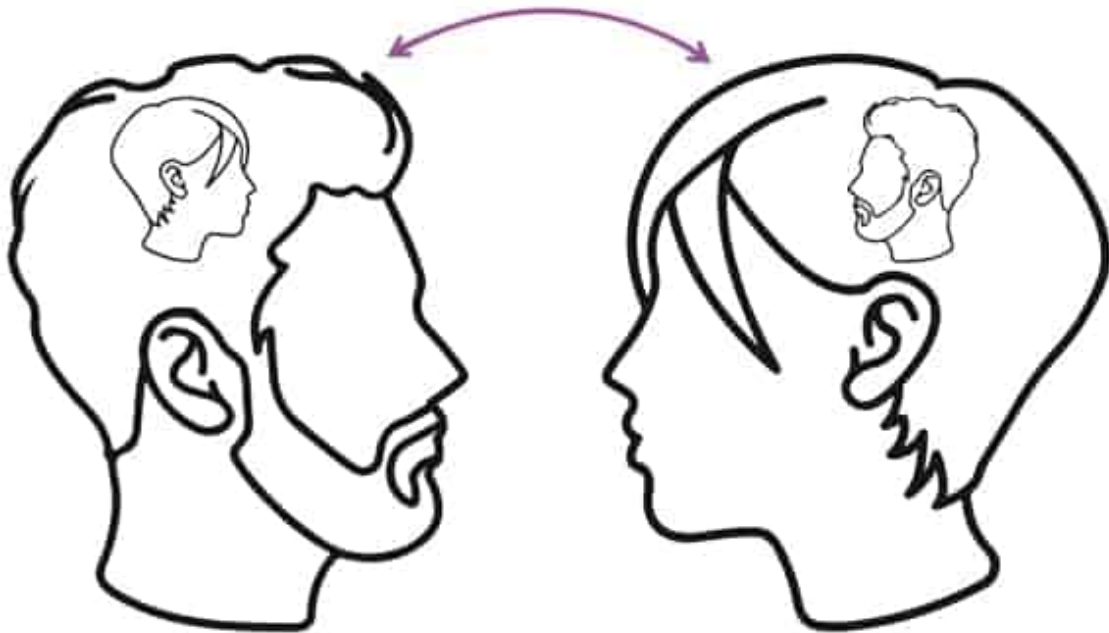
*Une équipe créative doit disposer du temps,
de l'espace et du budget nécessaires pour
commettre des erreurs.*

Tim Brown

En quelques mots

Mettre en marche un processus de Design Thinking est parfois une **excellente manière d'initier un changement d'esprit** dans une entreprise. Il n'est pas rare de commencer par **tester la méthode** sur un projet d'envergure réduite ou ne nécessitant pas beaucoup d'investissements afin d'avoir un **premier retour** dans les plus brefs délais et, voyant que les résultats sont positifs et que l'état d'esprit des équipes a évolué en bien, de déployer le Design Thinking à tout un service voire à toute l'entreprise... en ayant toujours en tête que **la solution de chaque problème provient de l'utilisateur** .

PENSER EN SE METTANT À LA PLACE DE L'UTILISATEUR



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Insuffler un état d'esprit positif, créatif, collaboratif, transversal et tourné vers l'humain permet de donner un véritable sens au travail de chacun. En effet, grâce au Design Thinking, on ne travaille plus essentiellement pour ses responsables, sa Direction ou ses actionnaires..., mais pour l'utilisateur final. Ceci change totalement la donne dans une société en quête de sens et de motivation.

Contexte

En découvrant que la méthode Design Thinking libère les esprits de toutes contraintes créatives, les équipes prennent très vite en main le processus afin d'innover et de développer plus sereinement leurs projets.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

L'état d'esprit du Design Thinking pourrait se résumer ainsi :

1. **Préférer la pratique à la théorie** : faire plutôt qu'apprendre à faire.
2. **Avoir le droit à l'erreur** : c'est grâce à ce droit essentiel que les idées les plus innovantes peuvent émerger.
3. **Faire est mieux que parfaire** : nous verrons qu'il ne sert à rien, dans un premier temps, de trop parfaire votre solution car une marche arrière totale en cas d'insatisfaction de l'utilisateur serait alors une pure perte de temps.
4. **Expliquer en dessinant plutôt qu'en parlant**, car un dessin vaut mieux qu'un long discours.
5. **S'appuyer sur des valeurs humaines** en étant empathique, en essayant de penser comme le client.
6. **Rester le plus clair possible**, dans les dessins et les explications.
7. **Privilégier l'expérimentation** afin de tester chaque solution le plus rapidement possible.
8. **Collaborer**, grâce à l'intelligence collective, pour faire émerger des points de vue très variés.
9. **« Oui, et... » plutôt que « Non, mais... »** : en acceptant les idées des autres et en les améliorant plutôt qu'en les rejetant et en imposant les vôtres.

Méthodologie et conseils

Parfois, certaines personnes ont plus de mal avec l'étape « Oui, et... » plutôt que « Non, mais... ». Ne paniquez pas, les outils développés dans ce livre aideront chacun à progresser à son rythme vers l'état d'esprit recherché.

Une question importante revient très souvent lorsque je rencontre de futurs clients : « cette méthode est-elle plus rapide et moins chère que nos méthodes actuelles ? ».

J'ai l'habitude de répondre que la première utilisation du Design Thinking est plus longue car chacun doit s'imprégner du processus et de l'état d'esprit. Le début du processus est d'ailleurs souvent oublié par les organisations alors qu'il est indispensable et primordial à la réussite du projet.

En prenant le temps de bien réaliser chaque partie du processus, on gagne ensuite un temps incroyable lors du lancement du projet, lorsque les équipes sont sûres de sa désirabilité, constructibilité et viabilité.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le Design Thinking est une manière de travailler autrement.
- ✓ Les meilleurs résultats ne se déclenchent que lorsque l'état d'esprit centré vers l'humain est pleinement intégré par toute l'équipe.

OUTIL
3

Le processus de Design Thinking

“

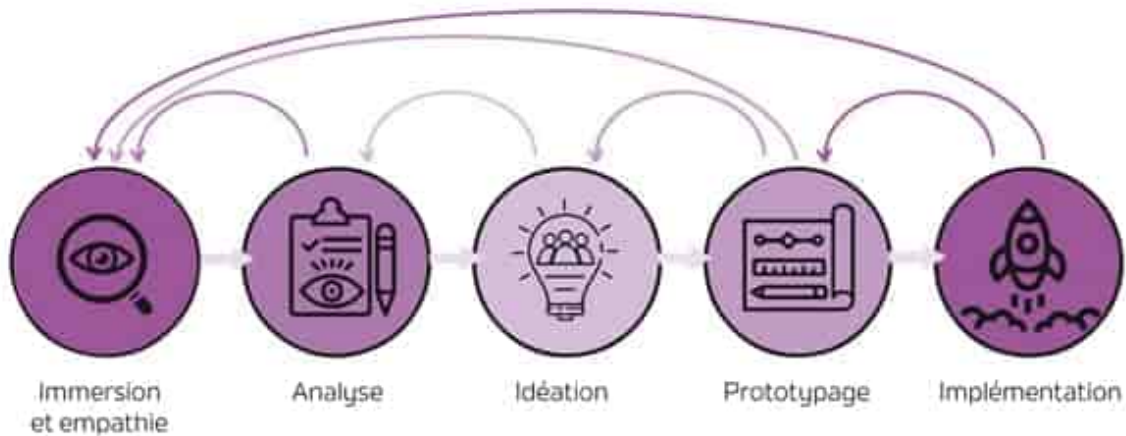
Le design peut aider à améliorer nos vies dans le présent. Le Design Thinking peut nous aider à tracer la voie de l'avenir.

Tim Brown

En quelques mots

Si vous avez déjà déployé une **démarche d'innovation** dans votre organisation, vous l'avez peut-être effectuée de façon linéaire, comme le management d'un projet habituel (démarrage, planification, exécution, vérification, avis du client, clôture). Le processus de Design Thinking est différent : **ses 5 étapes sont aussi linéaires** mais il est tout à fait possible de **faire marche arrière** ou de **répéter certaines étapes** si besoin. Le but étant toujours de proposer une solution en phase avec le marché et les utilisateurs finaux, d'éviter les risques d'échec et de vous différencier de la concurrence.

UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES



<http://dunod.link/aft3jdy>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'état d'esprit du Design Thinking accepte le droit à l'erreur. En adoptant ce processus, vous effectuerez ce que l'on appelle du « Test and Learn » permanent, à savoir essayer de nombreuses possibilités et apprendre en permanence de vos succès mais aussi de vos erreurs.

Contexte

Toute méthode est basée sur un processus très clair : c'est également le cas du Design Thinking. Vous devez rester toujours conscient de l'état d'avancement de votre projet.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici les 5 étapes du Design Thinking :

- 1. Immersion et empathie** : la base du processus, celle par qui tout va se jouer ensuite. C'est un moment privilégié d'écoute et de recueil de données auprès de vos utilisateurs ou futurs clients finaux.
- 2. Analyse** : une fois vos futurs utilisateurs rencontrés, cette deuxième étape sert à rassembler, exploiter et prioriser les informations utiles au projet. Une synthèse précise conclut cette phase et donne le cap à suivre.
- 3. Idéation** : une des phases préférées des participants, qui permet de lâcher prise pour proposer toutes les idées qui leur passent par la tête. Cette étape se termine par une priorisation des idées. Il est important de noter que l'on ne commence à partager ses idées et à trouver des solutions qu'après avoir rencontré les utilisateurs (phase d'immersion et empathie) et synthétisé leurs besoins (phase d'analyse), sans quoi la phase Idéation aurait peu de sens.
- 4. Prototypage** : un moment de partage passionnant pour les participants ! On commence à façonner avec les mains notre solution avec différents matériaux, très simples au début, puis de plus en plus sophistiqués au fur et à mesure de la confirmation du bien-fondé de nos idées par nos utilisateurs finaux lors d'entretiens dédiés.
- 5.** Ainsi, on implique de futurs clients ou utilisateurs dans la résolution de leurs besoins pour diminuer les risques.
- 6. Implémentation** : dernière phase du processus, elle est souvent oubliée ou tout simplement mal réalisée alors qu'elle est essentielle au lancement, puis à la mise sur orbite d'un projet viable et durable.

Méthodologie et conseils

Le processus illustré sur la page ci-contre se lit de gauche à droite. Des flèches matérialisent un retour en arrière vers une ou plusieurs phases à la fois.

Cette action de revenir sur une étape s'appelle itération et est nécessaire lorsque l'on s'aperçoit que le projet fait fausse route ou que l'on a besoin de plus de données sur les habitudes des futurs utilisateurs, par exemple.

Un projet de Design Thinking peut donc inclure une ou de nombreuses itérations. N'hésitez pas à revenir sur vos pas si vous avez besoin de préciser ou améliorer quoi que ce soit.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez en permanence conscient du processus et de l'endroit exact où vous en êtes.
- ✓ Si besoin, gardez le visuel du processus sous les yeux ou affichez-le dans la salle de travail.



[Voir aussi outil 5](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Dans le but d'animer un projet de Design Thinking et d'amener vos équipes vers la découverte de la méthode et l'autonomie, votre rôle sera celui d'un facilitateur, garant du bon déroulement du processus et conseiller essentiel pour le groupe.

Préparer son atelier de Design Thinking

- La première étape pour vous est de cerner totalement les objectifs fixés (ce que l'équipe doit avoir réalisé à la fin de la ou des sessions) et de faire la liste des personnes ou collaborateurs qui participeront au projet.
- Réalisez ensuite un déroulé idéal de la ou des sessions en listant les outils que vous compterez utiliser, en n'oubliant pas des temps de pauses pour oxygéner les neurones. Un projet entier en Design Thinking ne se fait pas en deux heures, alors voyez sur la

durée. Vous pouvez aussi réaliser un Design Sprint ([outil 9](#)) si la problématique est précise et le projet réalisable en quatre jours.

- Le lieu a aussi son importance : dans vos locaux ou à l'extérieur ?
- La disposition de la salle et son évolution en fonction des outils utilisés ont aussi son importance (outil 6).
- Enfin, vous dresserez la liste du matériel et des fournitures à procurer aux participants.

Soigner son attitude

- Commencez le premier atelier par vous présenter, expliquer la méthode Design Thinking et les objectifs d'une telle démarche. L'important étant de créer une ambiance de confiance et de bienveillance, il faut rassurer les participants quant à ce nouvel état d'esprit qu'ils ne connaissent peut-être pas encore : c'est un nouveau challenge dans lequel il est possible de se tromper, de dire des bêtises, de dessiner ! Tout est possible, il n'y a pas de mauvaises idées, ni aucun tabou.
- Veillez à toujours contribuer à une atmosphère détendue : on travaille sérieusement sans se prendre au sérieux et on respecte les avis des autres même en cas de désaccord et on argumente. Présentez chaque phase du Design Thinking au fur et à mesure de l'utilisation des outils. Une fois l'outil expliqué, essayez de vous effacer jusqu'au moment où le groupe aura à nouveau besoin de vous. Ne tentez pas d'influencer les réflexions, mais n'hésitez pas à recadrer les échanges si on s'éloigne trop de l'objectif principal.
- Même si la plupart des outils développent le sentiment d'appartenance à un même projet, efforcez-vous d'inclure l'ensemble des participants dans l'action, car chacun a son rôle à jouer. Les participants comprendront que les décisions leur appartiennent, qu'ils sont les seuls capables de faire avancer le projet. Sachez encourager et féliciter après chaque étape.

Deux derniers conseils

- Veillez au timing pour que votre session se termine dans les temps en restant flexible en cas de retard.
- Si besoin, faites appel à un facilitateur externe à l'entreprise qui animera votre atelier d'une main de maître, vous libérera de toute pression et vous permettra aussi de participer pleinement au projet.

Cas d'entreprise

Le Design Thinking selon FABERNOVEL



Louis Brotel et Charlotte Bourcier sont Senior Design Strategists chez FABERNOVEL, l'agence leader sur le créneau de l'innovation depuis 2003. Ils aident les PME, associations et grands groupes internationaux à construire leur futur en les aidant à concevoir de nouvelles offres ou de nouveaux produits grâce à différentes expertises et notamment le Design Thinking.

POURQUOI LES ENTREPRISES SE METTENT-ELLES AU DESIGN THINKING ?

« De plus en plus d'entreprises s'y intéressent car le Design Thinking permet de mettre l'utilisateur final au cœur de leur stratégie. Les entreprises doivent désormais transformer leur façon de travailler et leur état d'esprit pour mieux concevoir des produits et services qui correspondent aux attentes de leurs clients. Quand Tesla propose son assurance sur mesure à ses

conducteurs, elle propose un service construit sur les besoins de ses clients, qui vient alors enrichir son expérience de marque. C'est ce que le Design Thinking offre à ceux qui l'utilisent car désormais, il n'y a plus de marchés, il n'y a que des clients ! »

QUELLE EST LA PHASE LA PLUS IMPORTANTE SELON VOUS ?

« Il n'y a pas de projet sans la phase d'immersion et d'empathie ! Même si on a l'impression de connaître suffisamment ses clients ou utilisateurs, cette étape permet de découvrir et de comprendre des éléments vitaux que l'on n'aurait pas vus auparavant. Le but de cette phase est de laisser parler les gens pour mieux échanger ou déceler une émotion en faisant attention aux détails. Comme le processus autorise les itérations, il ne faut pas hésiter à revenir sur cette phase en cas d'incertitude. »

QUELS CONSEILS PARTAGERIEZ-VOUS AVEC LES LECTEURS ?

« Nous en avons trois : soyez très ouvert d'esprit et prêt à sortir des réflexes de gestion de projet "à l'ancienne". N'hésitez pas à personnaliser les outils en fonction de votre projet, car chaque objectif est unique. Commencez par tester et n'ayez pas peur d'échouer sur certaines étapes, car c'est comme cela que vous apprendrez et que vous améliorerez votre projet. »

OUTIL

4

Les 10 règles du Design Thinking

“

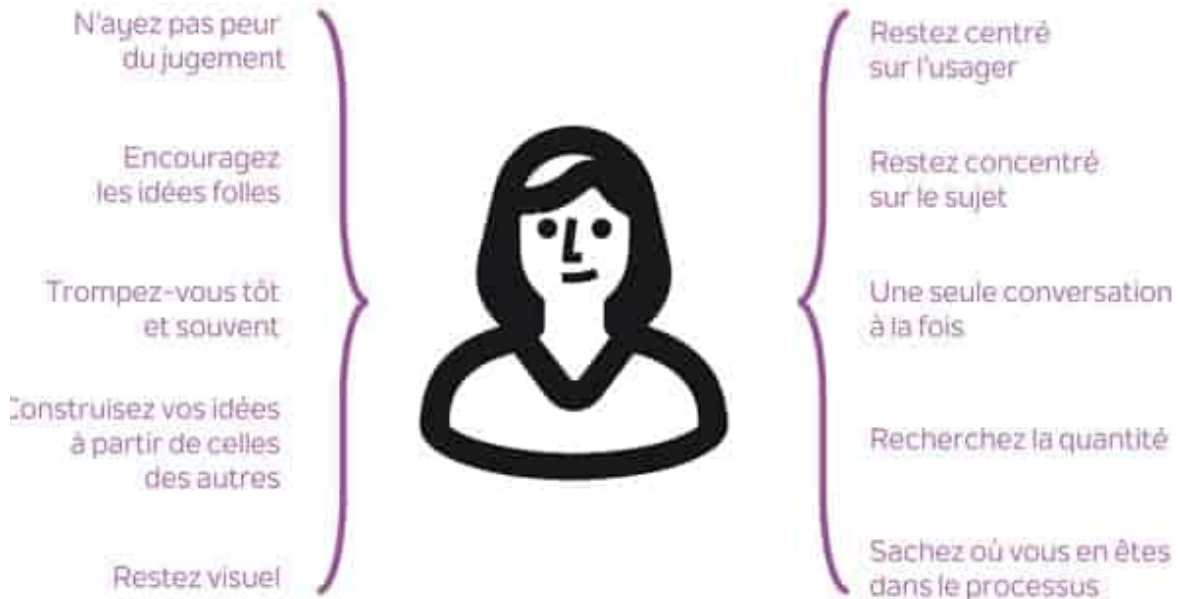
Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va.

Sénèque

En quelques mots

Vous l'avez peut-être déjà remarqué : **empathie, intelligence collaborative, brainstorming, client final, état d'esprit positif, prototypage** sont des expressions qui reviendront tout au long de votre aventure Design Thinking. Et ce ne seront pas les seules ! En guise de boussole qui vous fera garder le bon cap, voici **10 règles à respecter en permanence** pour être au mieux de votre créativité et réussir votre démarche d'innovation. Ces principes sont valables pendant toutes les phases du Design Thinking et je vous souhaite même de les développer sur d'autres sujets...

10 RÈGLES INCONTOURNABLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Grâce à ces 10 règles très simples, vous pourrez approfondir au maximum l'état d'esprit du Design Thinking et optimiser tout travail de groupe.

Contexte

Rien n'est plus difficile que d'apprendre à utiliser correctement une nouvelle démarche ou méthode. Ces 10 règles sont la dernière étape pour appréhender correctement le Design Thinking.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **N'ayez pas peur du jugement des autres** : chaque idée, même farfelue au premier abord, est une innovation potentielle.
2. **Encouragez les idées folles** : c'est souvent d'une idée improbable que naît une innovation.
3. **Trompez-vous tôt et souvent** : grâce aux nombreuses itérations du processus, vous pouvez imaginer de nombreuses options et les tester tout de suite auprès des utilisateurs finaux. Plus vous testerez votre projet et moins vous aurez d'incertitudes.
4. **Construisez vos idées** à partir de celles des autres : de nombreux outils vous aideront à développer l'intelligence collaborative de votre équipe.
5. **Restez visuel** : préférez dessiner ou modéliser plutôt qu'expliquer longuement afin d'éviter que chacun ne se fasse sa propre représentation.
6. **Restez centré** sur l'utilisateur/l'utilisateur/le client : mettez-vous à penser comme lui.
7. **Restez concentré sur le sujet**, en évitant les conversations annexes.
8. **Une seule conversation à la fois** : en groupe, on s'écoute, on évite de couper la parole ou de prendre part à des conversations croisées entre participants. Cela nuit au fait que chacun doit avoir le même niveau d'information que les autres.
9. **Recherchez la quantité** : ayez de grandes quantités de données à exploiter, beaucoup d'idées à proposer lors des brainstormings et plusieurs options à montrer à vos clients finaux lors du prototypage...
Plus vous aurez le choix et meilleure sera l'issue.
10. **Sachez où vous en êtes dans le processus** : ayez toujours en tête la phase du Design Thinking que vous êtes en train d'explorer.

Il arrive parfois qu'à force d'itérations et d'allers-retours, certains membres de l'équipe (surtout s'ils n'ont pas été présents pendant l'entièreté du processus) ne sachent plus vraiment à quelle phase se vouer.

Remettez-vous toujours dans le contexte.

Méthodologie et conseils

Tout au long de votre aventure Design Thinking, évitez aussi les formules telles que « On l'a déjà fait et ça n'a pas marché ».

Effectivement, ça n'a pas fonctionné dans un cas précis (celui que vous avez mis en place), mais c'est peut-être aussi parce que vous n'avez pas étudié ou laissé une chance à toutes les possibilités.

Dans ce cas, préférez rebondir avec un « Oui, et... on pourrait faire/créer/ajouter/organiser/imaginer... ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Ces 10 règles doivent devenir, pour vous et votre équipe, des réflexes permanents.
- ✓ Rappelez-les dès que nécessaire, quand le groupe dévie un peu trop ou commence à prendre de mauvaises habitudes par exemple.

OUTIL 5

Une équipe multidisciplinaire

“

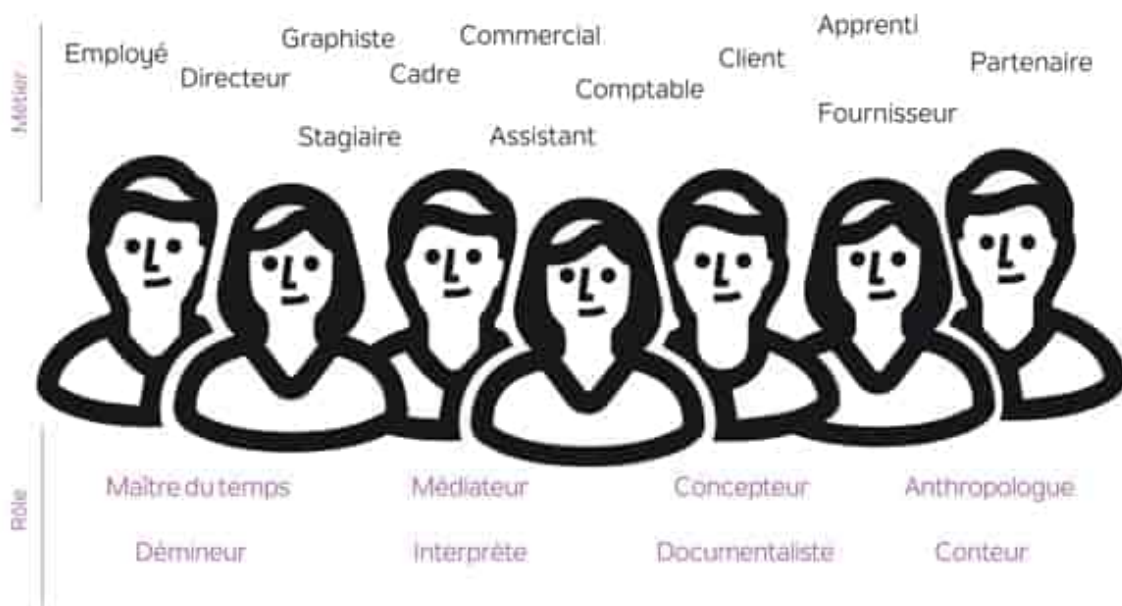
*Toi, plus moi, plus eux, plus tous ceux qui le
veulent...*

Grégoire

En quelques mots

Le processus de Design Thinking est un processus clair et défini mais l'essentiel de votre réussite repose sur la **capacité à faire travailler ensemble des personnes d'horizons différents**. Plus la **multidisciplinarité** de votre groupe de travail sera forte, et plus votre produit ou service sera pensé pour l'utilisateur final. Il en est de même pour générer un grand nombre d'idées : plus les personnes en place sont différentes par leur expérience, leur vécu, leur âge, leur poste dans l'entreprise... et plus les idées seront multiples, protéiformes et de bonne qualité.

UNE ÉQUIPE AUX CARACTÈRES VOLONTAIREMENT DIFFÉRENTS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

S'appuyer sur une équipe aux différentes facettes permet de mieux développer l'empathie envers les utilisateurs finaux, d'apprendre et de se nourrir en permanence de l'expérience et du vécu des autres, d'apporter un regard neuf sur la problématique, de multiplier les façons de penser et de réfléchir et enfin d'améliorer la cohésion des équipes.

Contexte

Le noyau dur de l'équipe, c'est-à-dire les personnes qui développeront le projet Design Thinking du début à la fin, se compose habituellement de 6 à 9 personnes.

Vous pourrez ensuite ajouter de nouvelles personnes au fur et à mesure de l'avancement, des outils utilisés et de vos besoins.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Si vous travaillez dans une **grande structure** (entreprise de plus de 50 collaborateurs, agence, institution, etc.), impliquez dans le projet les personnes qui auront à gérer directement votre futur produit ou service (chef de projet, chargé de marketing, directeur...), ainsi que des collaborateurs plus éloignés du projet (comptable, personnel de l'accueil, vendeur, commercial, stagiaire...) et quelques clients actuels.
2. Si vous êtes **indépendant** ou travaillez dans une **petite structure**, mettez toute la force de vos équipes sur ce projet Design Thinking et/ou impliquez des clients, des prospects, des fournisseurs ou même des amis dans le processus.

L'objectif étant d'avoir une large variété de personnalités.

Méthodologie et conseils

Une équipe composée de personnes aux caractères différents apportera un bien meilleur résultat. Il est donc important de bien choisir les personnes qui participeront à votre projet Design Thinking. Par exemple, les groupes de travail de projets très technologiques ont tendance à négliger le nombre de femme. Or, une étude effectuée par l'université de Cambridge, associée à des chercheurs de l'Institut Pasteur et de l'université Paris Diderot, confirme que les femmes sont psychologiquement plus empathiques que les hommes.

On ira aussi chercher des gauchers qui ont, en général, une manière différente d'aborder la phase d'idéation que les droitiers.

Enfin, pensez à inclure des collaborateurs qui sont en relation directe avec vos clients actuels (vendeurs, conseillers, hotlineurs, personnel d'accueil, serveurs, dépanneurs...), car ce sont eux qui connaissent le mieux vos clients.

Ils ont tendance à proposer les meilleures idées tout en faisant remonter les futurs problèmes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pensez aussi à inclure des personnalités qui ne connaissent pas du tout le projet, elles interviendront de façon impartiale et non biaisée.
- ✓ Certaines personnalités peuvent très bien se rendre disponibles pendant la phase d'idéation ou de prototypage sans être disponibles pendant l'ensemble du processus. Il faudra alors veiller à garder le noyau dur de l'équipe et recontextualiser à chaque nouvelle étape pour les nouveaux arrivants.

OUTIL

6

Un espace modulable

“

*L'esprit occupe à chaque instant tout
l'espace dont il dispose.*

Jean Paulhan

En quelques mots

Dans votre salle de réunion ou dans un tout autre endroit ? Assis, debout ? En groupe entier, en petits groupes ou en solo ? Le Design Thinking est un peu tout ça à la fois... Le **lieu** où se déroule votre projet Design Thinking est **primordial** à son bon déroulement. Il influence directement **l'état d'esprit, l'humeur et la motivation** de votre équipe. S'il est mal agencé, les informations ne pourront pas circuler correctement, au risque de biaiser les décisions. On se dit souvent qu'une salle de réunion va faire l'affaire mais ce n'est pas si simple...

**UN LIEU POUR DE MULTIPLES
UTILISATIONS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'espace que vous utilisez pour réaliser votre projet de Design Thinking doit être perçu par les participants comme une aire de jeu pour adultes (rappelez-vous qu'il faut savoir rester sérieux sans se prendre au sérieux). Il doit donc y avoir suffisamment de place autour des tables pour pouvoir se lever, se déplacer, imaginer des solutions, jouer la comédie, réfléchir en étant tous debouts autour d'un même objet... sans être contraint de se faufiler entre le mur et la table.

Plus l'endroit sera perçu comme positif et plus il stimulera la créativité.

Contexte

Pendant les phases d'immersion et d'empathie, d'idéation et de prototypage, faites travailler vos collaborateurs sur des sujets ou des

thèmes différents par groupe de 6 personnes environ. Chaque groupe occupera une table.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Veillez à ce que la salle de Design Thinking** soit suffisamment grande pour que chacun ait la liberté de dessiner sur une feuille posée sur la table, de s'exprimer en étant debout, de débattre en groupe, de faire un jeu de rôle, de coller des notes adhésives sur les murs, sur les fenêtres, d'utiliser un paperboard...
2. **On y mettra évidemment des chaises** mais on peut aussi ajouter un canapé, des tabourets ou des poufs pour proposer aux équipes des postures différentes tout au long de la journée.
3. Le corps a besoin de changer de position pour réfléchir sur la longueur.
4. **Faites place nette sur les murs** pour que les groupes puissent y coller des feuilles blanches et des post-it®.
5. S'il n'y a pas assez d'espaces sur les murs, on peut amener de grands panneaux amovibles, l'objectif étant d'avoir de grandes surfaces sur lesquelles travailler en groupe avec suffisamment de recul.
6. **Assurez-vous qu'il n'y aura pas de bruit persistant** pendant les moments de réflexion (travaux à côté, réunion bruyante dans une salle mitoyenne...).

Méthodologie et conseils

Préparez bien votre salle en amont pour ne pas faire perdre de temps aux participants.

Faites évoluer la disposition des tables en fonction de l'outil utilisé (formation de petits groupes ou groupe entier) et n'hésitez pas à casser les groupes effectués par affinités en mixant les personnalités diverses afin de mieux faire travailler l'esprit collaboratif.

Certaines entreprises préfèrent réaliser leurs projets Design Thinking en dehors de leurs locaux habituels. Et elles ont raison !

Le fait de s'échapper du train-train du bureau permet notamment de libérer de toute contrainte la créativité de chacun.

Votre projet Design Thinking aura aussi quelques petits airs de séminaires hors-les-murs bien souvent appréciés...

Sachez qu'il existe désormais des salles dédiées à la créativité et au Design Thinking, louables à l'heure. Vous y trouverez généralement les conditions optimales à la réflexion et tout le matériel nécessaire sur place.

Avant de vous lancer...

✓ N'oubliez pas de couper toute distraction comme les sonneries de téléphone et les jingles de notifications.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Et si le vrai luxe était d'avoir sa propre salle de créativité dans vos locaux ? Un endroit permettant un véritable lâcher-prise, une parenthèse de bonne humeur... En résumé, un lieu idéal pour créer, imaginer, tester, pour oser des solutions encore jamais proposées, pour assumer de se tromper pour mieux avancer !

Le bon endroit, la bonne décoration

Au préalable, il est essentiel de trouver le bon endroit pour installer votre salle de créativité. Vous pouvez « recycler » une salle de réunion mais sachez qu'elle doit être située à un endroit qui ne dérangera pas les collaborateurs aux alentours avec les éventuels bruits de fonds émis par les participants. La pièce doit être suffisamment grande pour que les participants puissent se lever, faire le tour des tables, travailler en groupe entier et petits groupes...

Une fois le lieu trouvé, place à la décoration ! Pour la couleur des murs et du mobilier, deux écoles s'affrontent : couleurs flashies ou pastel en fonction de vos goûts.

Côté mobilier, évitez les tables lourdes et difficiles à bouger. Optez pour des tables pliantes que vous pourrez remiser rapidement dans un

coin quand vous aurez besoin de tout l'espace. Idem pour les chaises qui pourront s'empiler facilement.

Si le lieu le permet, un côté de la pièce peut être moins formel. Composé de poufs, d'un canapé et d'une table basse par exemple, il n'est pas rare que les équipes y travaillent encore mieux que du côté « formel ».

Avoir le matériel nécessaire et en temps voulu

Une salle de créativité se doit de répondre à toutes les demandes de matériel. Sans oublier les habituels vidéoprojecteurs et paperboards, vous devez proposer aux participants bon nombre de fournitures pour développer leur créativité et stimuler la phase de prototypage :

- Pour dessiner : crayons à papier, feutres, tubes de peintures, bombes de peintures, du papier de toutes les couleurs... et des tonnes de post-it® !
- Pour prototyper rapidement (le dossier 5 vous aidera à choisir le type de prototype adapté à votre projet), vous aurez besoin de fournitures comme de la pâte à modeler, des briques de construction, de l'argile...

Il n'est pas rare de voir toutes ces fournitures suspendues au mur grâce à des crochets ou à disposition dans de grandes boîtes en plastique transparent que les participants prendront soin de ranger après chaque session.

Un challenge à relever ensemble ?

Et si la conception de votre salle de créativité était l'affaire de tous ? Insufflez un esprit collaboratif à vos équipes en leur proposant de définir l'agencement de votre salle. Vous commencerez alors, mine de rien, votre tout premier projet de Design Thinking tous ensemble !

Cas d'entreprise

Chantal Jouanno et Meeting Villages



Chantal Jouanno, dynamique entrepreneure issue d'une carrière de cadre supérieure dans un grand groupe, est la fondatrice de Meeting Villages, un lieu d'accueil (un cocon comme elle aime le raconter) composé de 13 espaces dédiés à la créativité, à l'innovation et à l'échange. Meeting Villages bouscule les habitudes des salles de réunion ternes et sans vie en proposant des espaces lumineux et du mobilier totalement modulables.

POURQUOI FAIT-ON APPEL À VOUS ?

« Les entreprises voulant développer leurs innovations recherchent un lieu en dehors de leurs locaux, plus proche d'une atmosphère de bien-être, sans la pression quotidienne. Un peu comme si les collaborateurs étaient à la maison.

Elles veulent permettre au projet et à l'organisation en elle-même d'avancer plus favorablement, avec plus d'écoute et de bienveillance, en sortant des codes de l'entreprise. Mon rôle n'est pas que de proposer une salle et des crayons : il est de conseiller la meilleure configuration modulable dans le meilleur des cadres afin de stimuler l'imagination et le collaboratif. »

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE SORTIR DE SON CADRE HABITUEL POUR INNOVER ?

« Les sociétés que nous accompagnons se rendent compte qu'il y a un vrai effet positif. Les tensions s'atténuent, la créativité est encouragée par l'échange et la chaleur humaine.

De manière naturelle, les participants lâchent leur mobile et leur ordinateur pour se recentrer sur l'humain. Et ils s'étonnent eux-mêmes de ce qu'ils ont été capables de produire en une journée, ensemble. »

UN CONSEIL POUR CEUX QUI SE LANCENT DANS LE DESIGN THINKING ?

« Avoir une approche collaborative, ce n'est pas seulement "prendre une salle de réunion". C'est choisir un lieu qui va booster le moral des équipes et créer une synergie opérant sur le fond et sur la forme. »

OUTIL

7

Le Design organisationnel

“

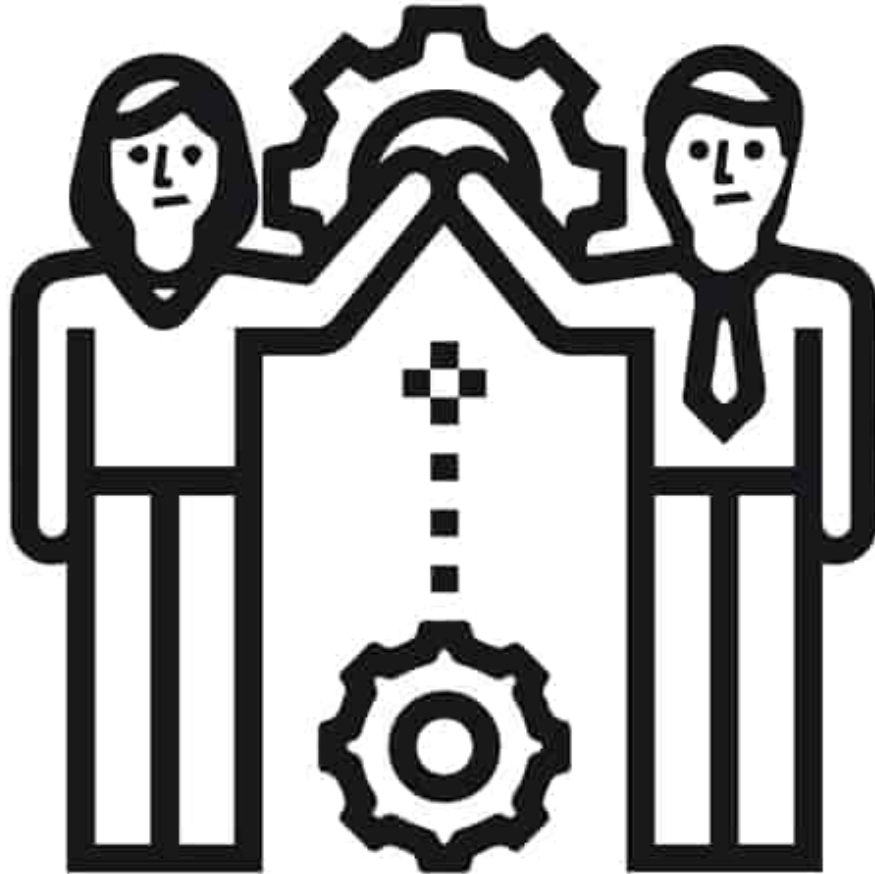
La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.

Peter Drucker

En quelques mots

En Design Thinking, ce qui fonctionne pour concevoir ou améliorer des objets ou des services fonctionne aussi pour **l'organisation des entreprises**. Que ce soit pour se réinventer complètement ou pour insuffler un air frais dans les processus ou le management, le Design organisationnel place encore et toujours **l'humain au centre des préoccupations**. En donnant du sens au travail, à l'action et aux éléments qui comptent vraiment, les résultats attendus sont **rapides, concrets, peu onéreux, enthousiasmants** pour les collaborateurs et vont jusqu'à se propager parfois aux fournisseurs et partenaires.

CHANGER SON ORGANISATION POUR ÊTRE PLUS COMPÉTITIF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but d'une telle démarche est d'impliquer les collaborateurs dans un processus de création de valeur.

En étant écoutés et au cœur de l'action, ils en ressortiront plus motivés, plus productifs et moins absents.

Contexte

Une démarche de Design organisationnel peut s'opérer sur des thèmes très différents mais individuellement primordiaux à la vie d'une entreprise :

- refonte de l'organigramme ou de l'organisation du travail ;
- amélioration de la qualité des échanges et des relations internes et/ou externes ;
- réflexion sur le contenu du travail en lui-même ;
- refonte de l'environnement de travail (locaux, agencement, décoration, sécurité...);
- intégration de nouvelles formes de travail (à distance totale ou partielle, co-working...).

Le Design organisationnel peut aussi être utile pour encourager le travail collaboratif et stimuler la créativité, la flexibilité, l'autonomie, en intervenant sur la consolidation de la formation du personnel, la valorisation des savoirs et savoir-faire, le renforcement de la recherche et du développement, l'amélioration de la compétitivité, la refonte des processus commerciaux...

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici une sélection d'outils du Design Thinking adaptés aux problématiques de Design organisationnel.

N'hésitez pas à créer votre propre parcours, totalement adapté à vos contraintes internes et objectifs (les numéros renvoient aux outils de ce livre) :

- 1. Phase 1 – Immersion et empathie** : partage d'expérience (11), benchmarking (12), collecte d'informations (17), entretiens approfondis (19), visite guidée (21).
- 2. Phase 2 – Analyse** : storytelling (22), parcours clients (23), carte d'expérience (24), grille d'objectifs (25), personas (28), cadres à pépites (29), baromètre des priorités (30), reformulation du défi (31).
- 3. Phase 3 – Idéation** : un jeu pour s'échauffer le cerveau (32 à 34), jeu de rôle d'idéation (37), se mettre dans la peau de... (38),

brainstorming (39), vote par gommettes (40), avocat de l'ange (41), idées vertes et idées noires (42).

4. Phase 4 – Prototypage : choisissez les types de prototypes qui correspondent le mieux à votre problématique.

Généralement, la bande dessinée (43), la maquette en Lego® ou directement une séance de Lego® Serious Play® (46) et un jeu de rôle de prototypage (48), fonctionnent très bien. Terminez cette phase par les interviews-tests (52) et les Quick Wins (56).

5. Phase 5 – Implémentation : l'équipe du futur (59), plan d'actions (61), définir le succès (60), plan de ressources (63), service BluePrint (64).

Méthodologie et conseils

Se réinventer ne veut pas forcément dire « tout changer » : on ne garde que le meilleur !

Un processus de Design organisationnel doit impérativement être soutenu par toute l'équipe de direction.

Avant de vous lancer...

✓ Préparation et accompagnement sont les maîtres mots de la mise en place des nouveaux processus à l'issue d'une telle démarche.

OUTIL

8

Le Design Fiction

“

La science-fiction est la branche de la littérature qui se soucie des réponses de l'être humain aux progrès de la science et de la technologie.

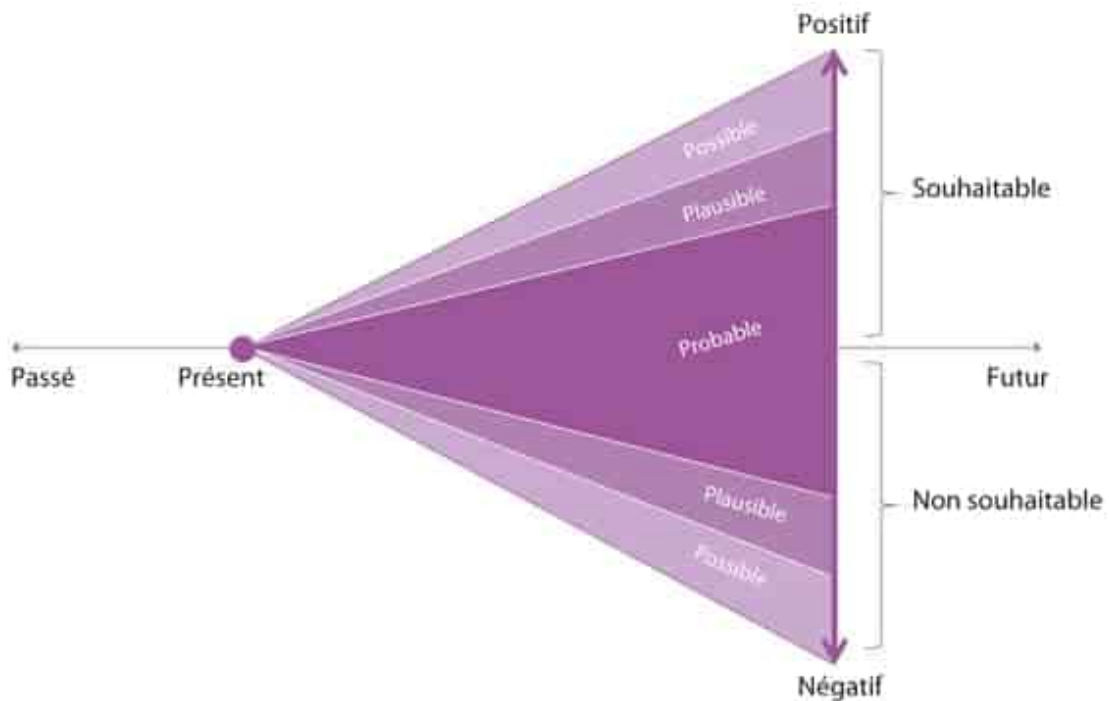
Isaac Asimov

En quelques mots

À la croisée des chemins entre le design et la fiction, le **Design fiction** (ou **Design spéculatif**) n'est ni plus ni moins que le fait de se projeter dans un avenir plus ou moins éloigné pour imaginer les produits, services, modes de vie et de consommation, démocratie, technologies, l'évolution d'une entreprise ou d'une marque...

Apparu pour la première fois en 2005, le Design Fiction est souvent proposé **sous forme d'atelier ou de débat spéculatif et participatif** permettant d'imaginer le futur, un peu comme dans un livre ou un film de science-fiction qui termine bien... ou pas !

DE MULTIPLES RÉALITÉS ENVISAGEABLES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Véritable outil complémentaire, le Design fiction est le prolongement à plus long terme de la réflexion Design Thinking.

C'est une démarche collaborative pouvant accompagner la transformation des entreprises et des collaborateurs en envisageant un futur lointain pour mieux imaginer le futur proche et éviter d'hypothétiques dérives.

Comme à l'accoutumée dans une démarche Design, l'humain est au cœur de la réflexion.

Contexte

Un projet de Design Fiction peut se réaliser en quelques heures ou sur une ou deux journées complètes en fonction de vos objectifs.

Comme pour le Design Thinking, la constitution d'une équipe multidisciplinaire est primordiale pour explorer des visions différentes, voire opposées, et générer de larges possibilités.

Afin de profiter au mieux des bénéfices d'une session de Design fiction, il convient de définir un futur suffisamment proche pour que les participants puissent se projeter facilement.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici une sélection d'outils du Design Thinking qui vous aideront à élaborer votre projet de Design Fiction. Libre à vous de faire évoluer cette proposition afin de coller au mieux à vos objectifs (les numéros renvoient aux outils de ce livre) :

- 1. Posez le contexte du défi** : quelle année dans le futur ? Quel lieu ? Quel contexte ? Comment a évolué la société ? Quel est l'élément déclencheur et quel est votre objectif ?
- 2. Intervention** éventuelle d'experts pour répondre aux questions (54).
- 3.** Les participants font ensuite un **partage d'expériences** (11) en racontant leurs souvenirs de films, de livres, de bandes dessinées, de jeux vidéo, d'images pouvant stimuler la créativité du groupe. On partagera ces souvenirs avec des bribes d'extraits vidéo ou d'écrits retrouvés sur Internet et YouTube (10).
- 4. Élaboration d'un ou plusieurs persona(s)** (28) pour améliorer l'empathie.
- 5. Création d'un MoodBoard** (36) pour contextualiser.
- 6.** Utilisation d'une **technique de brainstorming** pour générer des idées (39).
- 7. Conception d'un dessin** ou d'une bande dessinée pour illustrer les idées sélectionnées (43).
- 8.** Possibilité de **créer un faux journal**, fausse publicité, film de présentation, rédiger une nouvelle relatant ce qui a été imaginé par les équipes.

- 9. Faire évoluer l'idée** vers des futurs différents : probable, plausible, possible, positif et négatif, en utilisant le graphique ci-contre.

Méthodologie et conseils

En fin de session, tout ce travail de projection ne doit pas tomber dans les oubliettes de l'entreprise.

Il est à partager au plus grand nombre, voire mis à jour chaque année avec de nouvelles sessions de Design Fiction.

Certaines bonnes idées rentreront dans le plan d'action de l'entreprise (61).

Avant de vous lancer...

- ✓ Gardez l'esprit ouvert ! Chaque participant imagine le futur en fonction de son propre passé et présent.
- ✓ Il est donc tout à fait normal de terminer avec des solutions qui ne feront pas l'unanimité mais qui donneront des orientations futures...

OUTIL

9

Le Design Sprint 2.0

“

Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation.

Proverbe français

En quelques mots

Il est important de le rappeler, un processus de Design Thinking peut se dérouler sur **une durée extrêmement variable** : de **quelques heures** (dans le cas de l'amélioration rapide de quelque chose déjà existant) à **plusieurs années** (pour des projets très techniques, nécessitant beaucoup de prototypes et de collaborateurs).

Mais il existe une approche particulièrement enthousiasmante, parfaitement cadrée et rapide à utiliser dans certains cas. C'est le Design Sprint, peut-être la meilleure immersion existante pour faire tester le Design Thinking auprès d'équipes novices.

UNE APPROCHE ACCÉLÉRÉE SUR 4 JOURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le Design Sprint 2.0 propose de réaliser un cycle complet et condensé de Design Thinking en quatre jours, ce que le Design Sprint 1.0 propose en cinq jours.

Contexte

Toute l'équipe travaille ensemble pendant les deux premiers jours du Sprint.

Le reste du temps, il est possible que certains collaborateurs s'éclipsent ou se fassent remplacer.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici le déroulé possible d'un Design Sprint 2.0 (les numéros renvoient aux outils de ce livre) :

1. Préparation :

définition du problème à résoudre (Sprint Goal) avec le client ou le décideur (qui sera présent pendant les deux premières journées et à la

présentation des solutions).

On « invite » et donne rendez-vous à 5 personnes (clients ou utilisateurs) qui répondront aux interviews-tests en Jour 4.

2. Jour 1 :

explication du Sprint Goal aux équipes, interview ou présentation d'un expert interne si besoin (54), puis phase d'immersion et empathie, suivi de l'analyse :

- recherche Internet (10) ;
- partage d'expériences (11) ;
- génération de personas (28) ;
- parcours client (23) ;
- enfin, générations d'idées avec un des outils dédiés au brainstorming (39).

3. Jour 2 :

on affiche au mur les idées proposées la veille.

Chacun étudie attentivement les propositions, puis vote à l'aide de gommettes (40), puis cadre à pépites (29), en expliquant pourquoi cette idée est la meilleure selon lui.

Le client final ou le décideur sélectionne la ou les idées sur lesquelles les équipes vont travailler les deux jours suivants.

Début de prototypage avec dessin ou bande dessinée (43).

4. Jour 3 :

travail de prototypage du plus simple (Quick and Dirty [44]) jusqu'au plus abouti (en FabLab [50]), maquette d'appli ou de site Internet [47] ou pilote [51]).

Il est conseillé de réaliser plusieurs prototypes et options qui pourront être présentées pendant les interviews.

Présentation des solutions prototypées à toute l'équipe, critiques et améliorations, Quick Wins (56) du prototype final.

5. Jour 4 :

préparation de l'interview-test (52), interviews des 5 testeurs (prévoir 45 à 60 minutes maximum), compilation des informations, Quick Wins (56), présentation au client ou au décideur (65), debriefing du client (critiques et améliorations).

Méthodologie et conseils

Le Sprint Goal doit résoudre avec simplicité un problème précis.

Par exemple, « Comment faire pour que les femmes de 35 à 50 ans utilisent notre service plus d'une fois par mois ? » est un bon Sprint Goal alors que « Devenir numéro 1 en France » n'en n'est pas un.

Toutes les 90 minutes, prévoyez une pause, indispensable pour que les corps et les cerveaux puissent fournir du travail en continu.

Réservez des déjeuners équilibrés pour redonner de l'énergie au moment où les participants en auront le plus besoin.

Avant de vous lancer...

- ✓ Préférez faire votre Design Sprint en dehors de votre entreprise pour lui donner un petit air de séminaire en immersion totale.

DOSSIER

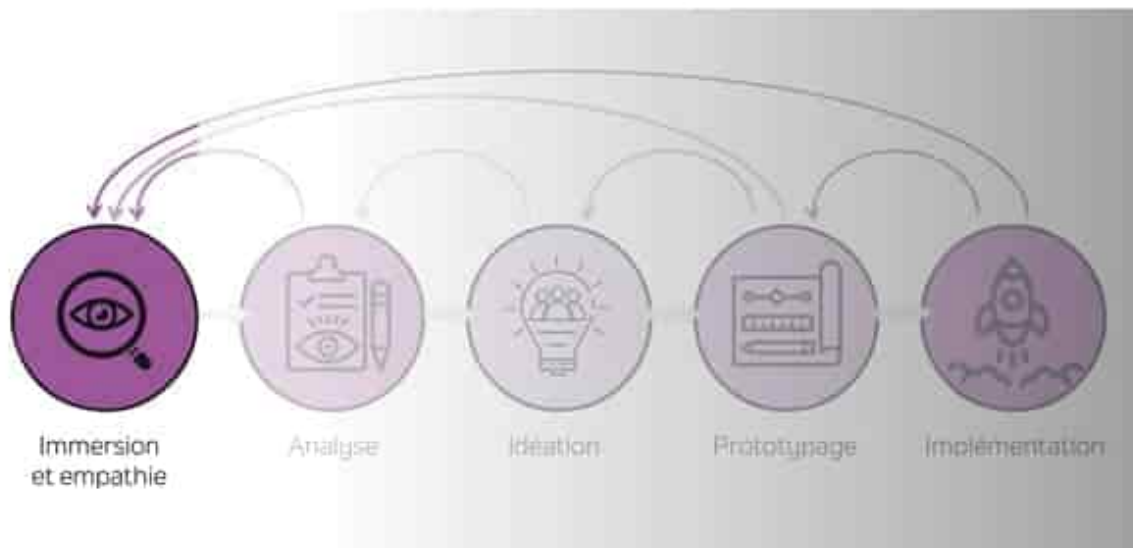
2

IMMERSION ET EMPATHIE

“

L'empathie est l'habitude mentale qui nous amène à penser que les gens ne sont ni des rats de laboratoire ni des écarts-types.

Tim Brown



Maintenant que nous avons cerné le périmètre d'action et le processus complet du Design Thinking, il est temps de rentrer dans le vif du sujet ! Vous êtes probablement enthousiaste de mettre la main à la pâte, d'apprendre à faire un brainstorming qui dépasse vos attentes, de confronter vos idées avec votre groupe de travail, de prototyper votre projet ? Encore un peu de patience, il est encore trop tôt pour réaliser ces actions...

