



LA BOÎTE À OUTILS DE LA FILIÈRE GÉRONTOLOGIQUE RHÔNE SUD

SOMMAIRE

AVANT PROPOS-----	3
1-Présentation de la méthode-----	4
2-Diagnostic : Pourquoi réaliser un diagnostic ?-----	5
2.1 - L'OBSERVATION : QU'EST CE QUE C'EST ?-----	6
2.2 - L'ENTRETIEN : QU'EST CE QUE C'EST ?-----	7
2.3 - LES PERSONAS : QU'EST CE QUE C'EST ?-----	8
2.4 - LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS : QU'EST CE QUE C'EST ?-----	9
2.5 - L'ARBRE À PROBLÈMES/OBJECTIFS : QU'EST CE QUE C'EST ?-----	10
3-Idéation : imaginer & co-construire ensemble des solutions adaptées-----	11
LES 10 COMPÉTENCES OU ATTITUDES SOUTENANT LA CRÉATIVITÉ-----	13
LES 5 RÈGLES EN PROCESSUS DE CRÉATIVITÉ-----	14
3.1 - LE BRAINSTORMING OU TEMPÊTE D'IDÉE ?-----	15
3.2 - DUO IDÉATION-----	16
3.3 - COMMENT POURRIONS-NOUS ?-----	17
4-Implémentation : fabriquer et tester les solutions avant finalisation.-----	18
4.1 - ÇA PASSE OU ÇA CASSE !-----	19
4.2 PROTOTYPAGE D'IMAGE-----	20
5-L'intelligence collective : mobiliser des participants et réussir à travailler ensemble.-----	21

AVANT PROPOS

La mission de l'agence de design d'usages, La Formidable Armada, a été à la fois d'accompagner la création et la conception du site de la Filière Gériatologique Rhône Sud mais aussi de permettre à ses membres adhérents de «faire réseau», c'est pour cela que pour faciliter le dialogue et l'intelligence collective, nous avons initié les participants aux ateliers à la démarche projet design thinking.

Le design thinking est une démarche projet itérative popularisée par Tim Brown, CEO de la célèbre agence américaine IDEO, qui permet à des équipes pluridisciplinaires de réfléchir et analyser ensemble, d'imaginer des réponses adaptées, de les modéliser, les dessiner, les tester pour les implémenter sous leur meilleure forme, pour améliorer la qualité de vie des usagers. Cette méthodologie organise les conditions les plus favorables au développement et à la production d'innovations concrètes, cherchant à améliorer l'existant, de façon incrémentale ou en rupture.

La démarche est dite «centrée utilisateur» c'est à dire qu'elle est focalisée sur l'humain et sur l'expérience que vont lui apporter ces services ou ces produits. Utilisant les méthodes et outils du design et d'autres disciplines comme l'ethnographie, le marketing, l'ingénierie, l'approche est multidisciplinaire et facilite le croisement des regards des expériences et des expertises.

Le design thinking permet d'apporter des réponses à des besoins réels d'utilisateurs et, au-delà, à des besoins de la société. La démarche est aujourd'hui très présente au sein des organisations publiques et des services publics qui cherche en permanence à s'adapter aux nouvelles attentes des usagers, à maintenir un service de qualité, à apporter des réponses pertinentes à leurs besoins.

Ce livre blanc, compilation des outils de l'expérience, a été pensé pour permettre aux acteurs de la Filière Gériatologique Rhône Sud de s'autonomiser et de continuer à travailler ensemble en utilisant les outils expérimentés durant notre projet.

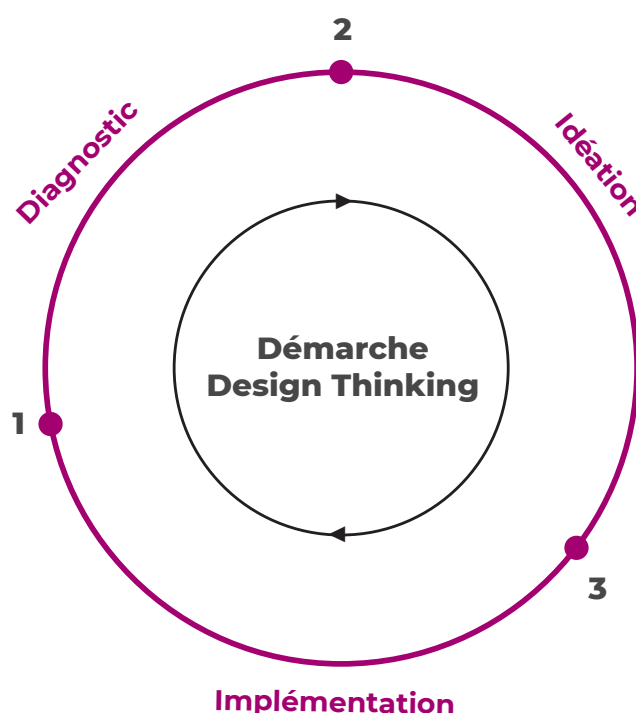
1 - PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE

Dans la démarche design thinking, un projet se construit au travers 3 phases clés (plusieurs découpages de la démarche sont possibles mais nous suivrons ici la structuration décrite par Tim Brown) :

1. La phase de diagnostic a pour objectif essentiel l'observation du contexte réel, et tout particulièrement des comportements, pour comprendre ce qui pose problèmes ou les besoins des usagers.