Dans la peau de ses futurs clients

La toute première phase d'une démarche de Design Thinking est l'immersion et l'empathie, c'est-à-dire une prise de conscience, par le vécu et par la rencontre, des besoins, des habitudes et des problèmes des futurs clients ou utilisateurs.

Nous commençons ce dossier par une immersion au sein de notre futur marché afin de répondre à cette question du mieux possible : « Mes futurs clients ou utilisateurs ont un problème ou des attentes spécifiques, comment être certain de tout prendre en compte pour mieux les comprendre ? ».

Nous abordons donc les techniques proposées par le Design Thinking pour rechercher l'exhaustivité du marché en effectuant un benchmarking approfondi et en vivant seul, en groupe ou parfois même avec nos futurs clients, leurs expériences de vie.

Écouter pour comprendre

L'empathie est le maître mot de cette phase du Design Thinking.

Il faut donc réussir à vous projeter dans la peau de vos futurs clients jusqu'à identifier parfaitement ce qu'ils ressentent, ce qu'ils veulent et ce qui les agace.

L'objectif ultime de ce dossier est de ne plus avoir d'idées préconçues pour ne travailler par la suite que sur des faits réels.

Les outils

[10 La recherche sur Internet](#)

[11 Le partage d'expérience](#)

[12 Le benchmarking](#)

[13 Le brainstorming silencieux](#)

[14 Le nuage de mots](#)

[15 Le Mind Mapping](#)

[16 L'observation \(une mouche sur un mur\)](#)

[17 La collecte d'informations](#)

[18 L'immersion totale](#)

[19 L'entretien approfondi](#)

[20 Le photojournal](#)

[21 La visite guidée](#)

OUTIL 10

La recherche sur Internet

“

*Rien ne vaut la recherche lorsqu'on veut
trouver quelque chose.*

Tolkien (*Bilbo le Hobbit*)

En quelques mots

Pour bien commencer toute démarche de Design Thinking, il est important de pouvoir **se confronter au marché existant et à ses concurrents** . Peut-être connaissez-vous déjà personnellement de potentiels concurrents ou experts dans le domaine que vous désirez développer. Internet reste encore la meilleure source pour vous inspirer et en trouver de nouveaux, peut-être plus petits, plus éloignés de votre ville ou moins visibles dans les salons professionnels. Vous pourrez alors **mieux comprendre l'état de l'art** en comparant ce que vous aviez en tête avec la **réalité du marché** .

INTERNET DEVIENT VOTRE PREMIER ALLIÉ

Nom de l'entreprise	Site Internet	Localisation	Description détaillée du produit ou service proposé

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La recherche initiale sur Internet permet de lever beaucoup de doute et de répondre à la plupart des questions que vous vous posez.

L'objectif de cette recherche est essentiellement de lister un maximum d'acteurs et de concurrents potentiels, et non pas de les comparer (ce que nous ferons avec le benchmarking).

Contexte

Pendant cette étape d'inspiration, vous trouverez peut-être des produits ou services qui correspondent exactement à ce que vous aviez en tête.

Ne vous découragez pas, le processus de Design Thinking vous permettra, un peu plus tard, d'améliorer votre idée et de vous

challenger pour vous démarquer de vos concurrents dans un souci permanent d'innovation.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici quelques questions qui doivent trouver une réponse lors de votre recherche sur Internet :

1. Ai-je trouvé un marché potentiel, avec des concurrents et des entreprises viables ?
Qui sont-ils ?
2. Est-ce que d'autres entreprises ont déjà commercialisé mon idée ?
3. Si oui, qui sont-elles et où sont-elles localisées ?
4. Si non, y a-t-il des idées s'en approchant, même de loin ?
5. Que proposent exactement ces entreprises ?
6. Y a-t-il des experts qui pourraient répondre, plus tard, à mes questions techniques ?

Méthodologie et conseils

L'étendue du Web étant immense, vous aurez peut-être du mal à savoir par où commencer.

- Essayez d'entrer les premiers mots-clés qui vous viennent à l'esprit dans un moteur de recherche. Vous devriez tomber sur plusieurs résultats qui s'approchent de votre idée.
- Visitez les sites Internet proposés et nourrissez votre esprit de ce que vous allez y trouver.
- Deuxième étape : tapez vos mots-clés habituels ainsi que votre localité. Vous trouverez alors de nouvelles entreprises ou projets autour de vous.
- Faites de même en remplaçant votre localité par le nom de votre département.
- Notez aussi, au fur et à mesure, les noms d'experts (chefs de projets, directeurs, scientifiques...) qui vous semblent être

importants dans ce domaine. Vous aurez peut-être l'occasion de les rencontrer plus tard.

- Allez aussi rechercher des vidéos de présentation de vos futurs concurrents ou de leurs produits. Vous apprendrez ainsi comment ils les présentent et décrivent au grand public.

Si, malgré vos recherches, vous ne trouvez absolument aucun futur concurrent, il y a deux conclusions possibles : soit vous avez pensé à une solution innovante et totalement révolutionnaire, soit il n'y a aucun marché potentiel pour votre idée...

Grâce au Design Thinking, nous découvrirons ensemble de quel côté vous vous situez !

Avant de vous lancer...

- ✓ Si vous avez la chance de connaître une langue étrangère, n'oubliez pas de faire vos recherches dans cette langue, vous verrez alors vos horizons (et solutions !) s'élargir encore plus...



[Voir aussi outils 12](#) et [54](#)

OUTIL
11

Le partage d'expérience

“

*La connaissance s'acquiert par
l'expérience, tout le reste n'est que de
l'information.*

Albert Einstein

En quelques mots

Si l'idée de lancer un nouveau produit ou un nouveau service vous est venue à l'esprit, c'est que vous aviez probablement la frustration de ne pas trouver ce que vous vouliez sur le marché ou qu'il était nécessaire de faire évoluer un service ou un produit déjà existant.

Le partage d'expérience est une bonne manière d'en savoir plus sur les expériences positives ou négatives vécues par votre entourage proche. En face-à-face ou en réunion de groupe, le partage d'expérience est le meilleur chemin vers la découverte de nouvelles pratiques auxquelles vous n'auriez pas pensé...

UN SEUL OBJECTIF : LA DÉCOUVERTE DU VÉCU



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Ce partage d'expérience permet de débiter le processus d'écoute et d'empathie envers les autres, de faire le plein d'anecdotes et de ressentis vécus par les membres de votre équipe projet ou vos proches, vos collègues, votre famille...

Plus vous aurez emmagasiné d'expériences autres que les vôtres et plus votre empathie grandira d'elle-même.

Contexte

Que vous travailliez en équipe projet ou en solo, nourrissez-vous des besoins, des pratiques habituelles et des frustrations d'autres personnes pour pouvoir mieux cadrer votre projet et commencer à déceler des situations exploitables par la suite.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Si vous travaillez en équipe projet :

Réunissez-vous et exposez votre idée, votre envie ou votre frustration actuelle de ne pas trouver sur le marché une solution qui pourrait vous rendre heureux.

Par exemple « Il m'est récemment arrivé telle mésaventure et je n'avais rien sous la main pour m'en extirper.

- Vous est-il déjà arrivé la même chose ?
- Pourquoi est-ce frustrant pour vous ?
- Connaissez-vous des moyens d'y remédier ?
- Comment faites-vous ou comment feriez-vous si vous étiez à ma place ? »
- Ou plus concrètement « Nous avons besoin de développer un service ou un produit qui pourrait répondre à tel besoin.
- Avez-vous déjà utilisé ou entendu parler d'une telle chose ? ».

Sollicitez de la part de chaque membre de votre équipe :

- un ressenti ;
- un retour d'expérience similaire avec un dénouement formidable ou catastrophique ;
- une anecdote personnelle ;
- un nom d'entreprise ou de marque qu'il connaît et qui pourrait répondre à votre problématique...

2. Si vous travaillez en solo :

De la même manière qu'en équipe projet, sollicitez directement vos proches, votre famille, des amis de confiance qui pourraient répondre aux précédentes questions.

Vous pouvez effectuer ce travail en face-à-face, mais un travail en petit groupe améliore le partage croisé et l'émulation.

Méthodologie et conseils

Prenez des notes ou mieux, enregistrez toutes les conversations.

Vous pourrez alors retrouver et travailler plus tard sur les différents mots utilisés par vos interviewés pour affiner et améliorer votre projet.

Si besoin, demandez à vos participants s'ils peuvent vous apporter ou montrer des solutions déjà existantes.

Afin de clarifier certaines explications, n'hésitez pas à demander de faire un dessin descriptif. Vous verrez que vos incompréhensions s'effaceront au fur et à mesure de l'exécution du dessin et de ses explications.

Pendant les échanges, vous devez essentiellement écouter et faire en sorte de ne pas orienter les discussions dans le sens de votre idée.

Orientez plutôt le débat en veillant à ce que les discussions ne débordent pas sur un autre sujet.

Avant de vous lancer...

- ✓ N'allez pas trop vite en dévoilant tout de suite vos idées et innovations à vos interlocuteurs.
- ✓ Le partage d'expérience est d'abord basé sur l'écoute et non la transmission de vos idées...

OUTIL
12

Le benchmarking

“

*Toutes choses sont bonnes ou mauvaises
par comparaison.*

Edgar Allan Poe

En quelques mots

Le **benchmarking** (ou étude comparative) est un outil indispensable lorsque l'on s'apprête à lancer un nouveau produit, un nouveau service ou que l'on souhaite améliorer l'existant. Nous utiliserons le **benchmarking compétitif** : un outil d'analyse très simple à compléter qui permet d'avoir une vision globale des entreprises et produits concurrents ou s'approchant fortement de notre projet. Il a pour but d'**améliorer votre compétitivité** et votre **capacité d'innovation** en vous confrontant en permanence aux réalités du marché (prix, produits, communication, innovations, spécificités...).

LES POINTS À TRAITER POUR FAIRE UN BON BENCHMARKING

Nom de la marque ou de l'entreprise	Site Internet	Localisation	Description détaillée du produit ou service proposé	Canaux de vente et de diffusion	Politique de prix	Communication marketing	Technologie et innovation marketing	Ressources humaines	Forces	Faiblesses

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le benchmarking a pour objectif de comparer le marché existant sur différents critères réels et de confronter de multiples concurrents ou futurs concurrents en fonction de sa propre idée.

Un peu plus tard, ce benchmarking vous permettra de mieux délimiter les contours de votre projet, d'égaliser ou, mieux, de surpasser vos concurrents et d'imaginer peut-être une véritable innovation qu'ils ne proposent pas encore.

Contexte

Une fois votre recherche sur Internet et le partage d'expérience effectué, il est temps de créer un tableau comparatif des marques, entreprises, points forts et points faibles de vos potentiels concurrents afin de vous comparer au marché actuel.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une feuille de papier ou un document Word ou Excel, **listez les marques** (ou entreprises) que vous avez découvertes avec les deux outils précédents.
2. **Décrivez au maximum** le produit ou service découvert. Compilez un maximum de détails.
3. **Détaillez l'ensemble** des canaux de distribution (canaux de vente).
4. **Précisez le prix exact** (en période habituelle et si possible en période de soldes ou de promotions).
5. **Listez la communication** et le marketing effectués par cette entreprise.
6. **Décrivez la technologie utilisée** (si votre projet est basé sur un produit ou service technologique) ou l'innovation proposée.
7. **Répertoriez**, si vous les trouvez, les informations sociales (le nombre d'employés).
8. **Énumérez les forces**, selon vous. Cela peut être, par exemple, « un produit de grande qualité ».
9. **Listez les faiblesses**, toujours selon vous. Comme, « un prix très élevé et peu de communication effectuée, ce qui fait penser que l'entreprise n'est pas vraiment connue ».

Méthodologie et conseils

La clé de votre succès est d'avoir en un seul endroit l'ensemble des informations importantes de votre marché.

Plus votre benchmarking sera précis et plus vous aurez une idée claire sur ce que vous souhaitez faire et ne pas faire de votre projet.

Il existe aussi une autre forme de benchmarking appelé « Fonctionnel » : il est totalement différent du benchmarking compétitif car il analyse le fonctionnement d'entreprises, de services, d'organisations ou de projets ne provenant pas de concurrents, ni même d'entreprises sur votre marché.

Ainsi, on évalue et on se compare à des façons de faire, des méthodes, des organigrammes, afin de mieux comprendre les plus performants et rendre plus efficace sa propre organisation.

Par exemple, votre entreprise subit d'importants retards logistiques liés à des ruptures de stocks. Vous chercherez donc à innover en réalisant un benchmarking fonctionnel sur des acteurs reconnus pour la qualité de leur logistique comme des supermarchés ou des grandes enseignes textiles.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne prenez pas cette étape à la légère car elle façonne d'une manière ou d'une autre votre futur projet et la perception que vous en avez dès maintenant.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

La précision et la (quasi) exhaustivité sont les maîtres mots d'un benchmarking compétitif réussi. Voici quelques pistes supplémentaires pour vous aider à compléter votre tableau en y ajoutant des colonnes.

Le produit ou service

- Quel est son positionnement (luxe, haut de gamme, moyen de gamme, entrée de gamme) ?
- Quels sont ses attributs physiques et/ou son design (couleurs, matières, taille, sensation de grande qualité ou de discount) ? Ces attributs sont-ils des forces ou des faiblesses ?
- Y a-t-il des services ou des options associés ? Des abonnements liés ? Des options facultatives que la majorité des clients

achètent tout de même (par exemple, une prolongation de garantie sur un téléviseur ou une garantie perte, vol, casse sur les téléphones portables) ?

Les canaux de distribution

Où est-il vendu ou distribué :

- En direct : quel est le nombre de points de vente et de boutiques, leur implantation, superficie, décoration, nombre de salariés sur chaque lieu de vente, méthodes spécifiques de vente... ? Ont-ils un site Internet : est-ce juste une vitrine ou est-ce un site marchand ? A-t-il une spécificité ? Est-il bien référencé sur les moteurs de recherche ? Pratiquent-ils la vente en gros ? Comment ? Qui sont leurs clients ? Quel est le pourcentage de vente au détail et vente en gros ?
- *Via* des intermédiaires : ont-ils des revendeurs ? Combien ? Avec quelle commission ? Des franchisés ? Quel est l'apport personnel, la commission sur les ventes ? Font-ils de la vente à domicile ? Combien de vendeurs ? Quelle commission ?

La politique de prix

- Quel est le prix de vente habituel ?
- Quand sont les périodes de promotions ?
- En quoi consiste la promotion (une réduction sur le prix de vente, -50 % sur le 2^e produit, 1 acheté = 1 offert, un cadeau ou un service en plus) ?
- Le prix est-il dégressif si le client en achète plusieurs ?
- Proposent-ils des codes promos sur Internet ? Les trouve-t-on facilement ?

La communication et le marketing

- Quelles sont les actions de communication (envers le grand public, envers les professionnels) ?
- Y a-t-il du marketing direct (courriers adressés, télémarketing, e-mailing...) ?
- Font-ils de l'achat publicitaire en télévision, presse écrite, radio, affichage, bannières publicitaires sur Internet, sur les réseaux

sociaux ?

- Font-ils des actions de promotion locales (associations, chambres de commerces, petits commerçants...) ?
- Sur les réseaux sociaux, combien ont-ils de fans, de followers ?
- Les avis et commentaires sur Google Maps ou TripAdvisor sont-ils bons ? Combien d'avis ?

Les clients

Qui sont leurs clients (des individus ou des entreprises) ? Quel profil ont-ils ?

État financier

Après avoir fait une recherche sur des sites spécialisés comme Societe.com, la santé de l'entreprise est-elle bonne ?

Technologie et innovation

- Y a-t-il des brevets spécifiques ?
- Quelle innovation est proposée pour ce produit ou ce service ?

Ressources humaines

Combien d'employés ? Dans combien de pays ? Quel est leur organigramme ?

Cas d'entreprise

Le benchmarking de Charles

Nom de la marque ou de l'entreprise	Description détaillée du produit ou service proposé	Canaux de vente et de diffusion	Politique de prix	Communication et marketing	Ressources humaines	Forces	Faiblesses
Boulangerie du centre-ville	Gâteaux classiques de boulangerie	Boutique, téléphone	20 - 40 €	Site Internet	5 min.	Prix modéré	Rien de nouveau
Supermarchés	Gâteaux classiques de supermarché	Boutique	15 - 35 €	Site Internet, prospectus	+++	Prix bas	Qualité, personnalisation
Les Gâteaux de Ninon	Très beaux gâteaux d'anniversaire personnalisés, décors magnifiques	Boutique, téléphone	70 - 150 €	Site Internet, publicité sur réseaux sociaux	1	Pas très cher pour la qualité de la décoration	Pas de livraison
Cake Folies	Gâteaux d'anniversaire classiques et personnalisés	Boutique, téléphone, Internet	75 - pas de limite	Site Internet, publicité	3	Centre-ville	Pas de livraison, avis négatif sur Internet
FiestaGâteaux	Gâteaux d'anniversaire et de mariage	Téléphone, Internet	70 - pas de limite	Site Internet, partenariat avec boutique de mariée	2	Anniversaire et mariage, très gentils	Personnalisation très limitée, pas de livraison

PROBLÉMATIQUE

Charles est en train de lancer son entreprise de gâteaux d'anniversaire à Marseille. Il décide de réaliser un benchmarking pour mieux connaître ses futurs concurrents, comprendre leur politique tarifaire et étudier leurs spécificités. Pour cela, il va sur Internet et tape la requête « gâteau d'anniversaire Marseille ». En visitant les sites de ses confrères, il découvre bien des choses qui lui feront faire évoluer son idée de départ...

RÉSULTATS

Notre pâtissier découvre qu'il a moins de concurrents qu'il ne l'imaginait. Il y a bien les classiques boulangeries de la ville et les hypermarchés en périphérie, mais leurs propositions sont trop classiques aux yeux de Charles. Lui est plutôt partant pour une personnalisation du gâteau à l'extrême, selon les envies du client ! Trois concurrents réels se positionnent sur ce marché, offrant presque tous la même gamme de prix et de services. Charles décide alors de proposer deux sortes de prestations : 5 recettes premium déjà établies qu'il appellera « Mes Gâteaux Signatures » aux mêmes prix que ses concurrents, et un service de gâteaux 100 % sur-mesure, réalisés exclusivement pour des clients fortunés car il s'est aperçu qu'il n'y avait pas d'offre de ce genre dans la région. Grâce au benchmarking, il découvre qu'un de ses concurrents propose en plus des gâteaux de mariage. Pas de problème pour Charles, il sait que seule la décoration change et il s'y connaît en décoration !

Soucieux d'offrir une expérience luxueuse à ses clients, Charles livrera ses gâteaux dans toute la région Sud, ce que ne font pas ses concurrents et qu'il considère comme étant un avantage concurrentiel. Grâce à son benchmarking, Charles a eu la clairvoyance de faire évoluer son offre, ses prix et ses services pour proposer une offre qui n'existait pas encore sur la région.

OUTIL
13

Le brainstorming silencieux

“

Il y a des moments où le silence est le meilleur moyen de crier tout haut.

Orlando Aloysius Battista

En quelques mots

Le **brainstorming** (ou la **tempête de cerveau** en français) est souvent mal utilisé dans les entreprises. On pense, à tort, qu'il suffit que les équipes se réunissent dans une même pièce et hurlent leurs idées dans une anarchie et une non-organisation fatale.

Les études montrent que seules quelques personnes monopolisent 70 % du temps de parole et empêchent les idées d'immerger. Pire, le groupe a une tendance naturelle à se focaliser sur les propositions de la personne la plus haute dans la hiérarchie et à délaissé les idées de ceux qui sont en bas de la pyramide.

LA QUANTITÉ PLUTÔT QUE LA QUALITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En passant au brainstorming silencieux, on rétablit un équilibre naturel de parole donnée à tous, on supprime les barrières hiérarchiques et on libère la créativité de chacun, même des plus timides.

Contexte

Cette manière de réfléchir pour soi dans un premier temps peut être utilisée chaque fois que l'on a besoin de penser, concevoir, créer quelque chose en groupe.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Rassemblez** votre équipe dans une même salle.
2. **Mettez à disposition** un stock de notes adhésives dans lequel chacun pourra piocher à sa convenance.
3. Énoncez le sujet de travail : « Si je vous dis “Box pour bébé par abonnement”, notez tout ce qui vous vient à l'idée ! »

4. Chacun pour soi et dans le silence le plus total, **chaque participant doit noter** tout ce qui lui passe par la tête en utilisant une note adhésive par idée.

Méthodologie et conseils

Nous ne sommes pas encore en train de chercher des idées pour notre projet (cela viendra avec la phase idéation du processus), nous sommes en train de construire un langage commun pour être bien sûr que l'ensemble de l'équipe est sur la même longueur d'onde et utilisera bien les mêmes mots afin d'être certain de parler de la même chose au même moment.

Reprenons notre exemple : nous souhaitons lancer une box vendue par abonnement mensuel, dédiée aux bébés et contenant chaque mois :

- un body coloré ;
- un jouet ;
- un produit de bien-être et un petit cadeau pour les parents.

On souhaite travailler en Design Thinking sur le contenu de la box et sur son packaging.

Le porteur de l'idée présente alors cette description aux équipes (sans aller dans les détails) et lance le brainstorming silencieux en indiquant bien qu'il n'est pas à la recherche d'idées d'amélioration pour le moment, mais qu'il ne souhaite connaître que les premiers mots qui viennent à l'esprit des équipes, sans trop réfléchir.

On pourra aussi, par exemple, poser des questions comme :

- À quoi pensez-vous quand je vous dis "box avec abonnement mensuel" ?
- Et si je vous dis "box pour bébé" ?
- À quoi pensez-vous quand je vous dis "jouet pour bébé" ?
- À quoi pensez-vous si je vous dis "design de box avec abonnement" ?...

Il est important de bien extraire chaque mot de la problématique et brainstormer dessus, toujours en silence.

À chacun d'écrire tout ce qui lui passe par la tête (du plus sérieux au plus farfelu, peu importe). Le principal est d'avoir une grande

quantité de notes adhésives griffonnées.

Il n'est pas rare que certaines personnes arrivent à produire une cinquantaine d'idées différentes en une dizaine de minutes, alors prévoyez du stock.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 2 à 3 minutes par question.
- ✓ Attention : gardez à l'esprit que vous êtes à l'étape « Immersion et empathie » du Design Thinking et pas encore à l'étape « Idéation ».
- ✓ Vous ne devez travailler que sur le langage commun et absolument pas sur d'éventuelles idées pour améliorer votre idée de départ.

Le nuage de mots

“

Tous les nuages sont bordés d'argent.

Proverbe anglais

En quelques mots

Le **nuage de mots** (ou **tag cloud** en anglais) est une manière de définir et de classer l'information. Sous forme de listes regroupées par grands thèmes ou sous forme d'image, le nuage de mots est une **représentation visuelle** permettant d'identifier rapidement les **mots les plus utilisés** par le groupe. Si vous utilisez un générateur automatique de nuage, plus un mot est cité par le groupe et plus il est visible dans le nuage. Une bonne manière de distinguer les **tendances sémantiques** d'un rapide coup d'œil et de **faire émerger des orientations** auxquelles vous n'auriez pas pensé en solo.

LES 2 FORMES DE NUAGES DE MOTS

Nuage de mots classé par thème



Nuage de mots automatisé



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but du nuage de mots est de récolter tous les concepts et pensées en donnant suite au brainstorming silencieux.

Cet outil permet lui aussi de donner un temps de parole équivalent aux personnalités les plus effacées.

Contexte

On utilise le nuage de mots dans une phase convergente : celle qui permet de regrouper les mots proposés par le groupe pour les catégoriser et faire ressortir les mots ou expressions les plus utilisés et les tendances intéressantes pour la suite.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. À tour de rôle, **chaque membre de l'équipe se lève** et lit à haute voix le premier post-it® qu'il a écrit (il devient alors

orateur).

2. Le groupe est libre de poser à l'orateur **toutes les questions** qu'il désire et de demander les précisions nécessaires pour être certain que tout le monde parle bien de la même chose.
3. **L'orateur colle son premier post-it®** sur le mur ou sur un paperboard.
4. **Il lit ensuite son 2^e post-it®** à haute voix pour que le groupe en débâte le temps nécessaire.
5. **En accord avec le groupe**, l'orateur colle ce 2^e post-it® à côté du 1^{er} s'il appartient au même thème, sinon il le colle un peu plus loin et crée donc un nouveau thème.
Il fait de même pour l'ensemble des post-it® qu'il a rempli.
6. **Chaque membre de l'équipe devient orateur**, expose ses idées à l'oral et vient poser ses post-it® en faisant bien attention de les coller dans les thèmes déjà existants ou d'en créer au fur et à mesure.
Si un mot apparaît plusieurs fois, on le colle directement sur ceux déjà cités.
7. **Une fois le dernier orateur passé**, le groupe entier se lève et s'approche du mur de post-it®.
8. **On donne alors 10 minutes** au groupe pour s'accorder sur le fait que chaque proposition est dans le bon thème.
On peut librement les bouger, les changer de thème, renommer un thème, diviser ou regrouper deux thèmes qui semblent redondants.
9. Une fois le temps écoulé, **on tire les conclusions de ce travail** en mettant en avant les mots les plus utilisés et les découvertes les plus intéressantes... On garde précieusement ce nuage pour la suite.

Méthodologie et conseils

On pourra utiliser un générateur automatique de nuages de mots (comme nuagedemots.co ou nuagedemots.fr) pour créer un beau nuage très design.

Il suffit de taper chaque mot énoncé par l'équipe, même les doublons, et le générateur s'occupe d'en faire une jolie représentation.

Vous pouvez même paramétrer les couleurs et la forme du nuage (rond, carré, nuage, sapin de Noël, cœur...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : prévoyez suffisamment de temps pour utiliser cet outil car les conversations peuvent être longues et animées.
- ✓ Certaines entreprises impriment des nuages de mots générés par les équipes et les affichent dans leur hall d'entrée ou leur salle de réunion.
- ✓ On peut ainsi afficher fièrement des nuages de mots créés collectivement à propos des valeurs de l'entreprise, du rôle de chacun, de la vision d'avenir de l'entreprise, etc.

OUTIL

15

Le Mind Mapping

“

Voyez ce que vous pensez !

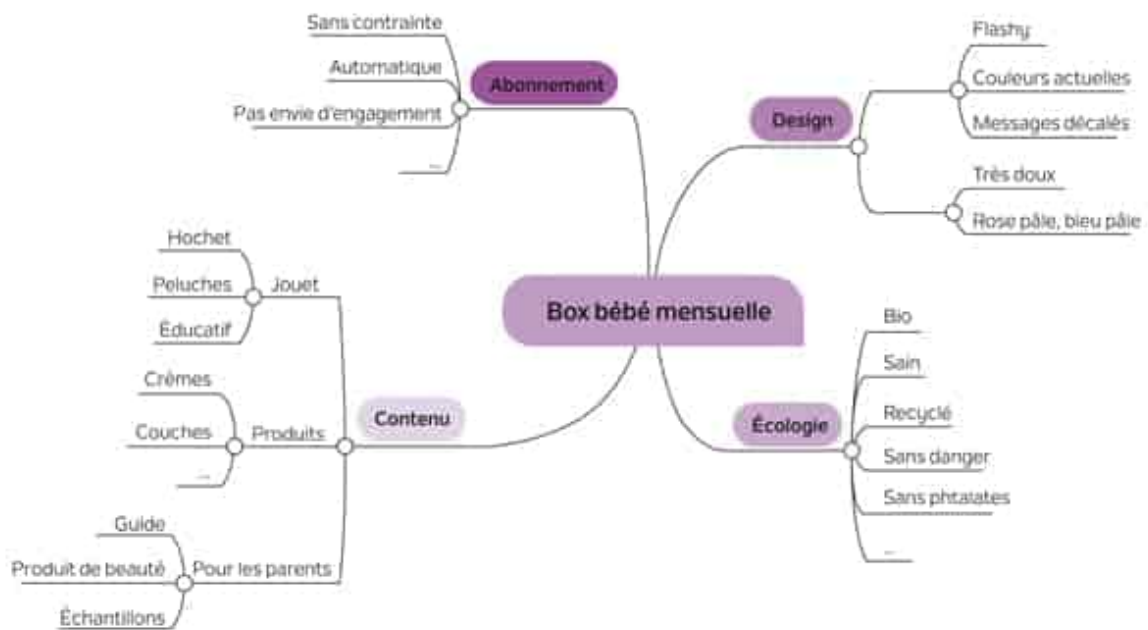
Lois Farfel Stark

En quelques mots

Le **Mind Mapping** (ou carte heuristique en français) ne date pas d'hier, puisque ce serait Aristote qui en aurait imaginé le concept. Bien plus tard, dans les années 1970, c'est le psychologue anglais Tony Buzan qui formalisa et vulgarisa cet outil devant les caméras de la BBC.

Imitant un réseau veineux, le Mind Mapping simule le **cheminement de la pensée humaine**. Aussi appelée « carte à idées », « carte de la pensée » ou « arbre à idées », cette méthode, utilisée même dans les classes d'écoles maternelles, est idéale pour **répertorier, cartographier et montrer** la propagation des idées.

**L'OUTIL DE VISUALISATION
PAR EXCELLENCE**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une carte heuristique permet de mettre par écrit et sous forme logique, chronologique ou thématique, une série d'informations qui seraient bien trop complexes à expliquer ou à retenir.

Contexte

Le nuage de mots nous a apporté un grand nombre de propositions, de mots et d'expressions.

Après les avoir catégorisés, il est possible de tout ordonner *via* un Mind Mapping clair.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Au centre d'une grande feuille, **inscrivez le nom de votre projet.**

2. Depuis ce centre, construisez des branches de couleurs différentes.

Chaque branche peut correspondre à un thème de votre précédente séance de « nuage de mots ».

Elle peut aussi correspondre à de nouveaux thèmes que le groupe estime, avec le recul, comme étant primordial au projet.

3. Prolongez et faites ramifier chaque branche en sous-branches dans le but de détailler les propositions faites précédemment.

Méthodologie et conseils

Un Mind Mapping peut être réalisé avec des mots mais aussi à l'aide d'images, d'icônes ou de pictogrammes. Chacun trouvera la façon qui lui correspond le mieux.

De nombreux sites Internet permettent de réaliser un Mind Mapping de manière claire, propre et rapide.

Ainsi, pour en revenir à notre exemple de « box par abonnement pour bébé », les équipes ont fait ressortir 4 thèmes de leur nuage de mots :

- design ;
- écologie ;
- abonnement ;
- et contenu.

Concernant le design, 2 courants se différencient :

- le courant coloré avec ses couleurs soutenues ;
- et le courant pastel.

Dans cet exercice, vous ne devez pas faire de sélection : chacun a son mot à dire et on se doit de matérialiser toutes les propositions faites, même si votre cœur bascule vers les couleurs pâles.

Le thème « Écologie » semble avoir fait l'unanimité : l'équipe a proposé que la box et les produits la composant soient bios, sains, recyclés, sans danger, sans phtalates.

Il n'est pas certain que votre box, finalement, bénéficiera de l'ensemble des critères proposés par l'équipe, mais il reste important de garder ces propositions en tête.

Rappelons que le Mind Mapping n'est qu'une représentation visuelle de votre nuage de mots, il n'est en aucun cas un plan d'actions à

suivre à la lettre pour développer votre projet.

Le thème « Contenu » diverge en 3 sous-branches dédiées :

- aux jouets ;
- aux produits de soin ;
- et au cadeau pour les parents qui seront présents à l'intérieur de la box.

Enfin, le thème « Abonnement » a apporté des informations primordiales concernant l'engagement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : entre 20 minutes et 1 heure en fonction du nombre de thèmes et d'expressions à insérer.
- ✓ L'utilisation du Mind Mapping est multiple. On pourra aussi y recourir pour simplifier une prise rapide de notes, structurer un projet ou visualiser des idées complexes.



[Voir aussi outil 14](#)

OUTIL
16

L'observation (une mouche sur un mur)

“

*L'aigle a beau avoir des serres, il ne
pourrait capturer une mouche.*

Proverbe chinois

En quelques mots

Être aussi **discret qu'une mouche** (ou qu'une petite souris si vous préférez cette comparaison) et pouvoir scruter les moindres **faits et gestes** de certaines personnes : c'est le but de cet outil puissant, simple et totalement gratuit. En observant attentivement, vous découvrirez des pratiques habituelles et inhabituelles, des moments de doutes, d'énervements ou des petites victoires. Cette observation permet de récolter un grand nombre de faits, d'émotions, d'usages et surtout de mieux comprendre votre public cible pour, par la suite, lui proposer un produit ou service **innovant** qui puisse lui simplifier la vie.

SE RENDRE AUSSI DISCRET QU'UNE MOUCHE...



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Observer et récolter des informations auprès d'utilisateurs sans aucune interférence entre eux et vous.

Contexte

Cet outil d'observation doit être utilisé à chaque fois que vous avez besoin d'étudier le comportement de personnes en situation d'usage et dans le lieu caractéristique où se déroule l'action (un restaurant, un

supermarché, une gare, une file d'attente...) ou en utilisant un objet spécifique (distributeur de billets, bornes en libre-service...).

L'idée est de rester invisible pour ne pas influencer l'usage de quelque manière que ce soit.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Avec votre équipe projet, **définissez un plan d'action** (lieux, publics spécifiques et actions particulières à observer).
2. **Définissez en équipe un guide d'observation détaillé** pour que les personnes qui iront sur le terrain (les observateurs) considèrent bien les mêmes choses aux moments clés.
3. Les observateurs vont sur le lieu proposé et **trouvent un endroit suffisamment éloigné et discret** pour voir sans être vu. Le mieux étant de vous trouver à un endroit surélevé pour avoir une vision globale.
4. **En suivant le guide d'observation**, regardez, écoutez, sentez, photographiez, répertoriez et notez tout ce que vous pouvez voir et ressentir (même les actions habituelles ou situations anodines de votre public ciblé), sans oublier les émotions que ce dernier vit : agacement, irritation, joie, empressement, sentiment d'être perdu...
5. Une fois votre observation terminée, **compilez vos données et constatations** de la manière la plus précise possible.

Vous pourrez vous aider de photos et vidéos prises sur place ou esquisser des dessins ou schémas pour mieux expliquer les situations.

Méthodologie et conseils

Tout comme un agent secret, le but du jeu est de ne pas vous faire remarquer.

Pendant l'observation, armez-vous de votre bloc-notes, de votre téléphone mobile pour prendre des photos et des vidéos, ou même d'un discret appareil photo professionnel si vous avez besoin de zoomer sur des actions précises.

Répertoriez chaque action de votre public ciblé, même si elles vous paraissent banales, insignifiantes et redondantes.

C'est grâce à une observation d'un grand nombre de personnes que vos découvertes et constatations seront précises. Vous pouvez ainsi commencer à voir une tendance se dessiner ou des pratiques intéressantes auquel vous n'auriez pas pensé par vous-même.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : de 2 heures à plusieurs jours, divisés en plusieurs sessions.
- ✓ Attardez-vous sur la rédaction du guide d'observation.
- ✓ Si plusieurs équipes réalisent l'observation, il est important de définir parfaitement ce que vous souhaitez observer.
- ✓ Pour profiter au mieux des avantages de cet outil, prenez votre temps et restez bien concentré sur l'action. Une observation à la va-vite ne vous apportera qu'une partie de la réponse.

OUTIL
17

La collecte d'informations

“

*La connaissance des mots conduit à la
connaissance des choses.*

Platon

En quelques mots

Voici enfin le moment de votre **première rencontre** en face-à-face avec votre public potentiel ! Avec le partage d'expériences, vous aviez déjà recueilli des informations parmi les membres de votre équipe projet. Or il est toujours important de **récolter un maximum d'informations** avant de vous lancer dans le grand bain. Il est donc temps d'aller à la chasse aux révélations de la part d'utilisateurs et de clients potentiels... en gardant bien à l'esprit que vous cherchez à rencontrer **un maximum de personnes en un minimum de temps** dans le cadre d'une **étude quantitative** .

EXPLOITER UN GRAND NOMBRE DE DONNÉES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but d'une étude quantitative est de récolter un maximum d'informations sur les pratiques et les us et coutumes des personnes qui pourraient être amenées à utiliser votre solution.

Vous apprendrez à exploiter ces données par la suite ([Dossier 3](#)).

Contexte

À l'aide d'un questionnaire à choix multiples et de quelques questions ouvertes, concentrez-vous exclusivement sur le vécu actuel et passé de futurs clients potentiels, et non sur leurs idées par rapport à votre propre projet.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il existe 3 manières de trouver rapidement des personnes à interroger :

- sur le terrain ;
- par e-mail ;
- ou par sondage sur Internet.

1. Enquête sur le terrain :

rédigez vos questions sous forme d'un questionnaire à choix multiples et de quelques questions ouvertes et posez vos questions en alpaguant des personnes constituant votre public ciblé dans le lieu où il a l'habitude d'aller ou de passer.

2. Enquête par e-mail :

utilisez votre carnet d'adresses pour envoyer vos questions à vos amis, connaissances professionnelles, famille...

3. Enquête par sondage Internet *via* les réseaux sociaux :

créez un sondage gratuit sur Internet (*via* SurveyMonkey.com ou Google Forms par exemple) et partagez-le sur vos réseaux sociaux en demandant à vos amis d'y répondre, de le partager à leur tour et de prévenir/tagger une personne qui pourrait y répondre.

Méthodologie et conseils

Interrogez les personnes sur leurs habitudes de consommation, sur leurs actions au quotidien et sur leur manière d'utiliser tel produit ou marque.

On recherche principalement, avec cet outil, à recueillir les réponses d'un grand nombre de personnes (au minimum une quarantaine).

On prépare alors des questions simples auxquelles les interrogés pourront répondre par oui ou par non et quelques questions plus larges :

- Achètent-ils le genre de produit sur lequel porte votre projet (sans rien dévoiler de vos idées) ? Oui/Non.
- Sont-ils satisfaits de la marque ou du produit qu'ils achètent ? Oui/Non.
- Pourquoi ne sont-ils pas satisfaits ?
- Quelles marques ont-ils l'habitude d'utiliser ?
- Comment utilisent-ils ce produit ou service ?
- Pourquoi l'achètent-ils ? Pour le prix, pour l'efficacité, pour la qualité ?
- Combien de fois par mois achètent-ils ce genre de produit, effectuent-ils une quelconque action ou viennent-ils dans tel lieu ? 1, 2, 3, plus ?
- Quel montant dépensent-ils par mois en achetant ce produit ? 10 €, 20 €, 30 €, plus ?
- Quels sont leur âge, profession, ville d'habitation, etc. ?

Vous devez poser des questions courtes et vous attendre à des réponses rapides.

Vous aurez besoin d'un grand nombre de répondants pour justifier d'une tendance ou d'une statistique solide afin d'en apprendre encore plus sur les habitudes de vos futurs clients.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : quelques minutes par personne interrogée.
- ✓ Sur le terrain, laissez votre timidité de côté et allez de l'avant pour provoquer les rencontres. Après tout, vous avez tout à y gagner...



[Voir aussi outil 11](#)

OUTIL
18

L'immersion totale

“

*L'intelligence de la vie [...], cette faculté de
comprendre avant de savoir.*

Jean Dutourd

En quelques mots

La **phase d'immersion et d'empathie** du Design Thinking nécessite de se mettre à la place de vos futurs clients ou utilisateurs. L'immersion totale, quand elle est possible, est la **parfaite réponse** à beaucoup de questions que se pose probablement l'équipe projet, d'autant plus si vous ne connaissez pas bien le secteur d'activité ou les parties prenantes auquel vous serez confronté dans le futur. Comme dans l'émission de télévision « Vis ma vie », vous découvrirez le **quotidien de votre futur public, les contraintes et les besoins** ... et en apprendrez encore plus sur votre futur projet.

EXPÉRIMENTER UNE SITUATION EN CONDITIONS RÉELLES



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil permet de rassembler un maximum d'informations, de citations et de situations réelles pour confirmer le bien-fondé de votre futur projet et recueillir beaucoup de données sur les méthodes et procédures utilisées par des professionnels, dans la vraie vie.

Contexte

Un peu comme un stage en entreprise, l'immersion totale permet de se confronter à la réalité du terrain et d'affirmer ou d'infirmer l'idée

que vous en aviez avant d'y faire vos premiers pas.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Trouvez le lieu et les équipes qui pourraient vous accueillir pendant un ou plusieurs jours parmi elles.
2. Réalisez votre immersion totale en vous mettant dans la peau de la personne qui utilisera votre solution une fois lancée.
3. Notez toutes les découvertes qui seront bonnes pour votre futur projet :
 - points positifs ;
 - points négatifs ;
 - points stressants ;
 - méthodes et processus découverts et ceux à améliorer ;
 - points auquel vous n'aviez pas pensé....

Méthodologie et conseils

Lors de votre demande d'immersion auprès de l'entreprise visée, soyez précis et clarifiez bien votre démarche : il ne faudrait pas que vos interlocuteurs pensent que vous ferez de l'espionnage industriel.

Mettez-vous réellement dans la peau de votre futur utilisateur ou client. Vous devez sortir de cette expérience en ayant appris suffisamment pour vous aider à imaginer, créer et améliorer votre futur projet.

Par exemple : imaginons que les membres d'une équipe souhaitent améliorer le quotidien des malades à l'hôpital. Ils passeraient alors un mois dans la peau d'un vrai malade, totalement alité, à filmer en permanence ce qu'ils verraient réellement, à savoir la télévision, les médecins, les infirmiers... mais surtout le plafond tout blanc pendant plus de 60 % du temps ! Une fois l'immersion totale terminée, l'équipe travaillerait sur une meilleure expérience au quotidien dans les hôpitaux qui pourrait se matérialiser par un plafond peint comme un ciel d'été et un outil de projections interactives sur le plafond.

Autre exemple : une équipe projet cherchant à améliorer l'accès des personnes en situation de handicap physique dans les transports en commun, pourrait ne se déplacer qu'en siège roulant mais aussi en béquilles pendant quelques jours. Ils découvrirait alors la réalité du quotidien d'une personne handicapée :

- franchissement d'une seule marche impossible ;
- quai non accessible si l'ascenseur est en panne ;
- prochaine station avec rampe handicapés à plus de 800 mètres...

À la suite de cette immersion très éprouvante, ils pourraient imaginer un système de covoiturage dédié entre valides et handicapés.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : de quelques heures à plusieurs mois en fonction du projet.
- ✓ Sélectionnez bien votre terrain d'expérimentation, il influencera nettement vos découvertes.
- ✓ Échangez beaucoup et interviewez les équipes et les utilisateurs sur place, ils vous livreront leurs véritables problèmes et leurs besoins réels.

OUTIL

19

L'entretien approfondi

“

Toute connaissance est une réponse à une question.

Gaston Bachelard

En quelques mots

Votre projet Design Thinking doit impérativement utiliser cet outil ! Les **entretiens approfondis** sont indispensables à la **compréhension de vos futurs clients ou utilisateurs** . Plus votre entretien sera précis et bien mené, et plus vous récolterez des informations précieuses pour les étapes suivantes. C'est le moment de changer de casquette et de vous mettre dans la peau d'un journaliste ou d'un détective privé...

Après cette série d'interviews de fond, vous pourrez réfléchir à de **meilleures idées à proposer** et réutiliser le **vocabulaire commun** dans votre future communication.

L'ENTRETIEN APPROFONDI : UN TRÉSOR DE DÉCOUVERTES



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En entretien approfondi avec d'éventuels futurs clients ou utilisateurs, vous découvrirez des idées, des utilisations, des besoins, des mots ou expressions employés, des situations auxquels vous n'aviez pas pensé et même de très bonnes idées ! Vous pourrez ensuite vous appuyer sur ces découvertes pour nourrir votre projet.

Contexte

Si vous en avez réalisé une, vous pouvez profiter de votre immersion totale pour effectuer vos entretiens approfondis auprès de vos

collègues du moment et des utilisateurs rencontrés sur place. Sinon, cet outil intervient généralement après la collecte d'informations.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définissez, avec l'équipe projet, **le profil précis de vos interviewés**.
2. Par écrit, **déterminez ce que vous voulez savoir** sur leur situation actuelle.
3. **Structurez votre interview** par grands thèmes, du plus large au plus précis. Mettez-vous d'accord sur les questions les plus importantes, celles qui sont primordiales à votre projet.
4. **Rédigez vos questions** en privilégiant cette fois-ci les questions ouvertes.
5. **Vérifiez la logique** et les enchaînements de l'entretien en vous entraînant sur des amis ou collègues et améliorez en conséquence.
6. **Trouvez vos interviewés**.
7. **Réalisez vos interviews** en face-à-face.

Méthodologie et conseils

Préférez les questions ouvertes commençant par Pourquoi, Comment, Quand, Avec qui, De quelle manière, Si je vous dis... Ces questions amènent une réponse plus détaillée et sincère car l'interviewé racontera ses impressions et ses expériences. Soyez à l'écoute et demandez-lui des anecdotes ainsi que ses émotions, ses sensations personnelles...

Voici quelques questions types que l'on pourrait énoncer si nous reprenons notre idée de lancer une box bébé par abonnement mensuel :

- Si je vous dis « Box pour bébé par abonnement mensuel », à quoi pensez-vous ?
- Mais encore ?

- Vous en aviez déjà entendu parler ? Si oui : où, quand, de quelle marque ?
- D'après vous, que pourrait contenir cette box ?
- En avez-vous déjà acheté ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous a donné envie de l'acheter ? Quelle est votre réaction quand vous la recevez ? En êtes-vous content(e) ? Comment pourriez-vous l'améliorer ?
- D'après vous, à quoi ressemblerait la box de vos rêves ? Son design, les couleurs, son contenu...
- Si vous deviez choisir une box bébé, le feriez-vous en fonction du contenu ou en fonction du prix ? Pourquoi ?
- Classez ce qui vous semble primordial dans une box bébé : la sûreté des produits ? Le bio ? Le Made in France ?
- Combien payeriez-vous pour une box bébé mensuelle avec des produits exclusivement Made in France ?

Ceci n'est évidemment qu'un échantillon de questions...

Avant de vous lancer...

- ✓ Interviewer une dizaine de personnes en face-à-face est en général suffisant pour avoir assez de données pour la suite du processus. Mais rien ne vous empêche d'en rencontrer plus, surtout si vous ciblez des typologies différentes de futurs clients ou utilisateurs...



[Voir aussi outil 17](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Place à l'interview !

Une fois vos questions rédigées et prêtes à être posées, c'est le moment de rencontrer vos futurs interlocuteurs. Idéalement, vous ne devriez pas les connaître afin de ne pas influencer leurs réponses. Un

autre point important est qu'ils aient suffisamment de temps à vous accorder pour répondre à l'ensemble de vos questions. Vous pouvez aussi rencontrer des personnes ayant répondu à votre enquête par Internet.

Mise en confiance

La première impression est toujours la bonne, alors n'oubliez pas de vous présenter, d'expliquer rapidement le contexte (sans rien dévoiler du questionnaire) et mettez en confiance l'interlocuteur. Expliquez-lui que ce n'est pas un interrogatoire et qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, tout ce que vous souhaitez en l'interrogeant est de comprendre son ressenti et ses impressions.

Idéalement, réalisez vos interviews à deux personnes de l'équipe projet : la première sera l'intervieweur (celle qui pose les questions, relance et rebondit sur les réponses de l'interlocuteur) et l'autre sera l'observateur (il prendra des notes et pourra recadrer ou demander d'argumenter certaines réponses si l'intervieweur n'y pense pas). Pensez aussi à enregistrer la conversation, vous en aurez probablement besoin plus tard.

Ne jugez jamais les propos de votre interviewé. Ne donnez pas non plus votre opinion ou votre avis, sous peine de le freiner, voire de le bloquer totalement.

Prenez soin de respecter ses silences et sa manière de construire sa réflexion : chaque personne raisonne à une vitesse différente. Si ses pensées ont tendance à s'éloigner systématiquement de votre questionnaire, laissez-le terminer sa réflexion et recentrez-le sur votre question. Si votre interviewé cherche ses mots ou passe par de longues périodes de silence, c'est qu'il est en train de réfléchir à la meilleure réponse possible. S'il a votre confiance, il se livrera pleinement.

Lors des questions ouvertes, encouragez sa spontanéité et le partage des situations qu'il a vécu ainsi que ses propres émotions (était-il triste, frustré, heureux, content, énervé... et pourquoi ?).

Le pouvoir des 5 pourquoi

Tout au long de vos entretiens, vous vous rendrez compte que vos interlocuteurs ont tendance à répondre de manière assez évasive, sans

s'attarder sur les détails. C'est tout à fait normal et il n'y a que les hommes politiques et les personnes rompues à l'exercice qui sont capables d'exprimer leur pensée du début à la fin en détails.

Les écoles de journalisme enseignent souvent la technique des « 5 Pourquoi ». À savoir qu'une pensée ne sera vraiment exprimée dans ses plus intimes détails et dans toute sa vérité qu'après avoir posé 5 fois ce fameux « Pourquoi ? » à la même question.

Évidemment, vous ne le ferez pas pour chaque question, mais essentiellement sur les 2 ou 3 questions primordiales que vous avez précédemment déterminées en équipe.

Auto-évaluation

Préparer correctement son interview

EXERCICE 1 : LA BONNE PERSONNE À INTERVIEWER

> Comment être certain d'interviewer la bonne personne ? Voici un petit test pour le savoir. Cochez la case si votre réponse est affirmative.

1. La personne à interviewer est dans la tranche d'âge que vous recherchez.
oui non
2. La personne correspond à la catégorie socioprofessionnelle (CSP) recherchée ou exerce un métier en rapport.
oui non
3. Elle a les passions que vous recherchez en particulier (si nécessaire).
oui non
4. Elle a suffisamment d'expérience sur le sujet que vous étudiez (positive ou négative) et est capable de la raconter.
oui non
5. Elle est bien disponible à 100 % pendant l'interview.
oui non
6. J'ai confirmé une dernière fois sa disponibilité la veille du rendez-vous.
oui non

EXERCICE 2 : BIEN PRÉPARER SON INTERVIEW

> Rien n'est pire que de sentir que son entretien ne se passe pas comme prévu. Anticipez les problèmes et cochez la case si l'affirmation est vraie.

1. Avant toute question, je commence par me présenter en détail afin d'amener un climat de confiance.

oui non

2. J'indique que je n'attends aucune réponse en particulier, qu'il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Seule l'expérience personnelle compte.

oui non

3. J'indique et confirme avec mon interlocuteur la durée approximative de l'entretien.

oui non

4. J'organise mes questions par grands thèmes afin de suivre un déroulé logique.

oui non

5. Je privilégie les questions ouvertes, permettant de raconter son expérience.

oui non

6. Je suis prêt à sortir de ma liste de questions pour demander des précisions si le besoin s'en fait sentir.

oui non

7. Je n'hésite pas à lui demander « Pourquoi ? » afin de recueillir encore plus d'informations.

oui non

> Plus le nombre de cases cochées « oui » est élevé et plus votre entretien se déroulera dans les meilleures conditions.

OUTIL

20

Le photojournal

“

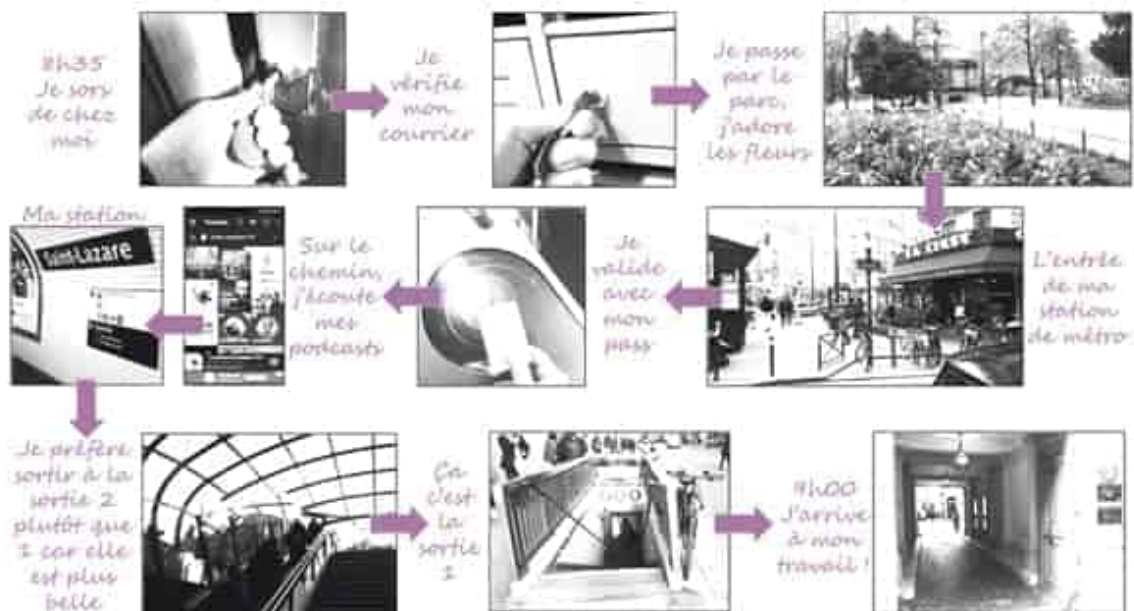
*La photographie, c'est mieux qu'un dessin,
mais il ne faut pas le dire.*

Jean-Auguste Ingres

En quelques mots

Le **photojournal** est une manière **simple et pérenne** de recueillir des informations sur les modes de pensées, les habitudes et les réelles façons de faire de votre public cible. En lui donnant l'occasion de prendre des photos ou des vidéos par lui-même, vous laissez libre cours à sa créativité et lui permettez de produire des anecdotes d'une manière moins perturbante et impressionnante qu'une entrevue en face-à-face. Et en plus, toutes les photos ou vidéos produites par chaque personne peuvent servir de base de travail permettant de lancer un entretien approfondi.

**UNE PHOTO VAUT MIEUX QU'UN LONG
DISCOURS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec le photojournal, vous découvrez des habitudes et des situations que vous n'auriez pas pu recréer par vous-même et, surtout, vous comprenez mieux le mode de fonctionnement de vos futurs utilisateurs. Munis de leur smartphone ou d'une caméra vidéo, vos « cobayes » se prêtent facilement au jeu grâce à cette activité ludique et vous dévoilent leur véritable quotidien.

Contexte

Avant de réaliser un entretien approfondi, vous pouvez leur demander de réaliser un photojournal. Cet outil nécessite que vous laissiez plusieurs jours à votre interlocuteur pour qu'il puisse avoir le temps de le réaliser correctement et de reproduire sa réalité.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Prêtez un smartphone** ou un appareil photo à votre interlocuteur (s'il n'en possède pas).
2. **Donnez-lui les lignes directrices** du travail qu'il est supposé réaliser.
Par exemple : votre équipe souhaite travailler à l'amélioration des déplacements maison-travail, on indiquera donc à l'interlocuteur de prendre en photo toutes les étapes de son parcours entre son lieu d'habitation et son travail.
Si on travaille sur un projet nécessitant un achat en supermarché, on pourrait donner comme consignes de photographier toutes les étapes que réalise l'interlocuteur entre le moment où il gare sa voiture sur le parking du magasin jusqu'au moment où il repart.
3. Une fois le photojournal réalisé, **on laissera l'interlocuteur raconter** et expliquer le contenu de chaque photo ainsi que ses choix.

Méthodologie et conseils

Avant de commencer à prendre des photos, votre interviewé doit recevoir un guide de photojournal indiquant les actions exactes qu'il doit effectuer pour vous. Si le guide n'est pas suffisamment précis, vous risquez de recevoir des photos hors-sujet et vous aurez perdu du temps. Pensez à préciser le nombre approximatif de photos demandées et le contexte (heure de la journée, moments spécifiques, lieux particuliers...).

En fonction de votre sujet, vous pouvez aussi demander à votre interlocuteur de photographier son parcours quotidien pour aller d'un point A à un point B par exemple, mais aussi de photographier des personnes de son entourage, des lieux, des actions, des choses qu'il apprécie, le contenu de son panier de courses ou sa consommation hebdomadaire de produits spécifiques.

On peut aussi lui demander de réaliser un storyboard étape par étape, comme sa manière d'utiliser une machine à espresso, mais aussi son expérience d'achat en boutique.

Une fois le photojournal réalisé, la partie explicative de chaque photo est primordiale. N'hésitez pas à utiliser la technique des « 5 Pourquoi », qui est particulièrement performante ici et questionnez-le sur son choix de montrer certaines choses et pas d'autres.

Avant de vous lancer...

✓ Cet outil peut être proposé à votre interlocuteur en amont de l'entretien approfondi. Vous demanderez à recevoir les photos quelques jours avant l'entretien et pourrez alors prévoir des questions sur le sujet.



[Voir aussi outil 19](#)

OUTIL

21

La visite guidée

“

Il est toujours plus plaisant de suivre que de guider.

Michel de Montaigne

En quelques mots

Et si on inversait les rôles ? Et si, comme dans un musée, **vous vous laissez guider par votre interlocuteur** dans la découverte de son quotidien et sa manière de faire ? Avec cet outil, vous ne serez plus la personne qui donne des instructions mais **celle qui suit la façon de faire et de penser** de quelqu'un. En vous laissant inviter chez votre public cible (ou dans tout autre endroit qui correspond à vos recherches et votre immersion), vous suivrez une visite parfois étonnante et mouvementée, mais vous en ressortirez avec encore plus de **découvertes utiles** à votre futur projet.

SUIVEZ LE GUIDE !



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec cet outil, vous comprendrez et découvrirez une certaine réalité en situation du quotidien.

Contexte

Cette visite a lieu chez votre interviewé, sur son lieu de travail ou dans les lieux étudiés par votre projet. Elle peut être réalisée le même jour que l'entretien approfondi.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Planifiez un rendez-vous avec votre interlocuteur.

2. Le jour J, **présentez-vous comme pour l'entretien approfondi** et expliquez votre démarche. Le but est de le mettre en confiance pour qu'il puisse pleinement se livrer par la suite.
3. **Détaillez votre demande** et ce que vous souhaitez exactement qu'il vous explique et montre.
4. **Suivez et annotez scrupuleusement** sa manière de faire.
Après chaque action, demandez-lui pourquoi il le fait de cette manière.
5. **Notez fidèlement chaque réponse** ou enregistrez-le pour pouvoir mieux les exploiter par la suite.
6. Une fois la visite guidée terminée, **remerciez votre interlocuteur pour son accueil**.
S'il est de toute évidence un futur client potentiel, gardez précieusement ses coordonnées pour le contacter quand vous aurez lancé votre projet.

Méthodologie et conseils

Au moment de la planification du rendez-vous, gagnez la confiance de votre futur guide en expliquant bien qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise manière faire, que vous êtes juste ici pour noter et comprendre comment il effectue certaines actions.

Idéalement, et avec la permission de votre hôte, venez à deux. L'un posera les questions et mènera la situation, l'autre notera, enregistrera ou prendra des photos ou vidéos.

N'oubliez pas de noter chaque tic de langage ou de gestuelle, ainsi que les petits rituels de votre hôte, même ceux qui peuvent vous paraître insignifiants sur le moment, ils vous serviront peut-être plus tard.

Pendant la visite guidée, n'hésitez pas à poser des questions afin de mieux comprendre chaque action.

Le but est de récolter des routines, certes, mais aussi des points irritants, des incompréhensions, des mauvaises habitudes et des questions éventuelles.

Prenons un exemple simple : une équipe souhaite mieux comprendre l'utilisation des machines à café expresso à domicile car elle voudrait lancer un concept plus écoresponsable que les produits actuellement

sur le marché. Finalement, 1 interlocuteur sur 3 avoue ne plus acheter de dosettes officielles car trop chères tandis que 1 sur 5 indique qu'il utilise aussi sa machine pour faire chauffer l'eau de son thé, de sa soupe instantanée ou du lait en poudre pour bébé.

De plus, très peu d'interrogés ramènent en boutique les dosettes officielles, pourtant recyclables.

L'équipe découvre alors qu'il y aurait besoin d'une machine de bonne qualité sans dosette en aluminium et qui peut être multi-usage.

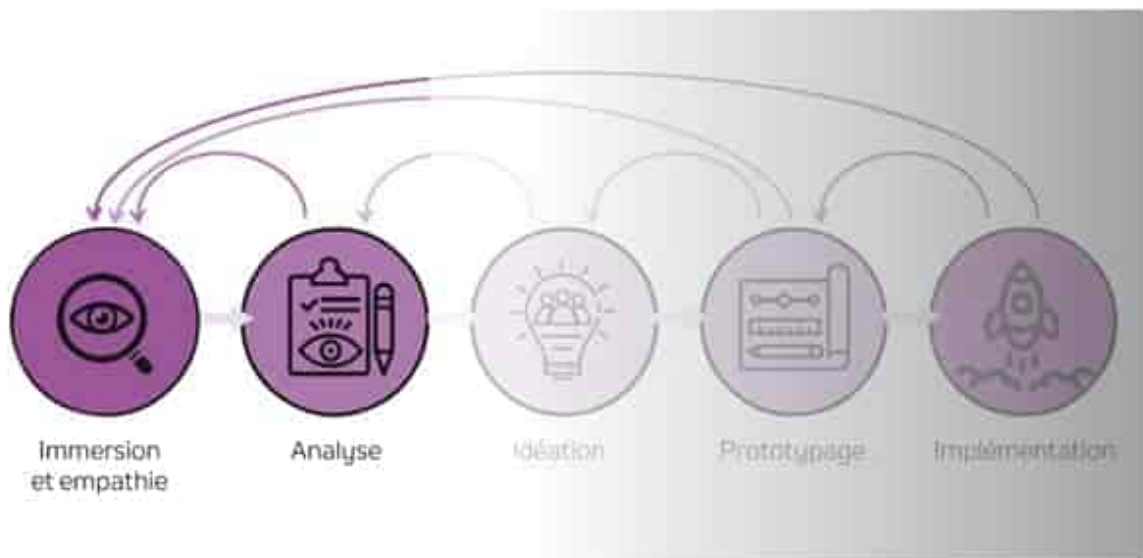
Avant de vous lancer...

- ✓ Si vous prenez des photos, demandez l'accord de la personne et faites-lui signer une autorisation de droit à l'image.
- ✓ Vous pourrez ainsi utiliser ces photos pour vos plaquettes, prise de parole, etc.

“

Définir, ce n'est pas généraliser, c'est au contraire délimiter et distinguer par rapport au général.

Patrick Süskind



Deuxième partie du processus du Design Thinking, cette phase d'analyse est une période essentiellement tournée vers la convergence des découvertes et la définition du problème en vue de formuler votre défi de manière claire et succincte.

Restituer ses découvertes

La tentation est probablement grande de commencer à imaginer les solutions qui pourraient faire avancer votre projet à grands pas. Or, vous entrez maintenant dans un cycle de rassemblement des informations. Il faut donc vous efforcer de restituer tout ce que vous avez appris pendant la phrase précédente, sans brainstormer pour de futures idées. Les outils présentés ici servent à vous faire prendre conscience des nouvelles opportunités d'innovation face aux problèmes rencontrés par les utilisateurs interrogés.

Prioriser les contours du projet

Les trois derniers outils de ce dossier vous aideront à prioriser toutes les découvertes de vos dernières semaines. Ils servent à faire mettre d'accord les membres de votre équipe sur les contours de votre projet en confirmant les besoins, les priorités et les opportunités que vous aurez identifiés tous ensemble.

Retours en arrière autorisés

Peut-être aurez-vous le sentiment d'avoir oublié des questions importantes lors de vos entretiens approfondis, ou de manquer d'informations qui, avec le recul, vous semblent vitales pour continuer correctement. En effet, plus vous avancerez dans cette phase et plus vous vous apercevrez qu'il peut vous manquer des informations importantes. Dans ce cas, n'hésitez pas à revenir en arrière en réutilisant un outil vu dans le Dossier 2, « Immersion et empathie », pour obtenir plus de précisions. Ce retour en arrière est matérialisé par la flèche revenant vers la gauche entre la phase actuelle et la phase précédente.

Les outils

[22 Le storytelling de restitution](#)

[23 Le parcours client](#)

[24 La carte d'expérience](#)

[25 La grille d'objectifs](#)

[26 La matrice 2x2](#)

[27 La carte d'empathie](#)

[28 Les personas](#)

[29 Les cadres à pépites](#)

[30 Le baromètre des priorités](#)

[31 La reformulation du défi](#)

OUTIL 22

Le storytelling de restitution

“

L’histoire, c’est un conte de faits...

Franck Dhumes

En quelques mots

Né aux États-Unis dans les années 1990, le **storytelling** (ou l’**accroche narrative** en français) se rapproche du récit de votre périple et de vos découvertes. Cet outil est aussi utilisé en marketing ou en communication politique, mais ici pas de mensonges : on relate et on partage seulement ce que l’on a **vu** , **lu** , **compris** , **ressenti** , **entendu** ou **découvert** pendant la phase d’immersion et d’empathie.

Moment de partage indispensable pour lancer la suite du processus Design Thinking, il permet de souder encore un peu plus les équipes autour de votre projet.

UNE PETITE HISTOIRE POUR UN GRAND PROJET



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le storytelling permet à chaque membre de l'équipe projet d'exposer en détail ses découvertes, en prenant le temps qu'il faut.

Contexte

Après la phase d'immersion et d'empathie, le storytelling aide l'équipe à décrire et rassembler les informations récoltées grâce aux outils utilisés précédemment :

- le benchmarking ;
- le partage d'expériences ;
- l'observation ;
- la collecte d'informations ;

- l'immersion totale ;
- le photojournal ;
- la visite guidée ;
- l'entretien approfondi...

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. En amont de la réunion de storytelling de restitution**, les membres de l'équipe ayant utilisé le même outil se rassemblent pour mettre en commun leurs histoires et leurs découvertes, mais aussi des données statistiques, des utilisations habituelles et inhabituelles de la part des personnes rencontrées, des citations intéressantes des interviewés, des points irritants ou de bonheur, etc.
L'idée ici est de ne pas tout raconter au groupe, mais de présenter seulement ce qui est significatif.
- 2.** Il est possible de soutenir son propos avec **une présentation PowerPoint rapide** ou par des panneaux reprenant les informations importantes.
- 3. Une fois la réunion de storytelling de restitution lancée**, un rapporteur de chaque groupe explique aux autres ce qui a été considéré comme important à partager.
En ne mélangeant pas les outils entre eux, il y a une progression dans l'information, plus pratique à comprendre pour tous.
- 4. Les autres membres de l'équipe écoutent attentivement** chaque rapporteur et prennent des notes.
- 5. À la fin de chaque présentation**, les membres de l'équipe peuvent poser autant de questions que nécessaire afin d'avoir des précisions ou plus de clarté.
- 6.** C'est à ce moment-là que **les équipes peuvent demander à revenir sur le terrain** pour réaliser une itération et compléter d'éventuels manques ou doutes.

Méthodologie et conseils

À l'oral, les rapporteurs doivent s'appliquer à donner un maximum de détails utiles.

Il est important que les autres membres de l'équipe, surtout s'ils n'étaient pas dans le groupe concerné, ressentent les mêmes choses et développent l'empathie indispensable.

Après le passage à l'oral des rapporteurs, prévoyez une période de travail suffisamment longue pour que l'équipe puisse poser toutes les questions indispensables, surtout si vous avez utilisé beaucoup d'outils différents pendant la première phase du Design Thinking.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : généralement 10 à 20 minutes par rapporteur, mais tout dépendra de la profondeur de l'étude que vous avez réalisée et du nombre de données à transmettre.
- ✓ Autant que faire se peut, les rapporteurs doivent laisser de côté leur subjectivité pour s'efforcer de raconter les faits, rien que les faits...

OUTIL

23

Le parcours client

“

Vos clients les plus insatisfaits sont votre plus grande source d'apprentissage.

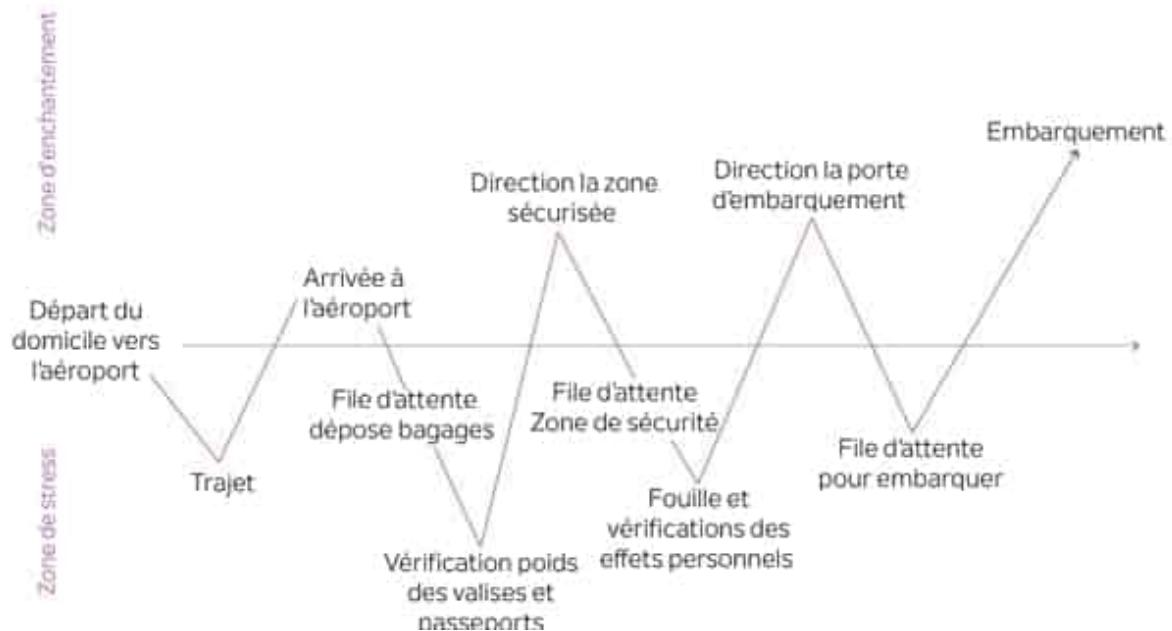
Bill Gates

En quelques mots

Le **parcours client** (ou **Customer Journey** en anglais) **synthétise et structure** parfaitement les découvertes réalisées lors de la phase d'immersion et d'empathie. Il met en avant de manière visuelle l'état d'esprit de votre client ou prospect tout au long de l'utilisation d'un produit ou d'un service existant. Points d'enchantements mais aussi points de stress, de frictions et points de rupture totale, toute la panoplie des émotions est passée au crible afin de distinguer chaque moment de l'expérience client et en tirer des conclusions nécessaires à votre futur projet.

UN CONDENSÉ D'ÉMOTIONS

Juste avant de prendre l'avion



<http://dunod.link/g06h08u>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vous avez engrangé tellement d'informations et de découvertes qu'il est temps de rassembler les savoirs et de les synthétiser de manière visuelle. Cet outil sert aussi à se projeter sur les étapes nécessitant une réelle amélioration et peut-être la création d'un nouveau besoin pour les clients.

Contexte

Une fois le storytelling de restitution effectué, le parcours client offre un point de vue global sur toutes les émotions vécues par votre client

en fonction des différentes étapes de son parcours.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réunissez toute l'équipe projet** autour d'un paperboard, d'un mur ou d'un tableau blanc.
2. À l'aide de notes adhésives, **listez chaque moment clé** du parcours client tel que vous l'avez observé, une note adhésive par moment clé.
3. **Classez ces étapes** de manière chronologique de gauche à droite.
4. **Tracez une ligne horizontale** (elle représentera la ligne du temps qui passe) : à gauche elle matérialise le début de l'expérience client, à droite elle représente sa fin.
Au-dessus de la ligne de temps, indiquez « Zone d'enchantement », en dessous indiquez « Zone de stress ».
5. **Collez chaque moment clé du parcours client** chronologiquement et en fonction du degré d'enchantement ou de stress que vous avez décelé lors de la phase d'immersion et empathie.

Méthodologie et conseils

Afin d'illustrer l'enchantement ou le stress, vous pouvez agrémenter chaque étape en insérant des citations de vos interviewés, mettre des dessins explicatifs, des pictogrammes ou même des photographies prises pendant la phase d'immersion et empathie ou provenant de vos précédents entretiens.

Au tout début, on peut réfléchir tous ensemble aux différentes étapes du parcours client ou brainstormer individuellement en silence, puis mettre les idées en commun. Des étapes clés intéressantes pourront émerger. Quoi qu'il arrive, toute l'équipe projet doit se mettre d'accord à 100 % sur les différentes étapes du parcours client, il en va de la définition même de votre futur projet.

Dans notre exemple, on estime qu'une personne est en situation de stress dès son trajet vers l'aéroport.

- Va-t-elle arriver à temps, y aura-t-il des embouteillages sur la route ou une grève des transports en commun ?
- Une fois arrivée à l'aéroport, elle découvre que la file d'attente est très longue.
- Le point culminant de stress de ce parcours client arrive quand elle doit faire peser ses bagages et montrer son passeport car sa valise est pleine à craquer.
- D'ailleurs, avait-elle besoin d'un visa pour aller au Maroc ?
- Un stress encore plus exacerbé si sa valise est effectivement trop lourde et qu'elle doit la délester devant tout le monde ou payer un supplément.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : entre 30 minutes et 1 heure.
- ✓ Si vous identifiez plusieurs parcours clients car vous avez plusieurs publics, réalisez autant de parcours clients que nécessaire.



[Voir aussi outils 13](#) et [22](#)

OUTIL

24

La carte d'expérience

“

C'est notre job d'améliorer l'expérience de nos clients un peu plus chaque jour.

Jeff Bezos

En quelques mots

On pourrait rebaptiser cet outil « **La carte des expériences négatives** », tellement il est orienté vers les problèmes rencontrés. Cet outil répertorie l'ensemble des expériences vaines, infructueuses, dérangeantes, mauvaises ou stressantes pour le client et apporte un début de réponse à votre envie de concevoir pour lui une solution réellement utile. On utilise cet outil dans un esprit de convergence afin que l'équipe projet partage et valide les problèmes rencontrés ainsi que la gravité des points stressants.

SE FOCALISER SUR LES POINTS NÉGATIFS

Carte d'expérience du projet _____

Étapes			
Actions et humeur de l'utilisateur	()	()	()
Points de stress (friction ou rupture)	()	()	()
Nos opportunités	()	()	()

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La carte d'expérience a pour but de reporter les conclusions du parcours client afin de donner un cadre de référence commun aux membres de l'équipe projet.

Elle permet aussi de faire avancer la connaissance des usages, des comportements et des points à améliorer.

Contexte

Cet outil est indispensable et n'est envisageable que si un parcours client a été réalisé en amont.

En effet, vous devez comprendre les moments d'enchantement de votre client pour l'aider dans ses points de stress.

L'idéal étant, à la fin de votre projet, de transformer ce stress en enchantement.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une feuille de paperboard ou sur PowerPoint, **reproduisez la carte d'expérience** de la page de gauche en ajoutant autant d'étapes que de problèmes rencontrés.
2. **Nommez les différentes étapes** où le sentiment de votre client ou utilisateur est négatif. Pour reprendre notre exemple de l'aéroport : « vérification du poids des valises et du passeport » ainsi que toutes les autres étapes dans la partie « Zone de stress ».
3. **Dans la partie « Actions et humeur de l'utilisateur »**, listez les actions réalisées par l'utilisateur ainsi que son humeur :
 - un peu stressé ;
 - très stressé ;
 - froissé ;
 - énervé ;
 - hors de lui...
4. **Dans la partie « Points de stress »**, décrivez en détail chaque étape posant un problème. Indiquez aussi si c'est un point de friction (d'énervement passager) ou un point de rupture (abandon définitif par l'utilisateur).
5. **Dans la partie « Nos opportunités »**, utilisez des expressions commençant par :
 - « proposer au client une meilleure façon de... » ;
 - « mettre à disposition du client un moyen de... » ;
 - « mettre en place une solution qui puisse... » ;
 - ou toute autre phrase qui pourrait proposer un objectif clair mais sans donner de réponse définitive pour le moment.

Méthodologie et conseils

Dans la case « Actions et humeur de l'utilisateur », on pourra remplacer les mots par des pictogrammes représentant une tête exprimant la tristesse, l'énervement, l'endormissement, la furie, le dégoût, etc.

Dans la partie « Nos opportunités », faites exclusivement vos constatations et veuillez à ne pas encore écrire les idées que l'équipe a en tête.

Par exemple, si le point de stress est « Grand état de stress et incertitude d'arriver à prendre l'avion à l'heure quand le voyageur découvre la très longue file d'attente au comptoir à bagages de l'aéroport », alors on pourra marquer « Trouver une solution pour diminuer le stress » dans « Nos opportunités ».

Avant de vous lancer...

✓ Durée estimée : 30 minutes maximum.

✓ Si vous identifiez plusieurs typologies de public, n'hésitez pas à réaliser plusieurs cartes d'expériences, car elles ont probablement des étapes et des niveaux de stress différents (par exemple : les enfants et les personnes âgées réagissent de manière différente devant un matériel technologique).



[Voir aussi outil 23](#)

OUTIL

25

La grille d'objectifs

“

*Ce qu'on obtient en atteignant nos objectifs
n'est pas aussi important que ce que l'on
devient en les atteignant.*

Zig Ziglar

En quelques mots

Appelée **Goal Grid** en anglais, la grille d'objectifs énumère de façon exhaustive les **besoins primordiaux** et les **rejets catégoriques** que vous avez pu faire émerger de votre phase « Immersion et empathie ». Effectivement, grâce à l'observation façon mouche, à la collecte d'informations et aux entretiens approfondis, vous avez amélioré votre connaissance des besoins réels et des rejets de votre public cible. Comme dans tout outil de convergence du Design Thinking, il est désormais temps de les sélectionner, de les mettre par écrit et de les valider en équipe.

LA LISTE DES BESOINS ET DES REJETS

L'utilisateur a et veut	L'utilisateur n'a pas et veut
À conserver 	À développer 
L'utilisateur a mais ne veut pas	L'utilisateur n'a pas et ne veut pas
À éliminer 	À éviter 

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La grille d'objectifs permet à toute l'équipe de mieux visualiser les innovations à apporter prioritairement au projet, ainsi que les impasses où il ne faut surtout pas s'engouffrer.

L'outil aide les membres de l'équipe à se mettre d'accord sur les prémices du projet en répartissant dans les quatre cases de la grille les faits et citations observés lors de toute la phase d'immersion et d'empathie.

Contexte

Toute l'équipe projet doit être présente pour compléter cette grille d'objectifs, afin de revenir sur les conclusions amenées par l'utilisation des précédents outils.

En effet, vous ne pourrez compléter correctement cette grille qu'après vous être appuyé sur les résultats de votre analyse du parcours client et de votre carte d'expérience.

Dans un esprit de convergence et de synthèse lié à cette phase du Design Thinking, la grille d'objectifs permet d'aller encore plus loin dans la compréhension des besoins et des refus de votre client final.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une feuille A4 ou une feuille de paperboard, **reproduisez le tableau** de la page de gauche.
2. **Dans la case « L'utilisateur a et veut » :**
listez ce que votre public cible possède déjà, ce dont il ne souhaite absolument pas se séparer, ni même modifier légèrement.
Ce seront les éléments à conserver impérativement.
Pour continuer l'exemple de la file d'attente au guichet d'enregistrement des bagages, on pourrait mettre ici que le client veut garder les comptoirs d'enregistrement.
3. **Dans la case « L'utilisateur n'a pas et veut » :**
écrivez les produits, actions ou fonctions que votre public cible ne possède pas mais qu'il désire fortement.
Les éléments situés dans cette case seront donc vos actions à développer en priorité.
Notre client voudrait faire autre chose que d'attendre pour rien.
4. **Dans la case « L'utilisateur a mais ne veut pas » :**
vous listerez toutes les choses complètement superflues que votre public cible n'apprécie pas ou qu'il juge non utiles. Vous les éliminerez.
Dans cette case, nos voyageurs ne veulent plus des files d'attentes trop longues, en position debout et parfois figée pendant de nombreuses minutes.
5. Enfin, **la case « n'a pas et ne veut pas »** représente les refus catégoriques de votre futur client, les éventuelles fonctionnalités ou services qui le détournera de votre idée si vous le lui proposez.
Ainsi, vous avez découvert qu'ajouter une horloge devant la file d'attente stresserait encore plus les voyageurs.

Méthodologie et conseils

Pour simplifier la réalisation de ce tableau et aider les équipes à commencer à le remplir, commencez en écrivant les expressions contraires d'une case à l'autre.

Par exemple : si l'utilisateur a et veut « un produit de grande qualité à petit prix », on pourra renforcer sa demande en écrivant « un produit de mauvaise qualité et trop cher » dans la case « l'utilisateur n'a pas et ne veut pas ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 30 minutes.
- ✓ Cet outil est indispensable pour bien comprendre votre utilisateur ou client, ne passez pas à côté.
- ✓ Votre grille d'objectifs vous permettra de mieux appréhender la carte d'empathie ([outil 27](#)).



[Voir aussi outils 23](#) et [24](#)

OUTIL
26

La matrice 2x2

“

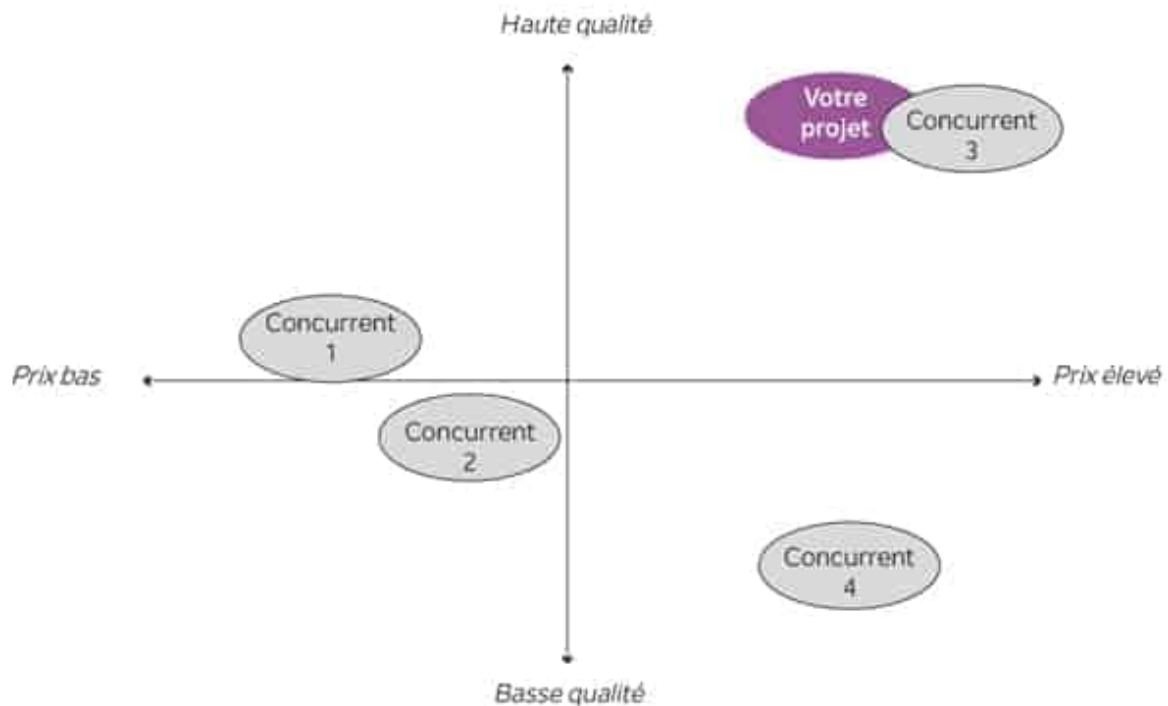
Le possible est une matrice formidable.

Victor Hugor

En quelques mots

Qui n'a jamais rêvé de se projeter dans l'avenir ? Cet outil extrêmement simple à mettre en œuvre vous permet d'imaginer le futur et de **positionner votre projet parmi ses principaux concurrents** . Il vous offre une **vision globale** sur l'ensemble du spectre concurrentiel tout en permettant de mettre votre équipe d'accord sur la place qu'aura votre projet une fois terminé. Je vous propose d'explorer ici la manière de se projeter dans le futur sur des critères de qualité ou de prix par exemple, mais aussi de se positionner sur les valeurs intrinsèques de votre projet.

LA COMPARAISON DE 2 ÉLÉMENTS DISTINCTS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif d'une matrice 2x2 est de synthétiser de manière visuelle les informations rassemblées pendant la phase d'immersion et d'empathie, puis de positionner votre futur projet ou marque par rapport à la concurrence existante.

Contexte

C'est en réutilisant les informations récoltées lors de votre benchmarking, de vos partages d'expériences, des entretiens, etc., que vous pourrez vous positionner et vous comparer, comme une projection idéale de votre projet.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réunissez** toutes les entreprises, marques ou projets concurrents qui ont été portés à votre connaissance pendant la phase « Immersion et empathie ».
2. Sur une feuille de papier ou sur PowerPoint, **tracez une flèche horizontale** de gauche à droite qui représentera, par exemple, le prix de votre futur produit ou service.
3. **Tracez une flèche verticale** de bas en haut qui représentera, par exemple, la qualité de votre projet.
4. **Essayez de placer au mieux les concurrents** selon les critères de qualité-prix que vous avez identifié.
5. Enfin, **placez votre futur produit** ou service à l'endroit idéal.

Méthodologie et conseils

Commencez par réaliser votre matrice 2x2 avec un axe dédié au prix et l'autre à la qualité (c'est en général le plus simple).

Vous pourrez ensuite imaginer d'autres matrices 2x2 pour vous aider à différencier votre projet de vos futurs concurrents.

- Par exemple, on pourrait évoquer un axe « marque confidentielle/marque grand public » avec un axe « basse qualité/haute qualité ».
- Pour une nouvelle voiture, on pourrait tracer des axes « mauvaise image de marque/bonne image de marque » et « empreinte environnementale forte/empreinte environnementale basse ».
- Pour un salon de thé dans un centre-ville, on fera un axe « passion faible du client pour le thé/passion forte du client pour le thé » et un axe « ambiance cocooning faible/ambiance cocooning forte ».

Une fois votre projet positionné dans la matrice, prenez quelques minutes pour être certain que l'ensemble de l'équipe est d'accord.

Si votre projet apparaît dans une partie de la matrice vide de concurrents, soit vous avez trouvé une magnifique opportunité de vous démarquer... soit c'est une très mauvaise idée !

Par la suite, rien ne vous empêchera de modifier et de mettre à jour votre matrice 2x2, en fonction des contraintes que vous aurez

rencontrées ou de l'évolution naturelle de votre projet et de vos concurrents.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 30 à 45 minutes.
- ✓ Cette fois encore, le débat peut être passionné pour positionner correctement votre projet dans la matrice.
- ✓ Réalisez plusieurs matrices si vous souhaitez comparer votre projet à différentes contraintes (qualité/prix, image de marque/valeurs sociales, etc.).



[Voir aussi outils 11, 12, 18 et 19](#)

OUTIL

27

La carte d'empathie

“

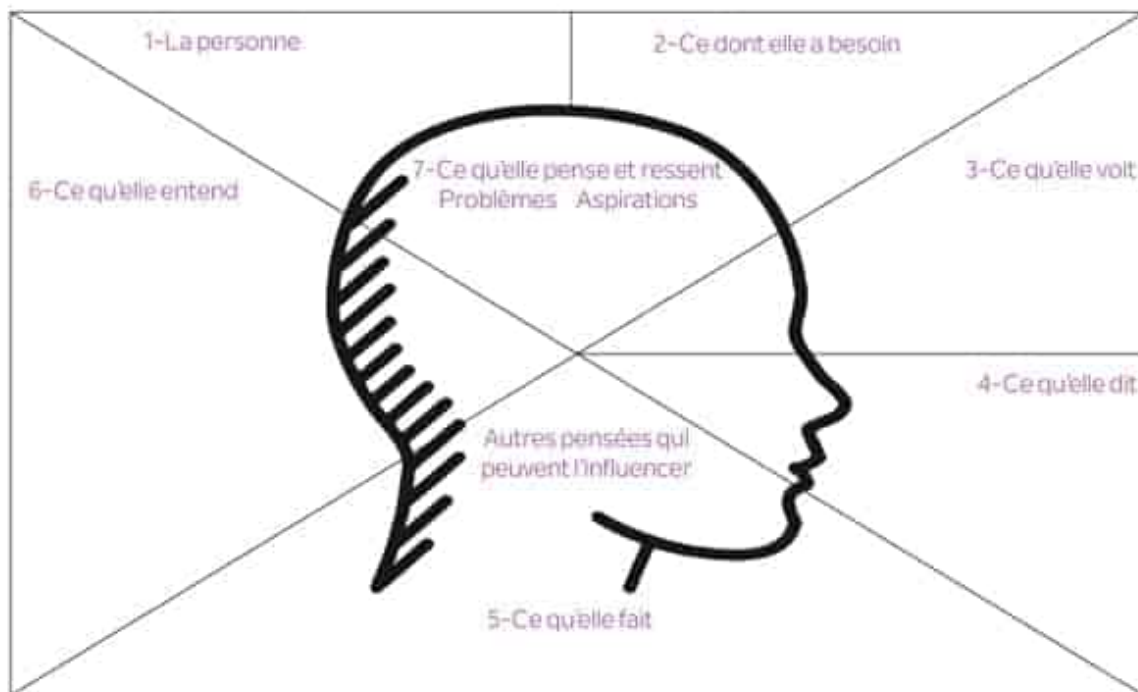
Le leadership, c'est de l'empathie.

Oprah Winfrey

En quelques mots

Nous savons que ce sont les émotions qui guident notre raison, nos façons de faire et nos prises de décisions. La **carte d'empathie** est **l'outil incontournable** de cette phase d'analyse. Maintenant que vous avez récolté et trié toutes les informations liées aux personnes que vous avez rencontrées et interviewées, cette carte vous aidera à tout assembler afin de réaliser une **cartographie visuelle** de l'ensemble des sens et des émotions de votre cible.

**RETRANSCRIRE LES SENS
DES PERSONNES RENCONTRÉES**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Sur une seule page, cet outil permet de poser à plat et de valider ensemble toutes les émotions ressenties par les personnes rencontrées dans la phase précédente.

Avec cet outil, vous en apprendrez plus sur ce que votre public cible voit, sent, ressent, entend, fait et dit, et vous clarifierez encore un peu plus votre futur projet avec toute l'équipe.

Contexte

Réaliser une carte d'empathie est un travail de convergence au cours duquel le groupe va s'accorder et mettre en commun toutes les découvertes précédemment citées pour les transformer en émotions positives ou négatives.

Ainsi, vous réutiliserez les outils précédents afin de synthétiser encore plus ce que vous avez appris sur votre public cible.

Si nécessaire, vous pouvez reprendre des éléments de votre grille d'objectifs ou du parcours client.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Sur une feuille de paperboard ou un nouveau fichier PowerPoint, dessinez une grande tête qui symbolise une personne que vous avez rencontrée.

Sélectionnez une personne qui soit suffisamment consensuelle pour représenter au mieux les découvertes de votre phase d'immersion et empathie.

Vous pouvez aussi regrouper toutes vos découvertes pour ne réaliser qu'une seule carte d'empathie qui serait la synthèse de vos entretiens approfondis, des photojournaux et de vos visites guidées.

1. En haut à gauche, **détaillez qui est la personne type** que vous ciblez avec votre projet.
2. En haut à droite, **expliquez ce dont elle a besoin** d'avoir, de résoudre, de faire, de comprendre, d'acheter....
3. En face de ses yeux, **listez ce qu'elle voit** et qui concerne vous et vos concurrents (des publicités à la télévision, sur son chemin pour aller au travail, sur Internet...).
4. En face de sa bouche, **écrivez ce qu'elle dit** (le ou les commentaire(s) typique(s) que vous avez entendu lors des entretiens par exemple).
5. En bas, **imaginez ce qu'elle fait** (au quotidien ou dans la situation voulue par notre projet).
6. Sur la gauche, en face de son oreille, **écrivez ce qu'elle entend**.
7. Enfin, dans sa tête, **listez ce qu'elle pense** et **ressent** (ses problèmes, ses émotions, ses aspirations ainsi que les autres pensées qui peuvent influencer ses choix ou sa manière de faire, d'acheter, d'agir...).

Méthodologie et conseils

Pendant la réalisation de cette carte d'empathie, le groupe projet doit se cantonner à des faits et non à des ressentis.

Si la phase « immersion et empathie » a été correctement exécutée, il ne devrait pas y avoir de difficultés pour compléter cette carte.

Au contraire, le plus difficile devrait être de ne sélectionner que les éléments indispensables.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : environ 40 minutes par carte d'empathie.
- ✓ Pour utiliser cet outil, pas de tabou ! On veillera à bien noter les aspects positifs mais aussi négatifs.
- ✓ Si plusieurs personnes rencontrées représentent bien votre public cible, n'hésitez pas à réaliser une carte d'empathie pour chaque personne.



[Voir aussi outils 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Voici quelques questions supplémentaires qui vous aideront à renseigner au mieux votre carte d'empathie.

La personne

Donnez un maximum de précisions sur la personne :

- Qui est-elle exactement ?
- Quel est son sexe, son âge moyen, sa situation familiale et professionnelle, son rôle dans votre projet ?
- A-t-elle des passions, des hobbies qui seraient intéressants de connaître pour faire avancer votre projet ?
- A-t-elle l'habitude de fréquenter des lieux, entreprises ou marques qui auraient un rapport avec votre projet ?

Ce dont elle a besoin

... et pourquoi votre projet est parfait pour elle.

- Quelle(s) tâche(s) frustrante(s) effectue-t-elle ou doit-elle effectuer et qui serait simplifiée(s) ou supprimée(s) si votre projet voyait le jour maintenant ?
- Que recherche-t-elle actuellement ?
- Que signifiera l'entrée de votre produit ou service dans sa vie ?
- Qu'est-ce que lui apportera votre projet (ponctuellement ou au quotidien) ?
- Qu'est-ce qui la rendra contente en utilisant votre produit ou service ?
- Comment saura-t-elle qu'elle a fait le bon choix ?

Ce qu'elle voit

- Quelles sont les différentes marques ou offres déjà disponibles sur le marché (les futurs concurrents qui l'abordent fréquemment *via* des messages publicitaires ou autres) ?
- Quel est son environnement immédiat (le lieu d'utilisation de votre futur projet : cuisine, garage, bureau...)?

Ce qu'elle dit

Quelles sont les citations et témoignages que vous avez récoltés précédemment (ce dont elle a envie, ce qu'elle dit des concurrents...)?

Ce qu'elle fait

- Quel est son comportement au quotidien ?
- Quelle est son attitude lors de l'utilisation d'un produit ou service concurrent ?
- Quels sont les gestes qu'elle effectue ? Et pourquoi les fait-elle ainsi ?

Ce qu'elle entend

- Quels sont les messages (publicitaires, promotionnels...) qu'elle a l'habitude d'entendre ?

- Que disent les autres (collègues, amis, conjoint, enfants, parents, communauté sur les réseaux sociaux...) ?
- Quels sont les « on-dit », les « qu'en-dira-t-on », les rumeurs qui gravitent autour d'elle ?

Ce qu'elle pense et ressent

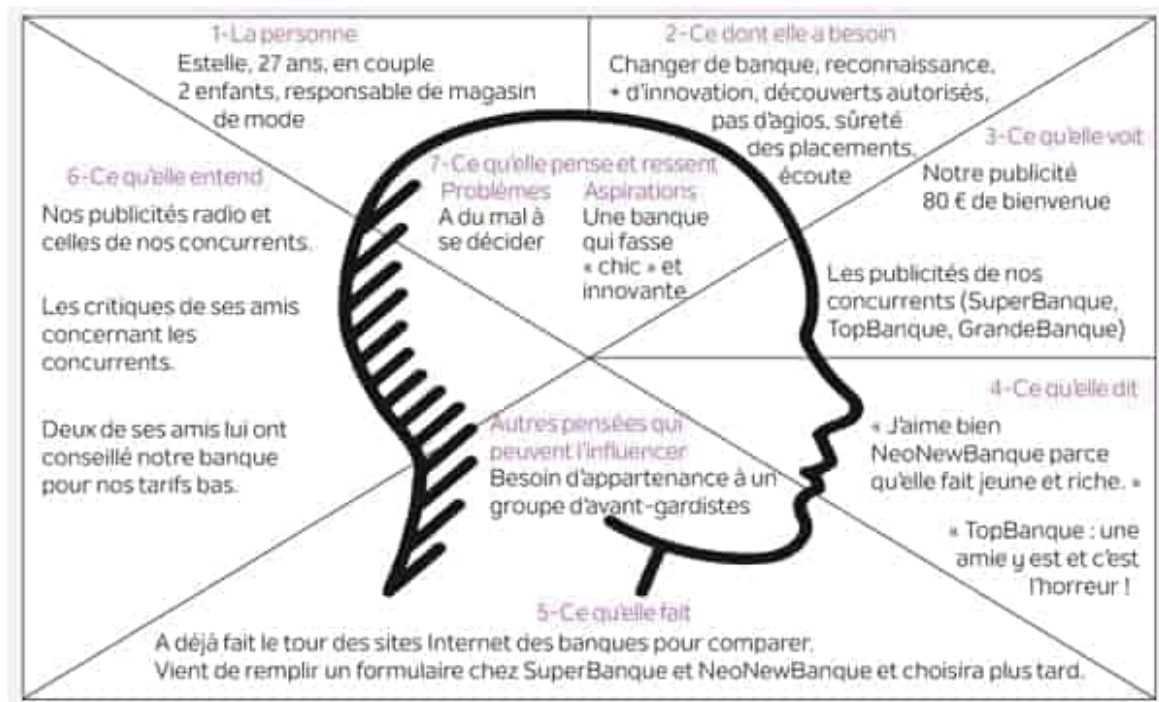
- Dans la partie « Problèmes » : quels sont ses frustrations, ses peurs, les obstacles qu'elle doit surmonter à cause du fait que votre projet n'est pas encore sur le marché ?
- Dans la partie « Aspirations » : quels sont ses souhaits, ses envies, ses rêves... ?
- Dans la partie « Autres pensées qui peuvent l'influencer » : quelle image renvoie-t-elle à la société et son entourage ? Subit-elle une pression sociale ? Aura-t-elle le sentiment de ressortir gagnante ou fière grâce à votre projet ?

Ces nombreuses questions ne sont que des exemples et doivent être adaptées à votre projet.

Chaque personne interrogée peut faire l'objet d'une carte d'empathie spécifique. On mettra ensuite en commun les cartes d'empathie pour rassembler les informations similaires et en faire des personas.

Cas d'entreprise

La carte d'empathie des prospects de NeoNewBanque



PROBLÉMATIQUE

La banque NeoNewBanque (banque factice) a réalisé une étude auprès d'éventuels futurs clients souhaitant changer pour une banque plus innovante, dans le but de les interroger sur leur vie personnelle, professionnelle et leurs façons de voir les nouvelles banques en ligne.

L'objectif de cette étude était de mieux comprendre les attentes et les influences que pouvaient subir les potentiels clients.

Les équipes de la banque ont interrogé de nombreux de prospects et notamment Estelle, 27 ans, 2 enfants, qu'ils estiment très bien représenter les futurs clients. Ils décident donc de réaliser une carte d'empathie pour transmettre ces informations en interne et partager leurs découvertes.

RÉSULTATS

L'équipe note tout d'abord les caractéristiques d'Estelle et toute information qu'elle juge importante, comme ce qu'a dit Estelle concernant ses besoins. On découvre alors qu'Estelle serait comblée si elle trouvait une banque pouvant remplir plusieurs critères (besoin de reconnaissance, innovante, capacité de découverts, prestations gratuites et sécurité). Estelle a l'habitude de voir et d'entendre les publicités de notre banque et de nos concurrents. Ses amis lui ont déjà parlé en bien de NeoNewBanque et une amie s'est plainte de la qualité d'une banque concurrente. Estelle semble indécise car, à l'intérieur d'elle-même, elle recherche beaucoup plus qu'une simple banque : elle a besoin d'une banque à l'écoute, qui la valorise en la faisant appartenir une véritable communauté d'avant-gardistes.

OUTIL

28

Les personas

“

Dis-moi qui tu es et je te dirai qui je suis.

Anonyme

En quelques mots

Popularisée par l'américain Alan Cooper vers la fin des années 1990, cette **fiche d'identité** de vos futurs clients possède la particularité de rentrer au plus profond de leur personnalité et de livrer des **informations synthétiques**. Souvent utilisée dans l'univers des start-up mais aussi dans les milieux du développement commercial, du marketing, de la communication et des produits grand public, elle offre une empathie encore plus accrue grâce à la personnalisation totale des critères qui la composent. Cet outil est la suite logique et le complément parfait de la carte d'empathie.

**LE PORTRAIT-ROBOT DE VOS FUTURS
CLIENTS**

Edgar *Baskets Bon vivant*
Seul le look compte
Dépensier Yolo

Scénario :

 Frustrations :

 Objectif :

 40 % de la base clients (estimation)

Edgar a 28 ans, il habite dans une grande ville française, il est fiancé sans enfant. Il a fait des études de communication et a signé un CDI en tant que graphiste. Il gagne 25 000 euros par an.

Ses marques préférées :



Eva *Marques YouTube*
Amoureuse
L'influenceuse influencée Pressée

Scénario :

 Frustrations :

 Objectif :

 30 % de la base clients (estimation)

Eva à 21 ans, elle habite chez ses parents. Elle a un petit copain. Elle termine ses études pour devenir coach sportif. Elle a une chaîne YouTube de conseils sportifs et suit des influenceuses. Elle est serveuse à mi-temps.

Ses marques préférées :



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'idée est de définir, pour chacun de vos publics cibles, la fiche d'identité idéale ou imaginée d'un ou d'une de vos futurs clients ou utilisateurs, telle que l'équipe l'imagine.

Contexte

On peut travailler en équipe ou faire travailler chacun sur un persona spécifique, puis réunir tous les participants pour en débattre et améliorer les fiches.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En équipe, **définissez vos publics cibles** (individus regroupés par grands thèmes qui constitueraient le principal de votre clientèle).
 Qui sont-ils ? Combien y a-t-il de publics différents qui seraient

intéressés par votre solution ? Des femmes scientifiques ? Des pères au foyer ? Des directeurs et directrices marketing d'entreprises du CAC 40 ? Des garçons de 6 à 8 ans ? Des adolescentes allant à l'équitation ? Un chômeur en fin de droits ? La fameuse ménagère de moins de 50 ans ?

2. Sur une feuille de papier ou un nouveau fichier PowerPoint, **établissez la fiche personnelle** de chaque persona (groupe d'individus identifié à l'étape 1).
3. En haut à gauche, **imaginez son prénom**.
4. Juste en dessous, **inventez une petite phrase qui pourrait bien résumer** qui est cette personne. Et ajoutez en nuage quelques mots-clés la caractérisant encore plus.
5. **Rédigez un scénario** qui raconte le vécu de votre persona par rapport au concept même de votre projet. **Mettez-le en situation** juste avant le moment où il aurait besoin de votre solution.
6. **Identifiez ses frustrations** (en reportant vos découvertes à la suite de l'utilisation des outils précédents).
7. **Quel est votre objectif** pour que ce persona n'ai plus de frustration ?
8. **Estimez le pourcentage de clients** comme lui sur l'ensemble de vos futurs clients (même si, pour le moment, ce ne sera pas vraiment précis, mais cela vous permet d'avoir une projection sur l'importance économique de vos personas).
9. **Racontez sa vie en quelques lignes** : qui est-il ? Où habite-t-il ? Combien gagne-t-il ? A-t-il des enfants ? Est-il marié ? A-t-il des passions ?
10. **Trouvez les logos** de ses marques préférées (toutes marques confondues).
11. Et enfin, **donnez un visage à votre persona** en trouvant une photo sur Internet dont le physique pourrait se rapprocher de votre imaginaire.

Méthodologie et conseils

Une fois vos personas terminés, imprimez-les en plusieurs exemplaires et collez-les un peu partout dans vos locaux (dans le

bureau de chaque personne de l'équipe projet, dans les couloirs...) afin que toute l'équipe intègre bien les caractéristiques de chacun.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : de 30 minutes à 1 heure pour réaliser un persona.
- ✓ À partir de maintenant, quand vous parlerez de vos publics cibles, vous n'utiliserez que les prénoms de vos personas et vous vous demanderez « Comment réagirai Eva à cette nouvelle fonctionnalité ? », « Est-ce que cette nouveauté plaira à Eva ? » ou encore « Est-ce que Edgar serait prêt à dépenser 300 euros pour acheter mon projet ? ».



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Afin de vous aider à construire la fiche d'identité parfaite, revenons sur les éléments qui la composent.

Le prénom et la phrase descriptive

Soyez le plus représentatif possible : un prénom reflète souvent une période de naissance, la catégorie sociale de certains parents, peut-être un pays d'origine ou une culture... On ne choisira donc pas le prénom Kévin pour représenter un homme d'une soixantaine d'années.

Réfléchissez à une description qui pourrait résumer en quelques mots les caractéristiques de votre persona. Habituellement, on utilise un nom commun, puis un qualificatif. Par exemple : la maman chic, l'ado ultra-gamer, la mamie connectée, le directeur débordé...

Son nuage de mots

Ici, ajoutez quelques mots définissant les passions ou les caractéristiques originales de votre persona. Pour résumer, il faut qu'en ne lisant que le prénom, la phrase descriptive et le nuage de mots, chacun se fasse déjà une idée précise du caractère du persona.

Le scénario et les objectifs

Inventez une histoire courte dans laquelle votre persona évolue. Prenez comme référence vos découvertes lors de la phase d'immersion et d'empathie, vous devriez voir plusieurs scénarios se dégager...

Il s'agit ensuite de définir les frustrations de votre persona : quelles sont-elles et à quel moment se manifestent-elles ? Quel est votre objectif pour lui permettre de ne plus être frustré ? Comment comptez-vous y arriver ?

Le pourcentage de votre base de clients

Sur 100 clients, combien seraient comme vos personas ? Dans cette rubrique, estimez le potentiel de chaque client et son importance commerciale. Si vous n'avez qu'une seule et unique cible potentielle, le pourcentage sera de 100 %. Si vous avez plusieurs cibles, ne créez que les personas ayant un potentiel supérieur à 10 % de votre base de clients, sinon vous perdrez votre temps dans des détails trop vagues pour le moment.

Sa description personnelle et sa photo

Décrivez sa vie quotidienne : son âge, son lieu d'habitation, son salaire moyen, son mode de vie, ses passions, ses amis, sa famille, son travail...

Pour un usage interne exclusivement, allez sur Internet et recherchez des portraits de personnes qui pourraient correspondre au mode de vie de votre persona. On tombera parfois dans le cliché, mais ce n'est pas important.

Ses marques préférées

Ne vous cantonnez pas à ne mettre que les logos de vos concurrents mais voyez plus large. On sait par exemple qu'en fonction de la marque de téléphone mobile, on peut déceler le niveau salarial ou son envie d'appartenance à une communauté.