2. La phase d'idéation consiste à générer des solutions appropriées. Cette phase s'appuie sur des brainstormings qui respectent des règles de créativité collective. L'objectif est de tester des idées avec les intéressés le plus rapidement possible.

3. La phase d'implémentation a pour but d'introduire la solution dans la réalité. Le levier principal utilisé est de projeter les utilisateurs d'une façon la plus réaliste possible dans cette solution imaginée. L'utilisation du storytelling, la réalisation d'un prototypage final, la simulation des opérations en cas de lancement sont des outils clés du design thinking.



2 DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER LES ENJEUX ET LES PROBLÈMES

POURQUOI RÉALISER UN DIAGNOSTIC ?

« Le diagnostic est un processus de travail participatif qui met en évidence les points forts, les points faibles, les potentialités et les menaces du projet. Il recherche des écarts entre les représentations des différents acteurs, met en évidence des atouts et des attentes, il recherche les causes des dysfonctionnements et surtout recherche des axes de progrès. » *extrait tiré du livre Le diagnostic partagé, un outil au service du projet territorial enfance jeunesse, guide pratiques, D'Qual*

Contrairement aux ingénieurs, formés à la résolution de problèmes dans une approche parfois techno-centrée, la première question qui occupe les designers est d'**identifier quel est le vrai problème à résoudre**, pour ensuite innover dans la solution. La principale difficulté tient donc au fait que cette question n'est pas évidente. Elle est en quelque sorte cachée sous un tas de problèmes qu'il faut démêler et hiérarchiser. **Pour réussir cette épreuve, il faut aussi avoir accumulé de la connaissance.** Mais la qualité primordiale est celle de l'attention curieuse. Il s'agit à cette étape d'être à l'affût du moindre détail qui peut se révéler être une observation clé.

À RETENIR :

— *Le diagnostic n'est pas une fin en soi, mais pose les fondations de la démarche de projet Design Thinking. Il a une finalité opérationnelle, celle de permettre de bien problématiser les enjeux afin de trouver des solutions pertinentes et efficaces.*

— *Le diagnostic repose sur la confrontation des points de vue qui est croisé à un travail d'analyse et d'enquête.*



2 **DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER DES BESOINS**

2.1 - **L'OBSERVATION : QU'EST CE QUE C'EST ?**

Accompagner les usager·e·s bénéficiaires et les professionnel·le·s dans leur quotidien, observer et analyser leurs parcours et l'expérience qu'ils/elles vivent. L'observation des usages est le point de départ pour comprendre les comportements ou les faits sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage.

COMMENT OBSERVER ?

Dans le cadre d'un diagnostic, vous pouvez mobiliser l'observation pour deux choses :

- Vous imprégnez d'un lieu, ou d'un territoire, si vous êtes en phase de découverte. Vous aurez alors un regard panoramique pour en déterminer les caractéristiques les plus marquantes.
- Trouvez des éléments de réponse à vos questions, vos problématiques. Votre regard sera alors sélectif, centré sur un aspect à approfondir (ex: la question de l'aide sur le territoire).

Si l'observation est une activité qui ne peut échapper à une part de subjectivité, son intérêt repose sur la volonté d'«objectiver» les phénomènes observés :

- En s'efforçant de rester le plus neutre possible.
- En dissociant bien les faits, des impressions ou interprétations.
- En partageant et en analysant les observations en collectif de travail.

QUOI OBSERVER ?

L'observation sociale peut porter sur :

- Des lieux, des équipements, du mobilier, des objets,...
- Des organisations de travail, des événements, des attitudes,...
- Des comportements, des discours, des interactions,...

QUELS OUTILS POUR OBSERVER ?

Des notes écrites :

- Réalisées pendant ou immédiatement après la séance d'observation.
- Consignées dans des grilles préconstruites qui facilitent le traitement.

Des enregistrements sonores :

- Ils permettent de ne rien oublier.
- Ils nécessitent des temps de traitement assez longs.

Des photos :

- Elles peuvent être mobilisées pour garder trace, se souvenir, analyser.
- Elles sont utiles pour illustrer et dynamiser vos supports de restitution.

Les cartes :

- Elles permettent de localiser des observations.
- Elles sont utiles pour illustrer et dynamiser vos supports de restitution.

Les schémas :

- Ils traduisent visuellement vos observations.
- Ils décrivent des phénomènes, des comportements...

2 **DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER DES BESOINS**

2.2 - L'ENTRETIEN : QU'EST CE QUE C'EST ?