D'autres caractéristiques à ajouter si besoin

Ses passions, ses aversions, ses lieux préférés...

Tout au long de la conception du projet, et même après son lancement, vous devrez améliorer vos personas en fonction des nouveautés et des aléas survenus. Peut-être même que vous aurez imaginé des personas qui n'existent pas vraiment sur votre marché ou qui n'adhéreront jamais à votre projet.

Exercice

Construisez vos personas

The image shows two identical blank forms for creating user personas. Each form is contained within a rectangular border and has the following sections from top to bottom:

- A header area with a dotted line and a small box on the right.
- A section labeled "Scénario :" followed by a large empty rectangular box.
- A section labeled "Frustrations :" followed by a dotted line.
- A section labeled "Objectif :" followed by a dotted line.
- A section labeled "% de la base clients (estimation)" followed by a dotted line.
- A section labeled "Ses marques préférées :" followed by three horizontal lines.

> À vous de constituer vos personas en complétant les modèles ci-dessus.

1. Quel est le prénom de votre persona et quelle serait sa phrase d'accroche ?

.....
.....

2. Listez quelques mots qui pourraient le représenter pour les mettre dans le nuage

.....
.....

3. Quel scénario typique pourrait-il vivre pour avoir besoin de votre projet ?

.....
.....

4. Quelles sont ses frustrations, ses points d'irritation, de stress ou de rupture totale ?

.....
.....

5. Notez votre objectif pour ce public cible.

.....
.....

6. Selon vous, et dans l'idéal, quel pourcentage de votre clientèle sera représenté par ce persona ?

.....
.....

7. Installez votre persona dans une histoire : son âge, sa ville, sa situation familiale, ses hobbies, son salaire moyen...

.....
.....

8. Enfin, listez des marques de son quotidien que votre persona a l'habitude d'utiliser ou d'acheter.

.....
.....

> Ce modèle est donné à titre d'exemple. Vous pouvez bien sûr ajouter tous les éléments et les critères qui vous sembleront utiles et pertinents à une meilleure connaissance de vos publics cibles.

OUTIL

29

Les cadres à pépites

“

L'or véritable ne craint pas le feu.

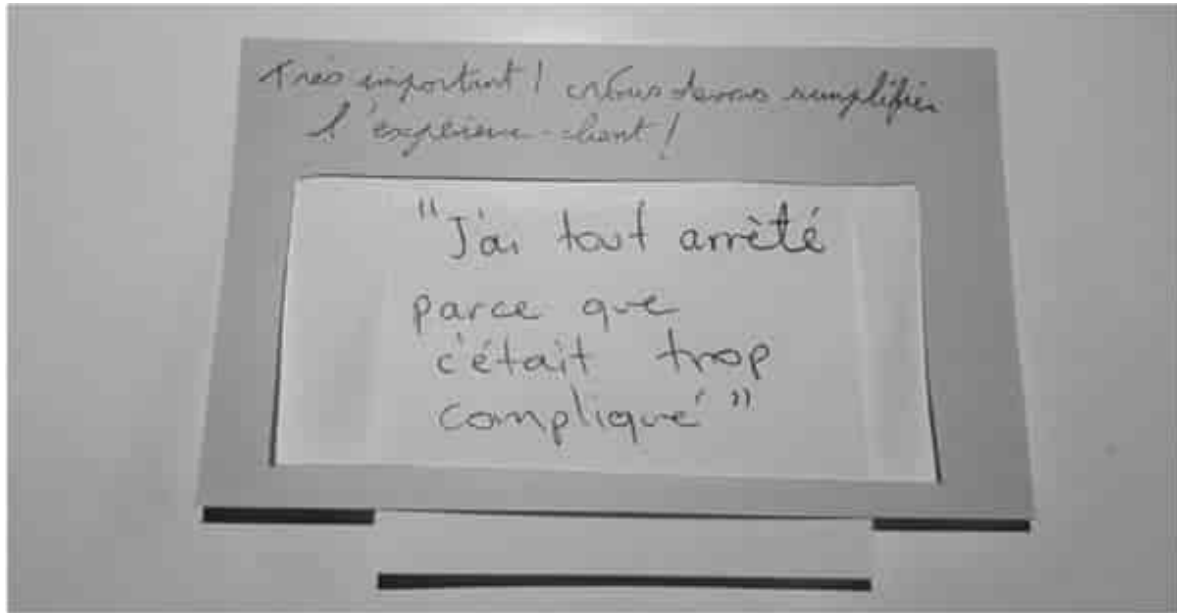
Proverbe chinois

En quelques mots

Aussi nommé **Nuggets Frames** en anglais, l'utilisation des **cadres à pépites** est tellement rapide à mettre en place qu'il serait dommage de s'en priver, d'autant plus que les avantages liés à cet outil sont immenses.

On appréciera aussi le sentiment de commencer réellement à façonner notre futur projet en débutant par les bénéfices plutôt que par la création pure et dure du produit ou du service.

**ENCADRER ET ARGUMENTER
LES PRIORITÉS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En mettant en place cet outil, vous ferez ressortir les informations les plus importantes afin de sélectionner collectivement les besoins prioritaires de votre public cible.

Contexte

Ressortez chacun des outils que vous avez créé pendant cette phase d'analyse : le storytelling de restitution, le parcours client, la carte d'expérience, la grille d'objectifs, la matrice 2x2, la carte d'empathie, les personas.

Toute l'équipe doit au préalable tous les regarder à nouveau et se remémorer les différentes découvertes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Affichez l'ensemble des résultats** de synthèse des outils précédemment cités sur un mur suffisamment grand pour

pouvoir tous les accueillir.

- 2. Les membres de l'équipe projet se voient remettre des post-it®** rectangulaires (d'une taille minimum de 127x76 millimètres) que l'on aura au préalable découpés en leur centre afin de leur donner une allure de cadre.
Ce sont désormais des cadres à pépites et leur nombre est illimité.
- 3. Chacun désigne les découvertes** qui lui semblent indispensables au projet en collant son cadre à pépites dessus, de manière à laisser entrevoir l'idée au centre.
- 4. En positionnant le cadre**, le découvreur de la pépite rédige sur les bords de son cadre la raison pour laquelle il l'a sélectionné et pourquoi c'est important selon lui.
- 5. Une fois les cadres à pépites placés par chacun**, chaque découvreur explique ses choix à l'oral aux autres membres de l'équipe.
- 6. Après débat**, toute l'équipe sélectionne ou non les véritables pépites primordiales.

Méthodologie et conseils

N'oubliez pas que vous travaillez sur des outils qui avaient des objectifs distincts.

Il est donc normal d'avoir à sélectionner des éléments totalement différents comme des découvertes, des phrases issues de témoignages d'interviewés, des idées, des bonnes ou des mauvaises façons de faire pendant vos visites guidées, des objectifs, des frustrations, un positionnement spécifique de vos concurrents sur le marché, une phrase entendue lors d'un entretien approfondi, un moment de bonheur, une marque préférée...

Chaque membre de l'équipe doit être totalement libre de ses choix et capable de les exprimer ensuite.

Pour l'étape 6, on fait appel à l'intelligence collective pour faire émerger les véritables pépites.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 30 minutes environ (15 minutes pour relire les résultats des outils précédemment utilisés + 15 minutes pour sélectionner, rédiger et coller ses cadres à pépites).
- ✓ À cela il faut ajouter un temps de débat, d'explications, d'argumentations et de sélection en équipe.
- ✓ Faites provision de post-it® suffisamment grands. Ils permettront d'avoir une visibilité suffisante sur la découverte ou l'idée qui est juste en dessous.



[Voir aussi outils 21 à 28](#)

OUTIL
30

Le baromètre des priorités

“

*Il y a la montagne à gravir et les étapes
pour arriver au sommet. Ces étapes sont
votre quotidien.*

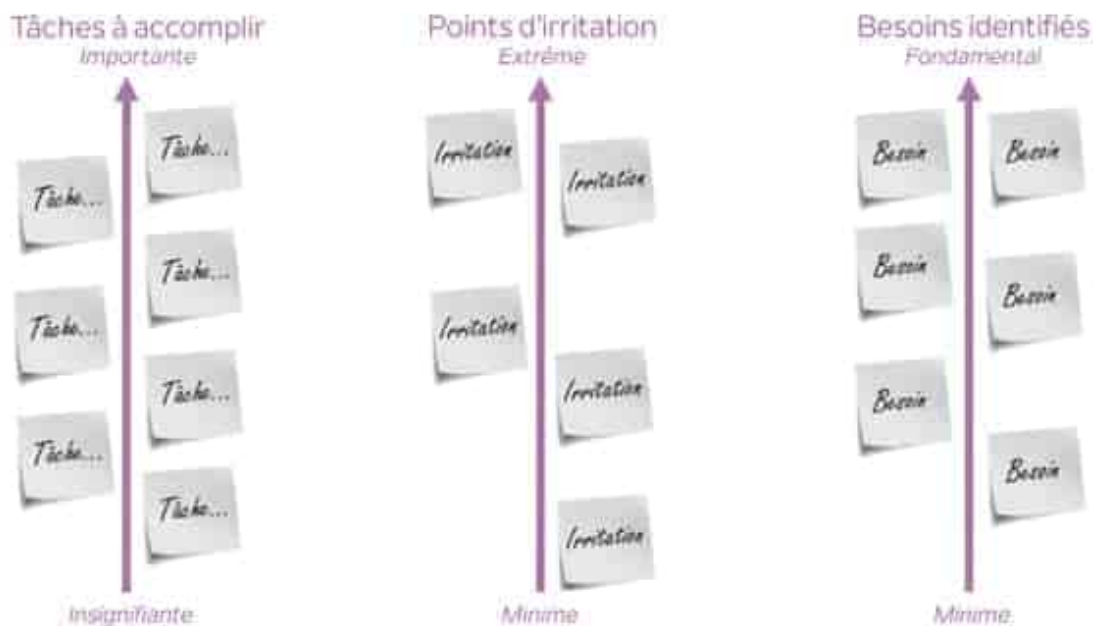
Yannick Noah

En quelques mots

Le **baromètre des priorités** est un outil extrêmement simple à mettre en place pendant cette **période de convergence des informations**. Il intervient à la suite des cadres à pépites afin de classer, puis prioriser, l'ensemble des bonnes idées désignées par l'équipe. Comme un vrai thermomètre, il va vous aider à mesurer le chaud (priorité extrême) et le froid (priorité basse).

Cet outil est tellement pratique que l'on peut même réutiliser son principe pour gérer et classer toutes les priorités de son quotidien personnel ou professionnel.

PLUS LA PRIORITÉ EST IMPORTANTE, PLUS LE POST-IT® EST HAUT



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En quelques minutes, l'équipe projet distingue, en collectif, les tâches à accomplir, les points d'irritation et les besoins identifiés grâce au classement par ordre de priorité ou d'urgence.

Contexte

Grâce à l'outil précédent, les membres de l'équipe réutilisent leurs cadres à pépites pour générer rapidement un ou plusieurs baromètres de priorités.

Ces baromètres de priorisation peuvent aussi être utilisés pendant la phase d'idéation, juste après un brainstorming. On pourra alors

prioriser les idées proposées, de la moins importante ou prioritaire jusqu'à l'idée de génie, prioritaire et indispensable pour le projet.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Collez une grande feuille** de paperboard sur un mur.
2. Ensemble, **définissez les critères des baromètres** que vous souhaitez mettre en place. En règle générale, le premier baromètre aborde la priorisation des tâches à effectuer.
3. **Les suivants évoquent les points d'irritation et les besoins identifiés**, mais on pourrait ajouter d'autres baromètres liés à votre projet.
Par exemple, vous pouvez réaliser un baromètre de points d'enchantements, éco-responsabilité, valeurs humanistes, taille du marché, expérience client, image de marque, etc.
4. **Reprenez vos cadres à pépites** avec l'idée encadrée. Vous pouvez désormais laisser de côté les cadres à pépites pour ne garder que les idées validées lors de la mise en pratique de l'outil précédent (si l'idée n'est pas déjà sur une note adhésive).
Dans le cas de vos personas par exemple, reportez-la sur une nouvelle note adhésive.
5. En équipe, **débattez pour classer vos pépites** par ordre de priorité sur chaque baromètre.

Méthodologie et conseils

Il y a 2 façons de générer un baromètre de priorités :

- soit chaque membre de l'équipe réalise son baromètre de son côté, et les priorités sont mises en commun et discutées en équipe ;
- soit une personne de l'équipe anime la réflexion de groupe. Elle positionne les notes adhésives les unes au-dessus des autres de manière aléatoire tout le long du baromètre.

L'animateur énonce à haute voix ce qu'il y a écrit sur la note adhésive située la plus en bas et celle située juste au-dessus, puis annonce « Laquelle des deux est la plus prioritaire ? ».

L'équipe vote à main levée et l'animateur place la note adhésive la plus prioritaire au-dessus de l'autre.

Ensuite, l'animateur fait comparer et voter la note adhésive précédemment élue avec celle située juste au-dessus. L'équipe vote à nouveau et ainsi de suite jusqu'à arriver tout en haut du baromètre...

Une fois le classement terminé, on vérifie une dernière fois : tous ensemble, face à chaque baromètre, chacun regarde à nouveau le classement des priorités et le groupe les ajuste une dernière fois, si nécessaire.

Avant de vous lancer...

✓ Durée estimée : de 20 à 45 minutes pour chaque baromètre de priorités, tout dépendra du nombre de notes adhésives à placer et de votre facilité à les classer.



[Voir aussi outil 39](#)

OUTIL
31

La reformulation du défi

“

*À qui sait comprendre, peu de mots
suffisent.*

Proverbe français

En quelques mots

Nous entamons désormais le tout **dernier outil de cette phase d'analyse** . L'ensemble de vos recherches et découvertes est **résumé en quelques phrases** . C'est l'ultime outil de convergence, celui qui mettra d'accord, une bonne fois pour toutes, l'ensemble de l'équipe sur les **orientations** à donner à votre projet.

Pour cela, nous avons besoin d'amorces de phrases qui permettent de clarifier et de mettre en avant les principales trouvailles décelées ou constatées lors de l'utilisation des outils de cette phase.

**CLORE LA PHASE D'ANALYSE
SUR QUELQUES PHRASES**

« Notre équipe souhaite concevoir / réinventer un(e) [votre idée et son innovation] afin de réenchanter [votre public cible].

Nous avons découvert que [le prénom d'un de vos personas ou l'ensemble des prénoms de vos personas] a/ont besoin de [1^{er} besoin, voire 2^e besoin] pour ne plus avoir à [1^{er} point d'irritation, voire 2^e point d'irritation].»

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but de cet outil est de clarifier et de lever définitivement toute ambiguïté en résumant en deux à quatre phrases les priorités qui se sont dégagées des phases « Immersion et empathie » et « Analyse », puis de vos baromètres des priorités.

Contexte

L'équipe se réunit pour débattre et sortir, grâce à cet outil de fin de phase, le résumé complet de ces premières heures de travail collaboratif.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En silence et chacun de son côté, **on essaye de renseigner les parties entre crochets** de notre phrase de reformulation du défi.
« Notre équipe souhaite concevoir/réinventer un(e) [votre idée et son innovation] afin de réenchanter [votre public cible]. Nous avons découvert que [le prénom d'un de vos personas ou l'ensemble des prénoms de vos personas] a/ont besoin de [1^{er} besoin, voire 2^e besoin] pour ne plus avoir à [1^{er} point d'irritation, voire 2^e point d'irritation]. »
2. **Chaque membre de l'équipe lit à haute voix** sa reformulation et l'équipe ne sélectionne que les meilleures parties.

À la fin, toute l'équipe s'accorde sur une seule reformulation finale.

Méthodologie et conseils

Il est tout à fait possible de raccourcir le temps de réalisation de cet outil en faisant réfléchir à l'oral toute l'équipe en même temps.

Ne cédez pas à la facilité car, en règle générale, la reformulation du défi en groupe dans ces conditions est moins détaillée et moins concrète.

Il existe d'autres types de phrases à trous exploitables lors de la reformulation du défi, comme :

- « Nous avons rencontré [prénom du ou des personas]. Nous avons découvert que [1^{er} besoin, voire 2^e besoin identifié]. C'est pourquoi nous voulons l'aider en [créant, développant, mettant sur le marché...] une solution qui [description rapide du but de votre projet]. »
- « En tant qu'équipe, nous voulons aider [prénom du ou des personas] à ne plus avoir à [1^{er} point d'irritation, voire 2^e point d'irritation], c'est pourquoi nous allons développer [description rapide du but de votre projet]. »
- « [Prénom du ou des personas] à besoin de [1^{er} besoin, voire 2^e besoin] parce que nous avons découvert que [vos découvertes]. »
- « Avant de commencer ce processus de Design Thinking, nous pensions que [vos préjugés] alors que nous avons découvert que [vos découvertes]. »
- Afin de familiariser l'équipe projet et les autres collaborateurs de votre entreprise à votre projet Design Thinking, comme pour le résultat de vos personas, vous pouvez imprimer votre reformulation sur des feuilles A3 et les coller aux endroits stratégiques de votre entreprise : salle de pause, couloir, machine à café...

Avant de vous lancer...

✓ Durée estimée : 20 à 30 minutes.

✓ Pour cette dernière étape de la phase d'analyse, creusez bien votre reformulation du défi et n'oubliez rien qui pourrait être important pour la suite.



[Voir aussi outil 28](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Dernier recadrage du défi avant validation

Une fois votre reformulation de défi effectuée, je vous propose une toute dernière étape dédiée à la vérification. Elle est basée sur un outil appelé « Critical Reading Checklist », développé par David Larabee de la Stanford School of Education. Modifiée et améliorée, cette série de questions vous aidera à vérifier que votre reformulation (et surtout votre futur projet) est bien en adéquation avec vos espérances.

Quoi ?

- Quel est l'angle choisit par l'équipe ?
- Quel est le problème que vous essayez de résoudre ?
- Votre reformulation est-elle bien centrée vers vos futurs utilisateurs ?
- Votre reformulation est-elle bien centrée sur les besoins prioritaires de vos futurs utilisateurs ?
- Votre reformulation est-elle bien basée sur vos découvertes ?
- À l'exception du vocabulaire technique, votre reformulation serait-elle compréhensible par un enfant de 10 ans ?

Qui ?

- Votre équipe est-elle totalement d'accord avec la reformulation ?
- Le public ciblé dans votre reformulation est-il le bon ? Y en aurait-il d'autres qui vous auraient échappé ?

Quoi de neuf ?

- Quelle est la valeur ajoutée de votre proposition ?
- Pouvez-vous simplifier et proposer votre reformulation d'une meilleure manière ?
- Qu'avez-vous laissé de côté délibérément ?
- En y réfléchissant bien, y a-t-il un élément laissé de côté que l'on pourrait intégrer à votre reformulation ?

Si votre reformulation du défi n'apporte pas assez d'innovation ou de nouveauté, efforcez-vous d'apporter plus de précisions...

Et ça intéresse qui ?

- Votre proposition est-elle vraiment intéressante ?
- Votre public cible va-t-il être soulagé, heureux ou content quand il découvrira votre projet ?
- Votre équipe est-elle toujours enthousiaste et partante pour continuer le projet en lisant la reformulation ?
- Ce projet en vaut-il toujours la peine ?

Si vous répondez non à une de ces quatre dernières questions, il est encore temps de vous poser les bonnes questions...

Reformulez vos phrases jusqu'à temps qu'elles répondent à l'ensemble des questions ci-dessus.

Une fois ce dernier outil achevé, vous êtes prêt pour débiter la phase la plus créative du Design Thinking : l'idéation !

Auto-évaluation

La phase d'analyse

> Le but de cette auto-évaluation est de vérifier ce que vous avez retenu de ce dossier. Cochez la ou les cases appropriées et retrouvez les bonnes réponses en bas de page.

1. La phase « Analyse » est la... étape du Design Thinking ?

- A. 1^{re} B. 2^e C. 3^e D. 4^e

2. C'est une période :

- A. de divergence B. de convergence

3. Cette phase permet de :
- A. prioriser les contours du projet
 - B. trouver des idées
 - C. dessiner votre projet
4. Le storytelling de restitution sert à :
- A. inventer une histoire en fonction de ce que l'on a découvert
 - B. raconter la réalité de ce que l'on a découvert
5. Le parcours client sert à matérialiser :
- A. les points d'enchantements
 - B. les points de frictions
 - C. les points d'enchantements et de frictions
6. La carte d'expérience retranscrit essentiellement :
- A. les expériences positives
 - B. les expériences négatives
7. Cochez les cases présentes dans la grille d'objectifs :
- A. l'utilisateur a et veut
 - B. l'utilisateur imagine
 - C. l'utilisateur n'a pas et veut
 - D. l'utilisateur va faire
 - E. l'utilisateur a mais ne veut pas
 - F. l'utilisateur n'a pas et ne veut pas
8. La matrice 2x2 permet de :
- A. générer des idées en mode collaboratif
 - B. faire des interviews
 - C. positionner son projet parmi les concurrents
9. La carte d'empathie est :
- A. un outil indispensable
 - B. un outil facultatif
10. Les personas sont une représentation :
- A. de chacune des personnes que vous avez rencontrées
 - B. des personnes que vous avez préférées
 - C. condensée de vos principales cibles
11. Sur un baromètre des priorités, la tâche la plus prioritaire est :
- A. en haut
 - B. en bas

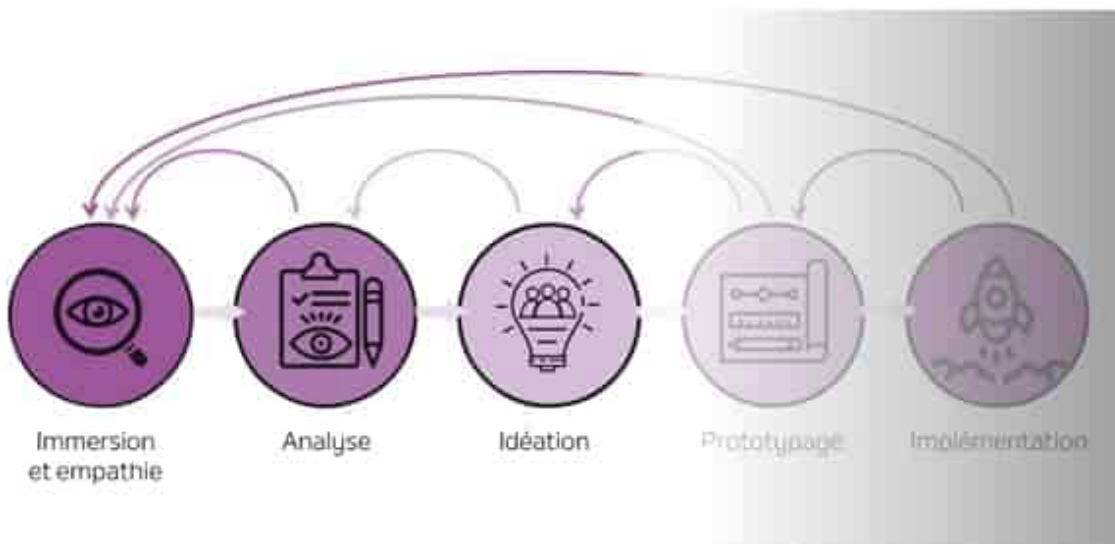
Réponses : 1.B, 2.B, 3.A, 4.B, 5.C, 6.B, 7.ACEF, 8.C, 9.A, 10.C, 11.A.

IDÉATION

“

Mais alors, dit Alice, si le monde n'a absolument aucun sens,
qui nous empêche d'en inventer un ?

Lewis Carroll



Troisième partie du Design Thinking, la phase d'idéation est un moment sérieux sans se prendre au sérieux, qui détermine votre futur champ d'action, la division des futures tâches à effectuer ainsi que le prototypage de votre futur produit ou service. C'est un processus qui n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, avec une démarche devant être structurée de la sorte : échauffement, brainstorming, puis priorisation.

D'abord s'échauffer le cerveau

Les trois premiers outils présentés dans ce dossier permettent aux membres de l'équipe de déconnecter leur cerveau des problèmes du quotidien et des dossiers compliqués pour rentrer, non sans une pointe d'humour, dans une session de pure créativité et de lâcher-prise. Ces jeux permettent d'effacer les blocages créatifs (peur de mal faire, peur de la hiérarchie, peur d'être jugé...). Un seul jeu est suffisant pour lancer le processus créatif et un brainstorming.

Un maximum d'idées en un minimum de temps

Les cinq outils suivants dressent une liste non exhaustive de différentes techniques de brainstorming avec un seul objectif : générer beaucoup d'idées en quelques minutes. Plus vous en aurez générées collectivement et plus votre projet a des chances d'être innovant. Il n'est pas conseillé de passer par tous les outils proposés, mais de n'utiliser que ceux qui correspondent à votre projet et à l'état d'esprit de votre équipe.

Sélectionner en groupe les idées

Enfin, les trois derniers outils affirment la nécessité de convergence de fin de phase. Après avoir divergé (c'est-à-dire produit un grand nombre d'idées dans tous les sens) grâce aux outils de brainstorming, l'équipe est amenée à converger (prioriser).

Les outils

[32 Les 3 choses](#)

[33 L'ABC Story](#)

[34 L'histoire absurde](#)

[35 Le mash-up](#)

[36 Le Mood Board](#)

[37 Le jeu de rôles d'idéation](#)

[38 Se mettre dans la peau de...](#)

[39 Le brainstorming 6-3-5 et 6 autres idées de brainstorming](#)

[40 Le vote par gommettes](#)

[41 L'avocat de l'ange](#)

[42 Les idées vertes et les idées noires](#)

OUTIL

32

Les 3 choses

“

*Sourire trois fois tous les jours rend inutile
tout médicament.*

Proverbe chinois

En quelques mots

Il convient de commencer chaque séance de créativité (ou brainstorming) par un **moment d'échauffement**, si possible plein d'**humour**, pour aider les membres de l'équipe à oublier totalement les travaux sur lesquels ils étaient précédemment et les soucis du quotidien. L'idée est de les canaliser progressivement vers **la création d'un maximum d'idées**.

On commence donc en douceur avec ce jeu très simple qui peut donner lieu à des moments épiques et déjantés en raison de la précipitation demandée. Plus vous générerez de l'humour, et plus l'équipe se sentira libre de lâcher prise pour être innovante.

CITEZ 3 CHOSES EN 5 SECONDES

3 choses qu'on aime faire en hiver

3 choses interdites dans un ascenseur

3 choses à ne pas mettre dans son nez

3 choses sur une table de chevet

3 choses interdites aux enfants

3 choses qu'on ne trouve pas dans une cuisine

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but de ce jeu est de commencer à faire fonctionner les neurones en mettant en compétition les membres de l'équipe. Le stress des 5 secondes pour répondre amènera les participants à dire parfois n'importe quoi, ce qui lèvera les blocages créatifs et apportera un côté détendu à la séquence de travail suivante.

Contexte

Avant toute séance de brainstorming, proposez un petit jeu à vos équipes afin de les déconnecter de leurs activités précédentes.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Une personne est désignée animatrice du jeu.** Elle lira les questions une par une.
- 2. Deux membres volontaires** de l'équipe se lèvent et se mettent face à face autour d'une table. On désigne la première qui devra énumérer 3 choses bien précises, puis appuyer sur un buzzer ou une simple note adhésive collée au centre de la table, tout cela en moins de 5 secondes.
L'animateur énonce à haute voix la première question : « Citez-moi 3 choses que l'on aime faire en hiver ! ». Si le participant énumère correctement les 3 choses demandées, puis appuie sur le buzzer, il reste en place et la main passe à son adversaire. Si le participant n'arrive pas à énumérer les 3 choses ou oublie de buzzer, il est éliminé et remplacé par un autre membre de l'équipe.
- 3. Le gagnant est la personne ayant encore la main** lorsque tout le monde s'est fait éliminer.

Méthodologie et conseils

Rien ne vous empêche de créer vos questions mais je vous donne mes préférées afin de faire réagir votre équipe :

- 3 choses impossibles à mettre dans un sac
- 3 vêtements de ski
- 3 plantes qui sentent bon
- 3 plats bien français
- 3 insultes de jeune
- 3 choses de plus de 2 mètres
- 3 choses que vous détestez manger
- 3 cris de bonheur
- 3 pays ayant une frontière avec la France
- 3 choses commençant par un A
- 3 cris de douleur
- 3 choses à ne pas mettre au frigo
- 3 gros mots que vous préférez
- 3 professions qui n'existent pas
- 3 choses à manger rapidement

- 3 accessoires pour la plage
- 3 marques de café
- 3 villes belges
- 3 races de chien
- 3 couleurs de l'arc-en-ciel
- 3 prénoms qui paraissent norvégiens...

Vous pouvez aussi intercaler, de temps à autre, des questions tournées vers votre projet, comme :

- 3 concurrents de notre projet
- 3 prénoms de nos personas
- 3 priorités de notre projet
- 3 lieux que nous avons observés
- 3 découvertes étonnantes à propos de notre projet
- 3 raisons de travailler sur ce projet
- 3 membres de l'équipe avec qui vous aimez travailler

Avant de vous lancer...

- ✓ Procurez-vous, si possible, un vrai buzzer. Vous mettrez les membres de l'équipe dans des conditions optimales de jeu.
- ✓ Pour commencer, sélectionnez deux membres de l'équipe qui vous semblent très créatifs et sans limite. Ils apporteront une émulation positive et peut-être même beaucoup d'humour.

OUTIL

33

L'ABC Story

“

L'alphabet fut l'origine de toutes les connaissances de l'homme et de toutes ses sottises.

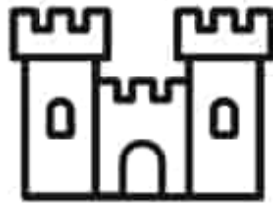
Voltaire

En quelques mots

Ce deuxième jeu a pour but de créer une **émulation positive** et une **écoute prolongée et réciproque** pendant toute la période de jeu. L'équipe construit, en mode collaboratif, une histoire qui a de grandes chances d'être totalement loufoque mais non dénuée de sens. On entraîne ainsi les facultés d'attention, d'imagination, de créativité et de rétention des informations de chacun. Le mélange idéal pour se chauffer les méninges dans une bonne humeur communicative et enthousiasmante pour la suite.

QUELQUES LETTRES POUR UNE GRANDE HISTOIRE

A B C D...



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Ce jeu dédié à l'échauffement des méninges fait travailler la continuité de l'action, l'absurde, la stratégie et la difficulté de répondre rapidement.

Contexte

En règle générale, cet échauffement ne prend que quelques minutes et permet de détendre l'atmosphère par l'absurde.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. À l'oral, un membre de l'équipe **commence à improviser** une histoire en commençant par la lettre A.
2. Son voisin de droite la continue **en utilisant obligatoirement la lettre B** au début de sa phrase.
3. Son voisin de droite la poursuit mais cette fois-ci **en la commençant par la lettre C**.

4. Son voisin de droite **prolonge l'aventure** en utilisant la lettre D... et ainsi de suite.
5. La dernière personne à raconter doit obligatoirement **terminer l'histoire**.

Méthodologie et conseils

Il convient de commencer l'histoire par une trame simple afin de permettre à toute l'équipe de démarrer sur de bonnes bases.

Il est conseillé de laisser libre-court à son imagination et d'amener l'histoire vers des situations absurdes, décalées voire sans queue ni tête, afin de provoquer le rire et l'absurdité...

Voici un exemple de début d'histoire :

- À la fin de l'hiver 1613, vivait une belle, douce et grande princesse dans un royaume très loin mais pas si loin que cela tout de même.
- Elle avait un problème : c'est qu'elle s'ennuyait grandement en attendant son mari parti à la guerre depuis fort longtemps...
- Bien malgré elle, un jour, elle se retrouva obligée de quitter son beau et grand château parce que le peuple manquait de tout et avait faim.
- La révolte grondait déjà aux alentours du château...
- C'est alors que, prenant son courage à deux mains, elle prit sa grosse Ferrari de princesse et dut quitter le royaume dans les plus brefs délais...
- Détalant à toute vitesse, elle dut s'arrêter à une pompe à essence pour faire le plein, parce qu'une Ferrari, ça consomme !
- Elle fut très surprise de découvrir que le réservoir à essence de sa voiture avait une fuite !
- Furieuse, elle se précipita vers le pompiste et lui dit...
- -« Généralement, toutes mes voitures de luxe ont un réservoir à essence qui ne fuit pas ! Je fais quoi, moi, maintenant ? »
- Halluciné de reconnaître la princesse du royaume, le pompiste lui répondit « Hey Princesse, s'il y a bien quelque chose en fuite ici, c'est bien vous ! »

- « Inimaginable ! Je trouve inimaginable que l'on me parle de la sorte. Une fois rentré en mon château, vous serez...

... et ainsi de suite !

On remarque que les phrases sont volontairement coupées au moment où une action va se produire, afin de contraindre son voisin à imaginer la suite de l'histoire.

Tous les coups sont permis, même ceux de compliquer l'histoire pour mettre son voisin dans une situation incongrue...

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous pouvez ajouter des contraintes à l'exercice en imposant une situation de départ et une situation finale.

OUTIL

34

L'histoire absurde

“

*Le réel ne peut s'exprimer que par
l'absurde.*

Paul Valéry

En quelques mots

En plus d'échauffer le cerveau, démarrer une séance de créativité par un jeu permet de **lever les blocages de votre équipe**, même si elle n'en a pas forcément conscience. On dénombre **7 blocages créatifs** : l'emprise des traditions culturelles, la présence de la hiérarchie, les modes habituels de pensée, les règles d'éducation, la résistance au changement, la logique et la peur du jugement. Cet outil, justement parce qu'il se doit d'être absurde, aide à lever la plupart de ces blocages de manière ludique et en un minimum de temps. L'essayer, c'est donner un coup de pouce créatif à vos équipes !

UNE HISTOIRE SANS QUEUE NI TÊTE

Océan

Miss France

Bébé

Plateau

Choucroute

Lunettes de soleil

Giscard

Feu rouge

Gigot d'agneau

Bouquet de fleurs

Table à langer

Vénus Milo

Moustache

Claire Chazal

Chaine de vélo

Plaque commémorative

Vegan

Banque au Panama

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Là encore, le but de cet outil est de libérer les esprits de la pression quotidienne, de lâcher les zygomatiques grâce à l'absurdité des histoires et d'entamer, sous les meilleurs auspices, une séance de créativité.

Contexte

Malgré sa simplicité, ce jeu est toutefois recommandé pour une équipe habituée à produire un travail écrit.

Dans le cas de l'animation d'un atelier plus grand public, certains participants pourraient avoir l'impression de revenir sur les bancs de l'école et de devoir affronter le jugement des autres. On privilégiera alors l'un des deux outils précédemment proposés.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. On demande aux participants d'énoncer à haute voix **tous les mots qui leur passent par la tête**, sans contexte, ni continuité sémantique. Une personne de l'équipe les note scrupuleusement sur un paperboard.
2. En silence, **chacun rédige une histoire** en utilisant l'ensemble des mots affichés sur le paperboard.
3. Une fois terminé, **chacun raconte l'histoire** qu'il a imaginée.
4. **L'équipe vote à main levée** pour la meilleure histoire absurde.

Méthodologie et conseils

Rappelez, en début d'exercice, que le but est d'utiliser l'ensemble des mots, certes, mais surtout d'imaginer une histoire totalement absurde, de sortir d'un contexte linéaire en créant des rebondissement improbables, inattendus et étranges.

C'est par ce biais que la créativité sera libérée et que les esprits pourront passer au brainstorming.

On peut aussi réaliser une seule histoire absurde avec toute l'équipe. Dans ce cas, une fois les mots écrits au tableau, chacun utilise le mot de son choix pour raconter une partie de l'histoire aux autres membres de l'équipe.

Plus on avance dans l'histoire et plus il est difficile de l'imaginer avec le peu de mots restants...

Voici l'histoire absurde que pourrait imaginer une équipe en utilisant les mots ci-contre :

« La Vénus de Milo avait du mal à changer les couches de son bébé sur une table à langer. Pourquoi ? Parce qu'elle était gênée par ses lunettes de soleil et un bouquet de fleurs que lui avait offert Miss France à la Foire à la choucroute. Abandonnant le bébé à un feu rouge

en face de l'océan, elle se dit "J'ai beau être vegan, je me ferais bien un petit plateau-repas avec un gigot d'agneau !". Pas de chance, en rentrant chez elle, elle dérailla et dut changer sa chaîne de vélo. Enfin chez elle, elle dévora l'agneau en regardant les infos : une fois de plus, Giscard inaugurerait une plaque commémorative dans une banque au Panama. Tiens, Claire Chazal a une nouvelle moustache ! »

Pour les équipes les plus aguerries à ce genre d'exercice, on pourrait corser le jeu en ne demandant de ne proposer que des noms communs ou que des adjectifs ou d'utiliser impérativement les mots dans l'ordre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : quelques minutes pour générer la liste de mots + 5 minutes pour rédiger l'histoire + quelques minutes pour que chacun raconte son histoire.

OUTIL

35

Le mash-up

“

Vous êtes en fait un mélange de ce que vous décidez de faire entrer dans votre vie.

Austin Kleon

En quelques mots

Le mot mash-up désigne le fait d' **écraser deux choses l'une contre l'autre** . Et c'est exactement ce que nous allons faire avec cet outil. Au lieu de brainstormer n'importe comment, nous allons découvrir une manière d'imaginer **toutes les possibilités** que nous offrent deux situations distinctes. En plus de créer des résultats parfois biscornus (ce qui aura le don de détendre l'atmosphère), le mash-up a le mérite de mettre en joie les équipes et leur montrer que, d'une idée paraissant étrange, il est possible d'en tirer une **véritable innovation** .

**MIXER DEUX CHOSES POUR EN CRÉER
UNE NOUVELLE**

Votre reformulation :

Éléments 1 :

meuble de bureau classique

1. Des armoires et des casiers
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Éléments 2 :

disponibles dans les lieux fréquentés par les étudiants (bar, discothèque, bibliothèque, bus...)

- A. Des distributeurs de boissons
- B. _____
- C. _____
- D. _____
- E. _____
- F. _____
- G. _____
- H. _____
- I. _____
- J. _____

Les différentes propositions de mash-up :

1A. Des distributeurs de boissons intégrés dans les armoires ou les casiers

1B.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La mise en œuvre de cet outil permettra de créer des dizaines, voire des centaines de propositions différentes.

Le mash-up a le pouvoir de générer des propositions cocasses grâce auxquelles l'équipe va vraiment pouvoir libérer sa créativité. On arrive aussi très souvent à découvrir des combinaisons tout à fait innovantes et remarquables auxquelles l'équipe n'aurait jamais pensé sans cet outil.

Contexte

Après s'être échauffé le cerveau avec un jeu (en utilisant une des trois outils précédents), on réfléchit en groupe avec cette méthode simple et génératrice d'un nombre incroyable d'idées.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur un paperboard ou un nouveau fichier PowerPoint projeté sur un écran ou un mur, **écrivez votre reformulation du défi**.
2. Dans la partie de gauche, **écrivez l'élément principal de votre défi**. Dans notre tableau de la page gauche, l'équipe a la volonté de repenser du mobilier de bureau grâce à une approche Design Thinking. Elle liste donc le mobilier de bureau que le grand public à l'habitude d'utiliser.
3. Dans la partie de droite, écrivez un élément qui coïncide avec votre reformulation. Dans notre exemple, l'équipe souhaite inventer des éléments de bureau qui pourraient plaire à un public d'étudiants, généralement entre 18 et 28 ans.
C'est pourquoi elle a décidé que cette partie serait basée sur les éléments que l'on retrouve dans un lieu fréquenté par les étudiants, à savoir des bars, des discothèques, des bibliothèques, le bus...
4. Afin de créer une émulation de groupe, **chacun cite un élément de la partie de gauche** jusqu'à épuisement des propositions.
5. Puis **chacun cite un élément de la partie de droite** jusqu'à épuisement des propositions.
6. On **mixe** ensuite chacune des propositions (la 1 avec la A, la 1 avec la B, etc., puis la 2 avec la A, la 2 avec la B, etc., jusqu'à avoir effectué le tour des possibilités). Chaque combinaison est débattue en équipe.
7. On note en bas du tableau **chacune de propositions** ayant retenu l'attention de l'équipe.

Méthodologie et conseils

Laissez les équipes citer toutes leurs propositions pendant 3 à 5 minutes, en fonction de l'émulation que vous remarquerez.

Mettez l'accent sur l'importance de trouver beaucoup d'éléments de chaque côté du tableau, car plus vous en trouverez et plus vous aurez de chances de générer de belles idées de nouveaux produits ou services, ou d'expériences innovantes.

Même si une proposition vous semble saugrenue, faites l'effort d'en débattre pendant suffisamment de temps avec l'équipe. Il y a peut-être

quelque chose à creuser ou à faire légèrement évoluer pour créer une belle idée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : entre 30 minutes et 2 heures, en fonction de nombre d'éléments à évaluer.
- ✓ Cet outil est idéal pour les groupes ayant du mal à lâcher leur créativité et à générer beaucoup d'idées.
- ✓ En contraignant les équipes à suivre les étapes de cet outil, on produira, de fait, un grand nombre de propositions.



[Voir aussi outil 31](#)

OUTIL

36

Le mood board

“

Le bonheur est un état d'esprit.

Walt Disney

En quelques mots

Parfois appelée **planche des tendances** ou **planche d'humeur**, le mood board est un **collage d'images** que l'on a récoltées autour de soi. Comme une image se révèle plus explicite qu'un discours, on utilise les mood boards dans l'ensemble des métiers liés à la créativité : la mode, le design, l'architecture et plus largement dans les métiers de la communication et du marketing. Et plutôt que de se cantonner aux seules images, pourquoi ne pas laisser voguer votre inspiration en y collant aussi des emballages alimentaires, des morceaux de tissus, des matières intéressantes ou des aplats de couleurs ?

À LA RECHERCHE DE TENDANCES
INSPIRANTES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le mood board aide l'équipe à trouver l'inspiration et les tendances du moment en cumulant sur un même support des images et un maximum d'éléments distincts.

Contexte

On utilise les mood boards en amont d'un projet pour exprimer et montrer les évolutions des tendances actuelles ou le part pris que l'on souhaite apporter à notre projet.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En **groupe ou en individuel**, prenez une feuille de papier A4, A3 ou un paperboard.
2. **Collez-y tout ce qui pourra inspirer visuellement** le projet et votre équipe : une photo prise dans la rue ou un souvenir de vacances, une image trouvée sur Internet, sur Pinterest, sur Instagram ou dans un magazine.
N'ayez pas peur d'y coller tout ce qui pourrait être bénéfique au projet ou qui apporterait une base de réflexion supplémentaire à l'équipe.
3. **Chacun présente son mood board** à l'équipe en expliquant pourquoi il a choisi de coller chaque élément et comment cet élément pourrait aider le projet.
4. **Les membres de l'équipe débattent entre eux** afin de ne sélectionner que les impulsions réellement utiles au projet.

Méthodologie et conseils

Les éléments qui composent votre mood board peuvent être totalement atypiques. Laissez votre créativité s'exprimer avec des couleurs, des photos d'ambiance, de mobilier, d'architecture, une police de caractère intéressante, des morceaux d'emballages, des visages de mannequins ou de personnes croisées dans la rue, des photos personnelles... En résumé, tout ce qui pourra montrer une tendance et faire avancer votre projet.

Inspirez-vous aussi bien dans la vraie vie que sur Internet. Le site Pinterest.fr est un parfait allié pour trouver de l'inspiration sur les modes de vie actuels et récupérer des visuels élégants.

Par exemple, si vous souhaitez développer un produit en bois, tapez dans le formulaire de recherche les termes « design bois » ou « architecture bois » ou encore « matière bois ». S'afficheront alors une multitude d'images qui pourront vous aider à réaliser votre mood board.

De même, utilisez ce site pour nourrir votre réflexion sur le design, les matières ou les couleurs. Si vous tapez par exemple le mot « vert », vous découvrirez toute une multitude de concepts ou d'objets verts. On vous proposera aussi des visuels incluant les couleurs vert canard, vert émeraude, etc.

N'oubliez pas qu'une recherche dans une autre langue vous apportera encore plus de résultats et des idées culturellement différentes.

Enfin, vous pourrez vous servir de Pinterest comme outil de benchmarking afin de trouver de nouveaux concurrents ou de nouvelles inspirations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : environ 1 heure pour réaliser son mood board, puis 10 minutes de présentation individuelle à l'équipe. Ajoutez à cela la période de réflexion en groupe.
- ✓ Imaginez au préalable le thème de votre mood board (expérience, matières, couleurs, concurrents, modes de vie...). Vous pourrez faire autant de mood board que de thème souhaité.

OUTIL
37

Le jeu de rôles d'idéation

“

Jouer un rôle, c'est se laisser habiter sans se faire totalement envahir. C'est une manière d'apprivoiser quelqu'un.

Marion Cotillard

En quelques mots

Le **jeu de rôles**, c'est le **jeu de la vie**. Idéal pour réfléchir et décrypter les projets liés à **l'amélioration de l'expérience client**, cet outil permet de reproduire l'expérience réellement vécue par le client. Divisé en deux parties distinctes, d'abord le jeu de rôles, puis le brainstorming d'équipe, le jeu de rôles d'idéation est le meilleur moyen de mettre en lumière les moments de synergie avec le client et les moments de frictions grâce aux mini-scénarios préétablis.

JOUER COMME DANS LA VRAIE VIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but est de reproduire ou de créer une situation issue du réel.

Dans le cas de l'amélioration de l'expérience client, les équipes simuleront les moments où les collaborateurs ont un contact direct ou indirect avec le client.

Contexte

Grâce aux deux premières phases du Design Thinking, les équipes ont recueilli suffisamment de matière et de situations clés pour les reproduire et commencer à réfléchir à toutes les possibilités d'amélioration.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **L'équipe détermine et rédige** des mini-scénarios sur les sujets qu'elle souhaite améliorer.

Elle peut réutiliser des phrases provenant de témoignages recueillis pendant les entretiens mais aussi reprendre les automatismes, bons ou mauvais, effectués par les collaborateurs face aux clients.

2. Une fois les scénarios rédigés, **ils sont dispatchés aléatoirement** parmi les membres de l'équipe.
3. **Chaque scène est jouée** de la manière la plus juste possible devant les autres par les membres volontaires ou désignés.
4. Après chaque scène, **l'ensemble de l'équipe définit** les points positifs et les points à améliorer sur un paperboard.
5. Tous ensemble, **on réfléchit alors à la manière d'améliorer** les points qui posent un problème. On pourrait utiliser un brainstorming, avec une préférence pour le brainstorming nommé « Les pires idées », puisque c'est exactement ce à quoi vous venez d'assister (générer les pires idées pour ensuite faire tout le contraire et imaginer le meilleur). Chaque participant note alors essentiellement les points à améliorer, puis sa ou ses propositions de solutions. Le groupe entier débat des idées proposées et lance un jeu de rôles de prototypage.

Méthodologie et conseils

Prenons en exemple le projet d'améliorer la qualité de service à l'accueil d'un magasin. Les clients se sont déjà plaints de temps d'attente trop longs, d'un discours pas toujours clair et avenant. On créera alors des scénarios d'énervements des clients, provoquant alors une montée de stress de la part des collaborateurs.

Lors de la création des mini-scénarios, n'hésitez pas, si vous pensez que le problème exposé ne sera pas suffisamment flagrant pendant la scène, à accentuer légèrement la réalité. Cela permettra de mettre plus facilement le doigt sur le point à améliorer.

Compilez bien toutes les situations possibles et l'ensemble des problèmes à résoudre.

Jouez vous-même la première scène afin de donner l'exemple avec quelques volontaires enthousiastes. Cela créera une belle émulation pour le reste du groupe.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : les scènes ne doivent durer que quelques minutes. Ajouter à cela le temps de débat et d'amélioration en groupe.
- ✓ Il est vivement conseillé de faire participer et réfléchir des collaborateurs extérieurs à l'équipe projet, comme vos commerciaux, vos assistants, vos stagiaires et même de vrais clients. Vous aurez alors un véritable éventail de scénarios à disposition et surtout de réponses potentielles à votre problématique.



[Voir aussi outils 39](#) et [48](#)

OUTIL
38

Se mettre dans la peau de...

“

*Vous ne voulez pas ressembler à vos héros,
vous voulez voir le monde comme vos
héros.*

Austin Kleon

En quelques mots

Si vous pensez que l'outil précédent demande trop de courage à vos équipes, ce nouvel outil est probablement sa solution de remplacement. On oublie les scènes à jouer devant les collègues et on se concentre sur le fait de **changer complètement de personnalité**. Cela s'avère moins contraignant pour chacun et supprime le fait de passer sur « la scène ».

Avec cet outil convivial, vous passerez d'une minute à l'autre de la personnalité d'un enfant, à celle d'une dame âgée, en passant par celle d'un superhéros...

CHANGEMENT DE PERSONNALITÉ DEMANDÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En se projetant dans la peau d'une autre personne, on développe une empathie supplémentaire idéale pour déclencher de nouvelles idées.

Contexte

L'équipe se réunit pour trouver un grand nombre d'idées grâce aux personas et à quelques personnalités proposées.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réutilisez les personas** que vous avez créés.
2. Persona par persona, **relisez à haute voix ses caractéristiques** afin de mettre en situation votre équipe et qu'elle puisse entrer entièrement dans l'esprit de cette personne.
3. Une fois le persona bien ancré, **chacun exprime sa vision du problème** et les moyens de le résoudre s'il était le persona. Une personne note toutes les idées sur une feuille ou un paperboard, sans jamais filtrer ce que les participants imaginent.

Méthodologie et conseils

Il est conseillé d'accumuler les personnalités pour ainsi démultiplier les idées et les points de vue. Ne vous cantonnez donc pas seulement à vos personas, mais **explorez d'autres typologies de personnes**. Voici d'autres idées de caractères pour vous donner encore plus d'inspiration :

- un enfant de 8 ans, avec toute sa candeur et sa vision des choses sans déformation ;
- un(e) adolescent(e), avec des doutes et ses humeurs ;
- un papa/une maman, avec son envie de bien faire et sa bienveillance ;
- une grand-mère/un grand-père, avec son état d'esprit et ses capacités corporelles ;
- un(e) maître(sse) d'école, aimant(e), attentionné(e) mais ferme parfois ;
- un(e) vendeur(se) sur un marché, avec son sourire, sa dynamique et son franc-parler ;
- un(e) commercial(e), avec sa force de persuasion ;
- un(e) gardien(ne) d'immeuble, avec sa capacité à régler tous les problèmes rapidement ;
- un(e) Japonais(e), avec sa culture tellement différente de la nôtre ;

- Superman/Wonderwoman ou un autre super-héros, qui pourrait tout résoudre grâce à un claquement de doigt ;
- un(e) punk, avec son mode de pensée différent de la majorité de la société ;
- un(e) aristocrate, avec le poids des traditions ;
- un(e) chef(e) d'entreprise de 10 salariés/de 1 000 salariés, avec des visions différentes ;
- une star de la télé-réalité, et ses phrases mythiques et sa désinvolture légendaire ;
- un(e) acheteur(se) compulsif(ve), qui souhaite tout et tout de suite, peu importe le prix...

On pourra aussi se mettre dans la peau d'un perdant, afin de réfléchir à toutes les manières de rater totalement son projet et d'assurer un échec total. Ensuite, il suffira de faire exactement le contraire...

Et pour terminer sur une vision positive, on se mettra dans la peau d'un gagnant, de quelqu'un à qui tout sourit et qui a l'envie de réussir.

On peut combiner cet outil avec le brainstorming 6-3-5 au lieu de lancer les idées et affirmations à la volée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 10 à 15 minutes par personnalité abordée.
- ✓ Échauffez bien les cerveaux de votre équipe car cet outil nécessite une bonne mise en condition.



[Voir aussi outils 28](#), [32](#), [33](#), [34](#) et [39](#)

OUTIL
39

Le brainstorming 6-3-5 et 6 autres idées de brainstorming

“

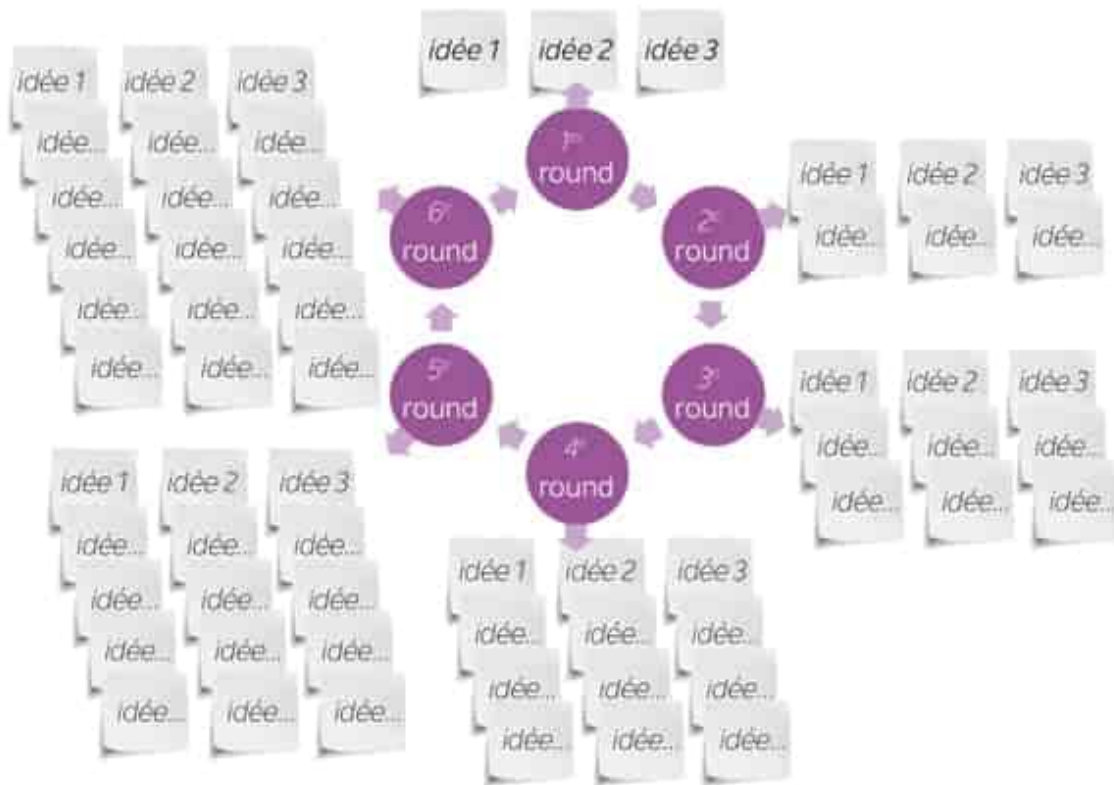
*Gardez le cap dans la tempête et tenez
fermement la barre.*

Guy Roux

En quelques mots

La traduction française du mot **brainstorming** (**tempête de cerveau**) explique ce que vous allez vivre en utilisant un des outils proposés. **Clé de vôûte de votre phase d'idéation** , le brainstorming vous apporte sur un plateau, quelle que soit la méthode utilisée, plus de cent idées en un temps record. Forcément, toutes les idées ne seront pas bonnes à exploiter dans l'instant, mais l'objectif est d'en produire une grande quantité pour avoir le choix ensuite. Ce chapitre aborde **plusieurs méthodes de brainstorming**, nous commençons par le brainstorming 6-3-5, puis explorerons d'autres manières de générer des idées.

LE BRAINSTORMING 6-3-5



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Utilisez cette méthode pour générer 108 nouvelles idées en 30 minutes. Son nom décrit bien sa simplicité : 6 personnes, 3 post-it®, 5 minutes !

Basée sur le principe de fertilisation croisée des idées, où tout le monde améliore les idées de chacun, elle développe la réussite collective du projet et non plus la réussite d'une seule personne, et permet aux timides de s'exprimer autant que les plus assurés.

Contexte

Cette technique peut se pratiquer dès la fin de la phase d'analyse, mais toujours après un échauffement cérébral.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créez des groupes** de 6 personnes.
2. **Chaque personne aligne 3 post-it®** sur le haut d'une feuille posée devant lui en mode paysage.
3. Dans le silence le plus total et en 5 minutes, **chacun écrit 1 idée par post-it®**, sans la détailler.
4. Tout le monde **passé sa feuille et les post-it® collés dessus** à son voisin de droite.
5. **Chacun colle 1 post-it® supplémentaire** sur la partie basse de chaque post-it® précédent (la bande collante du nouveau doit chevaucher celui du haut).
6. Toujours en silence et en 5 minutes, **chacun s'inspire des 3 idées devant lui** et améliore chaque idée en rédigeant quelques lignes sur chacun des nouveaux post-it®.
7. **Les 5 minutes écoulées**, on passe la feuille à son voisin de droite.
8. On colle à nouveau des post-it® sous les post-it® précédents et **on agrandit la colonne d'idées** en améliorant les idées supérieures.
9. **On fait tourner ainsi les feuilles** jusqu'à se retrouver devant sa feuille d'origine.

À la fin, vous aurez de grandes bandes de post-it® liés à l'idée d'origine. Vous en aurez besoin pour utiliser les outils suivants.

Méthodologie et conseils

La qualité et la pertinence des idées exprimées seront meilleures si vous réexpliquez bien le contexte de votre projet ainsi que votre reformulation du défi, surtout si vous avez invité de nouvelles personnes à réfléchir avec vous.

- Rassurez les participants sur le fait de ne surtout pas se brider. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, toutes les idées sont acceptées, même les plus farfelues.
- On peut même dessiner sur ses post-it®.
- Créez des groupes multidisciplinaires : autant d'hommes que de femmes, aux âges et à la hiérarchie éclectiques, sans oublier quelques gauchers.

Si votre groupe de travail ne permet pas de faire des groupes de 6, faites des groupes plus petits.

- Une fois les 3 premiers post-it® collés, on ne propose pas de nouvelles idées, on améliore les précédentes. Si le travail d'amélioration devient difficile, commencez votre phrase par « Oui et... ».

Si besoin, offrez quelques minutes supplémentaires pour permettre à tous de lire et rédiger ses axes d'améliorations, surtout vers la fin.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : environ 30 minutes.
- ✓ Faites venir des personnes externes à l'équipe projet (collaborateurs diversifiés, stagiaires, fournisseurs, clients...), vous aurez besoin de toute leur créativité.



[Voir aussi outil 40, 41 et 42](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Il existe une multitude de manières de réfléchir et de produire des idées en groupe. Voici quelques techniques supplémentaires.

How might we ?

Ou en français « Comment pourrions-nous... ? ». Cette simple question permet de lancer un brainstorming très simple et sans

matériel. Par exemple, à la question « Comment pourrions-nous aider les déficients visuels à mieux se repérer dans la ville ? », les participants peuvent générer des dizaines, voire des centaines d'idées en quelques minutes.

Les pires idées

Un brainstorming très simple pour ceux qui pensent ne pas être créatifs : comment être certain de rater son projet ? Chacun note les pires idées qui lui passent par la tête. Il suffit ensuite de faire tout le contraire pour dégager un début de plan d'action.

Le Crazy 8's

Au crayon, chacun divise une feuille A4 en 8 carrés égaux. On donne 1 minute pour dessiner une idée dans le 1^{er} carré. Une fois la minute écoulée, on donne 1 minute pour dessiner une toute autre idée dans le 2^e carré... et ainsi de suite jusqu'au 8^e carré. En 8 minutes, cette solution permet de vider entièrement son cerveau et sa capacité créative.

La patate chaude

Un membre de l'équipe est désigné secrétaire, il doit noter toutes les réponses données par l'équipe. L'équipe se met debout. Une première personne reçoit la patate chaude (mais une boule de papier suffira !) et doit proposer une idée. Elle lance la patate chaude à une autre personne qui doit trouver une nouvelle idée, et ainsi de suite...

L'imitateur

Une méthode qui fonctionne par analogie : essayez de trouver des objets, des produits ou des services suffisamment inspirants et qui pourraient vous aider à mieux développer le vôtre ! Par exemple, la tente de camping qui se déplie en 3 secondes a été influencée en regardant les lumières-parapluies des photographes qui se plient facilement alors que le Velcro a été inventé en regardant des fleurs de bardane accrochées à un pantalon.

Le SCAMMPER

Générez de nouvelles idées en changeant quelques petites choses à votre projet pour découvrir de nouvelles possibilités grâce aux lettres du mot SCAMPER (gambader en anglais) :

- **S** : Substituer > Qu'est-ce qui peut être remplacé ?
- **C** : Combiner > Que pourrions-nous combiner avec autre chose ?
- **A** : Adapter > Quel produit existant est similaire au mien ? Comment l'adapter ?
- **M** : Magnifier > Que peut-on ajouter ?
- **M** : Modifier > Peut-on changer la couleur, la matière, la forme ?
- **P** : Produire (ou trouver un autre usage) > Existe-t-il d'autres utilisations possibles ?
- **E** : Éliminer > Que peut-on soustraire ? Supprimer ? Diminuer ?
- **R** : Réorganiser > D'autres dispositions ? Un ordre différent ?
- **R** : Renverser > Puis-je le retourner ? Mettre le haut en bas ?

Cas d'entreprise

Le Centre hospitalier de Valenciennes et ses voiturettes pour enfants



PROBLÉMATIQUE

En 2017, le Docteur Nabil El Beki, chef de service en chirurgie ambulatoire au Centre Hospitalier de Valenciennes (Hauts-de-France), cherche une solution pour réduire le stress des enfants lors de leur transfert au bloc chirurgical. En effet, les pleurs et les cris des petits malades ont de trop nombreuses répercussions négatives sur le service : l'administration de tranquillisants entraîne un ralentissement au bloc et un réveil post-opératoire plus long occasionnant une pression supplémentaire sur le personnel soignant et une augmentation des dépenses de l'hôpital. Sans oublier leur préoccupation première au quotidien : le bien-être des patients.

RÉSULTATS

À cette époque, le personnel hospitalier fait déjà rentrer les patients adultes à pied dans le bloc opératoire plutôt que sur un brancard mais cette idée n'est pas envisageable pour les enfants. L'équipe se remémore alors une photo prise dans un hôpital anglo-saxon où les enfants jouent aux petites voitures avant d'être opérés. L'idée était née : les enfants iront d'eux-mêmes jusqu'au bloc en voiturette électrique !

Le personnel hospitalier passe alors un an entre les phases d'empathie et de prototypage du Design Thinking pour améliorer l'idée : les contraintes d'hygiène sont draconiennes tandis que la procédure et la maintenance ne doivent pas être des contraintes supplémentaires. Les deux premières voitures sont achetées sur les deniers du personnel auprès d'un concessionnaire qui s'occupe de la maintenance. Touchés par l'idée, une troisième voiture est même offerte par les joueurs de foot de Valenciennes.

Depuis, tout le monde y gagne : le personnel administre moins d'anxiolytiques, les parents sont heureux de voir leurs chérubins aller au bloc de bon cœur, les enfants n'ont plus peur et attendent même avec impatience l'heure du transfert. Un projet qui a aussi recréé du lien dans l'équipe du Docteur El Beki.

OUTIL

40

Le vote par gommettes

“

L'adulte ne croit pas au père Noël. Il vote.

Pierre Desproges

En quelques mots

Voici un outil d'une **simplicité extrême** mais nécessaire pour **terminer correctement** cette phase d'idéation. Votre équipe a généré un très grand nombre d'idées, plus ou moins pertinentes, plus ou moins exploitables. C'était la période de divergence. Il est temps désormais de passer à la **période de convergence** pour sélectionner les meilleures idées qui passeront ensuite au prototypage. Le principe du Design Thinking étant basé sur le fait que la décision du groupe est plus importante que les décisions personnelles, le vote par gommettes exprime toute la **démocratie** de ce processus collaboratif.

LE DROIT DE VOTE POUR TOUS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Grâce à cet outil démocratique, vous serez certain qu'aucune décision médiocre ou approximative ne passera par l'épreuve du vote. En effet, l'intelligence collective a cette faculté de mettre en avant la ou les solutions les plus plausibles.

Contexte

Utilisez le vote par gommettes après avoir fait diverger l'équipe avec un ou plusieurs outils de brainstorming.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Chaque membre de l'équipe** se voit attribuer 4 gommettes (peu importe la couleur des gommettes).
2. **Chacun doit voter deux fois** : une première fois pour l'idée qu'il trouve indispensable en lui attribuant 3 gommettes et une

deuxième fois pour une idée qu'il trouve très bonne en lui attribuant 1 gommette.

- 3. Les idées ayant récolté le plus de gommettes** sont celles qui auront une chance d'aller en prototypage. On les note alors sur un document (ou un paperboard) pour les porter à la connaissance de toute l'équipe.
- 4. On pourra débattre ensemble** des idées sélectionnées en vue du prototypage et éventuellement utiliser le baromètre des priorités si les idées sont trop nombreuses et doivent être priorisées.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez attribuer plus de gommettes aux participants si énormément d'idées ont été générées en proposant par exemple le vote suivant : 5 gommettes à placer sur la meilleure idée, puis 1 gommette sur les deux suivantes. On laisse volontairement une grande différence entre la meilleure idée et les autres afin de faire émerger les vraies bonnes idées plébiscitées par beaucoup de votants.

Là aussi, vous pouvez faire participer un nombre élargi de personnes venants de toutes les hiérarchies de l'entreprise, des fournisseurs et aussi des clients. La dynamique et la qualité du vote n'en seront que meilleures.

Une autre manière de faire voter avec des gommettes et de donner 5 gommettes vertes et 5 gommettes rouges à chaque participant.

Les vertes servent à donner une voix à des idées qui doivent être prototypées et les rouges sont celles dont les votants ne veulent absolument pas.

Liberté est donnée quant au nombre de gommettes à allouer à chaque idée : certains mettront 5 gommettes sur une seule idée pour lui donner une plus forte probabilité d'être prototypée, d'autres 2 ou 3 gommettes par idée car leur cœur balance, enfin certains préféreront voir prototyper une multitude d'idées et ne colleront qu'une seule gommette.

On pourrait aussi réaliser ce vote par gommettes sur un tout autre sujet que l'utilité de l'idée.

Par exemple, on pourrait demander aux participants de voter pour l'idée la plus écologique, la plus humaine, la plus réalisable en l'état actuel des choses ou la plus respectueuse du budget.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : le vote doit se faire sur un temps restreint.
- ✓ Laissez le temps aux votants de relire toutes les idées proposées, puis laissez 10 minutes maximum pour coller les gommettes.



[Voir aussi outil 30](#)

OUTIL

41

L'avocat de l'ange

“

Un accusé est cuit quand son avocat n'est pas cru.

Pierre Dac

En quelques mots

Il n'est pas rare de jouer l' **avocat du diable** pour pousser son interlocuteur dans ses retranchements, le mettre face à ses contradictions ou tout simplement pour alimenter une conversation. Cet outil est tout simplement le **contraire** !

Il arrive parfois que le travail collaboratif ait tendance à mettre en avant les très bonnes idées et à laisser à la marge les idées qui n'étaient pas incroyables mais qui avaient un **véritable potentiel en y réfléchissant à deux fois** .

Et c'est exactement ce que l'avocat de l'ange propose de faire...

REPÊCHER UNE IDÉE RESTÉE SUR LE CARREAU



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En supprimant de la vue des participants les idées plébiscitées grâce à l'outil précédent, vous permettrez à l'équipe de relire une nouvelle fois les propositions restantes pour qu'elle soit certaine de ne pas en avoir laissé une ou deux qui avaient leur chance d'être sélectionnées.

Contexte

On fait venir l'avocat de l'ange juste après le vote par gommettes, un peu comme un vote de la dernière chance.

* COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Une fois le vote par gommettes effectué**, on retire de l'espace les idées précédemment sélectionnées pour le prototypage.
2. On **distribue à chaque participant une seule gommette** de couleur ou de forme distinctive (par exemple, une gommette en étoile si on a précédemment utilisé des gommettes rondes, ou une gommette argentée si on a déjà utilisé des gommettes de différentes couleurs).
3. **Chaque membre de l'équipe** doit coller sa gommette « de l'ange » sur l'idée qu'il estime vraiment utile au projet et qui serait passée au travers des mailles du vote par gommettes.
4. Ensuite, **on comptabilise le nombre de gommettes** de l'ange pour chaque idée et on ajoute la ou les idées repêchées à la liste d'idées à prototyper.

Méthodologie et conseils

Il arrive parfois qu'aucune idée ne ressorte vraiment d'un avocat de l'ange. Cela veut dire que seules les meilleures idées ont été élues grâce au vote par gommettes et que votre équipe a vraiment très bien fait son travail.

Dans ce cas, on n'ajoute pas de nouvelles idées à la liste de prototypage.

Cet outil, couplé au vote par gommettes, pourrait tout à fait être utilisé tout au long du processus de Design Thinking, dès lors qu'une décision collective et démocratique doit être prise.

Ainsi, on pourrait demander aux participants de coller des gommettes et de faire l'avocat de l'ange dès la phase d'analyse pour sélectionner ce qu'ils vont devoir insérer dans la grille d'objectifs ou les éléments primordiaux pour constituer les personas. Il en est de même pour générer la plupart des outils de la phase d'implémentation, si l'équipe n'arrive pas à se mettre d'accord d'elle-même.

En cas de besoin, ces deux outils inséparables deviennent alors le meilleur moyen de prendre une décision lorsque les tempéraments s'échauffent un peu trop.

Toutefois, je vous conseille d'utiliser l'outil suivant, dénommé « Idées vertes et idées noires », lorsque vous effectuez votre toute première convergence ou sélection des idées à la suite d'un brainstorming.

En effet, cette méthode vous permettra de sélectionner beaucoup d'idées intéressantes alors que le vote par gommettes et l'avocat de l'ange pourraient, et c'est le risque du vote collectif, n'en faire ressortir qu'un nombre très restreint. Privilégiez donc ces deux outils couplés pour des élections nécessitant finalement peu d'options.

Avant de vous lancer...

✓ Durée estimée : 5 minutes + laisser le temps du débat pour que chacun puisse expliquer pourquoi il a sélectionné cette idée.



[Voir aussi outils 25](#) et [28](#)

OUTIL
42

Les idées vertes et les idées noires

“

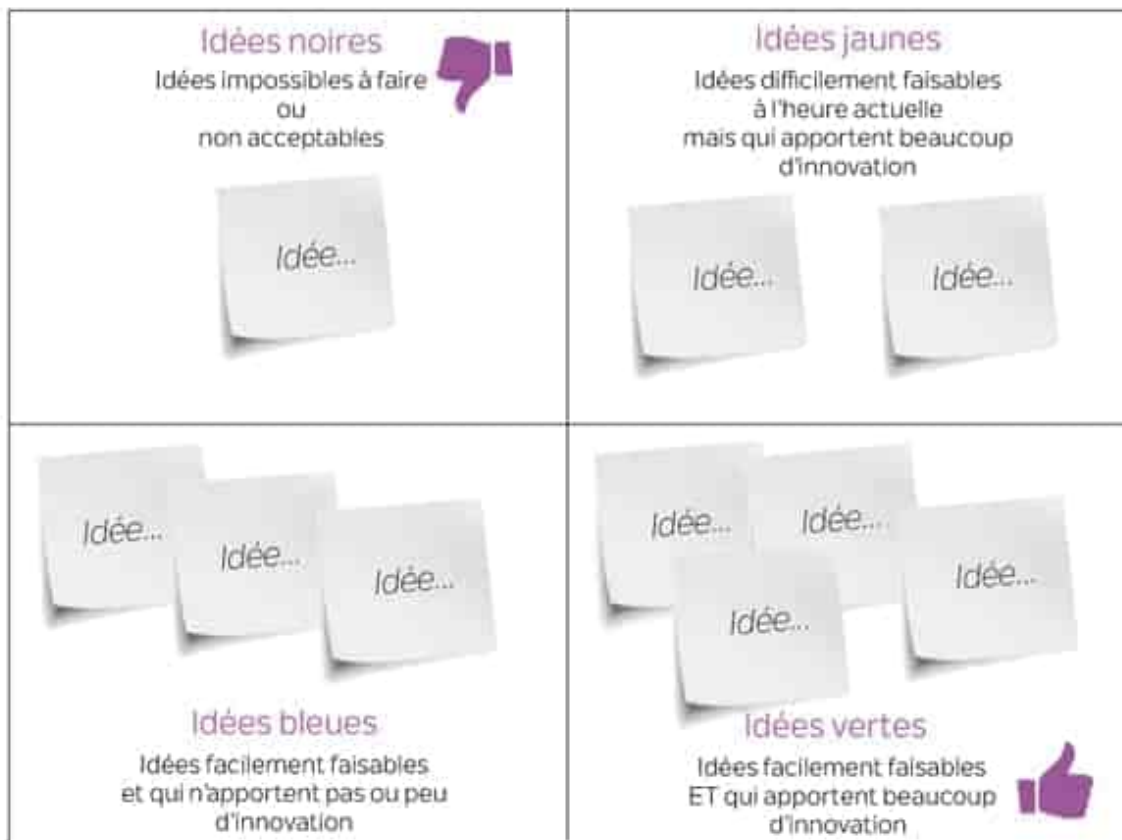
*Si la matière grise était plus rose, le monde
aurait moins les idées noires.*

Pierre Dac

En quelques mots

Comme pour la phase « Analyse », il est temps de **prioriser les idées** avant de passer à la phase suivante. On pourrait tout à fait réutiliser le **baromètre des priorités** ou utiliser ce nouvel outil qui, sous forme d'un simple tableau à quatre cases, permet de mettre en avant les véritables priorités de l'équipe. La version présentée est adaptée d'un outil s'appelant « **Yellow ideas** », mais ma pratique en formation Design Thinking m'a amené à améliorer le contenu des cases et le vocabulaire de l'outil pour une meilleure clarté et compréhension.

LA SÉLECTION DES MEILLEURES IDÉES À COURT ET LONG TERMES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le tableau des idées vertes, bleues, jaunes et noires est l'ultime outil de convergence de cette phase d'idéation. Il permet de « poser à plat » toutes les idées en votre possession pour les valider, les garder pour plus tard ou les éliminer définitivement. En utilisant cet outil, vous prenez une décision nette pour chacune des idées proposées.

Contexte

Vous pouvez utiliser cet outil directement après votre ou vos différents brainstormings, sans forcément passer par le vote par gommettes et l'avocat de l'ange.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur un paperboard ou une grande feuille A3, **reproduisez le tableau à quatre cases** de la page de gauche.
 - Dans la case en haut à gauche, écrivez « **Idées noires** : idées impossibles à faire ou inacceptables ».
 - Dans la case en haut à droite, notez « **Idées jaunes** : idées difficilement faisables à l'heure actuelle mais qui apportent beaucoup d'innovation ».
 - Dans la case en bas à gauche, écrivez « **Idées bleues** : idées facilement faisables et qui n'apportent pas ou peu d'innovation ».
 - Enfin, dans la case en bas à droite, inscrivez « **Idées vertes** : idées facilement faisables ET qui apportent beaucoup d'innovation ».
2. À tour de rôle, **chaque membre de l'équipe se lève** et lit à haute voix les idées en sa possession, une par une (on ressortira alors les travaux réalisés grâce aux outils précédents).
3. **L'équipe débat à propos de chaque idée**, sans contrainte de temps.
4. **Une décision collective est prise** : la personne debout dépose l'idée dans la case appropriée et validée par l'équipe.

Méthodologie et conseils

Les idées noires sont les idées infaisables, totalement hors contexte, non éthiques, hors de l'image de marque du projet.

Les idées jaunes sont un véritable « réfrigérateur à idées », déposées ici le temps que le marché se développe, que la technologie soit au point, que l'on achète la machine nécessaire ou que l'entreprise

emploie une personne dédiée à développer cette idée brillante... Les idées jaunes seront vos innovations de demain !

Les idées bleues sont des points à développer en priorité. Elles sont tellement simples que l'on se demande pourquoi on n'y avait pas pensé avant...

Les idées vertes sont aussi à développer en priorité, elles représentent vos innovations à très court terme.

Ne soyez pas pressé par le temps ! Parfois (le plus souvent en fait), cette phase est animée de discussions passionnées et dure parfois plusieurs heures. N'oubliez pas que l'ensemble de l'équipe doit se mettre d'accord.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si la sélection se fait en équipe nombreuse, et pour plus de visibilité, pensez à projeter votre tableau sur un mur à l'aide d'un vidéoprojecteur.
- ✓ Chaque membre de l'équipe se lève et partage les idées avec le groupe. Après délibération, il colle les idées dans la case appropriée, sur le tableau projeté au mur.
- ✓ À la fin de la sélection, cet outil permet de visualiser rapidement le volume de tâches à accomplir.



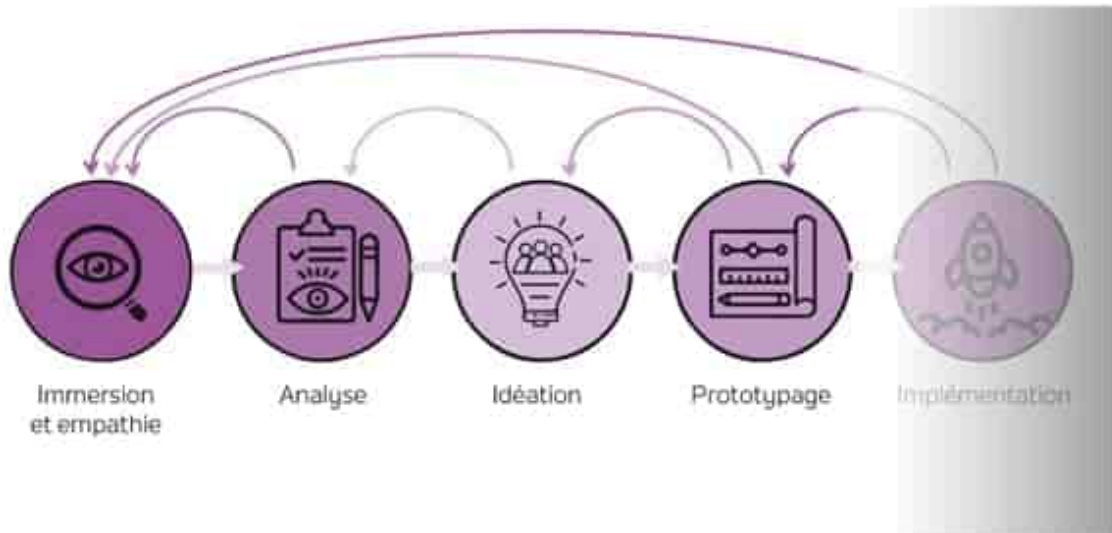
[Voir aussi outils 35 à 39](#)

PROTOTYPAGE

“

Plus vous engagez vos clients, plus les choses deviennent compréhensibles et plus cela devient facile de déterminer ce que vous devez faire.

John Russell, ancien Vice-Président de Harley-Davidson



Vous entamez la phase probablement la plus excitante du Design Thinking, mais aussi celle qui vous prendra le plus de temps en raison des nombreux allers-retours (itérations) entre vos différents prototypes et les interviews de futurs utilisateurs.

Réduire les risques et les incertitudes

Sans l'approche Design Thinking, vous auriez sûrement mis sur le marché un produit ou un service terminé, parfait selon vos propres critères. Or, nous allons faire tout le contraire : fonctionner par petites améliorations successives en multipliant les expérimentations sur votre prototype, puis en allant interroger vos futurs utilisateurs sur leur perception de ce nouvel ajout.

Prototyper vite et pas cher

Nous sommes ici au cœur même du Design Thinking : faire un prototype, d'abord en dessin, puis en maquette avec des matériaux simples, comme les Lego® ou le carton, pour ensuite l'améliorer rapidement par itérations en ajustant le tir et en faisant évoluer l'idée de départ. Vous utiliserez les outils 43 à 51 en fonction des besoins de votre projet.

Expérimenter son prototype

Chaque nouveau prototype sera testé face à vos futurs clients afin de valider ou non cette dernière version (grâce aux outils 52 à 54). On parle alors de POC (une preuve de concept, de l'anglais *Proof of Concept*). Les habitués du Design Thinking disent que l'on devrait toujours prototyper pour savoir si l'on a raison et tester pour savoir si l'on a tort. Enfin, vous saurez quand vous serez prêt à vous lancer sur le marché en lisant l'outil 55.

Les outils

[43 Le dessin et la bande dessinée](#)

[44 Le prototype Quick and Dirty](#)

[45 Le prototype en pâte à modeler ou en argile](#)

[46 Le prototype en Lego®](#)

[47 Le prototype d'appli ou de site Internet](#)

[48 Le jeu de rôles de prototypage](#)

[49 Le Turc mécanique](#)

[50 Le prototype en Fab Lab ou en atelier](#)

[51 Le prototype pilote](#)

[52 L'interview-test](#)

[53 Le World Café](#)

[54 La rencontre d'experts](#)

[55 Du MVP au MAP](#)

[56 Générer des Quick Wins](#)

OUTIL
43

Le dessin et la bande dessinée

“

Les crayons ce n'est pas du bois et de la mine, c'est de la pensée par les phalanges.

Henri de Toulouse-Lautrec

En quelques mots

Ce n'est pas la première fois que l'on vous le dit depuis que vous avez commencé ce livre : **un dessin vaut mieux qu'un long discours**. Et c'est particulièrement vrai lors du prototypage. C'est pourquoi il est conseillé de commencer cette phase avec un **simple dessin**, surtout si vous travaillez à développer un objet ou améliorer un service. Cette méthode, **rapide et à la portée de tous**, permet d'esquisser les prémices de vos idées, d'une conversation entre un client et un vendeur, d'un nouveau processus innovant... et permet de faire travailler l'équipe sur ce qu'elle a réellement en tête.

TOUT COMMENCE PAR UN SIMPLE DESSIN

Dessin d'une veste à destination de personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but est de créer un premier prototype avec juste quelques feutres et de mettre l'équipe d'accord sur un premier rendu.

Contexte

Pour l'ensemble des outils de prototypage présentés dans ce dossier, je vous propose trois manières de procéder, à vous de choisir celle qui vous convient le mieux, en fonction du temps dont vous disposez :

- Soit l'équipe réalise un seul prototype en groupe et dans ce cas, tout le monde s'accorde au fur et à mesure de l'avancement de celui-ci. Sachez qu'il peut y avoir tout de même des biais liés au fait que tout le monde travaille en même temps sur le même

prototype, laissant parfois s'échapper sans le vouloir quelques bonnes idées.

- Soit en scindant l'équipe en sous-groupes de 4 à 6 personnes. On demande alors à chaque équipe de réaliser son prototype, puis on met en commun les meilleures idées pour accomplir un ultime prototype, combinaison idéale de toutes les bonnes idées de chaque groupe. Cette méthode est le juste équilibre entre temps passé et qualité d'innovation.
- Soit chacun imagine son prototype par lui-même, puis on réalise un dernier prototype intégrant toutes les bonnes idées individuelles. On aura alors une multitude de choix en laissant l'intelligence collective fonctionner à plein rendement.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En équipe complète, en sous-groupes ou en solo, **tentez de dessiner le mix parfait** entre votre reformulation du défi, les besoins de vos personas, les idées validées lors de vos brainstormings et votre propre inspiration.
2. Ensuite, **présentez votre prototype et débatttez-en** ensemble pour apporter des changements et améliorations si nécessaire.

Méthodologie et conseils

Si vous optez pour le dessin, il n'a pas besoin d'être techniquement parfait. On préférera un dessin simple et concret, laissant voir les points les plus importants.

Si vous travaillez en équipe ou en sous-groupes, on laissera la main à un bon dessinateur.

La bande dessinée vous apportera une progression dans l'action. Elle est donc à privilégier si vous travaillez à l'amélioration d'un processus. Veillez à détailler la situation de départ et la situation d'arrivée avec les changements que votre solution implique.

Un autre moyen d'effectuer un travail de prototypage est le roman-photo. Comme dans les magazines dédiés à ce type d'histoires,

photographiez les protagonistes en situation et ajoutez-leur des bulles de dialogue *via* votre mobile ou avec PowerPoint.

Ayez toujours en tête tout le cheminement que vous avez effectué pour en arriver jusque-là : immersion et empathie, analyse, idéation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : de 15 minutes à 1 heure.
- ✓ Vous ne savez pas dessiner ? Peu importe ! Focalisez-vous sur le primordial et ce que vous désirez faire passer comme message (une forme, une couleur, un bouton, une expérience, une fonction).
- ✓ Ce n'est pas parce que c'est dessiné que vous ne pouvez pas écrire ou légènder...



[Voir aussi outils 28, 31 et 39](#)

OUTIL

44

Le prototype Quick and Dirty

“

Soyez rapide sans vous presser.

John Wooden

En quelques mots

Un rouleau de ruban adhésif, des feutres de couleur, du papier bariolé, du carton, des ciseaux, des gommettes, des élastiques, de la ficelle, du papier d'aluminium, de la colle, des trombones, un cutter, une agrafeuse..., non ce n'est pas « La complainte du progrès » de Boris Vian, ce sont bien vos **outils de travail** pour créer votre maquette **Quick and Dirty (rapide et sale)**. Comme tous les premiers prototypes, l'idée est de concevoir **une ébauche grossière** que l'on pourra **modifier et améliorer aisément** avant de passer à une maquette plus détaillée.

**LA PREMIÈRE ÉBAUCHE AVEC
DU MATÉRIEL DU QUOTIDIEN**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil est idéal pour matérialiser un objet ou l'architecture d'un lieu (espace de travail, de loisirs, de commerce, bâtiments, jardins, quartiers...).

Il permet d'avoir une vision de l'objectif final, sans rentrer dans les détails de matières idéales, de formes exactes, de couleurs de la bonne teinte ou de textures spécifiques.

Contexte

Cet outil peut être réalisé après une première maquette en dessin validée par l'équipe (et pourquoi pas déjà présentée et améliorée

grâce à l'aide de futurs utilisateurs), soit il peut aussi être votre tout premier prototype, éventuellement en relief.

Comme expliqué dans l'outil précédent, vous pouvez réaliser votre prototype de trois manières : en équipe, en sous-groupes ou en solo.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créez votre projet** en le matérialisant grâce à l'ensemble du matériel créatif mis à votre disposition. Utilisez-le pour exprimer au mieux votre idée.
2. Une fois la maquette achevée, on passe à l'oral. **Expliquez en détail votre prototype Quick and Dirty** en développant aussi les éléments qui ont besoin d'explication.

Par exemple, vous avez dû utiliser du papier de couleur pour symboliser une matière que vous n'aviez pas sous la main : expliquez-le ! Vous n'avez pas les proportions ou les dimensions réelles du projet une fois terminé, pas de problème, dites-le, car ce type de prototypage sert aussi à ça.

Méthodologie et conseils

N'essayez pas de produire un prototype 100 % fidèle à votre idée, vous aurez l'occasion, grâce à de futurs prototypes plus élaborés, d'imaginer les détails qu'il vous manque pour le moment.

Par exemple, le visuel de la page de gauche exprime l'idée globale, grâce à du carton blanc et des gommettes de couleurs pour matérialiser les futurs boutons. On aurait même pu coller du papier d'aluminium pour symboliser un écran de téléphone mobile. On ne s'est volontairement pas préoccupé de « faire beau ». Si votre projet concerne le prototypage d'un lieu, la meilleure manière de le créer en Quick and Dirty est de commencer par poser une grande feuille de papier blanc sur une table. Vous pouvez même réutiliser votre tout premier dessin s'il est à une échelle exploitable. Il vous suffit ensuite d'apporter du relief à votre prototype en pliant des feuilles cartonnées par exemple et en améliorant le rendu avec le matériel mis à votre disposition. L'objectif principal est bien de produire un prototype en

quelques minutes sur lequel on pourra apporter de rapides améliorations au fur et à mesure des interview-tests.

Depuis le début du processus de Design Thinking, il est convenu que l'équipe doit impérativement se mettre d'accord pour avancer vers l'étape suivante. C'est un peu différent avec la phase de prototypage. En effet, si l'équipe n'arrive pas à se mettre d'accord sur un point, elle peut produire autant de prototypes que de points de désaccord. Il suffira ensuite de faire tester chaque proposition lors de vos interviews-test pour voir se dégager une préférence.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : entre 30 minutes et 1 heure, afin de ne pas tomber dans les détails.
- ✓ Le choix du matériel mis à disposition influence fortement les idées proposées et la maquette en elle-même.
- ✓ Veillez à proposer un large panel d'outils comme ceux cités en introduction.



[Voir aussi outil 52](#)

OUTIL
45

Le prototype en pâte à modeler ou en argile

“

Le modèle, c'est un soi idéalisé.

Édouard Baer

En quelques mots

Ne nous le cachons pas, le Design Thinking fait parfois appel à nos souvenirs d'enfance pour mieux **libérer notre créativité**. La maquette en pâte à modeler ou en argile fait partie des outils qui offrent le **moment de création collaborative le plus ludique**. Comme à l'école, on crée, on mélange les couleurs, on malaxe et on voit évoluer notre futur produit du dessin qu'il était auparavant à une première approche en relief. Particulièrement apprécié par les équipes, cet outil, mené sous forme d'atelier ludique, est en général un des moments forts du processus tout entier.

LA CRÉATIVITÉ COMME À L'ÉCOLE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vous concevez maintenant votre premier prototype en 3D, celui qui aura la chance d'être touché, retourné dans tous les sens, vérifié par vos utilisateurs-tests.

Contexte

Comme à l'accoutumée, on commence par un prototype simple et on l'améliore au fur et à mesure de la réflexion avec les utilisateurs finaux.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Concevez votre nouveau prototype** avec de la pâte à modeler ou de l'argile qui durcira par la suite. Pensez désormais à **respecter les proportions réelles** de votre objet pour une prise en main optimale par vos utilisateurs.

2. **Utilisez des teintes différentes** pour matérialiser les futures couleurs de votre objet si vous utilisez de la pâte à modeler, sinon utilisez de la peinture sur l'argile après séchage.
3. **Présentez-le ou les prototype(s)** à l'équipe et débattuez-en.
4. **Reconstruisez** autant de prototypes que nécessaire.

Méthodologie et conseils

Pour plus de solidité, utilisez de la pâte à modeler à séchage rapide et terminez par une couche de vernis. Vos utilisateurs pourront alors l'utiliser comme dans la vraie vie.

Pensez à bien façonner les éventuels boutons, écrans, petites pièces qui font partie intégrante de votre objet. Ce sont principalement sur ces « détails » que vos utilisateurs trouveront des choses à redire ou à améliorer, il convient donc de les matérialiser correctement pour être certain de leur bonne compréhension.

Sur la photo de gauche, une équipe a matérialisé sa vision de la poubelle de tri sélectif, en argile. Elle serait composée d'un bac au minimum mais pourrait tout à fait accueillir un ou deux bacs supplémentaires les uns sur les autres.

La base servirait à entreposer le verre (on glisserait les bouteilles par le trou rond), alors que le bac du haut servirait à recueillir les ordures ménagères.

Le couvercle est amovible pour pouvoir se clipser sur n'importe quel bac.

Ce prototype sera amélioré au fur et à mesure des itérations. D'ailleurs, l'équipe ne sait pas, au moment de la réalisation de ce prototype, si leur poubelle sera faite de plastique recyclé ou de véritable argile.

Les prochains prototypes et les retours des futurs clients le diront...

Gardez précieusement chaque prototype finalisé ou exposez-les dans un endroit de passage dans votre entreprise.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : laissez suffisamment de temps à l'équipe pour qu'elle puisse « apprivoiser » la matière et reprendre ses habitudes d'enfant.
- ✓ Rappelez-vous qu'il est préférable de proposer un premier prototype fait rapidement pour le montrer à votre futur public, puis seulement après de passer le temps nécessaire à l'améliorer en fonction des retours.
- ✓ Là aussi, vous pouvez travailler en solo, en sous-groupe ou en équipe avec la pâte à modeler ou l'argile.

OUTIL

46

Le prototype en Lego®

“

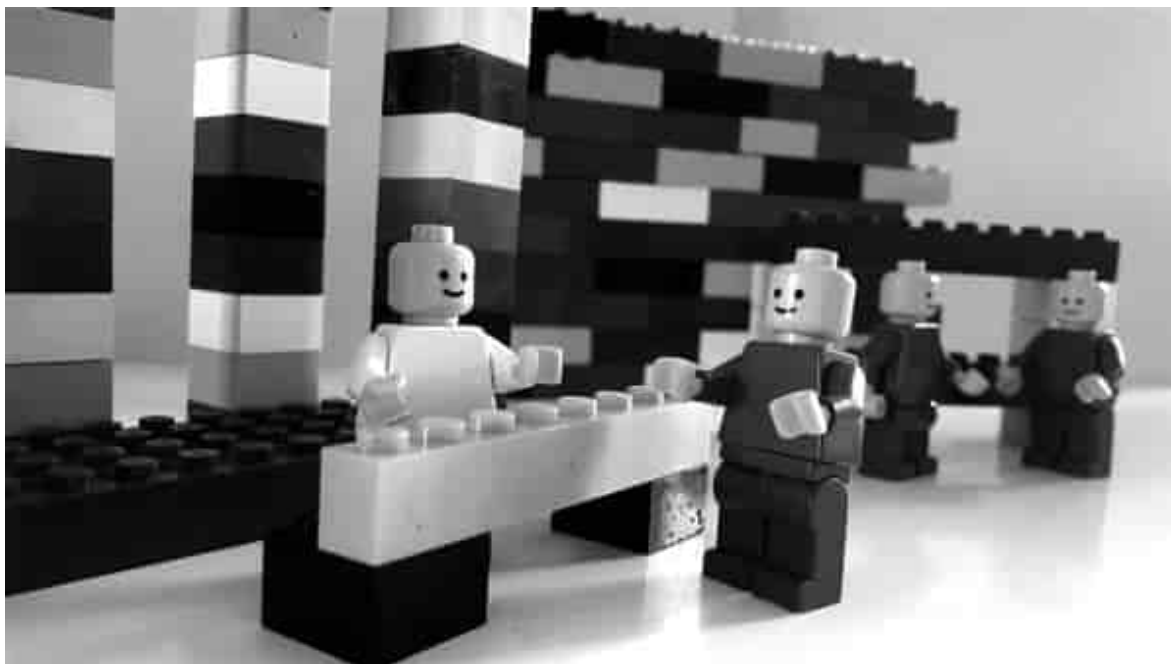
*De tous les actes, le plus complet est celui
de construire.*

Paul Valéry

En quelques mots

Jouer aux Lego® quand on est adulte, quelle drôle d'idée ! Et pourtant, cet outil est probablement **le plus pertinent** pour imaginer une **très large gamme de prototypes** : fabriquer un objet en lui donnant des dimensions en 3D, mais surtout concevoir ou repenser un lieu, un bâtiment, une architecture, une boutique... et même travailler sur un processus interne, une modification de hiérarchie, de management ou l'amélioration de l'expérience client. Jouer avec des Lego® est tellement sérieux et respecté que la célèbre firme a développé sa propre méthode dénommée **LEGO® SERIOUS PLAY®** .

TRAVAILLER EN JOUANT SÉRIEUSEMENT



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Matérialiser son projet, même sommairement, à l'aide de ces petites briques de construction permet de trouver un consensus de groupe en améliorant l'engagement personnel et l'engagement collectif. Comme dans la phase « Immersion et empathie », vous construisez un langage commun mis à jour grâce à toutes les avancées de votre projet et bâtissez désormais une représentation détaillée et commune à toute l'équipe-projet.

Contexte

Il y a deux contextes distincts pour mettre en œuvre cet outil, principalement en fonction du temps dont vous disposez :

- soit vous commencez la phase de prototypage par une maquette dessinée ou en pâte à modeler et seulement ensuite vous la réalisez et l'améliorez en Lego® ;
- soit vous commencez la phase de prototypage directement avec les Lego®.

Le principal étant de ne pas perdre de vue que vous devez faire tester auprès des utilisateurs finaux, valider et améliorer votre prototype à chaque modification majeure.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une grande table, laissez à disposition de l'équipe **un grand nombre de briques de construction**, de tailles, de formes et de couleurs différentes.
2. L'équipe doit construire **une représentation commune** du projet en s'accordant sur le rendu final.

Méthodologie et conseils

Travailler avec des Lego® aide à réfléchir ensemble, à échanger en permanence sur la solution que l'équipe a en face d'elle et à modifier les choses en direct.

Il suffit alors de détruire et de recommencer, ce qui ne prend que quelques secondes.

L'équipe peut donc tester, changer rapidement d'idée et visualiser en temps réel les évolutions que cela entraîne pour le projet.

Les projets concernant les organisations, la résolution de conflits et l'amélioration des processus, en déportant les problèmes *via* les briques et les personnages, se développent très bien avec cet outil.

Il en est de même pour les projets dédiés à un travail architectural (boutique, maison, bâtiment, aménagement intérieur ou extérieur...). Pensez juste à mettre à disposition de votre équipe des accessoires aussi importants que des fenêtres, des portes, des plantes, des personnages, etc.

Afin de faciliter la conservation de votre maquette finalisée, je vous conseille d'opter pour des plaques dites « de base » grises, vertes ou bleues, sur lesquelles vous pourrez poser les briques en toute sécurité, construire et déplacer votre prototype sans risquer de tout casser au moindre déplacement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si besoin, empruntez discrètement les briques Lego® de vos enfants sans oublier les petits personnages qui seront bien utiles pour matérialiser vos clients, futurs utilisateurs ou vos collaborateurs.
- ✓ À cette maquette en Lego®, vous pouvez bien évidemment ajouter tout type de matériel tel que des feuilles cartonnées, des élastiques, des feutres, de la ficelle, du ruban adhésif, du fil de laine... afin de laisser pleinement libre cours à la créativité de chacun.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Et si vous laissiez animer votre atelier Lego® par un professionnel ? Vous ferez alors appel à un facilitateur LEGO® SERIOUS PLAY®, qui aidera l'équipe à construire sa réflexion en améliorant le dialogue afin de résoudre collectivement les problèmes complexes grâce à cette méthode bien particulière.

Les origines

À la fin des années 1990, Lego® cherchait à stimuler l'innovation dans son entreprise. Les dirigeants souhaitaient trouver une méthode pour penser en équipe et non plus en mode descendant. Les collaborateurs Lego® se sont rendus compte qu'ils avaient dans leurs mains l'outil parfait : leurs propres briques de construction ! Après une série d'itérations jusqu'en 2010, la société lance LEGO® SERIOUS PLAY® et invite depuis les adultes d'un nombre croissant d'entreprises dans le monde à « penser avec leurs mains ».

Travailler par métaphores

À la différence de la description faite précédemment, LEGO® SERIOUS PLAY® ne fonctionne que sur des problématiques complexes comme le développement organisationnel de l'entreprise (organigramme, méthodologie, processus interne...), la qualité de service, l'amélioration du management, l'esprit d'équipe, etc.

Le facilitateur invite les participants à construire une métaphore individuelle en briques pour l'intégrer ensuite à une représentation en commun *via* des connexions. Cette méthode fait que chacun apporte sa pierre à l'édifice et garantit ainsi que tout le monde a bien contribué à sa manière à la représentation commune.

La métaphore individuelle est construite selon les désirs de chacun. Le participant doit modéliser ses pensées avec l'ensemble des éléments Lego® qui lui plaît et ne doit pas chercher à produire quelque chose de visuellement cohérent. Il n'est donc pas rare de voir la symbolisation d'un problème *via* un hippopotame ou la représentation d'un directeur par un bonhomme Lego® avec un rouage vissé sur la tête. Chaque participant doit ensuite présenter et expliquer sa métaphore aux autres, chacun disposant ainsi du même temps pour construire et s'exprimer, quel que soit son niveau hiérarchique.

Pourquoi ça marche ?

La méthode se base sur l'humain et sa propre façon de résoudre le problème. Là non plus, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, chacun interprétant et expliquant sa vision et ce qu'il a sur le cœur.

Les participants sont libres de questionner les autres sur leur réalisation sans jamais exprimer leur opinion. Le facilitateur relance les conversations en posant des questions sur les réalisations et non pas sur les participants eux-mêmes, permettant ainsi de rester concentré sur le projet et non pas sur les personnalités et les frictions qui peuvent sortir le groupe du droit chemin.

LEGO® SERIOUS PLAY® offre une vue d'ensemble partagée en visualisant mieux toutes les connexions qui existent entre tous les éléments qui composent le problème et la solution que l'on a trouvés ensemble.

Cas d'entreprise

AVEA Partners et LEGO® SERIOUS PLAY®



Marie-Christine Dupont et Jean Sémo dirigent AVEA Partners, seul organisme de formation habilité à former des facilitateurs LEGO® SERIOUS PLAY® en France. Adoubés par les initiateurs danois de la méthodologie chez LEGO Group®, ils sont chargés d'enseignement à CentraleSupélec depuis 2002, et interviennent depuis douze ans dans tous types d'organisation et d'entreprises.

POURQUOI LES ENTREPRISES FONT-ELLES APPEL À VOUS ?

« Nous sommes sollicités pour accompagner les personnes, les équipes et les organisations en les aidant à résoudre des problématiques complexes d'une autre manière que d'habitude. Nous intervenons souvent lors de la mise en place d'une transformation organisationnelle, opérationnelle ou managériale, afin que les participants partagent leur vision et définissent ensemble leur stratégie future en temps réel. Les entreprises viennent aussi pour intégrer leurs collaborateurs dans un processus d'intelligence collective et fidéliser leurs talents. »

LE SOUVENIR D'UNE INTERVENTION MÉMORABLE ?

« Un acteur de la distribution qui avait décidé de monter un atelier d'une journée entre les membres du Comité de Direction (finances, RH, innovation...) et les clients finaux, à parité égale. L'objectif : concevoir le magasin de demain avec une construction en 3D métaphorique de tous les éléments essentiels (matériaux, services proposés, omnicanal...). Au final : un modèle en LEGO® de 2,5 m de long sur 1,5 m de large, les membres du CoDir ravis qui déclarent "Nos clients défendent encore plus notre business que nous-même. Nous n'aurions jamais eu autant d'idées sans eux" et surtout un client analphabète qui était très mal à l'aise au départ et, se sentant en confiance, a étonné tout le monde par sa créativité et son sens du storytelling.

Tout le monde est à égalité avec les briques LEGO® car le talent des gens s'exprime d'abord avec les briques ! »

OUTIL
47

Le prototype d'appli ou de site Internet

“

*Après la philosophie il faut l'action : la vive
force achève ce que l'idée a ébauché.*

Victor Hugo

En quelques mots

Si le but de votre projet est de créer un **site Internet** ou une **application sur téléphone mobile**, voici votre outil dédié. Ici, pas de pâte à modeler, ni de briques de construction mais, pour commencer, des dessins qui représentent les différents écrans de votre projet. Nul besoin de vous y connaître en technique, en graphisme et en code HTML pour le moment, vous allez simplement **matérialiser chacune des pages par des dessins**, puis les **prendre en photo** pour constituer une première ébauche de site ou d'appli.

UNE APPLI POUR PROTOTYPER
DES APPLIS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La toute première version de votre site ou de votre application sera votre première fierté.

Bien entendu, elle ne ressemblera que de très loin à ce que vous aviez imaginé mais ce n'est que la première étape : nous posons d'abord les bases de la navigation, le contenu des écrans et les boutons principaux, pour les faire tester à nos futurs utilisateurs.

Ensuite et seulement ensuite, vous irez un peu plus dans les détails...

Contexte

Si vous avez un graphiste ou un webmaster dans votre équipe projet, laissez-le prendre en main un des logiciels présentés ci-dessous. Il a probablement l'habitude de travailler avec et vous fera gagner du temps.

Cependant, rien ne vous empêche de réaliser une maquette papier au préalable en équipe, puis de laisser votre graphiste ou votre

webmaster mettre en page votre prototype correctement.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une feuille A4, **dessinez les principaux écrans** de votre application mobile ou de votre site Internet (page d'accueil, fiches produits, panier, validation de commande et menus). Vous pouvez aussi opter pour des notes adhésives rectangulaires pour matérialiser l'écran.

Nul besoin de dessiner les éléments en détail, vous améliorerez votre prototype au fur et à mesure des itérations.

2. **Si vous réalisez une application sur téléphone mobile**, téléchargez l'application « Pop by Marvel » disponible gratuitement sur Google Play et App Store.

Une fois l'application lancée, photographiez chaque dessin ou note adhésive *via* cette appli. Elle vous demandera alors de matérialiser avec votre doigt l'emplacement des boutons de votre page.

Et en quelques minutes, vous pourrez faire des démos et les faire tester en interne ou à vos futurs utilisateurs.

3. **Dans le cas d'un site Internet**, réalisez aussi une maquette papier des écrans principaux, puis connectez-vous sur un site de prototypage comme www.proto.io , www.invisionapp.com ou encore www.balsamiq.com , ce sont de précieuses aides pour avancer plus vite.

Ces sites de prototypages proposent toute une batterie de boutons cliquables déjà dessinés et la plupart des éléments qui composeront votre page.

Il suffit alors de les sélectionner, de les déposer, de les redimensionner et voilà ! En quelques heures, vous aurez réalisé un très beau prototype de site Internet, suffisamment évolué pour être testé.

Méthodologie et conseils

Ces maquettes virtuelles sont très pratiques car elles peuvent être partagées et modifiées par toute l'équipe.

Ainsi, les changements, qu'ils soient rapides ou plus longs à effectuer, se font en déplaçant, modifiant ou supprimant les éléments à l'écran.

Avant de vous lancer...

- ✓ La plupart des sites Internet de prototypage offrent une période d'essai gratuite (15 à 30 jours), puis deviennent payants.
- ✓ Les prix sont très accessibles pour une petite équipe avec un seul projet et cela vous aidera à gagner un temps précieux, alors n'hésitez pas à sauter le pas une fois la période d'essai terminée.

OUTIL
48

Le jeu de rôles de prototypage

“

*Quand intelligence et sensibilité sont en
parfait équilibre, on a le merveilleux acteur.*

Charlie Chaplin

En quelques mots

Suite logique du jeu de rôles d'idéation, ce dispositif convient parfaitement aux **projets d'amélioration de l'expérience client**, d'un processus commercial ou de la qualité de vie au travail. Comme dans une pièce de théâtre interactive dont vous êtes le héros ou le metteur en scène, on imagine plusieurs mises en scène, plusieurs déroulements et plusieurs fins dans le but de sélectionner que la solution qui correspond le mieux à notre besoin d'innovation et aux besoins des utilisateurs finaux, découverts lors de la phase d'analyse.

PEUT-ÊTRE LE RÔLE DE VOTRE VIE !



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil permet aux membres de l'équipe de théoriser, mettre en scène, agir et visualiser l'évolution du processus d'amélioration dans sa globalité, et de pouvoir effectuer les ajustements au fur et à mesure des scènes jouées.

Contexte

Après avoir réalisé le jeu de rôles d'idéation, enchaînez sur cet outil et profitez de la présence précieuse des différentes parties impliquées (commerciaux, collaborateurs, vendeurs, directeurs, fournisseurs, clients...) pour mettre en place les interviews-tests en temps réel. Vous gagnerez un temps précieux et pourrez faire les améliorations avec eux, à chaud.

Si l'équipe est timide et a du mal à jouer la comédie, il est tout à fait possible de réaliser ce jeu de rôle de prototypage avec des

personnages en Lego®.

Les participants ne jouent plus sur scène mais déportent le problème sur les petits personnages dont ils incarnent la voix.

On essaiera alors de reproduire le lieu où se déroule l'action grâce aux briques de construction.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Comme vous avez identifié les problèmes grâce à l'outil sur le jeu de rôles d'idéation et que vous avez fait un brainstorming pour apporter des réponses, il ne vous reste plus qu'à les « jouer » afin de tester leur crédibilité.

N'hésitez pas à faire évoluer les propositions en disant « Et si je fais plutôt telle action ? » ou « Et si je dis plutôt ça, est-ce que ça fonctionne mieux ? ».

2. En reprenant la liste des points positifs et des points à améliorer générée lors de l'utilisation des outils précédents, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que la nouvelle situation imaginée est meilleure que la précédente ? Pourquoi ?
- A-t-on fait une réelle avancée pour résoudre notre problème ?

Méthodologie et conseils

Une autre technique est aussi envisageable en fonction de votre problématique.

Peut-être avez-vous eu la chance de voir le film *Le Fondateur* de John Lee Hancock. Il contient une séquence entière de jeu de rôles de prototypage. Nous sommes dans les années 1950, le héros, incarné par Michael Keaton, vient d'ouvrir une franchise de la société McDonald's et s'aperçoit qu'il y a un problème de productivité en cuisine.

Lui vient alors l'idée de repenser entièrement l'agencement des cuisines.

Sur un parking, il dessine au sol, à taille réelle et à la craie, l'aménagement exact de sa cuisine. Puis il se met en scène comme s'il préparait des burgers.

Il remarque progressivement que certains éléments de la cuisine sont trop éloignés les uns des autres alors qu'ils devraient être juste à côté pour éviter les déplacements et la perte de temps.

S'en suivent alors une série de tâtonnements et d'itérations pour redessiner la cuisine avec le bon agencement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le jeu de rôles de prototypage est un outil très pragmatique, ne vous laissez pas emporter par le côté humoristique du jeu des acteurs.
- ✓ Restez concentré sur les faits, les mots employés et les actions mises en itérations.



[Voir aussi outils 37](#) et [52](#)

OUTIL

49

Le Turc mécanique

“

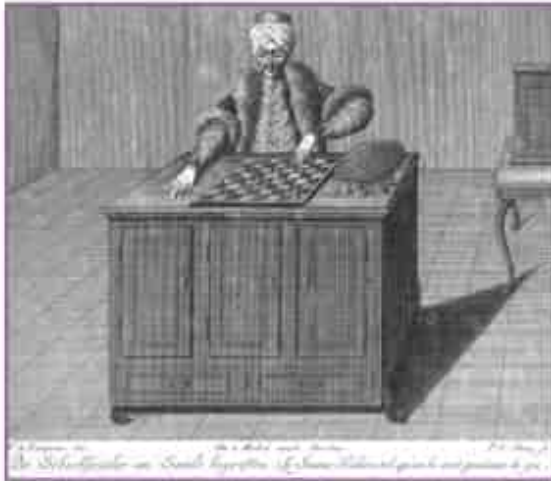
Celui qui cherche un ami sans défaut reste sans ami.

Proverbe turc

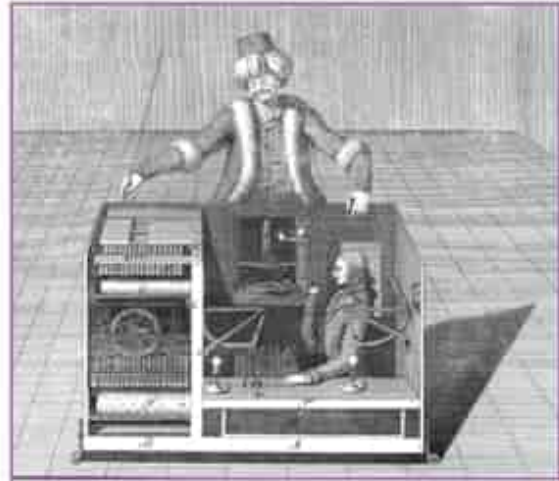
En quelques mots

Le Turc mécanique était un **célèbre tour de magie** (certains le qualifient même de charlatanisme) datant du XVIII^e siècle. Il s'agissait d'un automate capable de jouer aux échecs contre n'importe quel adversaire. Exposé en **Europe** et aux États-Unis, son principe a tenu en haleine les plus grands de ce monde pendant presque 100 ans : Bonaparte, l'impératrice Marie-Thérèse d'Autriche, Catherine II de Russie, Edgar Poe, Benjamin Franklin et bien d'autres s'y sont confrontés. Ce Turc avait un truc : caché sous la table qui servait de plateau au jeu d'échec, un humain actionnait l'automate.

FAIRE LE TURC POUR PALLIER LES INCONNUES TECHNIQUES



Le Turc mécanique, gravure de Karl Gottlieb von Windisch dans le livre de 1783, Raison inanimée.



Coupe du Turc mécanique selon Racknitz, avec la position supposée de l'opérateur.

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif de cet outil est de vous faire prendre conscience qu'il faut faire tester votre prototype à vos utilisateurs le plus tôt possible, quoiqu'il arrive, et même si vous n'êtes pas du tout au point techniquement.

Vous optimiserez toute la partie technique plus tard, peut-être avec un expert, un webmaster ou un ingénieur spécialisé.

Contexte

Cet outil vous aide, dans un contexte impliquant beaucoup de technologie ou le besoin d'avoir plus de temps pour trouver une solution technique, d'avancer tout de même dans votre processus de

Design Thinking. Sans les oublier, vous reviendrez plus tard sur ces points spécifiques pour les faire tester à nouveau.

Basé sur le fait de simuler une action mécanique ou technologique alors, qu'en vérité, c'est un humain qui actionne les choses, cet outil est aussi appelé « Expérience du Magicien d'Oz », en hommage au moment où Toto, le chien de Dorothy, tire le rideau derrière lequel se cache le Magicien d'Oz et montre que le vieil homme est un charlatan actionnant de simples manettes et manivelles pour faire cracher du feu et de la fumée à une statue, ôtant ainsi toute notion de pouvoir magique.

Vous aussi, un peu comme le magicien d'Oz ou le joueur d'échec caché sous le Turc mécanique, vous actionnerez, ni vu ni connu, différents mécanismes sans forcément les expliquer à votre utilisateur-testeur.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Voici deux façons de faire tester votre prototype « avec les moyens du bord » :

1. **Si vous savez qu'il manque une étape clé** dans l'utilisation de votre prototype, faites en sorte que votre interviewé passe à l'étape suivante sans trop se poser de questions et sans trop de frustration.

Par exemple, vous pourrez actionner à la main les éléments qui ne fonctionnent pas encore automatiquement dans le cas d'un objet technique ou mécanique, ou montrer une capture d'écran statique simulée si vous travaillez sur un site Internet ou une appli.

Vous pouvez aussi lancer une vidéo simulant le cheminement correct si vous êtes sur une tablette, par exemple.

2. Pour plus de discrétion et si cela est possible, **vous pouvez mettre votre utilisateur-testeur** dans une situation neutre, c'est-à-dire sans que vous ne lui montriez qu'il manque un élément à votre prototype.

C'est alors un collaborateur situé dans une autre pièce qui actionnera certains éléments à distance, *via* WiFi ou Bluetooth.

Méthodologie et conseils

Même si vous n'avez pas complètement terminé votre prototype, le principe du Design Thinking impose de procéder par touches successives. N'attendez donc pas le dernier moment pour faire tester vos idées.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si l'action qui doit être « cachée » est trop visible par votre testeur, expliquez-lui alors ce que vous êtes en train de faire et pourquoi vous le faites.
- ✓ Il ne vous en tiendra pas rigueur et continuera le test en toute confiance, comprenant pertinemment que votre prototype ne représente pas la proposition finale.

OUTIL
50

Le prototype en Fab Lab ou en atelier

“

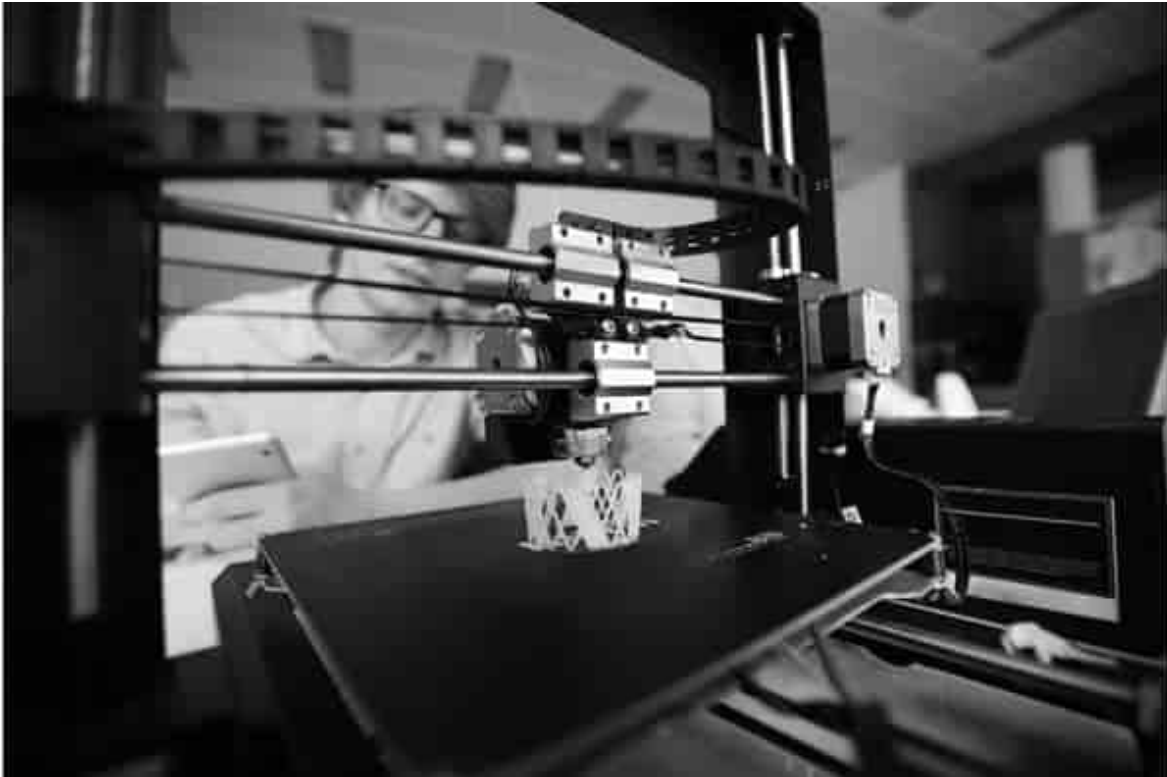
*Faire un truc que les autres ne font pas,
c'est déjà passer pour un original. Au
moins, on n'encourt pas la comparaison.*

Romain Bouteille

En quelques mots

Vous avez commencé à prototyper votre objet, d'abord avec un dessin, puis peut-être avec de l'argile ou de la pâte à modeler. Vous avez réalisé quelques améliorations, itérations, allers-retours à la suite des **remarques constructives de vos futurs utilisateurs** . Il est temps désormais de faire un immense pas en avant et de passer dans la cour des grands avec un **prototype en matériaux professionnels** . Il y a encore quelques années, réaliser un prototype en bois ou en plastique pouvait coûter des milliers d'euros. Cette époque est désormais révolue...

PRODUIRE À L'UNITÉ SANS TROP DÉPENSER



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En passant par un atelier de prototypage, vous aurez enfin dans les mains le modèle le plus avancé de votre objet. Très rapidement, vous pourrez le faire tester par vos futurs utilisateurs pour l'améliorer à nouveau.

Contexte

Le Fab Lab est un laboratoire de fabrication (*Fabrication Laboratory* en anglais) proposant des machines-outils dédiées à la conception et

la fabrication de divers objets. Il est ouvert à tous gratuitement ou en échange de services bénévoles envers les autres utilisateurs. Il fonctionne donc comme une communauté où chacun doit œuvrer au bon fonctionnement des machines, former les autres membres et laisser à disposition ses créations pour que chacun puisse s'en inspirer et apprendre.

Pour pouvoir prétendre à s'appeler Fab Lab, le lieu doit respecter la charte des Fab Labs développée par le Massachusetts Institute of Technology (MIT), pionnier du genre dans les années 1990.

L'atelier d'auto-production est une entreprise privée mettant à la disposition de tous des machines-outils, contre une somme calculée généralement en fonction de la machine et de sa durée d'utilisation.

Il est souvent possible d'y suivre des formations certifiantes et des ateliers de conception ou de participer à des conférences sur des sujets en rapport avec le lieu.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Rapprochez-vous d'un Fab Lab** ou d'un atelier d'auto-production proche de chez vous et pouvant accueillir votre projet.
- 2. Expliquez aux équipes ce que vous souhaitez réaliser** et en quelle matière. Elles vous guideront vers le meilleur choix en fonction de vos besoins et vos compétences personnelles.

Méthodologie et conseils

Chaque atelier ayant des spécialités distinctes et ses propres machines, vérifiez qu'il est en mesure de réaliser ce que vous avez en tête. Vous trouverez des adresses un peu partout dans le monde sur le site www.makery.info/labs-map. Il existe plus de 400 lieux de ce genre en France, il y en a donc un probablement dans une ville proche de vous.

Une fois sur le lieu, trois possibilités s'offrent généralement à vous :

- un employé du lieu travaille avec vous sur les contraintes techniques, puis réalise le prototype pour vous (il faudra donc

généralement ajouter le coût de la main-d'œuvre au coût de la location de la machine) ;

- un employé du lieu vous forme à l'utilisation de la ou des machine(s) nécessaire(s) à la création de votre prototype, puis vous laisse le réaliser par vous-même ;
- vous savez déjà utiliser la ou les machine(s) nécessaire(s). Dans ce cas, vous serez autonome pour réaliser votre prototype.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cette étape de prototypage peut prendre du temps, notamment en raison de la complexité technique de votre objet.
- ✓ Choisissez aussi votre atelier en fonction de la synergie que vous ressentez avec les équipes que vous rencontrez. Il est primordial d'être sur la même longueur d'onde.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Trouver le bon lieu

En plus des lieux à visée généraliste (une multitude d'outils pour tous), émergent désormais des lieux conçus pour des métiers ou des branches professionnelles spécifiques. Si votre projet porte sur une des catégories suivantes, je vous recommande vivement de rechercher ce type d'endroit pour prototyper. Vous serez ainsi en contact avec des professionnels qui vous aiguilleront et vous donneront de précieux conseils :

- architecture et urbanisme (prêt d'outils, rencontre avec des architectes, réflexions sur les techniques d'avenir...);
- environnement (problématiques de récupération de matériaux, d'upcycling, d'économie circulaire...);
- arts contemporains (mise à disposition d'outils et de matières difficilement trouvables ou recyclées);
- design (matériaux, machines spécifiques...);

- arts décoratifs (ateliers dédiés aux meubles ou aux accessoires...);
- santé (imprimante 3D pour création de prothèse ou d'orthèse);
- métiers du livre (pagination, reliure, travail du papier, édition spécifique...);
- mode et textile (mise à disposition de découpeuse laser, de matières et de savoir-faire);
- jeux (jeux vidéo, jeux de plateaux, jeux de rôles, simulateurs professionnels, jeux en formation...);
- photographie et vidéo (prêt de matériel, échange de techniques...);
- emploi et réinsertion (décrochage scolaire, confiance en soi, entretiens d'embauche...);
- formation et éducation (problématiques liées à l'apprentissage, à l'échange de savoirs, mise en place d'outils digitaux...).

Utiliser le bon outil

Dans un Fab Lab ou un atelier de co-conception, il n'est pas rare qu'une multitude d'outils s'offrent à vous. On se retrouve alors souvent perdus devant l'étendue des possibilités.

Petit tour du potentiel :

- Logiciels de CAO : programme permettant la Conception Assistée par Ordinateur, c'est-à-dire la création d'un objet virtuel en 3D.
- Imprimante 3D : encore un peu trop chère pour les particuliers et les usages occasionnels, elle permet de concevoir un véritable objet en trois dimensions après avoir réalisé une maquette en CAO. Les possibilités de tailles, de couleurs, de textures, de designs sont presque infinies. Aux modèles en plastiques habituels, on peut désormais faire appel à la cire, au métal ou encore à la céramique. Très utile aussi pour reproduire une petite pièce par exemple.
- Découpeuse laser : technique de fabrication numérique dite soustractive, utilisant un faisceau laser pour graver ou découper. Vous aurez besoin d'un fichier vectoriel obtenu avec un logiciel spécifique.

- Fraiseuse numérique bois ou métal : technique d'usinage qui permet de supprimer de la matière pour obtenir une pièce finale.
- Menuiserie et métallurgie : établi, scie à onglet, sauteuse ou circulaire, ponceuse, défonceuse, outils rotatifs...
- Petit outillage : perceuse et visseuse, rabot électrique, scie radiale, serre-joint et étaux, visserie et consommables...

Cas d'entreprise

Anne Gautier et Draft Ateliers



Anne Gautier est la co-fondatrice de Draft Ateliers, un atelier d'auto-production local et collaboratif à Paris, aussi organisme de formation professionnelle spécialisé dans les métiers de la fabrication numérique. Après un parcours très sérieux entre Sciences Po et droit, elle devient agent d'artiste de street-art, passe par le Centre Georges Pompidou et Vente Privée, pour enfin ouvrir cet espace dédié au prototypage.

QUEL EST LE PROFIL DE VOS CLIENTS ET DE LEURS PROJETS ?

« Nous aidons les créateurs d'entreprise, les artistes, les architectes aussi. L'éventail des projets est très large : chaise, vase, lampe, sac de maroquinerie, objets connectés, scénographie de

théâtre... il n'y a pas de limite, les gens repartent avec leur idée matérialisée ! Nous sommes la première étape des entrepreneurs vers l'autonomie, alors nous les accompagnons pendant tout le prototypage : du simple dessin vers un premier prototype, puis un prototype fonctionnel et parfois jusqu'à la production en petite ou moyenne série. »

UNE ANECDOTE CONCERNANT UN PETIT ENTREPRENEUR ?

« Une jeune entrepreneuse est venue chez nous pour lancer sa marque de sacs et de pochettes. Elle a pris à cœur et à corps nos machines alors qu'elle ne partait de rien. Elle a désormais sa propre boutique et vient d'embaucher un salarié. Nous sommes heureux quand les entrepreneurs comprennent les multiples possibilités qu'offre l'atelier. »

ET À PLUS GRANDE ÉCHELLE ?

« La maison de champagne Ruinart est venue chez nous former ses équipes marketing au prototypage. Ils voulaient changer leurs méthodes habituelles en concevant un coffret de bouteille à offrir aux influenceurs et aux prescripteurs. Ils ont travaillé le cuir, conçu en 3D, fait de la découpe laser... Les 100 premières boîtes ont eu tellement de succès qu'ils en ont produit 300 autres. Un succès qui ne fonctionne bien que parce qu'il est porté par des directions marketing ayant une vision innovante. »

OUTIL

51

Le prototype pilote

“

*Le réel dépasse toujours ce que nous
pouvons imaginer.*

Paul Auster

En quelques mots

Avec cet outil, vous voici enfin **face à votre public potentiel** . Vous serez réellement sur le terrain pour tester et recueillir les premières impressions. Le prototype pilote est basé sur l'idée principale de cette phase du Design Thinking : **réduire les incertitudes et les risques** en commençant tout petit, en testant encore et toujours, en écoutant les remarques des personnes venues à votre rencontre, en apportant des améliorations successives. C'est seulement après que vous pourrez plonger pleinement dans le grand bain.

UN MINI-TEST DANS LA VRAIE VIE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le pilote vous permet de vous entraîner et de faire tester votre produit ou votre service à toute petite échelle avant le lancement officiel, en récoltant des avis, positifs ou négatifs, et des axes d'améliorations.

Contexte

La marque « Innocent », reconnue en Europe pour ses jus de fruits et ses smoothies, est devenue le succès que l'on connaît grâce à l'utilisation de cet outil. En 1988, trois amis anglais qui adorent les

smoothies achètent 250 kg de fruits frais et testent leurs recettes maison auprès de visiteurs d'un festival de jazz. Au-dessus de leur petit stand fait de bric et de broc, ils installent une pancarte « Devons-nous démissionner de nos postes actuels pour nous consacrer entièrement à ces smoothies ? ».

Pour répondre à ce sondage, les visiteurs doivent jeter leur gobelet dans une poubelle « Oui » ou dans une poubelle « Non ». À la fin du festival, la poubelle « Oui » déborde de gobelets vides. Se sentant pousser des ailes, les trois amis ont donc démissionné dès le lendemain pour lancer la marque « Innocent ».

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Imaginez une dégustation ou une démonstration** à destination d'un public qui se rapproche de vos personas (même tranche d'âge, même centre d'intérêt, même ville ou quartier...).
- 2. Implantez-vous dans un endroit facilement accessible** pour vous (hall de votre entreprise, entrée de votre immeuble, sortie de l'école de vos enfants, association culturelle ou sportive que vous fréquentez, pendant un rassemblement comme un videgreniers, une réunion à domicile, etc.).
- 3. Après avoir fait tester** votre produit ou votre service, appliquez-vous à demander des retours quantifiables, des évaluations, des commentaires par écrit.
- 4. Une fois la présentation terminée et les résultats des questionnaires disséqués, apportez les améliorations** nécessaires à votre projet.
- 5. Testez vos améliorations** auprès d'un nouveau public-cible.

Méthodologie et conseils

Évidemment, demandez toujours les autorisations nécessaires avant de vous implanter.

Veillez surtout à tester votre projet sur des personnes que vous ne connaissez pas personnellement, sinon les résultats seront trop biaisés par l'affectif qui vous lie.

Comme dans le cas de la marque « Innocent », votre questionnaire de satisfaction doit être simple et rapide à répondre. Sans pour autant ne proposer qu'une seule et unique question, vous devez vous cantonner à proposer des réponses courtes, basées sur des « oui », « non » ou des questions à choix multiples.

Terminez éventuellement le questionnaire par une question ouverte du type « Avez-vous quelque chose à ajouter ? » ou « Souhaitez-vous dire quelque chose à la personne qui a réalisé ce projet ? ».

Avant de vous lancer...

✓ Face à de vrais testeurs, rien ne vous sera épargné ! Vous aurez parfois besoin d'une bonne dose de courage pour accepter les critiques et pour mieux rebondir, mais le jeu en vaut vraiment la chandelle...



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un pilote à petite échelle

L'exemple de la marque « Innocent » est basé sur le fait d'avoir un stand, mais vous pouvez tout à fait passer outre ce détail. Si vous avez des produits à faire goûter, vous pouvez tout simplement les mettre sur un plateau ou dans un panier et les faire tester aux passants dans la rue, à l'entrée de la gare ou devant un centre commercial. L'important étant d'être sur un axe suffisamment passant pour ne pas perdre de temps en partant à la recherche de testeurs potentiels.

Si votre innovation porte sur un service, expliquez bien les objectifs et les bénéfices liés à ce projet à l'aide d'un schéma par exemple. Ayez toujours comme objectif que vous devez récolter beaucoup d'avis pour pouvoir faire les améliorations nécessaires et prendre les bonnes décisions.

Vous pouvez aussi mettre en place des réunions à domicile, sortes de réunions « Tupperware » où vous ferez tester vos produits ou services à vos connaissances qui auront pour tâche de venir avec deux

personnes que vous ne connaissez pas. Ainsi, vous aurez des retours concrets plutôt que biaisés en raison de l'affect.

Louer un local commercial sur une durée courte

Plutôt que de prendre le risque de vous lancer dans le grand bain directement en contractant un bail et en ouvrant une grande et belle boutique, vous pouvez aussi tester votre projet « dans les conditions du réel » en louant un local ou une boutique éphémère pendant quelques jours ou quelques semaines. On parle alors de pop-up store, qui génère du trafic en raison de son côté événementiel et de son ouverture à durée limitée. De nombreux sites se sont spécialisés dans la location de pop-up store, comme les sites Popmyshop.fr, Jeloueuneboutique.com, Ladevanture.com ainsi que Thestorefront.fr, qui donne même des conseils en matière d'implantation et propose un guide gratuit à télécharger.

Grâce au moteur de recherche de ces sites, vous pourrez trouver le lieu idéal adapté à vos besoins, votre budget et proche de chez vous. Les locations se font en général à la journée, à la semaine, voire au mois.

Si vous avez plusieurs prototypes à faire tester, mettez-les en concurrence en les faisant tester par vos clients et en récoltant leurs arguments positifs et négatifs. Apprenez en permanence et faites des améliorations en temps réel : quelque chose ne s'est pas passé correctement le 1^{er} jour, testez-le d'une manière différente le jour suivant, etc. Testez aussi vos tarifs, votre argument de vente, la manière de présenter vos produits, le nombre potentiel de clients et de ventes que vous pouvez générer en une journée...

Dernière astuce : certaines mairies de petites villes peuvent proposer gratuitement ou à tarif réduit des locaux vacants depuis longtemps afin de redynamiser leur centre-ville. Courez à votre mairie avec votre projet détaillé et argumenté, on ne sait jamais.

Cas d'entreprise

Decathlon et le masque de plongée EasyBreath



Raphaël Vis (Design Director chez Decathlon, à droite de la photo) et Cédric Caprice (designer Senior chez SUBEA, la marque de Decathlon dédiée aux sports subaquatiques, à gauche) évoquent les étapes de création du masque de snorkeling EasyBreath, vendu à plus de 3 millions d'exemplaires par an. Avec des produits distribués dans plus de 1 500 magasins et 51 pays, c'est tout naturellement qu'ils développent leurs innovations avec le Design Thinking.

COMMENT EST VENUE L'IDÉE DU MASQUE EASYBREATH ?

« C'est le fruit d'une longue écoute de nos clients plongeurs et des craintes des non-plongeurs. Nous sommes arrivés à un concept onirique : mettre sa tête dans une bulle pour respirer dans l'eau comme sur Terre, par le nez et la bouche, de la manière la plus naturelle possible. »

COMBIEN DE PROTOTYPES POUR EN ARRIVER AU PRODUIT FINAL ?

« Beaucoup ! Il a fallu sept ans de conception mais cinq prototypes sont significatifs.

Le 1^{er} était une collaboration avec une école de design, une projection sans répondre à aucune problématique technique. Le 2^e prototype (fonctionnel) donnait le mal de mer à cause de la vision déformée par la forme en bulle. Il a fallu rendre le hublot plat (3^e prototype) ce qui provoquait de la buée. Le 4^e prototype a résolu un problème d'intoxication au CO₂, car on respirait son propre air en vase clos. Nous avons alors conçu un système de valves, comme celui du cœur humain, pour permettre à l'air propre de rentrer dans le masque et de ressortir vicié. Nous avons alors découvert par hasard le système antibuée le plus efficace au monde : c'est l'air circulant dans le masque qui chasse la buée de la vitre. À ce stade, plus on rentre dans les petits détails et plus on obtient un concept innovant.

Enfin, le 5^e prototype devait s'adapter aux différentes formes de visages, cacher les flux d'air et donner au masque le design que vous retrouvez en magasin. »

OUTIL

52

L'interview-test

“





Sachez écouter, et soyez sûr que le silence produit souvent le même effet que la science.

Napoléon Bonaparte

En quelques mots

Qu'il soit réalisé en papier, en pâte à modeler, en argile, en briques de construction ou toute autre matière, sur Internet ou sur une appli, **votre premier prototype est prêt** ! Vous savez qu'il n'est assurément pas parfait, qu'il nécessite encore beaucoup de développements, de questionnements et d'améliorations. **Une interview-test correctement menée** après chaque évolution de votre projet vous apportera une multitude d'informations qui vous feront valider des étapes cruciales. C'est donc le moment de redonner la parole à vos futurs clients ou utilisateurs.

TESTEZ VOTRE PROTOTYPE AVEC EFFICACITÉ

 <p>J'aime</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>Je n'aime pas/ Je ne comprends pas</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
 <p>Questions</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>Nouvelles idées</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec cet outil, vous organisez la récolte d'informations lors de vos tests d'utilisateurs. Vous soulevez ainsi les points de vigilance et de friction, ceux nécessitant une explication plus poussée et de nouvelles idées ou de précieux axes d'améliorations proposés par les interviewés eux-mêmes.

Contexte

Une fois votre premier prototype finalisé, lancez des sessions de test avec de futurs utilisateurs. Nielsen et Landauer ont calculé que 5 testeurs apportaient 80 % des réponses aux problèmes rencontrés alors que 10 testeurs en apportaient 98 %.

Même si cette statistique est remise en cause, on pourrait dire que, plus que la quantité, c'est surtout la qualité des répondants qui va jouer en votre faveur : ils doivent se livrer le plus possible, sans blocage ni contrainte.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. En équipe, **élaborez un guide d'interview** de la même manière que celui réalisé pour l'entretien approfondi, mais dédié à votre prototype et aux éléments que vous souhaitez tester.
2. **Rencontrez votre interviewé.**
3. **Laissez-lui entre les mains votre prototype** en ne lui expliquant pas ce que vous cherchez à démontrer pour ne pas l'influencer.
4. **Suivez le guide d'entretien.** Si votre interviewé ne décèle pas les éléments à tester, aidez-le en resserrant l'interview sur ces éléments.
5. **Une fois l'entretien terminé**, reproduisez le tableau de gauche (appelé « Test des quatre quadrants »), puis annotez-y les éléments importants de l'entrevue ainsi que les citations majeures.
6. Après la série d'interviews-test, **discutez-en en équipe** en compilant vos tableaux et apportez les améliorations nécessaires à votre prototype en vue de nouveaux tests.

Méthodologie et conseils

Idéalement, vous ferez l'interview-test en compagnie d'un autre membre de l'équipe afin qu'il y ait une personne qui pose les questions et rebondit sur les réponses et l'autre qui prend des notes et observe la situation, note les mimiques de l'utilisateur, ses incompréhensions, ses questions, etc.

Laissez votre interviewé s'approprier votre prototype, n'essayez pas de l'influencer, même malgré vous. N'essayez pas de lui « vendre » votre innovation ou de le convaincre que votre solution est la meilleure. Pour résumer : vous observerez plus que vous ne parlerez.

Comme pour l'entretien approfondi en phase « Immersion et empathie », laissez votre interlocuteur aller à son rythme, notamment grâce aux silences et en lui posant des questions comme « Et ça, qu'en pensez-vous ? », « Pourquoi dites-vous ça ? »... Là encore, la technique des « cinq pourquoi » fonctionne à merveille.

Si le besoin s'en fait sentir, vous pouvez vous écarter de votre guide d'entretien si vous pensez que cela peut déboucher sur des informations importantes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avec la permission de votre interviewé, enregistrez la conversation en audio, voire en vidéo, pour garder les expressions et les citations exactes. Vous pourrez ainsi les retrouver plus tard si un doute vous habite.



[Voir aussi outil 19](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Très vite, vous allez vous retrouver face à des dilemmes inextricables concernant beaucoup d'éléments de votre prototype. Où placer les boutons, en quelle matière, de quelle couleur, de quelle forme ? Sur votre site Internet ou votre appli mobile, est-ce que le bouton « Acheter » est plus efficace en bleu, vert ou rouge ? Si l'internaute clique sur tel bouton, la page qui s'affichera ensuite sera-t-elle plus pertinente avec tel ou tel design ? L'expérience-client sera-t-elle meilleure si le conseiller de vente explique les choses de telle ou telle manière ?

Afin de gagner du temps, il est donc recommandé de faire tester plusieurs prototypes à la fois. Ce seront des prototypes avec de petites différences, car vous et votre équipe projet ne savez pas lequel des deux (ou plus) plaira le plus aux utilisateurs. Vous allez donc les tester ensemble et ne garder que le meilleur. Cela s'appelle de l'A/B Testing : le premier prototype s'appellera A et le second B (le troisième C, etc.).

L'A/B test pour mieux comparer

Tout d'abord, il ne convient pas de faire tester des prototypes trop différents les uns des autres. On ne montrera alors qu'un seul type de proposition à la fois, comme le changement de couleur d'un élément, sa forme ou son emplacement. Si vous modifiez trop de paramètres d'un coup, vous risquez de créer une confusion dans l'esprit du testeur, au point de ne plus vraiment pouvoir choisir le prototype qu'il préfère.

L'A/B test comme vecteur de données

Il arrive parfois que les testeurs préfèrent une solution plutôt qu'une autre sans vraiment pouvoir définir pourquoi. Vous aurez beau leur demander cinq fois « Pourquoi ? », vous aurez peut-être des réponses comme « Je préfère comme ça, c'est mieux mais je ne peux pas l'expliquer. C'est mon goût personnel ». Prenez alors cette réponse plutôt comme une donnée utile que comme un constat d'échec : vous avez donc une personne qui préfère cette solution. Au bout d'un certain nombre, vous aurez une tendance et pourrez sélectionner la meilleure des propositions.

De l'A/B test perpétuel même après le lancement

Cette notion d'A/B test doit revenir tout au long de la vie de votre produit ou service. Même une fois lancé, il est vivement conseillé de continuer à faire des A/B tests auprès de vos cibles et prospects pour toute nouvelle amélioration.

Ainsi, les start-up Internet ont pris l'habitude de faire des A/B tests directement sur leur site. Grâce à un algorithme, 50 % des internautes arrivent sur une page montrant la proposition A et 50 % montrant la proposition B. En quelques jours (voire en quelques heures), une

statistique d'utilisation est alors visible par les équipes techniques et c'est la version qui génère la meilleure utilisation qui restera en ligne, visible par tous. Par exemple : on souhaite savoir si une page « Panier de commande » apporte plus d'achats validés qu'une autre. On lance un A/B test et on garde celle qui transforme le plus.

Cas d'entreprise

Comment Decathlon intègre ses vendeurs dans le processus de prototypage



Emerson Delcourt, diplômé de l'Institut Supérieur de Design, a grimpé les échelons de Decathlon pour devenir Design Leader en charge d'imaginer et proposer des pistes partageants les valeurs de la marque en répondant aux problématiques terrain.

POURQUOI INCLURE VOS VENDEURS DANS VOS CYCLES DE CRÉATION ?

« Historiquement, nous faisons des enquêtes clients bien avant de proposer nos produits dans nos magasins, mais les retours n'étaient pas suffisamment marqués. On s'est aperçu qu'en interne, les exigences étaient plus fortes, parce que nos ambassadeurs (les vendeurs et collaborateurs impliqués dans le processus de tests des nouveaux produits) sont pratiquants du sport en question, qu'ils connaissent parfaitement la technique et l'offre de la concurrence. Cela

allait donc de soi de les interviewer sur nos produits et leur valeur fonctionnelle, prix, sécurité... »

QU'APPORTE CETTE DÉMARCHE À DECATHLON ?

« Beaucoup d'ambassadeurs testent les produits sur la durée ou organisent des sorties avec des clients-utilisateurs pour avoir de nouveaux retours. L'intérêt est d'avoir aussi bien du qualitatif que du quantitatif.

Par ailleurs, on s'est rapidement rendu compte qu'un vendeur qui avait participé à la conception du produit avait beaucoup plus d'appétence pour ce dernier et savait mieux expliquer sa véritable valeur ajoutée à un client potentiel. Après trois ans de tests et à la vue des résultats positifs, nous avons structuré cette démarche auprès de nos ambassadeurs une fois par an sur la France et elle est en cours de déploiement dans d'autres pays. »

QUELS ENSEIGNEMENTS EN TIREZ-VOUS ?

« Notre objectif est de rendre accessible au plus grand nombre le plaisir et la pratique du sport. Nous recherchons d'abord le bénéfice d'utilisation et la qualité du produit. Un produit, pour être mis sur le marché, se doit d'atteindre nos exigences d'usage, de sécurité, de simplicité d'emploi ou de style. Notre préoccupation première, c'est le juste produit ! »

OUTIL

53

Le World Café

“

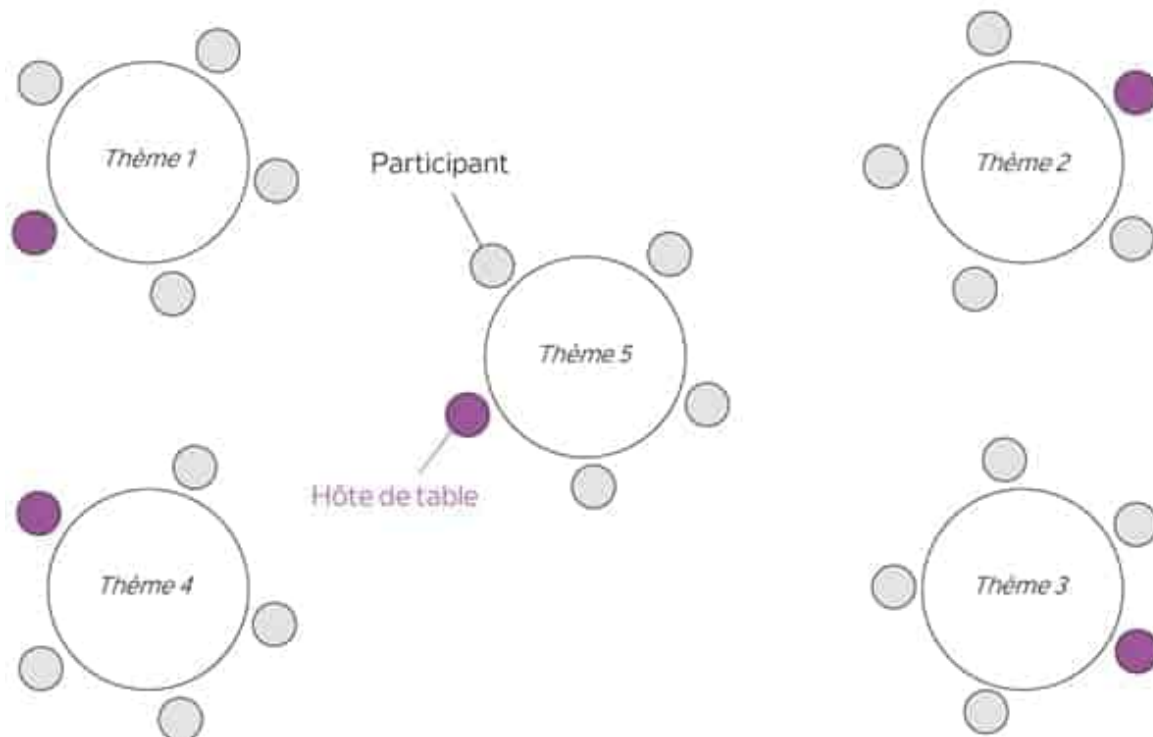
Le comptoir d'un café est le parlement du peuple.

Honoré de Balzac

En quelques mots

En plus des interviews-tests, qui concentrent l'attention sur une personne à la fois, je vous conseille de mettre en place un **World Café, l'un des outils les plus puissants de l'intelligence collective**, inventé par hasard un jour de pluie de 1995 par deux Californiens, Juanita Brown et David Isaacs. Avec des amis, ils brainstormaient assis dans leur jardin quand un orage éclata. Une fois à l'intérieur, de petits groupes se formèrent naturellement autour des tables de leur maison. Les convives se déplaçant de temps en temps d'une table à l'autre pour donner leur avis... le concept était né !

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À SON PAROXYSMES



<http://dunod.link/aae8g28>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil est parfait pour briser la glace entre des personnes qui ne se connaissent pas (mais il fonctionne aussi très bien avec des

collaborateurs d'une même entreprise), en faisant s'exprimer chaque personne du groupe, oubliant ainsi les barrières hiérarchiques, éducatives ou sociales.

Pour l'équipe projet, le World Café permet une meilleure compréhension de la perception des utilisateurs, fait ressortir facilement les forces et les faiblesses du projet et aide à faire émerger une réflexion de groupe.

Contexte

Invitez dans vos locaux ou dans une salle louée un groupe de travail (minimum 12 personnes et jusqu'à plusieurs centaines).

Faites travailler ensemble tous les acteurs de votre projet (futurs clients ou utilisateurs, autres collaborateurs jusqu'ici non impliqués dans le processus de Design Thinking, fournisseurs, partenaires, prestataires, amis).

Cet outil utilise le concept de « pollinisation des idées » : rebondir et se nourrir des idées des autres pour faire évoluer le projet.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Déterminez les thèmes et les questions** que vous souhaitez poser à chaque groupe (un thème par table de cinq à sept participants). Chaque table peut avoir à répondre à plusieurs questions, mais toujours sur le même thème.
Imprimez chaque thème et questions sur une feuille déposée sur chacune des tables.
- 2. Expliquez que le but de la séance** est de recueillir leur manière de percevoir votre prototype.
Invitez chacun à se mettre à la table du thème sur lequel il souhaite travailler.
- 3. Un hôte est désigné** à chaque table, il prendra en note toutes les réflexions du groupe.
- 4. Laissez 20 à 30 minutes** pour que les **groupes puissent travailler sur leur thème.**

5. **Une fois le temps écoulé**, l'hôte reste à sa table et les autres se dispersent sur le thème de leur choix.
6. **L'hôte accueille les nouveaux participants** et fait un résumé des réponses et solutions apportées par le groupe précédent, puis on lance une nouvelle phase de réflexion de 20 à 30 minutes. Le nouveau groupe enrichit et améliore les échanges précédents. Et ainsi de suite jusqu'à épuisement des thèmes (ou changement cinq à sept fois de table).
7. **À la fin du dernier tour**, un porte-parole est nommé et raconte à haute voix les conclusions et solutions trouvées.
8. Après la séance, **récupérez et analysez** en détail les notes pour en faire un résumé et en tirer des conclusions.

Méthodologie et conseils

Quelques thèmes à proposer :

- argumentaire commercial du projet ;
- forces et faiblesses ;
- publics visés et moyens de les aborder ;
- création d'une campagne de publicité ;
- améliorations à court et long termes, etc.

Rappelez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses et que toute idée est importante.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : entre 20 et 30 minutes pour chaque table.
- ✓ Stylos-feutres, nappes en papier, grignotages et boissons à volonté pour stimuler la créativité !

La rencontre d'experts

“

Le discours traduisant une expérience est souvent plus important que l'expérience elle-même.

Bernard Werber

En quelques mots

Il arrive parfois que **l'équipe projet bute sur un problème** qui lui semble hors de portée. Ce problème peut être **d'origine technique** (on ne parvient pas à réaliser correctement son prototype, par exemple, ou on ne sait pas si notre projet est tout simplement réalisable conformément à notre idée de départ), mais cela peut aussi provenir d'un besoin d'avoir **des connaissances historiques ou concurrentielles**. Heureusement, en trouvant le bon expert en qui vous avez confiance, vous trouverez très probablement la réponse à toutes vos questions.

UN EXPERT POUR ÉCLAIRER VOTRE CHEMIN



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Rencontrer des experts permet de vous faire sortir du cocon confortable de votre équipe projet pour écouter des professionnels et découvrir de nouvelles manières de penser.

Peut-être aurez-vous la chance de rencontrer un expert qui vous renseignera aussi sur les succès et les échecs précédents, ceux que vous n'aviez pas identifiés lors de votre benchmarking.

Contexte

On pourrait aussi pratiquer cet outil en phase « Immersion et empathie », car vous aurez peut-être besoin, dès le début de l'aventure Design Thinking, d'avoir des éclairages quant à la faisabilité de votre idée.

Que ce soit pendant la phase « Immersion et empathie » ou la phase « Prototypage », dans tous les cas, vérifiez tout de même que votre expert n'a pas d'intérêt croisé avec un éventuel concurrent...

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Avec l'équipe projet**, déterminez le profil de l'expert avec lequel vous voudriez rentrer en contact.
2. **Cherchez le(s) parfait(s) expert(s)** sur Internet, sur des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo, dans des universités ou *via* des connaissances.
3. **Une fois le rendez-vous fixé** (en réel, par téléphone, par e-mail ou par visioconférence), rédigez attentivement vos questions.
4. **Rencontrez votre expert** et posez-lui vos questions. N'hésitez pas à sortir de votre trame si vous sentez que le courant passe bien et que vous nécessitez de plus amples informations.
5. Une fois l'entretien passé, **faites-en un récapitulatif** pour le partager à votre équipe projet.
6. Si besoin, **modifiez en conséquence** votre prototype grâce aux conseils de votre expert.

Méthodologie et conseils

Lors du premier contact avec l'expert, indiquez-lui le type de questions que vous lui poserez et le temps approximatif que durera l'interview. Cela aura pour effet de le rassurer ou de lui faire décliner votre rendez-vous s'il ne pense pas être la personne adéquate.

Dans ce cas, demandez-lui s'il connaît un autre expert qui pourrait répondre à votre demande.

Au moment de rédiger vos questions, faites en sorte qu'elles soient recherchées, pointues et précises.

Amenez votre prototype et montrez-le à votre expert. C'est un moment privilégié, il ne faudrait pas passer à côté de votre objectif qui est de recueillir un maximum de conseils pour avancer sur votre projet et conforter vos prises de décisions passées ou futures, même si vous n'avez pas le même niveau de connaissance que votre interlocuteur (et c'est bien pour cela que vous le rencontrez).

Comme pour toute entrevue, demandez l'autorisation d'enregistrer la conversation. Il sera ensuite plus simple pour vous de retrouver des citations ou des détails importants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Interrogez plusieurs experts pour recueillir plusieurs avis, qu'ils soient divergents ou convergents.
- ✓ Vous pourrez avoir toutes les données du problème et ainsi prendre la bonne décision.

OUTIL

55

Du MVP au MAP

“

Les détails font la perfection et la perfection n'est pas un détail

Léonard de Vinci

En quelques mots

Derrière ces acronymes se cachent deux termes anglais qui résument parfaitement la fin de votre phase de prototypage et votre évolution vers votre prototype final. Le **MVP** correspond au **Produit Minimum Viable** (*Minimum Viable Product*), tandis que le **MAP** désigne le **Produit Minimum Impressionnant** (*Minimum Awesome Product*). Termes popularisés par Steve Blank et Eric Ries, deux entrepreneurs de la Silicon Valley, ils symbolisent la différence entre un projet suffisamment au point pour être testé et un projet suffisamment au point pour être vendu.

**D'UN PROJET « QUI FONCTIONNE »
À UN PROJET « QUI PLAÎT »**



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Différencier le prototype viable, c'est-à-dire celui qui fonctionne suffisamment pour être utilisé correctement, d'un prototype parfait, celui suffisamment abouti pour se démarquer des concurrents, qui donne satisfaction aux clients et est prêt à être mis sur le marché.

Contexte

Dans un contexte concurrentiel accru, surtout si votre projet porte sur un site Internet ou une application pour téléphone mobile, vous ne pouvez plus vous permettre de proposer un MVP sous peine de donner une première mauvaise impression et de faire fuir l'utilisateur.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. À force d'itérations et de POC (preuve de concept), vous avez créé votre MVP.
2. En fonction de la concurrence et des attentes plus ou moins élevées de vos futurs clients, **vous enjolivez votre MVP** pour qu'il devienne un **MAP optimal**, prêt pour le marché.
3. S'il n'y a pas de concurrence et que vous proposez quelque chose de vraiment innovant, alors **votre prototype final sera un vrai MVP** qui pourra se permettre d'être de moindre qualité, du moins dans un premier temps.

Méthodologie et conseils

Dorénavant, les consommateurs s'attendent à un minimum de qualité de la part des produits qu'ils achètent ou qu'ils testent, même s'ils sont proposés gratuitement. On le voit aisément sur les avis laissés sur l'App Store ou Google Play où, même si l'application est gratuite, les gens n'hésitent pas à lui mettre un avis négatif... et n'espérez pas qu'ils vous donneront une seconde chance de sitôt !

Il faut donc chercher à donner, le plus rapidement possible, la meilleure expérience.

On parle alors, pour un projet technique comme un site ou une appli, de rapidité, de design, de fonctionnalités pour rivaliser avec vos concurrents. La qualité de votre MAP dépend donc de la concurrence.

Prenons un exemple : imaginons que vous souhaitez lancer une appli mobile de location d'appartements de vacances dans votre ville. La concurrence étant déjà très forte avec Airbnb ou Homelidays, vous ne pouvez pas lancer votre projet avec juste votre MVP.

En effet, le public est déjà habitué à une certaine qualité de design et à certaines fonctionnalités qui deviennent, de fait, vos fonctionnalités minimales de référence.

Qui aurait l'idée de lancer ce genre de service sans proposer la fonction de mettre en favori les appartements que l'on apprécie le plus pour les retrouver plus tard ou le fait de pouvoir échanger des messages avec le propriétaire directement sur le site ?

Si vous lancez votre projet trop tôt sur le marché, sans ces fonctionnalités « de base », vous arriverez peut-être à attirer vos

premiers prospects sur votre site ou votre appli, mais ils repartiront rapidement et vous oublieront vite car vous n'avez pas répondu à leurs besoins essentiels.

Avant de vous lancer...

- ✓ Votre étude approfondie de la concurrence vous aidera à délimiter les besoins minimums de votre MAP.



[Voir aussi outil 12](#)

OUTIL
56

Générer des Quick Wins

“

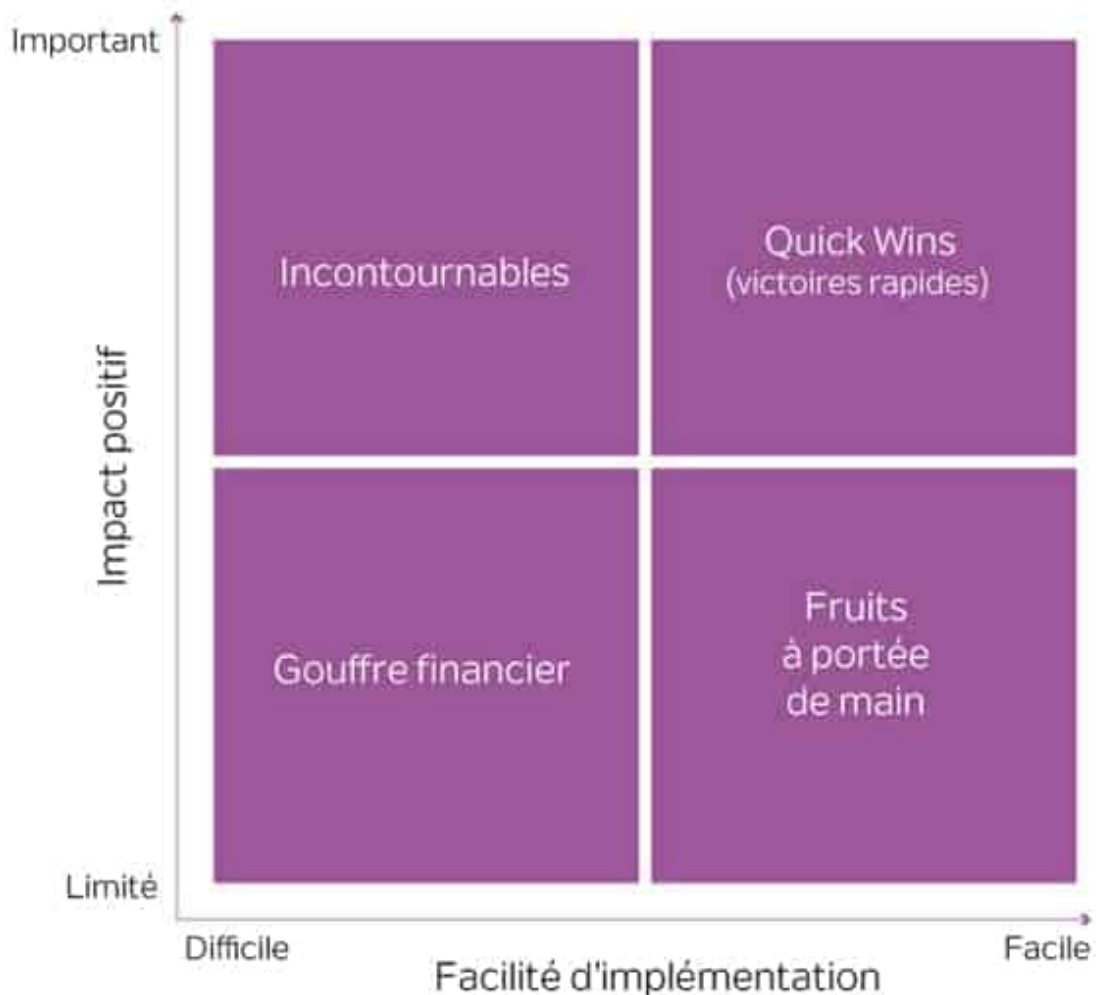
La défaite est novatrice, la victoire est conservatrice.

Bernard Werber

En quelques mots

Comme à l'accoutumée, le dernier outil de cette phase est un **outil de convergence**. Après avoir **prototypé** et recueilli des dizaines (voire des centaines) de retours de vos futurs clients ou utilisateurs, il faut à nouveau **prioriser vos améliorations** en privilégiant celles qui auront le plus d'impact positif et celles qui seront les plus faciles et rapides à mettre en œuvre. Pour cela, je vous propose d'utiliser une **matrice dite d'Eisenhower**, que nous optimiserons spécialement avec vos objectifs de Quick Wins (nos victoires rapides).

LA MATRICE D'EISENHOWER OPTIMISÉE



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Aussi appelé « Matrice de hiérarchisation de la stratégie », ce puissant outil aide l'équipe projet à clarifier ses objectifs à court terme et priorise les retours d'expériences sans gaspiller de précieuses ressources.

Contexte

Cet outil a été inspiré par Dwight D. Eisenhower, président des États-Unis dans les années 1950-1960, qui aurait déclaré : « Ce qui est

important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important ».

On a donc, à l'origine, une matrice qui permet de classer les tâches à effectuer en fonction de l'urgence et de l'importance de chacune. Pour notre projet de Design Thinking, on remplace ces deux valeurs par « Impact positif » et « Facilité d'implémentation ».

On découvre ainsi que ce type d'outil peut être réutilisé sur de nombreux sujets : rentabilité, nécessité, besoin réel...

Dans notre cas, réunissez votre équipe et regroupez l'ensemble des « J'aime », « Je n'aime pas », « Je ne comprends pas », les questions, les nouvelles idées et les citations primordiales de vos précédentes interviews-tests. Ajoutez à cela les différentes conclusions provenant de votre World Café et de vos interviews d'experts. Vous devriez donc avoir énormément de matière sur laquelle travailler.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Construisez une matrice** contenant un axe vertical « Impact positif » et un axe horizontal « Facilité d'implémentation ».
2. **En bas à gauche**, nommez le premier quart « Gouffre financier ».
3. **En bas à droite**, nommez ce quart « Fruits à portée de main ».
4. **En haut à gauche**, nommez ce quart « Incontournables ».
5. **En haut à droite**, nommez ce quart « Quick Wins ».
6. En équipe, **placez chaque amélioration, tâches, idées...** provenant de vos différents outils utilisés dans la case appropriée.

Méthodologie et conseils

Même si ce tableau semble simple, voire simpliste, l'utiliser va vous amener vers des débats enflammés mais toujours utiles pour donner une ligne directrice à votre projet.

Voici l'explication des cases de ce tableau :

- Quick Wins (impact important et efforts minimales) : ce sont les actions à implémenter en priorité. Elles vont générer une belle dynamique et un retour sur investissement rapide.
- Incontournables (impact important et efforts majeurs) : à ne pas ignorer car, certes, ces améliorations prennent du temps à mettre en place, mais elles généreront, à terme, un impact très positif. Voyez ces améliorations comme un investissement à moyen terme.
- Fruits à portée de main (impact faible et faibles efforts) : ne succombez pas à la facilité et n'en faites pas une priorité. Mettez ces idées de côté, vous les développerez pendant votre temps libre.
- Gouffre financier (impact faible et efforts majeurs) : avez-vous réellement besoin d'une explication ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Renouvelez l'utilisation de cet outil chaque fois que vous améliorez votre prototype, puis passez en interview-test.
- ✓ C'est le principe d'itération lié au Design Thinking.



[Voir aussi outils 52](#), [53](#) et [54](#)

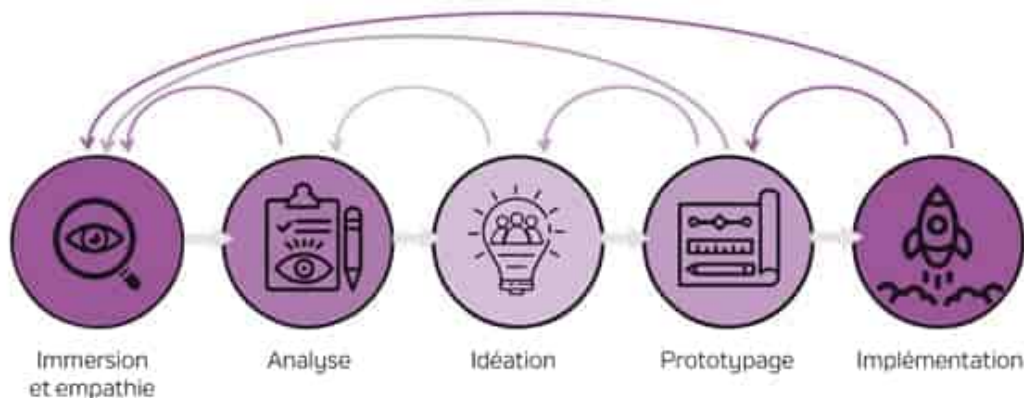
IMPLÉMENTATION

“

“

La réussite, c'est un peu de savoir, un peu de savoir-faire et beaucoup de faire-savoir.

Jean Nohain



Avant de commencer ce dernier dossier, laissez-moi d'abord vous féliciter pour le chemin que vous avez parcouru. Maintenant que vous êtes arrivé à cette phase d'implémentation, c'est le moment de larguer doucement les amarres et de penser au lancement officiel de votre projet. Trop de fois délaissée par les pratiquants du Design Thinking, cette phase reste indispensable au bon démarrage de votre projet, avec l'objectif de l'inclure dans le plan d'action de l'entreprise et de vous projeter encore un peu plus dans le futur.

Améliorer son projet de manière continue

Les nombreuses itérations liées à vos allers-retours dans le processus du Design Thinking ne sont pas près de s'arrêter. Maintenant que vous avez

compris l'état d'esprit et l'intérêt de mettre l'utilisateur au cœur de votre projet, vous pouvez continuer d'utiliser cette méthode itérative au fur et à mesure de son évolution.

Présenter son projet plus efficacement

Une fois votre prototype validé, les outils 57 à 65 vous aideront à voir plus loin qu'un simple lancement et permettront à l'équipe de mieux appréhender ce passage parfois stressant, en réalisant notamment un plan d'action efficace lié à un pitch mémorable pour défendre un business model ingénieux.

Ouvrir son projet sur le futur

Les deux derniers outils de ce livre, quant à eux, ouvrent l'esprit sur un avenir fait de succès innovants et de remises en question légitimes, de changement d'échelle et d'apprentissage continuels avec la mise en place de méthodes agiles.

Les outils

[57 Le SWOT](#)

[58 La carte des parties prenantes](#)

[59 L'équipe du futur](#)

[60 Définir le succès avec des objectifs S.M.A.R.T.](#)

[61 Le plan d'action \(Roadmap\)](#)

[62 Le Business Model Canvas](#)

[64 Le plan de ressources](#)

[64 Le service blueprint](#)

[65 Le pitch et le storytelling](#)

[66 Grandir et changer d'échelle](#)

[67 Du Design Thinking aux méthodes agiles](#)

OUTIL

57

Le SWOT

“

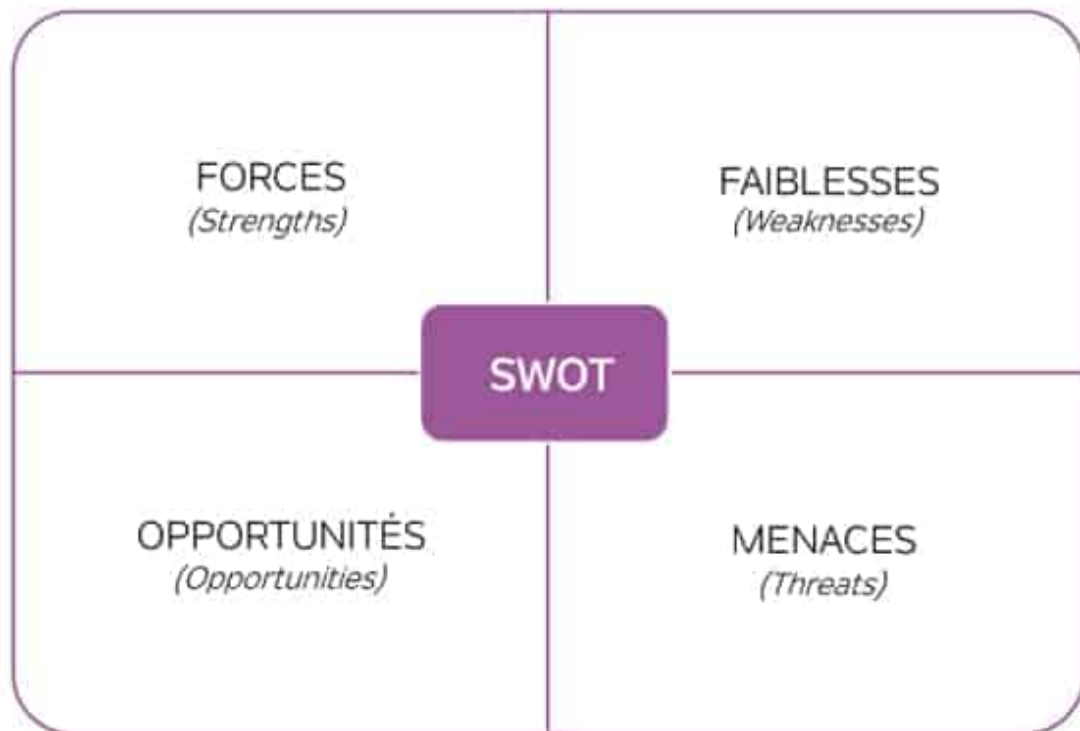
Dans la vie, rien n'est à craindre, tout est à comprendre.

Marie Curie

En quelques mots

Il est l'heure de jouer carte sur table. Vous avez réalisé des prototypes tous plus utiles les uns que les autres, peut-être avez-vous expérimenté concrètement avec votre pilote, vous êtes donc **prêt à vous lancer** . Réfléchissez encore un peu... N'y a-t-il pas encore quelques améliorations à apporter ? Quelle image vos clients et vous-mêmes avez-vous de votre projet ? Vos concurrents ont-ils de l'avance sur vous ? Ces questions, et bien plus encore, trouveront réponse grâce au SWOT. Cet acronyme anglais fait ressortir **vos forces, vos faiblesses, vos opportunités et vos menaces** .

L'IMAGE DE VOTRE PROJET À UN TEMPS T



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le SWOT simplifie la priorisation et permet de prendre conscience des points positifs et des points à améliorer de votre projet, afin d'avancer sereinement vers la prochaine étape ou de prendre le temps de revenir sur les points bloquants.

Contexte

En équipe, essayez de renseigner le plus objectivement possible les quatre cases du tableau SWOT : les cases du haut représentent les facteurs internes à votre projet, alors que les cases du bas évoquent plutôt les facteurs externes. Cet outil ne fonctionne bien que si l'on est conscient des réalités et si l'on ne se voile pas la face vis-à-vis de son projet.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Reproduisez le tableau** de quatre cases ci-contre (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).
2. En équipe, **renseignez chaque case** avec le plus d'objectivité possible.
3. **Ordonnez les résultats** par ordre d'importance.
4. **Essayez de résoudre vos faiblesses** dans les plus brefs délais et **restez conscient de vos menaces** en permanence afin de pouvoir les éviter ou les supprimer.

Méthodologie et conseils

Afin de vous simplifier l'utilisation de cet outil, voici quelques questions que vous pouvez vous poser :

- **Forces** : tout ce que vous faites correctement, ce qui vous donne un avantage concurrentiel.
 - Quels avantages et atouts (concurrentiel, technologique, managérial...) avez-vous ?
 - Que faites-vous vraiment très bien ?
 - À ce stade, votre équipe est-elle la bonne pour ce projet ?
 - Depuis le début, quels ont été vos succès ?
 - Qu'identifient vos clients-testeurs comme vos atouts ?
- **Faiblesses** : retards et désavantages sur le marché, sur vos concurrents.
 - Quelles sont vos faiblesses (grandes ou petites) ?
 - Que pourriez-vous faire mieux ?
 - Quels sont les points générant des critiques, des questionnements ou, pire, des plaintes ?
 - Sur quels sujets internes êtes-vous vulnérables ?
- **Opportunités** : fluctuations du marché, des concurrents, des tendances, de la loi...
 - Quelles opportunités voyez-vous actuellement ? Et dans le futur ?

- Ces opportunités sont-elles émergentes, récurrentes, sur la durée ou ponctuelles ?
- **Menaces** : principalement externes.
 - Quelles sont les menaces sur votre projet (grandes ou petites) ?
 - Sont-elles critiques pour le projet ?
 - Y a-t-il quelque chose ou quelqu'un qui vous empêche d'avancer ? Comment le/la contrer ou le rallier à votre cause ?
 - Y a-t-il à votre connaissance des évolutions (marché, concurrents, tendances, lois...) qui pourraient s'avérer négatives à court terme ? À long terme ?
 - L'état de vos finances vous permet-ils d'avancer correctement ?

Un SWOT n'est pas un exercice figé. Les événements évoluant très vite, mettez votre tableau à jour tous les mois ou à chaque étape cruciale de votre avancement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 1 heure environ.
- ✓ Pour renseigner au mieux ce tableau, reprenez les conclusions de vos interviews-test, de votre World Café et de vos entretiens avec les experts.

OUTIL
58

La carte des parties prenantes

“

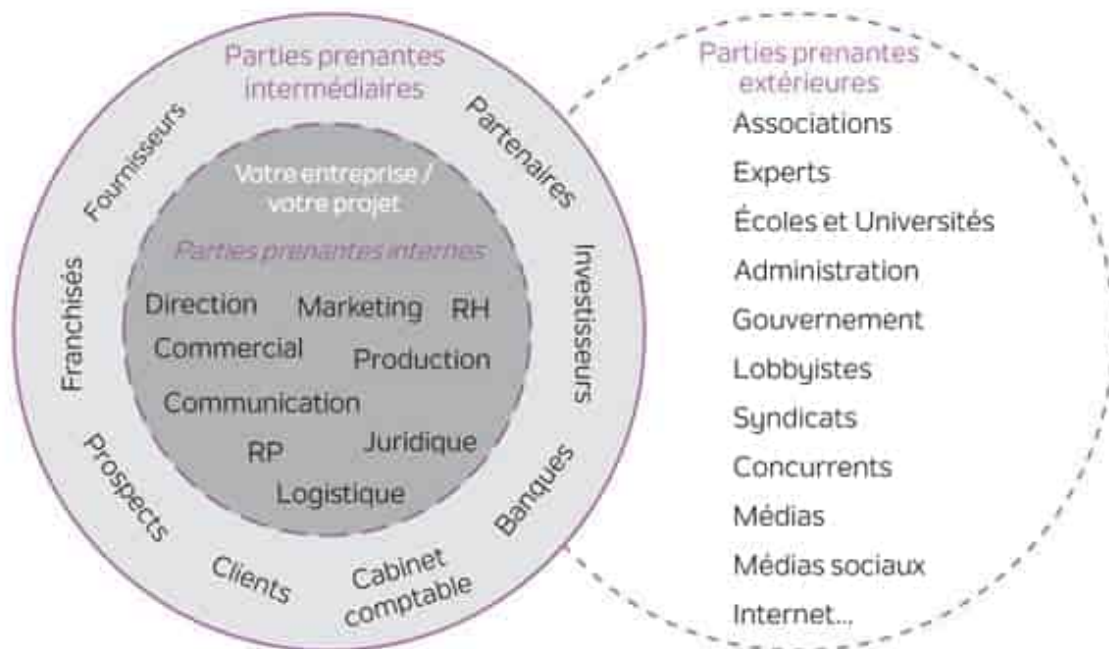
L'union fait la force !

Devises nationales belge, bulgare, bolivienne, haïtienne, angolaise...

En quelques mots

Rien n'est plus utile qu'une carte. Une carte de la route ou une carte de navigation vous indique le **chemin pour rejoindre votre but** . Il en est de même avec la **carte des parties prenantes**, qui vous permet de créer un chemin vers l'ensemble des acteurs, entreprises ou personnes ayant une relation, proche ou éloignée, avec votre projet. En utilisant cet outil de **visualisation et de priorisation** , vous mettez en place les prémices d'une campagne de synergie avec de nombreux protagonistes en soulevant le fait que certains auront plus d'influence et d'importance que d'autres.

**LA LISTE EXHAUSTIVE DE VOS FUTURES
RELATIONS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La carte des parties prenantes est une étape cruciale dans cette phase d'implémentation. Certes, une bonne carte prend du temps à réaliser, mais elle vous simplifiera les mises en relation (que dire à qui et quand ?) et projettera d'emblée l'équipe dans l'équipe du futur et votre plan d'action.

La carte des parties prenantes a aussi le mérite d'éclaircir encore un peu plus la manière de lancer le projet à court, moyen et long termes.

Contexte

Réunissez l'ensemble de l'équipe-projet pour pouvoir prétendre à une quasi-exhaustivité de votre carte des parties prenantes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur une feuille de paperboard ou un fichier PowerPoint, **dessinez un premier cercle**. Il **matérialise les parties prenantes internes** à votre entreprise ou votre projet.

En équipe, réfléchissez à l'ensemble des postes et services qui pourraient composer ce cercle (les postes de Direction, de Ressources Humaines, les vendeurs et commerciaux, les assistants, la comptabilité...).

2. **Dessinez un nouveau cercle** autour de celui vous concernant : il représente les **parties prenantes intermédiaires**, celles avec qui vous allez travailler en permanence et qui vous sont primordiales pour la bonne santé de votre entreprise (les investisseurs, les partenaires, les clients, les fournisseurs, etc.).

3. Enfin, **tracez un dernier cercle** légèrement éloigné des deux premiers. Il englobe vos **parties prenantes extérieures**, à savoir des entreprises, des fonctions, des postes, des médias, des institutions, des associations, des clients indirects... avec qui vous pourriez avoir une relation, positive ou négative à court, moyen ou long termes.

4. **Après avoir listé un maximum de parties prenantes** dans les trois cercles, recherchez les noms, postes et coordonnées des bonnes personnes travaillant pour chaque partie prenante.

Méthodologie et conseils

Pour être le plus exhaustif possible, pensez à toutes les personnes qui sont touchées de près ou de loin par votre travail, celles que vous voudriez toucher, celles qui ont une quelconque influence ou un éventuel pouvoir sur votre projet.

Pensez aussi aux personnes qui pourraient être intéressées en bien ou en mal.

La liste de certaines parties prenantes peut être très longue. On pense notamment aux clients (potentiels pour le moment), aux éventuels fournisseurs ou partenaires commerciaux. La liste la plus longue étant probablement celle dédiée aux parties prenantes extérieures.

Peut-être qu'en réalisant votre carte des parties prenantes, et en matérialisant de nouveaux partenaires, vous trouverez de nouveaux moyens d'augmenter votre chiffre d'affaires.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 2 heures minimum. Prenez le temps de bien faire votre carte et de ne pas précipiter les équipes.
- ✓ Revenez sur cette carte plusieurs jours de suite si besoin, afin de chercher l'exhaustivité.



[Voir aussi outils 59 et 61](#)



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Une fois votre carte des parties prenantes effectuée, vous pouvez aller encore plus loin pour anticiper le goulot d'étranglement lié au lancement de votre projet.

Prioriser les parties prenantes

Comme pour l'outil 56 (Générer des Quick Wins), réalisez une matrice en quatre quadrants, modifiée pour notre besoin. Sur l'axe vertical, vous inscrirez « Intérêt » (le bas ayant le moins d'intérêt et le haut ayant le plus d'intérêt pour votre projet). Sur l'axe horizontal, vous écrirez « Pouvoir », la gauche représentant les parties prenantes ayant le moins de pouvoir sur votre projet et la droite celles ayant le plus de pouvoir. Nous sommes donc désormais conscients qu'il y a des personnes ayant plus ou moins de pouvoir qui sont plus ou moins intéressées par notre projet.

En équipe, notez chaque personne ou partie prenante sur une note adhésive et déposez-la à l'endroit approprié sur la matrice, en fonction de son intérêt et de son influence pour votre projet. Vous pouvez utiliser une note adhésive verte si c'est une partie prenante supportrice de votre projet ou une rouge si elle s'avère être votre opposante.

- Le 1^{er} quart en bas à gauche se prénomme « La Foule », elle représente les personnes légèrement intéressées et peu puissantes.

- Le 2^e quart en bas à droite s'appelle « Les Arbitres », ils ont du pouvoir mais peu d'intérêt pour votre projet. Vous pouvez les consulter et les impliquer de temps à autre, en veillant à ne pas les lasser.
- Dans la case du haut, à gauche, vous aurez « Les Alliés », ils ont un grand intérêt pour vous mais n'ont pas vraiment d'influence. Engagez-les dans votre réflexion et dans votre communication.
- Enfin, tout en haut à droit, vous avez « Les Supporters », ceux qui ont un grand intérêt pour votre projet et la plus grande puissance. À contacter et chouchouter en priorité, car ce sont des parties prenantes importantes pour vous. Invitez-les par exemple à vos ateliers de réflexion ou de co-construction. Essayez de collaborer étroitement avec eux car ils peuvent vous ouvrir de nouveaux horizons aussi bien commerciaux que visionnaires.

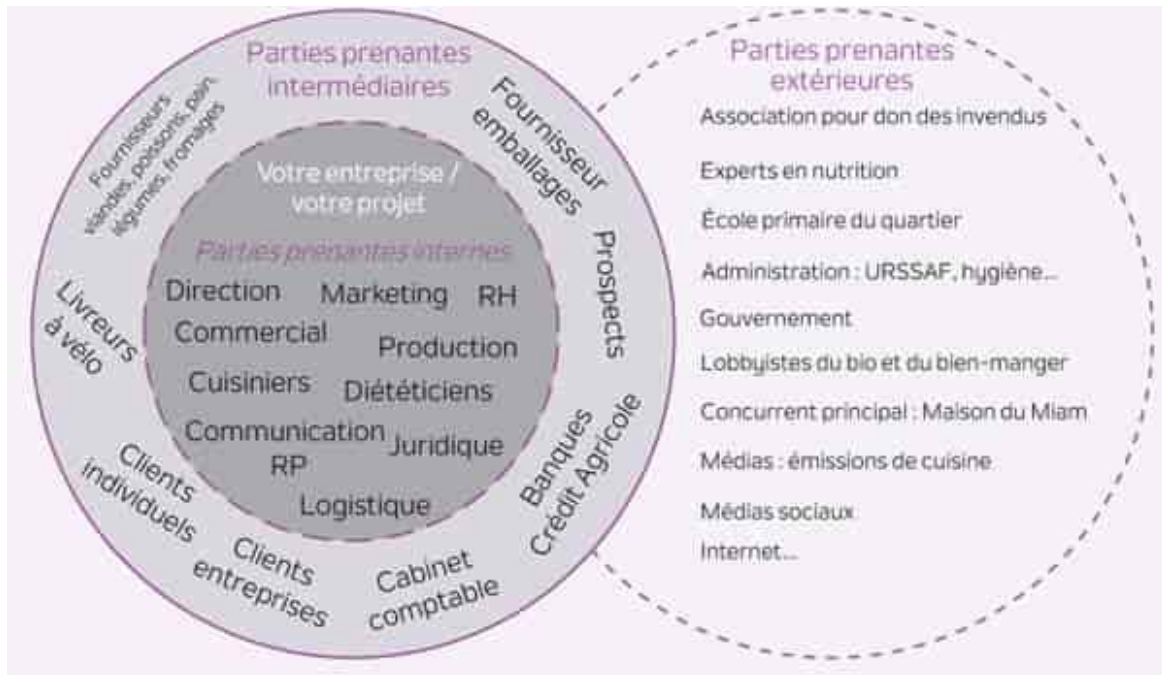
Mobiliser individuellement chaque partie prenante

En rencontrant et communiquant au fur et à mesure avec les parties prenantes en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt, vous évitez de perdre du temps dans les premiers mois de votre implémentation.

Assurez-vous de garder le lien avec les parties prenantes les plus influentes en communiquant tôt et souvent. Jouez aussi la carte de la personnalisation en fonction de son degré d'influence : on proposera ainsi une newsletter mensuelle ou bimestrielle à la « Foule » qui souhaite juste s'informer passivement, mais on communiquera au maximum et en détail avec les « Supporters » qui, eux, ont un réel intérêt dans notre projet.

Cas d'entreprise

La carte des parties prenantes de HomeFood



PROBLÉMATIQUE

HomeFood est une société (fictive) spécialisée dans la préparation et la livraison de petits plats « fait maison », équilibrés et bio, dans toute la région lyonnaise. Chaque jour, le chef, le diététicien et les cuisiniers mitonnent 3 entrées, 3 plats, 3 desserts que les clients peuvent choisir et commander *via* leur site Internet ou leur application mobile. À l'heure désirée, les plateaux-repas sont livrés par un livreur à vélo indépendant, contribuant ainsi à améliorer la qualité de l'air de la ville.

Regardons ensemble ce que pourrait être la carte des parties prenantes de HomeFood.

RÉSULTATS

Première étape : renseigner la partie centrale, à savoir les parties prenantes internes. On liste donc chaque pôle interne à l'entreprise (Direction, Comptabilité, Communication...) ainsi que certains postes clés comme le chef ou le diététicien.

Le second cercle inclut les parties prenantes intermédiaires, celles qui ont une connexion directe et quasiment permanente avec l'entreprise. Globalement, ce sont les partenaires sans qui l'entreprise ne pourrait pas fonctionner : le cabinet de comptabilité, la banque qui a accordé un prêt, les fournisseurs de produits bios, le fournisseur d'emballages en pulpe de canne à sucre, la myriade de livreurs à vélo missionnés individuellement en tant qu'auto-entrepreneurs.

Enfin, le côté « Parties prenantes extérieures » recense les partenaires clés qui pourraient influencer, en bien ou en mal, l'activité. Ainsi, une association de quartier recevra chaque jour les invendus, des pourparlers sont en cours avec une école pour livrer des plats végétariens, une rencontre avec des lobbyistes du bien-manger s'est déroulée la semaine dernière...

Une fois finalisée, on pourra mettre les noms et coordonnées de chaque contact dans la carte pour un partage en interne.

OUTIL

59

L'équipe du futur

“

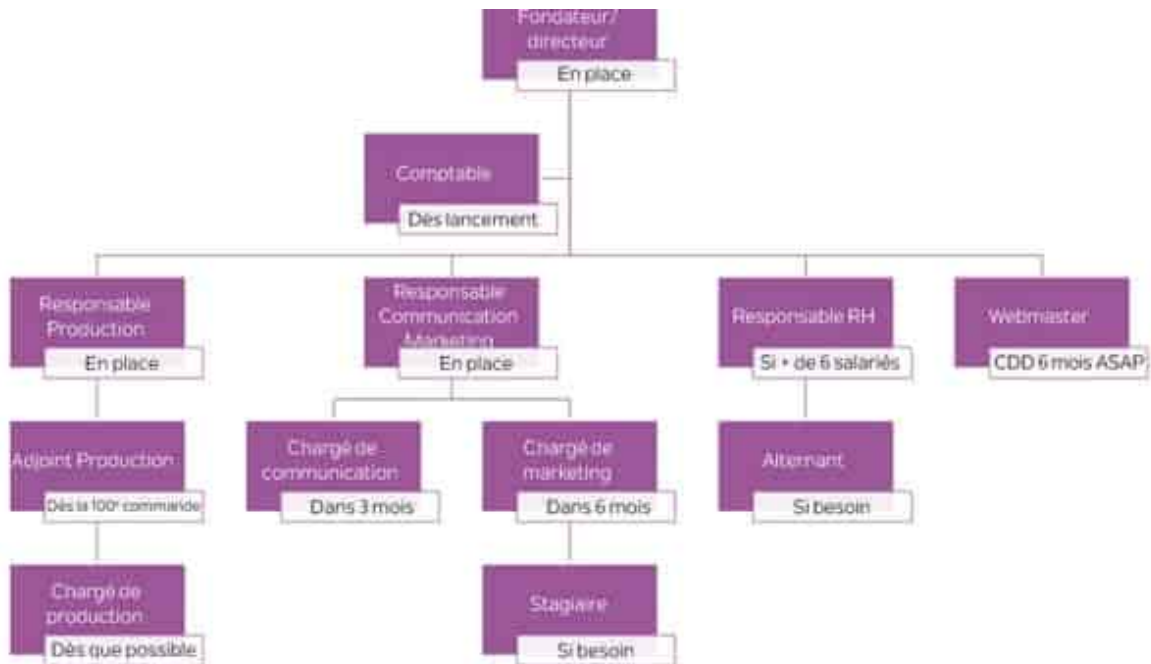
Pour voir le futur, il faut regarder derrière soi.

La Bible – Livre d'Isaïe

En quelques mots

Peut-être avez-vous déjà recruté une ou plusieurs personnes depuis le début de votre aventure Design Thinking, pour avancer dans de meilleures conditions. Ou peut-être avez-vous l'ambition d'embaucher de nouvelles recrues dès que vous y verrez plus clair et que votre projet sera lancé. Toujours est-il que, pour une **meilleure visibilité sur le moyen et le long termes**, et aussi pour provisionner les coûts liés à ces futures embauches, vous devez vous projeter dans le futur grâce à un **organigramme** mettant en scène les collaborateurs que vous imaginez nécessaires à la bonne santé de votre projet.

L'ORGANIGRAMME DU FUTUR



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil a pour but de rassurer les équipes et permet de projeter le projet et les collaborateurs dans un avenir idéalisé certes, mais tout à fait vraisemblable.

Contexte

En équipe, définissez les types de postes à recruter pour que votre projet puisse vivre dans de bonnes conditions.

N'essayez pas de faire plaisir aux équipes en ajoutant des collaborateurs qui n'ont rien à faire dans votre organigramme, ni dans votre budget, mais soyez juste et sincère.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Tracez l'organigramme actuel de votre projet.

- 2. Commencez par lister les compétences** qu'il manque à votre projet.
- 3. Ajoutez à votre organigramme les collaborateurs** à recruter et leur poste afin que votre projet devienne ou reste viable et compétitif.
- 4. Ajoutez à chaque collaborateur embauché** la période idéale de recrutement et ses spécificités.

Méthodologie et conseils

Commencez simplement en composant tout d'abord l'équipe minimum viable (un peu comme sur le modèle de l'outil 55 « Du MVP au MAP »). Soyez pragmatique ! Le but de cet exercice est de rester les pieds sur terre et de faire en sorte que votre projet soit rentable. Sachez prévoir sur le long terme plutôt qu'à très court terme. Devant chaque nouvel emploi, il convient d'ajouter la spécificité de l'embauche :

- Est-ce un CDI, un CDD, un freelance ponctuel ?
- Dans combien de temps interviendra (idéalement) l'embauche : dans 3 mois, 6 mois ?

Reprenez aussi votre tableau SWOT, il doit probablement inclure des menaces concernant la taille critique de votre entreprise.

Certains postes nécessitent d'être pourvus à certaines phases clés du développement du projet. Ainsi, l'exemple de la page de gauche nous montre un projet porté pour le moment par trois personnes (notées « En place ») et qu'un comptable devra être embauché dès le lancement du projet, c'est-à-dire dès que les premiers clients commenceront à affluer.

Autre embauche : un responsable RH devra être en place dès que le seuil de six salariés aura été atteint, afin de soulager la charge administrative du fondateur du projet.

Enfin, un(e) adjoint(e) à la production devra être embauché(e) dès que le nombre de commandes dépassera les 100 unités par jour afin de soutenir le responsable de production.

Cet outil permet aussi de prévoir en amont les périodes d'intégration et de formation afin que les nouvelles recrues soient efficaces au moment voulu.

Si votre vision de l'équipe du futur est trop complexe pour être lue sur un seul organigramme, n'hésitez pas à réaliser plusieurs organigrammes à 6 mois d'intervalles ou par service, par exemple.

Avant de vous lancer...

- ✓ Durée estimée : 1 à 2 heures environ.
- ✓ L'équipe projet a déjà dû aborder, même rapidement, le fait de devoir embaucher un collaborateur supplémentaire sur un domaine qu'elle n'était pas capable de gérer seule. C'est donc le bon moment pour l'inclure dans votre organigramme du futur.



[Voir aussi outil 57](#)

OUTIL
60

Définir le succès avec des objectifs S.M.A.R.T.

“

*Le plus grand péril se trouve au moment de
la victoire.*

Napoléon Bonaparte

En quelques mots

Oscar Wilde disait « Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles ». C'est vrai pour beaucoup de choses... mais parfois totalement contre-productif pour fixer les objectifs d'un groupe. Si vous **visez trop haut** d'emblée, vous risquez d' **épuiser vos équipes** et votre **motivation s'en ressentira** .

De même pour vos éventuels investisseurs et partenaires : si vous leur faites miroiter monts et merveilles dès le départ, ils auront un sentiment d'échec ou de duperie envers vous. Sachez donc vous fixer **les bons objectifs** . Mais d'abord, qu'est-ce que le succès ?

SAVOIR SE DONNER DES OBJECTIFS MOTIVANTS

S.M.A.R.T.

Spécifique

Mesurable

Acceptable

Réaliste

Temporellement
défini

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Définir et mettre en commun des objectifs ambitieux mais réalistes permet de transmettre un état d'esprit et un comportement positif et non agressif, amenant au challenge, à la créativité et à la motivation de chacun.

Contexte

En équipe, réfléchissez à des mesures de succès quantitatives (atteinte d'un nombre précis de commandes, d'un certain chiffre d'affaires mensuel, du point de rentabilité, d'un nombre d'employés embauchés, la diminution du taux de retours pour remboursement...), ainsi qu'à des mesures qualitatives (qualité de vie au travail, qualité de votre produit ou service, expérience client, agrandissement des locaux, etc.).

La réalisation est d'autant plus facile si on a imaginé l'équipe du futur.

Une fois vos objectifs répertoriés, appliquez l'acronyme S.M.A.R.T. :

- **Spécifique** : certains disent aussi « Simple », c'est-à-dire que votre objectif doit être clair, précis, compréhensible par tous et surtout basé sur un seul critère.
- **Mesurable** : une valeur ou un seuil à franchir.
- **Acceptable** : par les collaborateurs et les personnes concernées.
- **Réaliste** : atteignable en tenant en compte d'autres paramètres intervenant dans le processus.
- **Temporellement défini** : une date limite ou un événement important, relativement proche.

Ainsi, plutôt que de donner comme objectif « augmenter les ventes le plus vite possible », on préférera l'objectif « atteindre 10 % de parts de marché auprès de notre première cible, les mères de famille de la région Sud, au terme des 6 prochains mois ».

Les objectifs S.M.A.R.T. étant définis par l'équipe, réalistes et acceptables, il ne devrait pas y avoir de levée de boucliers.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Listez** tout ce qui pourrait ressembler, de près ou de loin, à un succès pour votre équipe et pour votre projet.
2. **Créez votre plan d'action** pour générer les dates clés de votre projet et faites-les coïncider avec vos objectifs S.M.A.R.T.
3. **Partagez ces objectifs** avec chaque personne concernée.

Méthodologie et conseils

Pour définir vos premiers objectifs, adoptez là aussi une attitude centrée vers l'humain : donnez-vous des objectifs, essayez, itérez, modifiez en conséquence...

Une fois que vous aurez atteint plusieurs objectifs, vous pourrez imaginer le succès dans six mois, dans un an, dans trois ans, dans cinq ans... mais pas avant, car vous n'aurez pas eu suffisamment de recul et d'expérience pour le faire correctement.

Enfin, pour créer un challenge encore plus fort tout en restant réaliste, vous pouvez ajouter des niveaux de difficultés à vos objectifs :

- Classique (votre objectif de départ).
- Très bon (en général +10 % de l'objectif classique).
- Osé (en général +20 % de l'objectif classique).
- Sachez récompenser les efforts, cela créera une émulation et une synergie positive parmi les équipes.

Avant de vous lancer...

✓ Gardez les pieds sur terre. Nul doute que votre projet est à vos yeux le meilleur qui existe, mais restez réaliste quant à vos objectifs.



[Voir aussi outil 59](#)

OUTIL
61

Le plan d'action (Roadmap)

“

*Chaque jour est une nouvelle expérience et
chaque expérience doit faire espérer un
nouveau jour.*

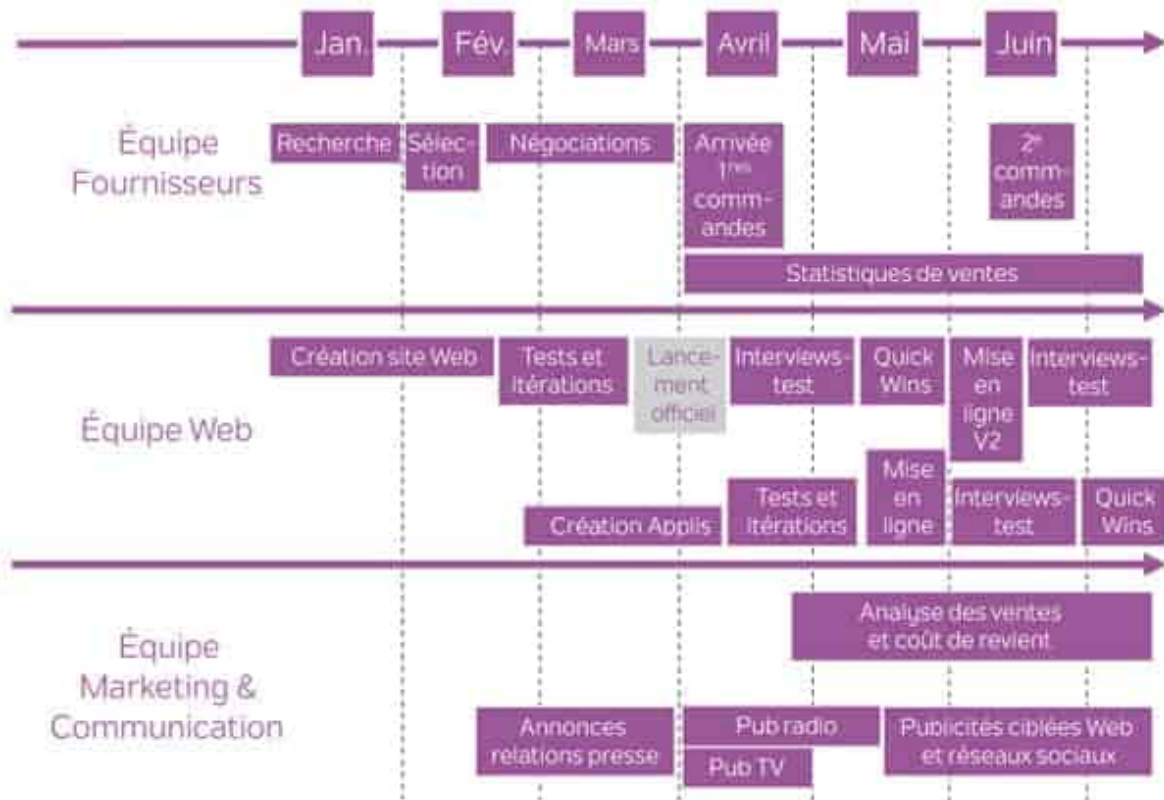
Anonyme

En quelques mots

Comme un navigateur au long cours, vous allez avoir besoin d'une **feuille de route** pour vous frayer un chemin avec le moins d'embûches possibles tout au long de la vie de votre projet. Ainsi, le plan d'action est utilisé par les chefs de projet dans le but de **mieux planifier les tâches de chacun** en fonction de dates butoirs. Les équipes savent alors à quel moment elles doivent avoir finalisé une tâche spécifique, ce qui emmènera naturellement au commencement d'une autre...

De quelques semaines à plusieurs années, votre plan d'action devient désormais votre gouvernail.

LA FEUILLE DE ROUTE DES SIX PROCHAINS MOIS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil vous permet d'avoir une vision de l'ensemble des tâches à effectuer par les équipes en place à court, moyen et long termes. Il est intéressant de le modifier en temps réel afin de parer à tous changements.

Contexte

Vous pouvez reprendre les trois outils précédents pour mettre en place votre plan d'action.

Ajoutez le recrutement de futurs collaborateurs au bon moment, mais aussi des actions à réaliser ou à faire réaliser par les parties prenantes secondaires ou extérieures.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Définissez la durée** de votre plan d'action (de plusieurs semaines à plusieurs mois).
- 2. Déterminez les différentes équipes** en place sur votre projet :
 - équipe de direction ;
 - équipe RH ;
 - équipe commerciale ;
 - équipe logistique ;
 - équipe technique et web ;
 - équipe marketing et communication, etc.
- 3. Sur la gauche de votre tableau**, empilez les équipes de manière à leur donner suffisamment d'espace afin de pouvoir ajouter l'ensemble de leurs thèmes de travail.
- 4. Assignez une ligne par thème de travail** (site Internet, appli mobile, communication externe...).
- 5. Pour chaque thème de travail, définissez les différentes étapes** de manière chronologique.
- 6. Attribuez le délai de réalisation** optimal de chaque tâche.
- 7. Partagez ce fichier** avec l'ensemble des équipes.

Méthodologie et conseils

Le plan d'action d'un projet peut courir sur deux à six mois, en fonction de la longueur des tâches. Pour certaines professions, comme la construction d'immeubles par exemple, on bâtit un plan d'action incluant toutes les étapes jusqu'à la livraison du projet. Il n'est donc pas rare de voir le plan d'action courir sur plusieurs années. À vous de déterminer la longueur optimale de votre plan d'action.

Comme beaucoup d'outils du Design Thinking, ce plan d'action n'est absolument pas figé. Vous attribuerez des délais idéaux pour chaque

tâche mais nous savons très bien que rien ne se déroule jamais comme prévu. Si une tâche doit être décalée, reportée ou annulée, on rectifiera en conséquence la roadmap.

Vous devez retravailler quotidiennement votre plan d'action pour le maintenir à jour et pouvoir finaliser les tâches dans les différents temps impartis.

Ainsi, il n'est pas rare de voir des plans d'action incluant dès le début des jours de retard potentiels. Cela aura l'avantage de créer une période de sécurité pour terminer les tâches dans les temps.

Pour plus de visibilité, vous pouvez élargir les colonnes dédiées aux mois et allouer une case par jour de travail. Vous aurez ainsi une vision très précise de votre projet et pourrez faire évoluer les tâches au jour le jour.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous pouvez vous servir d'Excel pour réaliser votre plan d'action ou utiliser l'un des nombreux sites Internet proposant cet outil. Certains sont totalement gratuits, d'autres nécessitent un abonnement pour pouvoir bénéficier de nombreuses options de mise en page et de partage en équipe.

OUTIL
62

Le Business Model Canvas

“

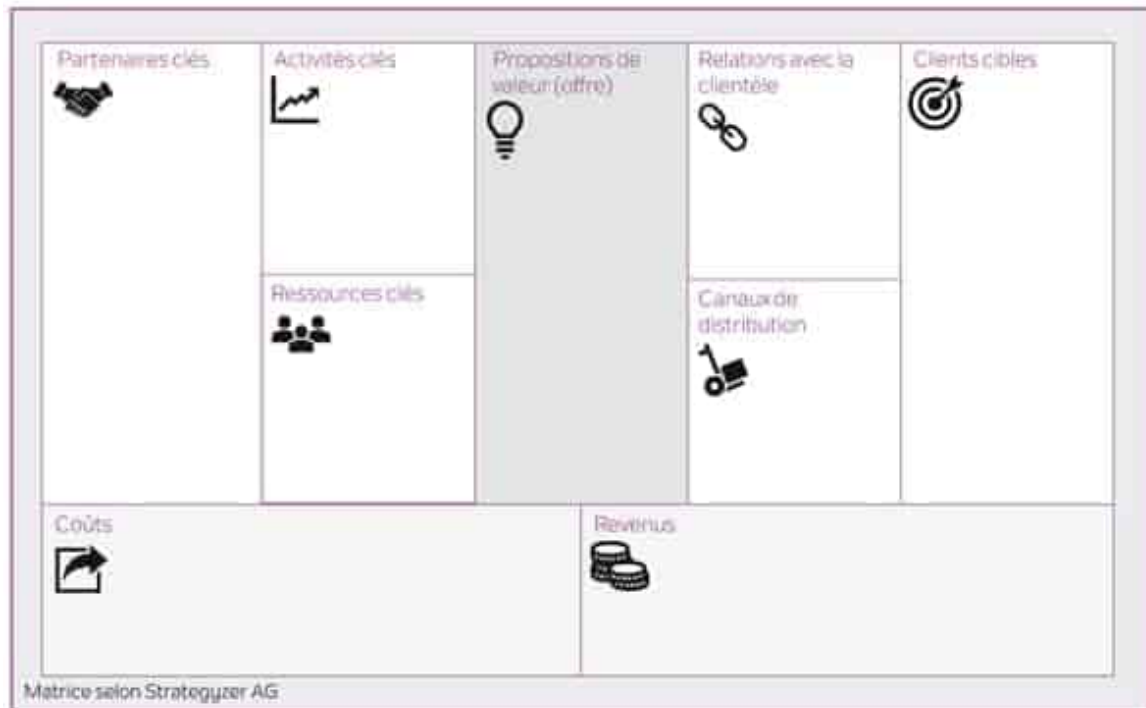
Le succès, c'est offrir du bon miel à la bonne mouche au bon moment et au bon endroit.

Salvador Dalí

En quelques mots

Si vous pouviez résumer votre projet Design Thinking sur une seule page, comment feriez-vous ? Ce n'est pas si évident que ça, car vous êtes passé par tellement de moments de joie, de doutes, de découvertes, d'erreurs, de modifications... que vous auriez du mal à être concis. Le **Business Model Canvas** est un **outil de classement des informations** qui permet de décrire n'importe quel projet d'une manière visuelle et intelligible par tous. Créé en 2009 par Alex Osterwalder et Yves Pigneur, il est désormais utilisé par toute entreprise qui souhaite innover et faire passer rapidement ses idées.

TOUTE L'HISTOIRE DE VOTRE PROJET SUR UNE PAGE



<http://dunod.link/oq9rs0v>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le Business Model Canvas offre les atouts d'un business plan de manière réduite, pratique, visuelle et assumée par toute l'équipe.

Contexte

Cet outil de convergence permet de faire le point sur chacun des éléments importants du projet.

Il fait souvent office de document officialisant l'implémentation réelle de ce dernier et son niveau de maturité.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Construisez le tableau** ci-contre.
2. Dans la case appropriée, **listez sans détailler** vos partenaires clés, les activités clés, les ressources clés, votre proposition de valeur, les différents canaux de relations avec vos clients, vos canaux de distribution, vos clients cibles, vos coûts et vos revenus.

Méthodologie et conseils

Renseignez chaque case de la manière la plus simple et la plus claire possible. Avec cet outil, on cherche la rapidité de lecture, pas de préciser toutes les étapes de votre cheminement ni comprendre pourquoi vous en êtes arrivé là. Le Business Model Canvas est dans le factuel.

- Les **partenaires clés** représentent les **parties prenantes intermédiaires** (vos fournisseurs, vos investisseurs...) qui font que votre projet ne pourrait être ce qu'il est sans eux.
- Les **activités clés** représentent l'**énumération des métiers** que vous devez mettre en place pour que votre activité fonctionne correctement. Par exemple, on trouvera « Développement et maintenance du site Internet » et « Modération des contenus » pour les activités clés d'un réseau social. Autre exemple : on mettra « Gestion de l'approvisionnement », « Sourcing des producteurs et produits », « Conseil et vente » pour une épicerie fine.
- Appliquez-vous à **bien renseigner la case « Proposition de valeur »**. Située en plein centre de votre Business Model Canvas, c'est le cœur de votre projet. Quel problème allez-vous résoudre ou aider à résoudre ? Quels sont les besoins de vos

clients ? N'oubliez pas que vous n'offrez pas qu'un simple produit ou service, vous aidez vos clients cibles à résoudre une problématique.

- Dans « **Relations avec la clientèle** », listez **toutes les interactions** proposées à vos clients pour les chouchouter : « Satisfait ou remboursé » ou « Hotline 24 heures sur 24 » par exemple.
- Vos **canaux de distribution** sont les moyens par lesquels vous allez vendre votre solution (site Internet, boutiques, affiliation, franchises, vente à domicile...).
- Vos **clients cibles** ne sont pas directement vos personas, mais une description de ce qui les compose (civilité, âge, CSP, passion...).
- **Indiquez l'ensemble de vos coûts** (logistiques, salaires, loyers, communication...), puis listez vos différents revenus potentiels (vente au détail, en gros, revenus publicitaires, abonnements annuels ou mensuels...). Vous n'aurez de profit que si vos coûts sont inférieurs à vos revenus.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous trouverez bon nombre de modèles sur Internet. Inspirez-vous-en.
- ✓ Cet outil est indispensable pour décrire votre projet dans sa globalité. Ne passez pas à côté.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

En plus de devenir un outil central et fédérateur pour présenter votre projet et créer des conversations et des opportunités avec de nouveaux acteurs importants pour vous, il y a de nombreux moyens d'utiliser le Business Model Canvas autrement que pour son seul projet. En voici quelques exemples.

Comprendre la concurrence

Pourquoi se cantonner exclusivement à son projet ? En réalisant le Business Model Canvas de vos concurrents, vous comprendrez plus facilement leurs forces et leurs faiblesses, leur manière de générer davantage de chiffre d'affaires, de mettre en avant une proposition de valeur plus efficace que la vôtre ou d'avoir un meilleur rapport revenus/coûts. À vous ensuite de modifier votre propre Business Model Canvas pour vous en approcher, vous en éloigner ou être meilleur, selon vos objectifs.

Comprendre les entreprises clientes

Une manière de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises clientes de la vôtre est de réaliser leur Business Model Canvas. Vous pourrez ainsi le présenter en réunion à vos commerciaux et collaborateurs. C'est le moyen idéal d'expliquer clairement et rapidement ceux avec qui vous allez travailler prochainement et qu'il va falloir comprendre pleinement.

Associer des Business Model Canvas

Si vous associez et mélangez les points forts de canvas de deux sociétés à succès, peut-être trouverez-vous la perle innovante de demain ? Et si Uber mixait son Business Model Canvas avec Apple ? Vous pourriez peut-être déceler des pistes de revenus supplémentaires...

Soumettre de nouvelles idées

Certaines start-up rendent obligatoire la réalisation d'un Business Model Canvas pour soumettre une innovation ou une nouvelle idée. Ainsi, la proposition est travaillée avec suffisamment de recul pour qu'elle puisse émerger correctement, sans précipitation. L'outil rend aussi la comparaison des nouvelles idées plus aisée.

Créer un tableau de bord

Des entreprises détournent le principe du Business Model Canvas pour en faire un véritable tableau de bord. Ils ajoutent dans chaque case des indicateurs et des objectifs à suivre, puis ils colorient les cases une fois par semaine en vert, orange ou rouge selon leurs degrés

de satisfaction ou de réussite. Chaque lundi, on recommence un nouveau canvas mis à jour.

Aider la rétrospection ou envisager le futur

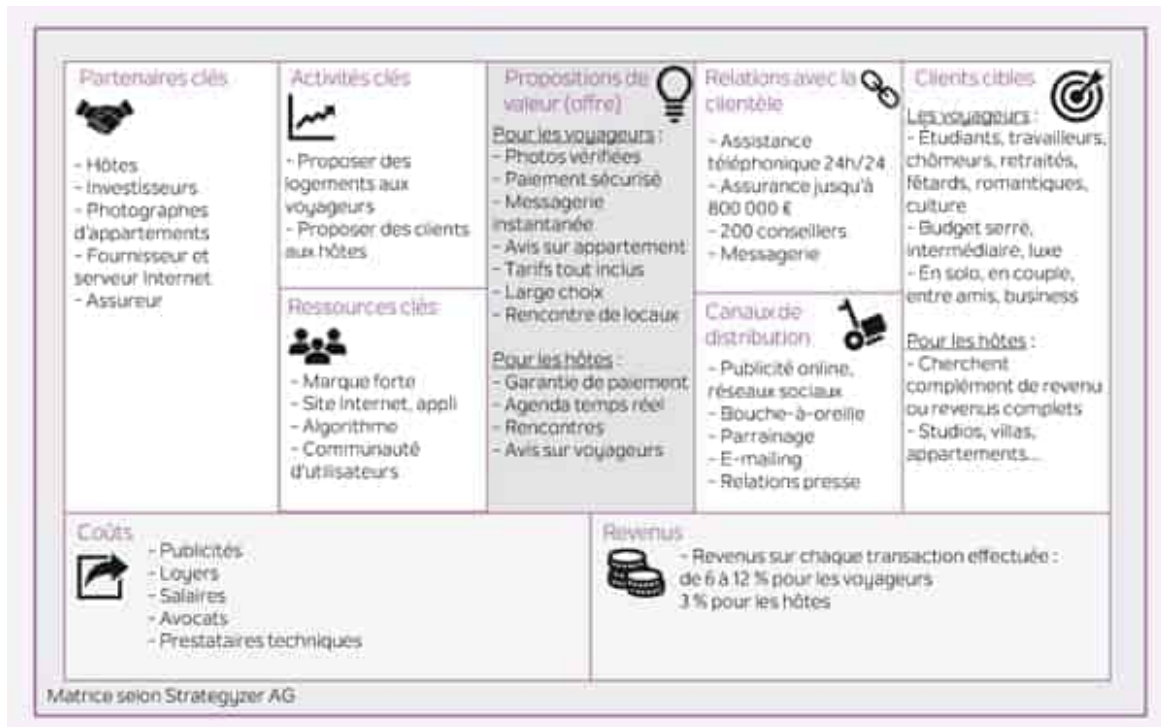
On peut aussi utiliser cet outil en tant que plan d'action. On décrit alors ce qu'il s'est déroulé pendant l'année précédente et les tendances et objectifs pour l'année à venir.

Décider d'investir

Enfin, le Business Model Canvas est devenu une condition *sine qua non* pour espérer lever des fonds auprès d'investisseurs et de business angels. Cela leur permet de comparer les idées ainsi que les forces et les faiblesses d'un coup d'œil sans avoir à perdre du temps à lire des pages entières de dossiers de présentation. Si vous souhaitez lever des fonds, travaillez votre Business Model Canvas.

Cas d'entreprise

Le Business Model Canvas de Airbnb



PROBLÉMATIQUE

Airbnb, la fameuse plateforme Internet de mise en relation de voyageurs et d'hôtes, est devenu un succès planétaire grâce à un business model clair, simple et innovant. Réfléchissons à ce que pourrait être le Business Model Canvas d'une telle entreprise.

RÉSULTATS

Commençons par le cœur du canvas, à savoir la proposition de valeur. Elle est double pour Airbnb, car ils doivent satisfaire d'une part les voyageurs en leur proposant un large catalogue de lieux à réserver dans un environnement sécurisé (avis d'autres voyageurs, photos vérifiées, paiement sécurisé, remboursement sous conditions...). D'autre part, ils doivent au même moment répondre aux besoins des hôtes proposant leur bien à la location (paiement garanti, avis sur leurs futurs habitants).

Leurs partenaires clés sont primordiaux pour que l'entreprise soit un succès : les hôtes évidemment, mais aussi les photographes professionnels qu'ils missionnent pour crédibiliser les annonces. Saviez-vous que la fréquentation du site n'a explosé que lorsque les fondateurs se sont rendus compte que les images d'excellente qualité étaient le premier critère de réservation ? On comprend alors pourquoi les photographes sont des partenaires importants.

La case « Clients cibles » est tout aussi essentielle, car elle définit l'ensemble des catégories sociales des voyageurs ainsi que les différentes causes de voyage et leurs budgets associés. Là aussi, Airbnb cible aussi les hôtes, qu'ils considèrent comme des clients à recruter et fidéliser.

La case des coûts liste les postes de dépenses de l'entreprise (le marketing publicitaire, les frais d'avocats). Enfin, la rubrique des revenus mentionne une spécificité : une commission à deux vitesses où les voyageurs comme les hôtes paient un pourcentage spécifique à chaque transaction.

OUTIL

63

Le plan de ressources

“

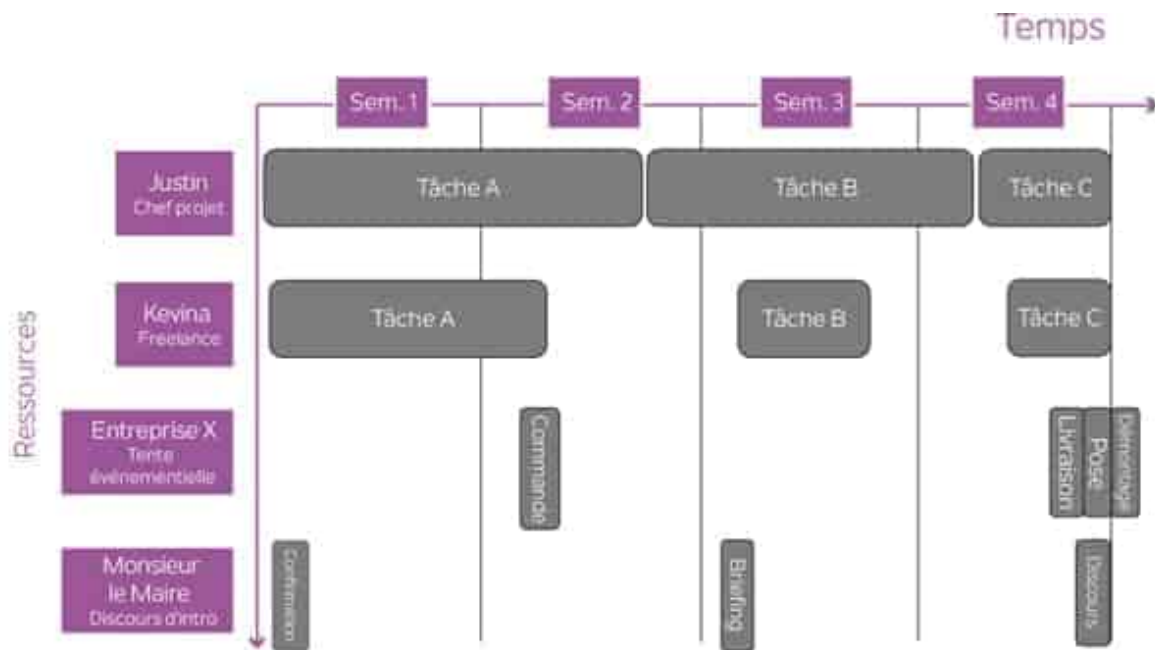
*L'esprit humain est notre ressource
fondamentale.*

John Fitzgerald Kennedy

En quelques mots

Le **plan de ressources** détermine l'ensemble des besoins nécessaires à la survie de votre projet et de votre entreprise. Il est constitué des **ressources impliquées** et de leur **durée d'utilisation**. Sachez qu'absolument tout peut être considéré comme une ressource : des collaborateurs bien évidemment, mais aussi du matériel spécifique, des équipements informatiques, des partenaires, freelances, fournisseurs et parties prenantes à mobiliser pendant un temps donné. Cet outil vous rappellera probablement le plan d'action mais, cette fois-ci, on ne pilote que de l'humain et du matériel.

PLANIFIER CORRECTEMENT LES HOMMES ET LES BESOINS



❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but d'un plan de ressources bien élaboré est d'éviter toute mauvaise surprise de dernière minute afin de ne pas perdre du temps, de l'argent, de la qualité, des opportunités, de la crédibilité si les tâches sont faites dans la précipitation.

Sans ce plan, les retards risquent d'agacer l'équipe et les partenaires si ces problèmes se reproduisent trop souvent.

Cet outil aide à planifier chaque tâche et chaque acteur du projet dans le but que tout commence et se termine dans les délais impartis.

Contexte

C'est en général le chef de projet ou le directeur qui s'occupe de la gestion de ses ressources.

Si on a une vision à plus long terme, le plan de ressources permet d'éviter les pics et les creux de travail de votre équipe et vous aide à ressentir le besoin d'embaucher un nouveau collaborateur suffisamment en amont du pic d'activité pour qu'il soit formé et prêt au moment où vous aurez le plus besoin de lui.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- 1. Listez chaque type de ressource** dont vous aurez besoin dans les prochaines semaines (humaines, matérielles, internes, externes...).
- 2. Évaluez le nombre de jours ou d'heures nécessaires** pour chaque tâche à effectuer ainsi que leur date de début et de fin.
- 3. Construisez votre plan** de ressources en mettant sur l'axe horizontal le temps (en général, les jours de la semaine) et sur l'axe vertical les différentes ressources nécessaires.
- 4. Placez vos tâches** en face de la ressource, en fonction du temps alloué.

Méthodologie et conseils

Afin de ne pas être submergé par les tâches et les ressources à allouer, et de ne pas vous perdre dans votre plan, commencez par faire le plus simple possible sur les premières semaines. Vous augmenterez votre capacité à gérer de mieux en mieux votre plan de ressources au fur et à mesure.

Si vous n'avez pas assez de ressources disponibles, une seule solution : priorisez. Si ce manque se renouvelle sans cesse pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois, soit vous avez tendance à sous-estimer les durées de travail, soit votre équipe a un problème de productivité, soit vous devriez embaucher un nouveau collaborateur.

Cet outil ne doit pas être figé et peut être modifié à tout moment, même plusieurs fois par jour, en fonction des aléas du projet.

Faites en sorte qu'il soit actualisé avant chaque réunion d'équipe, ainsi vous pourrez proposer une attribution optimale des tâches.

Enfin, toute l'équipe doit avoir accès à votre plan de ressources pour connaître l'étendue des tâches à accomplir et leur priorisation, mais seul le chef de projet ou le directeur aura la possibilité de modifier le fichier.

Avant de vous lancer...

- ✓ Effectuez le plan sur Excel ou sur un fichier Google Spreadsheet partagé avec toute l'équipe, voire via un site Internet spécialisé, plus pratique pour effectuer des modifications rapides.
- ✓ Une fois que vous serez aguerri au plan d'action et au plan de ressources, vous pourrez fusionner les deux pour n'en faire qu'un.



[Voir aussi outil 61](#)

OUTIL

64

Le service blueprint

“

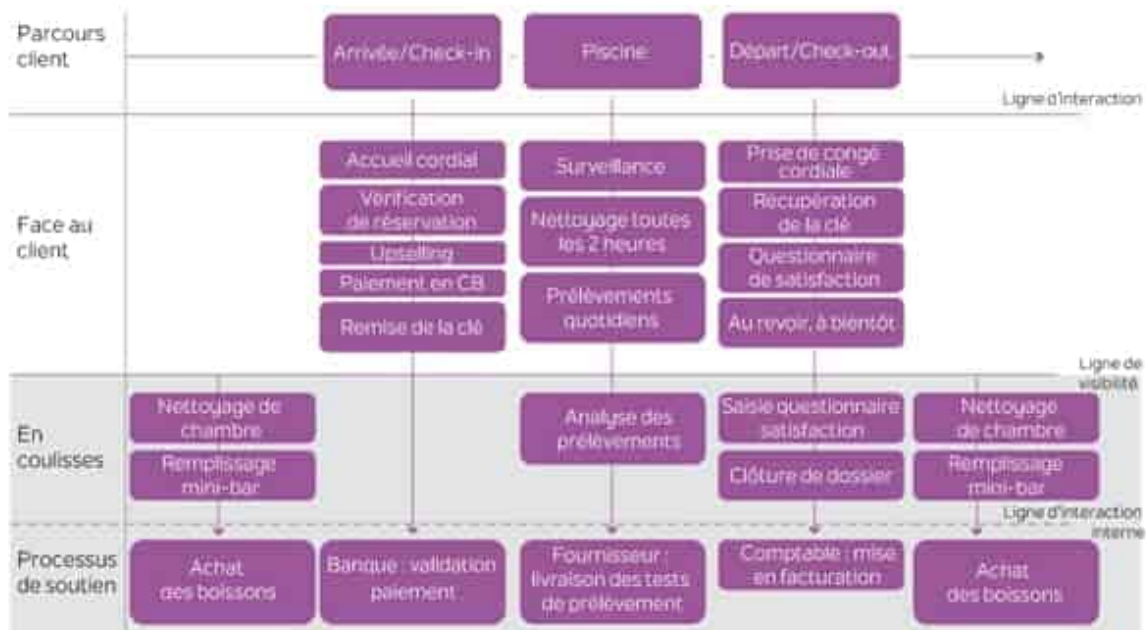
L'arbre cache la forêt.

Proverbe français

En quelques mots

Si votre projet de Design Thinking porte sur un service, vous savez probablement que le client final ne voit qu'une infime partie de ce qui doit être mis en place pour obtenir sa satisfaction. Il n'a d'ailleurs généralement aucune idée de ce qu'il se passe en coulisses. Le **service blueprint** est un **outil de visualisation du parcours-client** permettant de distinguer l'ensemble des personnes, équipes et services entrant en jeu, que ce soit face à lui ou dans l'ombre. Aussi appelé « **Procédure de service** », son origine remonte au XVII^e siècle, quand il était utilisé dans l'industrie navale.

LE SERVICE BLUEPRINT SIMPLIFIÉ D'UNE
NUIT À L'HÔTEL



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Avec cet outil, vous mettez à plat l'ensemble de votre processus interne et découvrez très rapidement les forces et les faiblesses de votre parcours-client.

Il n'est pas rare, quand on lance un nouveau projet, de ne pas voir toutes les actions induites à chaque fois qu'un client effectue une commande ou une demande particulière, par exemple.

Contexte

Il est important de réaliser votre service blueprint en compagnie d'un maximum de collaborateurs impliqués dans votre projet.

En effet, eux seuls savent exactement ce qu'ils doivent faire et ce dont ils ont besoin à chaque étape du processus.

Ils vous aideront donc à viser l'exhaustivité la plus totale en vous faisant remarquer les problèmes qui surviennent le plus souvent, les incompréhensions et diverses tensions de communication, de gestion des stocks en amont, de planning, etc.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Cet outil se crée et se lit de façon horizontale, puis verticale :

1. **En haut de votre page**, créez à l'horizontal le parcours-client habituel, en détaillant chaque événement.
2. **Sous chaque événement**, listez l'ensemble des actions que les collaborateurs doivent réaliser face au client.
3. Tracez une grande ligne horizontale qui matérialise **la ligne de visibilité**. En dessous de cette ligne, plus rien n'est visible par le client, mais tout est primordial pour que le service fonctionne correctement.
4. **Dans la partie « En coulisses »**, énumérez toutes les actions qui doivent se dérouler sans que le client ne le sache.
5. Enfin, **la partie « Processus de soutien »** rappelle tous les besoins internes ou externes à l'entreprise nécessaires pour que le parcours-client soit correctement effectué.

Méthodologie et conseils

Vous allez très vite vous rendre compte des faiblesses de votre parcours-client et surtout des opportunités d'amélioration.

On pourrait ainsi s'apercevoir que, dans une situation particulière et toujours à la même étape, il y a un manque de communication en interne pour que l'expérience-client soit concluante.

On pourrait aussi s'apercevoir qu'une partie de la logistique doit être gérée bien plus en amont.

Vous verrez et démontrerez ainsi que chaque service est dépendant de tous les autres et que, si un seul service pose problème, c'est toute la machine qui s'enraye, au détriment du client final.

Pour encore plus de compréhension, on peut ajouter des flèches entre les différentes actions et services impliqués afin de mettre en évidence les dépendances de chacun.

Certains services blueprint intègrent aussi le temps imparti pour effectuer chaque tâche.

Votre service blueprint n'est pas un outil figé dans le temps : améliorez et faites-le évoluer au fur et à mesure des changements qui surviendront dans votre projet (embauches, nouvelles procédures, innovation...).

Avant de vous lancer...

✓ Cet outil puissant est idéal pour faire évoluer la qualité de votre service et optimiser les coûts.

OUTIL
65

Le pitch et le storytelling

“

Le monde est façonné par deux choses : les histoires racontées et les souvenirs qu'elles laissent derrière nous.

Vera Nazarian

En quelques mots

Vous avez passé des semaines, peut-être des mois à concevoir votre projet en Design Thinking, vous le connaissez par cœur puisque c'est votre bébé. Seulement voilà, vous avez sûrement du mal à en parler de manière rapide et impactante. Vous avez envie de tout dire avec beaucoup d'enthousiasme... mais vous perdrez votre crédibilité auprès de votre public si vous n'avez pas préparé suffisamment votre discours. Comme Steve Jobs, ne laissez rien au hasard, **travaillez votre pitch** et **faites du storytelling** pour toucher à ce que les gens ont de plus précieux en eux : **leurs émotions** !

RACONTEZ L'HISTOIRE DE VOTRE PARCOURS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le pitch permet de vous faire connaître, vous et votre projet, d'engager la conversation lors d'une rencontre formelle ou informelle et pourquoi pas faire aboutir une entrevue avec une personne qui

changera le cours de l'histoire de votre projet. Pour atteindre cet objectif, vous devez avoir un discours concis rappelant l'ensemble des éléments fondamentaux et permettant de susciter l'intérêt de vos interlocuteurs.

Contexte

Pour une fois, vous allez travailler seul sur cet outil, mais vous aurez besoin de votre équipe et de vos proches pour tester votre discours et recevoir des commentaires et des axes d'améliorations.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sur des notes adhésives, **notez toutes les idées qui vous viennent à l'esprit** selon six catégories :
 - une phrase vous présentant ;
 - le problème que vous souhaitez résoudre ;
 - la solution que vous avez trouvée ;
 - votre business model ;
 - quelques chiffres clés ;
 - les prochaines étapes de votre aventure. Notez une seule idée par note adhésive.
2. **Relisez l'ensemble de vos idées** et sélectionnez celle qui vous semble la meilleure ou la plus représentative de votre expérience vécue dans chaque catégorie.
3. **Construisez votre scénario** en articulant les idées dans le même ordre que précédemment et en créant un lien entre elles. Commencez par une phrase de présentation, puis expliquez le problème que vos clients ou vous-même souhaitez résoudre au début de l'aventure et ainsi de suite... Ne sélectionnez que les idées qui vous semblent vraiment essentielles et utiles à votre discours.
4. **Terminez votre pitch** par les futures étapes de votre projet et une ouverture vers l'avenir pouvant susciter les questions et les demandes de précisions.

5. **Apprenez ce pitch par cœur** et « jouez-le » devant un miroir ou vos proches pour écouter leurs commentaires et l'améliorer.

Méthodologie et conseils

Prévoyez deux pitches différents. Un premier pitch de deux minutes que l'on appelle communément un *Elevator pitch*, et qui vous servira à faire une présentation rapide mais efficace de votre projet en un temps record (l'équivalent d'un trajet en ascenseur dans une tour de la Défense). Le 2^e pitch est un peu plus long (3 à 4 minutes), et vous servira lors de conférences, de présentations plus formelles ou nécessitant plus de temps, car vous sentez que l'interlocuteur en face de vous pourrait être très important pour la bonne marche de votre projet.

Donnez un ou deux chiffres clés, si possible argumentés ou provenant d'un organisme reconnu, ils crédibiliseront votre discours.

Créez différents scénarios prêts à être exploités en fonction de la personne ou de l'audience que vous avez en face de vous (plus ou moins de chiffres, plus ou moins formel, par exemple).

Avant de vous lancer...

- ✓ Travaillez votre pitch sur plusieurs jours. En prenant le recul nécessaire, il n'en sera que meilleur.
- ✓ Faites évoluer votre pitch en fonction de l'avancement de votre projet et de ses prochaines étapes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Voilà, vous avez un bon pitch. Alors, si on y ajoute de l'émotion, de l'humain, de l'humour et un sentiment d'appartenance de la part d'un public en réunion ou en conférence, c'est gagné... et ça s'appelle le storytelling.

Qu'est-ce que le storytelling ?

Né dans les années 1990 aux États-Unis, le storytelling est un procédé narratif pour renforcer l'écoute, séduire et convaincre un public. Il s'est vite propagé aux mondes du marketing et de la politique. Depuis quelques années, les publicités de grandes marques comme Ikea, Disneyland Paris ou McDonald's racontent toutes une histoire émouvante et font du storytelling, à défaut de ne plus avoir à nous convaincre de leurs produits.

Les quatre piliers du storytelling

- Simple (mais pas simpliste) : 1 discours = 1 message à faire passer.
- Surprenant par sa nouveauté : ne pas raconter ce que vos interlocuteurs savent déjà.
- Crédible : par votre attitude, votre ton de voix et surtout vos anecdotes.
- Émouvant : vous marquerez les esprits en apportant de l'émotion. C'est la partie la plus compliquée à mettre en œuvre.

Faire appel aux sens du public

Le storytelling a pour vocation de faire vendre votre produit ou votre service sans passer par le discours commercial habituel. Pour cela, parsemez votre storytelling de détails déclenchant une émotion ou un souvenir : le temps qu'il faisait ce jour-là, le jour de l'anniversaire du petit dernier, une délicieuse odeur... pour créer un sentiment d'immersion auprès de vos interlocuteurs.

Partagez aussi des choses très personnelles, comme vos problèmes, émotions, frustrations... cela évoquera quelque chose au plus grand nombre.

Rendre le public attentif à votre discours en le rendant actif

Engagez votre audience dans votre aventure en commençant par exemple par « Vous est-il déjà arrivé de... ? » ou « On a tous eu le même problème, non ? ». C'est le genre de phrases auxquelles on ne peut répondre que par la réponse voulue. Ainsi, vous ferez passer votre public d'une attitude passive (écoute du discours sans trop y

faire attention) à une attitude active (meilleure implication en répondant aux questions, même si c'est en silence et dans sa tête). Cela crée de l'empathie envers votre discours.

Créez un moment de tension, de suspens, de doutes, d'échec...

Comme dans un bon scénario, placez un moment de tension dans votre discours, car la vie est parsemée d'embûches et de moments de doutes. Ce sont ces moments qui font ce que vous êtes et ce pourquoi vous êtes en train de parler devant votre audience.

Soignez le final avec une belle punchline

Parce que l'on n'a pas deux fois l'occasion de faire un bon final et comme les grands comiques, trouvez une phrase « choc », mémorable, inattendue, drôle ou pleine de sagesse. S'il n'y avait qu'une phrase à retenir de votre discours, ce serait celle-là.

Cas d'entreprise

Le storytelling selon Christophe Terral



Christophe Terral est coach en leadership narratif. Son métier est de rendre audible les histoires que portent les entrepreneurs, les équipes, les organisations et les marques. Il partage avec nous ses conseils pour mieux transporter le public grâce au pouvoir de la narration.

SELON VOUS, QU'APPORTE LE STORYTELLING ?

« Aujourd'hui, un leader est quelqu'un qui sait embarquer les autres dans une histoire qu'il sait raconter. Je reprendrai une phrase formidable de la poétesse américaine Maya Angelou, confirmée par les neurosciences : "Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir". »

RACONTEZ-NOUS UNE INTERVENTION MÉMORABLE.

« Je suis intervenu auprès d'une marque de dermo-cosmétique, spécialiste des problèmes d'eczéma, qui avait besoin de se repositionner sur son marché. Après un long travail, il est apparu qu'elle était très impliquée dans l'économie circulaire : les produits étaient sourcés en périmètre restreint, les résidus de plantes utilisées chauffaient l'usine de production, etc. Leur approche était vraiment bienveillante et sincère. Nous avons donc repositionné la marque comme "Naturellement responsable", autour d'un manifeste pour la faire évoluer vers encore plus de responsabilité positive. Leur propre storytelling leur a ouvert l'esprit et la voie vers de nouveaux projets : mécénat, expo-photo itinérante pour sensibiliser les gens aux maladies de peau, etc. Le storytelling n'est pas seulement raconter, c'est aussi faire... »

UN CONSEIL POUR CEUX QUI SE LANCENT DANS LE DESIGN THINKING ?

« Mon conseil de base : ne présentez pas votre projet en termes de caractéristiques (notamment techniques), mais en termes de bénéfices en utilisant les mots de références de votre auditoire. Ne parlez plus pour vous mais pour quelqu'un, cela s'appelle l'allocentrisme. »

OUTIL
66

Grandir et changer d'échelle

“

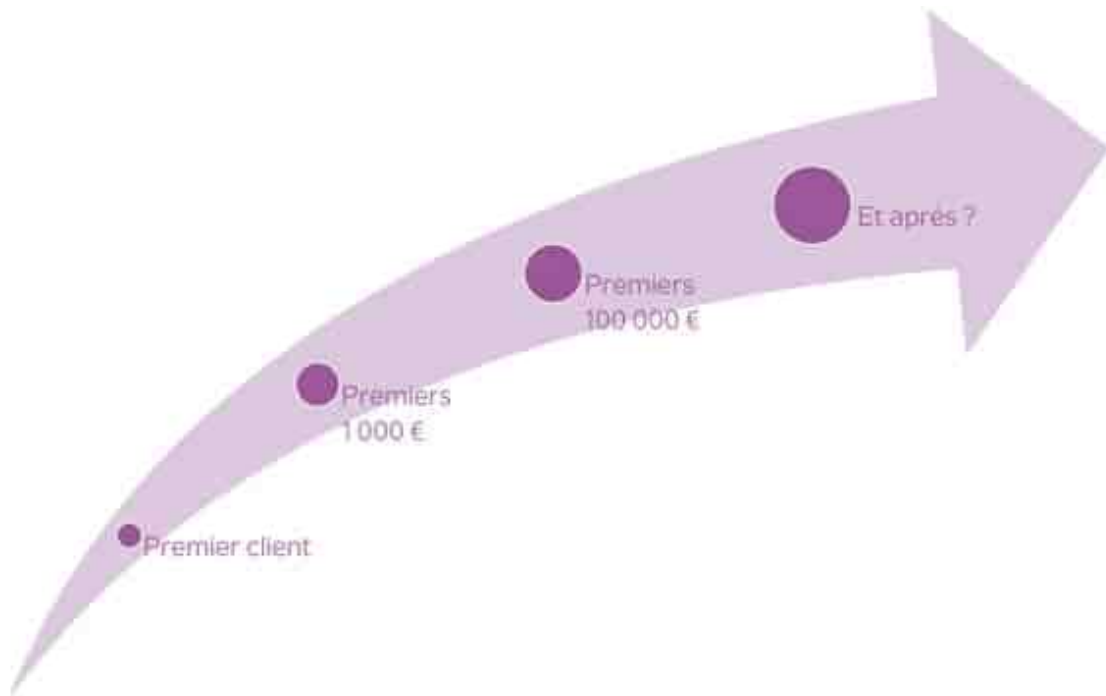
L'intelligence est la capacité de s'adapter au changement.

Stephen Hawking

En quelques mots

Augmenter ses effectifs, avoir une croissance exponentielle, s'ouvrir à l'international... est le rêve de beaucoup d'entrepreneurs, mais n'est aucunement un passage obligé. Une fois que vous êtes arrivé à la **maturité de votre projet**, des améliorations importantes peuvent s'opérer en respectant trois facteurs clés : le bien-être des équipes, le respect de la qualité et la stratégie de changement d'échelle choisie en fonction de votre vision et de la situation actuelle. Pour ceux qui rêvent de grandeur, voici quelques pistes pour passer de la start-up (débutante) à la scale-up (succès international).

FAIRE PASSER SA START-UP DE 10 À 100 EMPLOYÉS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les entrepreneurs à succès vous le diront : il est plus facile de créer sa start-up que de la développer. En effet, les contraintes qu'impose l'exercice et le piège de brûler les étapes sont nombreux, au risque de mettre en péril l'activité si le processus d'amélioration et d'innovation est lancé à marche forcée.

Contexte

Il n'y a pas de période particulière pour changer d'échelle, néanmoins il faut être prêt et avoir les reins solides, que ce soit en termes

humains, d'autofinancement, l'état de vos prêts bancaires, vos possibilités d'embauche, etc.

Si vous êtes le directeur ou fondateur de votre entreprise, vous devez sentir que c'est le bon moment et que vos collaborateurs sont prêts à vous suivre dans cette nouvelle aventure.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

4 méthodes de changement d'échelles sont possibles :

1. **La croissance « classique »** : augmenter le nombre de commandes, les effectifs, les lignes de production, les locaux, les usines... même quand on est tout petit et que l'on ne fait « que » doubler ses capacités, c'est déjà énorme ! Attention toutefois, ce qui fonctionne à petite échelle n'est pas forcément transposable facilement si on double ou triple les besoins. Faites des tests sur différentes tailles d'échelle.
2. **La diversification** : ajouter une nouvelle activité ou un nouveau produit ou service dans le but de conquérir de nouveaux marchés.
3. **La duplication** : faire une sorte de copier-coller et exporter le modèle économique sur un autre marché, en France ou à l'international. Pour cela, on vérifiera que le besoin existe bien.
4. **La fusion-absorption** : mettre en commun une même vision en se rapprochant d'un concurrent ou d'un partenaire afin de créer une nouvelle entité. Nécessité d'être accompagné par des spécialistes.

Méthodologie et conseils

Frédéric Mazzella, fondateur du service français de covoiturage BlaBlaCar (une véritable scale-up) révélait pendant une conférence organisée par le magazine *Challenge* les trois piliers stratégiques qui lui ont permis de pérenniser son entreprise. Il est ainsi passé d'une idée réalisée comme simple hobby à une entreprise internationale, présente dans 22 pays et recensant plus de 40 millions de membres :

- Conserver son ADN et les valeurs qui font que vous et vos collaborateurs en êtes arrivés jusque-là. Si ça a fonctionné, ça fonctionnera probablement à plus grande échelle (en faisant probablement de légers aménagements en fonction de la culture du marché que vous visez).
- Rester cohérent avec la stratégie : ne changez pas de business model comme de chemise, au risque de dérouter vos équipes et partenaires. Changez d'échelle progressivement.
- Garder un état d'esprit d'entrepreneur innovant en continuant à vous remettre en question et en écoutant vos clients en permanence.

Avant de vous lancer...

- ✓ Un projet de changement d'échelle prend du temps.
- ✓ Ne précipitez pas les événements pour ne pas déclencher une résistance au changement de la part de vos parties prenantes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un autre moyen de changer d'échelle est de le faire avec le soutien d'une ou plusieurs personnes ou entreprises tierces. En règle générale, cela passe par un soutien financier, mais pas seulement.

Le financement participatif (*crowd funding*)

C'est un moyen de réunir des sommes d'argent provenant de la famille, des amis, de futurs clients ou de parfaits inconnus touchés par votre action. De nombreuses plateformes sont dédiées à cette collecte en ligne : KissKissBankBank, Ulule, Kickstarter ou encore Indiegogo sont parmi les plus connues. Certaines sont même spécialisées dans certains projets : culture, design, durable, technologique...

Après avoir ouvert un compte et créé une page de présentation de votre projet de financement avec des textes, des images ou des vidéos, c'est à vous d'en faire la promotion sur vos réseaux sociaux et autour de vous. Vous pouvez expliquer pourquoi vous avez besoin de la

somme demandée ou, mieux encore, commencer à vendre votre futur produit pour une somme moindre afin de remercier les toutes premières personnes qui vous ont fait confiance. Si votre campagne rencontre son public, cette méthode vous apporte une visibilité et vous permet de faire du buzz autour de votre projet avant sa sortie officielle.

Les aides publiques ou privées

Nombreuses sont les aides dédiées à l'entrepreneuriat. Elles visent à soutenir les entrepreneurs sur divers sujets : avec de l'argent bien évidemment, mais pas seulement, puisque certains organismes proposent plutôt une assistance administrative, juridique, comptable... en mettant à votre disposition toute une série de services gratuits ou à prix négociés, et proposent des formations entièrement financées.

Renseignez-vous, il y a de nombreux fonds de financement en économie locale ou sociale, mais aussi auprès de grandes fondations, d'aides aux femmes entrepreneuses, à la Bpifrance (Banque Publique d'Investissement), à la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.

Les incubateurs et accélérateurs

Un incubateur est un lieu public ou privé qui propose des bureaux, du matériel de travail et souvent un mentorat pouvant aider à résoudre les problèmes que rencontre toute entreprise à son commencement. Il n'est pas rare que l'on propose aussi un financement de départ ou des facilités de crédit pour concevoir un prototype ou avoir le temps de trouver ses premiers clients.

Un accélérateur accueille les porteurs de projet sur une durée plus courte (de 3 à 6 mois généralement) pour faire décoller leur entreprise avec le soutien de capitaux et de mentors très disponibles.

Les business angels et la levée de fonds

Un business angel est une personne qui investit son propre argent dans des projets qui lui tiennent à cœur et qui semblent être voués à un bel avenir selon ses critères. En échange d'une participation au capital de la future entreprise, il aide l'entrepreneur à surmonter les

problèmes stratégiques en lui ouvrant les portes de son réseau professionnel.

Auto-évaluation

Retour sur le processus Design Thinking

> Avez-vous bien retenu le contenu de ce livre ? Répondez aux questions ci-dessous et retrouvez les bonnes réponses en bas de page.

1. Remettez dans l'ordre les différentes phases du Design Thinking :
 - A. Prototypage
 - B. Analyse
 - C. Implémentation
 - D. Immersion et empathie
 - E. Idéation
2. L'innovation est le parfait mix entre :
 - A. Viabilité, désirabilité et constructibilité
 - B. Méthode, idéation et test
 - C. Aversion, égoïsme et intelligence
 - D. Immersion, empathie, implémentation
3. Le Design Sprint est une version condensée du Design Thinking en :
 - A. 3 jours
 - B. 4 jours
 - C. 5 jours
4. En phase d'immersion et empathie, quel est l'outil qui permet de vivre une expérience dans les conditions réelles ?
 - A. l'immersion totale
 - B. le photojournal
 - C. la visite guidée
5. En utilisant l'outil « Observation : une mouche sur un mur », je dois :
 - A. matérialiser ma présence pour que les personnes observées soient au courant de l'étude
 - B. faire en sorte d'être invisible

6. En phase d'analyse, je dois :
- A. commencer à proposer des idées
 - B. m'en tenir aux faits observés
7. À quoi sert l'outil « reformulation du défi » ? :
- A. à vérifier qu'un nombre suffisant d'interviewés est atteint
 - B. à démarrer la phase d'implémentation
 - C. à mettre l'équipe d'accord sur les besoins et objectifs du projet
8. Que faut-il toujours faire avant de brainstormer ?
- A. s'échauffer le cerveau avec un jeu
 - B. raconter son week-end autour d'un café
 - C. préparer ses idées dans son coin
9. Un brainstorming réussi est un brainstorming :
- A. avec beaucoup d'idées de qualité variée
 - B. avec peu d'idées de qualité variée
10. En phase de prototypage, il ne doit y avoir qu'un seul prototype.
- A. Vrai
 - B. Faux
11. Combien d'itérations sont nécessaires pour valider son prototype final ?
- A. 1
 - B. 5
 - C. Autant que nécessaire
12. Le Design Thinking s'arrête définitivement après la phase d'implémentation.
- A. Vrai
 - B. Faux

Réponses : 1.DBEC, 2.A, 3.B, 4.A, 5.B, 6.B, 7.C, 8.A, 9.A, 10.B, 11.C, 12.B.

OUTIL
67

Du Design Thinking aux méthodes agiles

“

*Au lieu de planifier l'imprévisible, rêvons
ensemble du futur.*

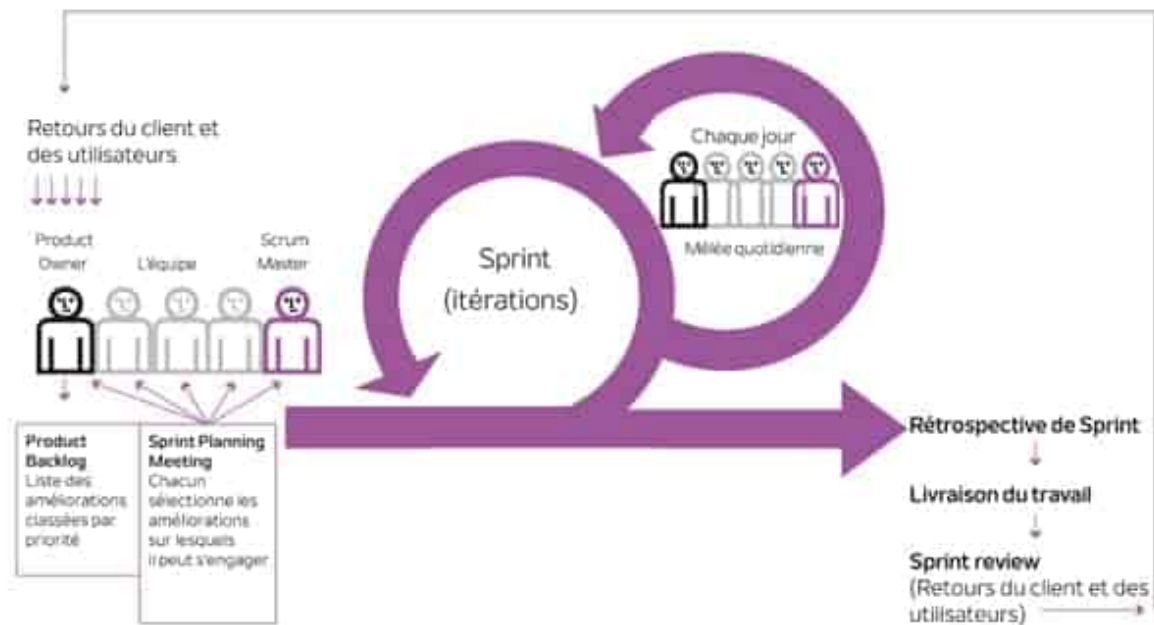
Jean-Marie Descarpentries

En quelques mots

Nul doute que **vous maîtrisez désormais le Design Thinking**, son processus et ses outils. Une fois votre projet lancé et sur le chemin du succès, vous aurez besoin de nouvelles itérations pour mettre à jour et améliorer votre projet, vos personas et votre parcours client, en passant par des brainstormings endiablés, de nouveaux prototypes et des centaines de nouvelles rencontres d'experts, clients et partenaires...

Il est aussi temps, si vous le souhaitez, d'**aller encore plus loin** et de suivre une évolution logique en intégrant de **nouvelles méthodes**.

UNE MÉTHODE AGILE : LE SCRUM



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les méthodes agiles sont dédiées à la gestion de projets techniques pour un client (agence, entreprise...), mais elles peuvent s'adapter à tout type de projet. S'aider des méthodes agiles, c'est répondre au mieux aux désirs du client tout en prolongeant l'état d'esprit du Design Thinking.

Contexte

Les méthodes agiles sont nées au Japon dans les années 1970 et 1980. De grandes entreprises comme Toyota, Honda et Fuji révolutionnent leurs méthodes en apportant dans leur cycle de production de nombreuses périodes d'itérations. En l'an 2000, à la suite de tensions provenant de l'industrie du logiciel informatique, un groupe de 17 leaders d'opinion américains rédigent le Manifeste Agile et ses 12 principes, scellant ainsi les fondations d'un mouvement qui atteint désormais toutes les entreprises innovantes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les méthodes agiles sont fondées sur quatre valeurs fondamentales, très proches et complémentaires de celles du Design Thinking. L'élément de droite est plus important que celui de gauche (qui reste toutefois nécessaire).

1. **Les personnes et leurs interactions** plus que les processus et les outils.
2. **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive.
3. **La collaboration** avec les clients plus que la négociation contractuelle.
4. **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan.

Méthodologie et conseils

Voici les 12 principes généraux de la méthode Agile :

- La priorité absolue est de satisfaire le client par une livraison rapide, continue et à haute valeur ajoutée.
- Accueillir favorablement les demandes de changement, même tardives. Elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel pour le client.
- Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles en privilégiant les délais courts.
- Le client et l'équipe projet doivent travailler chaque jour ensemble, tout au long du projet.
- Construire les projets autour de personnes motivées. Leur donner l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et leur faire confiance dans leur travail.
- La méthode la plus efficace pour transmettre des informations est la conversation en face-à-face.
- Un logiciel (ou produit) qui marche est la principale mesure d'avancement du projet.
- Les processus agiles favorisent la durabilité. Les responsables, le client, l'équipe projet et les utilisateurs devraient être en mesure

- de maintenir indéfiniment un rythme constant et soutenable.
- Porter une attention constante sur la conception et l'excellence technique.
 - Toujours réaliser la tâche de la manière la plus simple.
 - Les meilleurs projets émergent d'équipes auto-organisées.
 - À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis teste et ajuste son comportement en conséquence.

Avant de vous lancer...

- ✓ La fin d'un cycle de Design Thinking entraîne le début d'un autre, parfois plus court et parfois encore plus fort en émotions et en rencontres inoubliables. Suivez vos rêves et vos désirs d'innovation... toujours avec empathie.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Il existe de nombreuses méthodes et techniques dites « agiles ». Nous aborderons ici le Scrum, un cadre de travail itératif dédié à la gestion de tous projets complexes.

Les protagonistes du Scrum

Avec le Scrum, le poste de chef de projet est divisé en deux rôles, incarnés par le Product Owner et le Scrum Master.

- Le Product Owner est en contact permanent avec le client, il représente sa voix auprès de l'équipe en définissant et priorisant les futures tâches à accomplir. Il tient à jour un « Backlog », la liste des futures fonctionnalités à développer et l'effort de réalisation de chacune d'elles. C'est lui qui valide ou non la qualité des travaux en fin de cycle (appelé Sprint).
- Le Scrum Master est la personne en charge de faciliter le quotidien de l'équipe pour qu'elle soit opérationnelle, en l'aidant à s'améliorer et à éliminer les problèmes. Il veille aussi à ce que le Scrum soit correctement appliqué.

Le processus du Scrum

La méthode Scrum est une méthode itérative, chaque itération porte le nom de Sprint.

Le Sprint est un intervalle de temps, toujours le même, dont l'équipe va bénéficier pour réaliser un maximum de fonctionnalités venant du Backlog. Pour la plupart des projets, le Sprint dure deux semaines, de quoi produire suffisamment de fonctionnalités et obtenir un retour des utilisateurs assez tôt pour s'adapter, revenir en arrière ou changer de direction.

Scrum introduit plusieurs cérémonies : le Sprint planning, la mêlée quotidienne et la rétrospective.

- En début de chaque Sprint, l'équipe effectue un Sprint Planning. Le Product Owner présente les fonctionnalités qu'il souhaite voir développées pendant le Sprint. L'équipe lui pose les questions nécessaires et se met d'accord sur les fonctionnalités qu'elle pense pouvoir réaliser durant le Sprint.
- La mêlée quotidienne (ou Daily Scrum) est un moment privilégié où l'équipe se réunit pour se synchroniser. Les échanges se font toujours debout pour éviter l'endormissement collectif et ne durent jamais plus de 15 minutes. Chaque membre de l'équipe évoque ses réalisations de la veille et l'état d'avancement par rapport à son objectif, explique ce qu'il compte faire dans la journée et expose les problèmes qu'il rencontre afin que le Scrum Master et les autres membres de l'équipe puissent l'aider.
- Chaque Sprint se termine par une rétrospective. L'équipe partage les aventures qu'elle a vécues pendant le Sprint, ce qui s'est déroulé parfaitement et ce qui aurait besoin d'être amélioré pour les prochains cycles (problèmes techniques, tensions au sein de l'équipe, besoins matériels, réorganisation...).
- Une fois les fonctionnalités validées par le Product Owner, le travail peut être livré au client, qui fera à son tour des retours et commentaires. Ensuite, on recommence un Sprint de 2 semaines...

Grâce au Scrum, l'équipe devient apprenante en améliorant sa manière de fonctionner à chaque Sprint.

Cas d'entreprise

Yacine Abid et les méthodes agiles



Yacine Abid exerce le métier de coach agile depuis 2011. En véritable passionné d'agilité et de transformation organisationnelle, il aide les grandes entreprises et les individus à expérimenter de nouvelles approches pour devenir plus adaptables et apprenant.

POURQUOI LES ENTREPRISES S'INTÉRESSENT-ELLES À L'AGILITÉ ?

« Au fur et à mesure de leur évolution, les entreprises ont cumulé beaucoup de couches de processus et de règles qui les ralentissent. Elles se tournent vers l'agilité car elles y voient un remède pour (re)devenir plus compétitives dans un monde qui évolue très rapidement. »

COMMENT ÊTES-VOUS PASSÉ AUX MÉTHODES AGILES ?

« J'étais chef de projet informatique pour une banque avec une équipe *offshore*. Nous avions plusieurs difficultés : la faible qualité de nos livrables décalait régulièrement nos plannings, la

confiance et le plaisir de travailler ensemble en berne... J'ai alors découvert Scrum lors d'une conférence et j'ai décidé de tester ce cadre de travail progressivement sans donner le nom de la méthode, ni utiliser son jargon. Dès la mise en place, les problèmes ont commencé à se débloquer : une vraie entraide s'est installée grâce au Daily Scrum et aux rétrospectives, la qualité de nos livrables est montée en flèche grâce aux livraisons à chaque itération. En un an, nous avons totalement basculé en termes de qualité de travail, d'état d'esprit et de bien-être. J'ai pu observer plusieurs membres de l'équipe devenir progressivement des leaders dans leur domaine. Ce fut une expérience mémorable. »

UN ULTIME CONSEIL POUR CEUX QUI SE LANCENT DANS LE DESIGN THINKING ?

« Allez à des rencontres dédiées au sujet, participez à des sessions de Design Thinking en conférence. Si vous hésitez ou avez peur de faire le grand saut, osez expérimenter le Design Thinking outil par outil avec les conseils de professionnels. Et surtout prenez de l'assurance et du plaisir au fur et à mesure de votre montée en compétences. »

Bibliographie

- ARNAUD B., CARUSO CAHN S., *La Boîte à outils de l'intelligence collective*, Dunod, 2016.
- BARRAND J., *Le manager agile - Agir autrement pour la survie des entreprises*, Dunod, 2017.
- BARRETT R., *L'entreprise inspirée par les valeurs. Libérer le potentiel humain pour une performance durable*, De Boeck Université, 2017.
- BATAT W., FROCHOT I., *Marketing expérientiel - Comment concevoir et stimuler l'expérience client*, Dunod, 2014.
- BENOIT -CERVANTES G., *La Boîte à outils de l'innovation*, Dunod, 2016.
- BROWN T., KATZ B., *L'Esprit design : comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Pearson Education, 2014.
- DE SOUSA CARDOSO C., MESSINA J.-C., *21 Outils pour développer le Collaboratif. Animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers et séminaires*, Eyrolles, 2019.
- DEBOIS F., GROFF A., CHENEVIER E., *La Boîte à outils de la créativité*, Dunod, 2019.
- DRU J.-M., *New : 15 approches disruptives de l'innovation*, Pearson, 2016.
- DURAND S., *Storytelling - Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque*, Dunod, 2018.
- DUVAL M., *De l'Open Innovation à l'Intelligence Collective : Mobilisez votre écosystème pour accélérer votre transformation*, 2^e éd., Dunod, 2018.
- FREROT O., *Contribuer à l'émergence d'une société neuve et vive : des chemins à investir*, Chronique Sociale, 2017.
- GILLIBERT S., CASSIGNOL F., CREUSY O., *Design Branding - (Re)penser les marques par le Design Thinking*, Dunod, 2016.

- GRANT A., *Originals: How Non-conformists Change the World*, WH Allen, 2017.
- HAMILTON P., *The Workshop Book: How to design and lead successful workshops*, Pearson Business, 2016
- HILLEN V., MATHIEU F., *Le design thinking par la pratique : de la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*, Eyrolles, 2016.
- JOHNSON S., *Where Good Ideas Come From, The Natural History of Innovation*, Riverhead Books, 2011.
- KAWASAKI G., *L'art de l'enchantement : comment influencer les cœurs, les esprits et les actes*, Diateino, 2011.
- KOWITZ B., ZERATSKY J., KNAPP J., *Sprint : Résoudre les problèmes et trouver de nouvelles idées en cinq jours*, Eyrolles, 2017.
- KRISTIANSEN P., RASMUSSEN R., *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method*, John Wiley & Sons, 2014.
- LABORDE O., *Innover ou disparaître - Le lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise*, Dunod, 2017.
- LAUBIE R., *Les intelligences multiples en entreprise : 10 compétences à détecter, comprendre et développer*, Dunod, 2019.
- LIEDTKA J., KING A., BENNETT K., *Solving Problems with Design Thinking – Ten Stories of What Works*, Columbia University Press, 2013.
- LOPEZ S., LEMESLE D., BOURGUIGNON M., *Guide de survie aux réunions : 40 techniques pour transformer vos réunions en moments funs et productifs*, Pearson, 2016.
- MACANUFO J., BROWN S., GRAY D., *Gamestorming : Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers*, Diateino, 2014.
- M ARSAN C., SIMON M., LAVENS J., CHAPELLE G., SAINT GIRONS S., GERARD T.E., JULIEN E., *L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain*, Yves Michel, 2014.
- MESSINA J.C., DE SOUSA CARDOSO C., *L'art de l'innovation : Thomas Edison, Miles Davis, James Dyson ... 21 histoires inspirantes, 19 habitudes créatives et 18 jeux d'innovation*, Eyrolles, 2017.
- MINVIELLE N., LAUQUIN M., *Are You Design? Du design thinking au design doing*, Pearson, 2015.

MINVIELLE N., WATHELET O., MASSON A., *Jouer avec les futurs : Utilisez le design fiction pour faire pivoter votre entreprise*, Pearson, 2016.

MOUTOT J.M., JOHNSON K., AUTISSIER D., *L'innovation managériale : Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs ; ateliers ... cabinet, hackathon, junior entrepreneur...*, Eyrolles, 2018.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., BERNARDA G., SMITH A., *La méthode Value Proposition Design : comment créer les produits et les services que veulent vos clients*, Pearson, 2015.

PAVIE X., JOUANNY C., CARTHY D., VERREZ F., *Le design thinking au service de l'innovation responsable*, Maxima, 2015.

POUPARD J.-P., *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*, 1Min30 Publishing, 2018.

RADJOU N., PRABHU J., *Frugal Innovation: How to Do Better with Less*, The Economist, 2015.

RADJOU N., PRABHU J., *Innovation Jugaad. Redevenons ingénieux !*, Diateino, 2013.

RAWORTH K., *La Théorie du donut – L'économie de demain en 7 principes*, Plon, 2018.

SILBERZAHN P., *Relevez le défi de l'innovation de rupture*, Pearson, 2015.

La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîtes à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,

N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Assistante, 2^e éd.

C. Harache, H. Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

N. Van Laethem, S. Moran

Chef de projet, 2^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohne-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier
Communication, 4^e éd.
B. Jézéquel, Ph. Gérard
Community Manager, 2^e éd.
C. Pellerin
Comptabilité, 2^e éd.
B. Bachy
Consultant, 2^e éd.
P. Stern, J.-M. Schoetl
Contrôle de gestion
C. Selmer
Création d'entreprise, 2019
C. Léger-Jarniou, G. Kalousis
E-commerce
C. Delabre
Formateurs, 3^e éd.
F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez
Management, 2^e éd.
P. Stern, J.-M. Schoetl
Manager de managers
A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa
Micro-entrepreneur
J. Hellart, C. Selmer
Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.
J.-L. Foucard
Publicité
S. Barre, A.-M. Gayrard-Carrera
Responsable financier, 3^e éd.
C. Selmer
Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.
N. Van Laethem, B. Durand-Mégret
Responsable qualité, 3^e éd.
F. Gillet-Goinard, B. Seno
Ressources humaines, 2^e éd.
A. Haegel
Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.
F. Gillet-Goinard, C. Monar
Speaker-conférencier
C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Changement et transformation, 2^e éd.

D. Autissier, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Écrire pour le Web

M. Gani

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroutède

Marketing digital

S. Truphème, Ph. Gastaud

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

Vidéo marketing

T. Gasio

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Remerciements](#)

[Préface](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - Les fondamentaux du design thinking](#)

[Outil 1 - Dans quel cas utiliser le Design Thinking ?](#)

[Outil 2 - L'état d'esprit du Design Thinking](#)

[Outil 3 - Le processus de Design Thinking \(avec vidéo !\[\]\(870f5d5e9c0d57485634be3ecf52f3ca_img.jpg\) \)](#)

[Outil 4 - Les 10 règles du Design Thinking](#)

[Outil 5 - Une équipe multidisciplinaire](#)

[Outil 6 - Un espace modulable](#)

[Outil 7 - Le Design organisationnel](#)

[Outil 8 - Le Design Fiction](#)

[Outil 9 - Le Design Sprint 2.0](#)

[Dossier 2 - Immersion et empathie](#)

[Outil 10 - La recherche sur Internet](#)

[Outil 11 - Le partage d'expérience](#)

[Outil 12 - Le benchmarking](#)

[Outil 13 - Le brainstorming silencieux](#)

[Outil 14 - Le nuage de mots](#)

[Outil 15 - Le Mind Mapping](#)

[Outil 16 - L'observation \(une mouche sur un mur\)](#)

[Outil 17 - La collecte d'informations](#)

[Outil 18 - L'immersion totale](#)

[Outil 19 - L'entretien approfondi](#)

[Outil 20 - Le photojournal](#)

[Outil 21 - La visite guidée](#)

[Dossier 3 - Analyse](#)

[Outil 22 - Le storytelling de restitution](#)

[Outil 23 - Le parcours client \(avec vidéo !\[\]\(654d8e30dc2e8e002b21c7dff500ad96_img.jpg\) \)](#)

[Outil 24 - La carte d'expérience](#)

- [Outil 25 - La grille d'objectifs](#)
- [Outil 26 - La matrice 2x2](#)
- [Outil 27 - La carte d'empathie](#)
- [Outil 28 - Les personas](#)
- [Outil 29 - Les cadres à pépites](#)
- [Outil 30 - Le baromètre des priorités](#)
- [Outil 31 - La reformulation du défi](#)

Dossier 4 - Idéation

- [Outil 32 - Les 3 choses](#)
- [Outil 33 - L'ABC Story](#)
- [Outil 34 - L'histoire absurde](#)
- [Outil 35 - Le mash-up](#)
- [Outil 36 - Le mood board](#)
- [Outil 37 - Le jeu de rôles d'idéation](#)
- [Outil 38 - Se mettre dans la peau de...](#)
- [Outil 39 - Le brainstorming 6-3-5 et 6 autres idées de brainstorming](#)
- [Outil 40 - Le vote par gommettes](#)
- [Outil 41 - L'avocat de l'ange](#)
- [Outil 42 - Les idées vertes et les idées noires](#)

Dossier 5 - Prototypage

- [Outil 43 - Le dessin et la bande dessinée](#)
- [Outil 44 - Le prototype Quick and Dirty](#)
- [Outil 45 - Le prototype en pâte à modeler ou en argile](#)
- [Outil 46 - Le prototype en Lego®](#)
- [Outil 47 - Le prototype d'appli ou de site Internet](#)
- [Outil 48 - Le jeu de rôles de prototypage](#)
- [Outil 49 - Le Turc mécanique](#)
- [Outil 50 - Le prototype en Fab Lab ou en atelier](#)
- [Outil 51 - Le prototype pilote](#)
- [Outil 52 - L'interview-test](#)
- [Outil 53 - Le World Café \(avec vidéo !\[\]\(cdf2842d82858164c68c92720a337fb9_img.jpg\)\)](#)
- [Outil 54 - La rencontre d'experts](#)
- [Outil 55 - Du MVP au MAP](#)
- [Outil 56 - Générer des Quick Wins](#)

Dossier 6 - Implémentation

- [Outil 57 - Le SWOT](#)
- [Outil 58 - La carte des parties prenantes](#)
- [Outil 59 - L'équipe du futur](#)
- [Outil 60 - Définir le succès avec des objectifs S.M.A.R.T.](#)
- [Outil 61 - Le plan d'action \(Roadmap\)](#)

[Outil 62 - Le Business Model Canvas \(avec vidéo !\[\]\(f4912148590488019602cab6e009e597_img.jpg\)\).](#)

[Outil 63 - Le plan de ressources](#)

[Outil 64 - Le service blueprint](#)

[Outil 65 - Le pitch et le storytelling](#)

[Outil 66 - Grandir et changer d'échelle](#)

[Outil 67 - Du Design Thinking aux méthodes agiles](#)

Bibliographie

La Boîte à outils Des outils opérationnels tout de suite