Dialoguer d'égal à égal, avec un regard extérieur et les oreilles bien ouvertes. Les entretiens sont des moments privilégiant l'analyse qualitative et l'échange humain. Ils offrent une vraie chance de récolter des anecdotes du parcours des usager·e·s. Toujours menés dans une posture empathique, ils permettent de coller au plus près de la réalité du terrain, et de relever les nombreux points faibles avec lesquels il faudra composer.

COMMENT OBSERVER ?

Avantages :

- Permet de collecter des informations relevant de l'expérience vécue ;
- Implique les acteur·trice·s pour assurer la bonne appropriation du projet ;
- Favorise un changement venant de l'intérieur ;
- Propose une alternative à l'expertise technique/statistique par une approche humaine encourageant l'initiative des professionnels et des usagers.

Si l'observation est une activité qui ne peut échapper à une part de subjectivité, son intérêt repose sur la volonté d'«objectiver» les phénomènes observés :

- En s'efforçant de rester le plus neutre possible.
- En dissociant bien les faits, des impressions ou interprétations.
- En partageant et en analysant les observations en collectif de travail.

POURQUOI INTERVIEWER ?

Vous souhaitez comprendre les pensées, les émotions et les motivations d'une personne, de sorte à déterminer comment innover pour lui ou elle. En comprenant les choix et les comportements de la personne, vous pouvez identifier ses besoins et concevoir pour répondre à ces besoins.

COMMENT MENER UNE ENTRETIEN EFFICACE ?

1. Demandez pourquoi.

Même si vous pensez que vous connaissez la réponse, demandez aux gens pourquoi ils le font ou disent certaines choses. Les réponses vont parfois vous surprendre.

2. Soyez spécifique.

Demandez à l'utilisateur une situation spécifique, par exemple commencez par la question « racontez-moi la dernière fois que vous... ».

3. N'ayez pas peur du silence.

Les intervieweurs sentent souvent le besoin de poser une question pour combler un silence. Si vous laissez une place au silence, la personne peut réfléchir sur ce qu'elle a dit et pourra révéler quelque chose de plus profond.

4. Encouragez les histoires.

Posez des questions qui poussent les gens à raconter des histoires. Recherchez des incohérences. Parfois, ce que les gens disent et ce qu'ils font sont différents. Dans ces incohérences se cachent souvent des enseignements intéressants.

5. Ne suggérez pas de réponses à vos questions.

Même si ils s'arrêtent avant de répondre, ne les aidez pas en proposant une réponse. Cela peut sans le vouloir amener les personnes à aller dans votre sens.

6. Posez des questions neutres.

«Quelle est votre opinion sur la formation des aidants ?» est une meilleure question que «Vous ne pensez pas qu'il faudrait que les aidants soient formés».

7. Ne posez pas de questions fermées

8. Assurez-vous de pouvoir prendre des notes et d'interroger si possible avec l'aide d'une autre personne.

Si cela n'est pas possible, utilisez un microphone. Il est impossible d'interviewer correctement un utilisateur et prendre des notes détaillées en même temps...

2 **DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER DES BESOINS**

2.3 - LES PERSONAS : QU'EST CE QUE C'EST ?

Figurer de façon imagée les différents types d'utilisateur·e·s ou d'acteurs du projet, leurs attentes, leurs besoins, leurs caractéristiques spécifiques. Les personas incarnent les différent·e·s usager·e·s rencontré·e·s lors de la phase d'étude d'usage. Ce sont des archétypes d'utilisateur·trice·s potentiel·le·s du ou des services. Ils détaillent leurs manières de vivre, leurs expériences du service, leurs envies, leurs capacités et leurs freins.

D'une manière générale ils servent de points de repères lorsqu'arrive le moment de concevoir les premières idées, pendant la conception.

COMMENT UTILISER UN PERSONA ?

Le persona est une méthode de synthèse pendant laquelle l'équipe crée un personnage (semi-)imaginaire qui incarne les observations faites par l'équipe sur le terrain.

Ce personnage intègre les caractéristiques « typiques », les tendances, et d'autres éléments que l'équipe a identifiés au cours du travail mené sur le terrain.

Pour créer un persona, une équipe doit étudier parmi les utilisateurs rencontrés sur le terrain les points convergents et / ou complémentaires. Ces points peuvent être des données démographiques, des habitudes étranges, ou des sources de motivation, pour n'en nommer que quelques uns.

Après que plusieurs convergence aient été identifiés, listez clairement ces caractéristiques de l'utilisateur. S'il y a des éléments complémentaires (ceux qui ne peuvent pas être partagés par tous les utilisateurs, mais qui sont intéressants pour l'équipe), l'équipe devrait les ajouter également. **Enfin, donnez à votre personnage un nom, et assurez-vous que chaque membre de l'équipe juge vraisemblable l'identité et les caractéristiques de ce personnage créé par l'équipe.**

EXEMPLES



MATHILDE
41 ans

Une mère de famille séparée avec deux enfants (une fille de 7 ans Paola et un garçon de 10 ans Juan).

Activité : professeur de piano.

Besoin : du temps pour elle, souhaite pouvoir rencontrer d'autres parents mais n'a pas beaucoup de revenu.



Madame Y., 80 ans,

Elle vit seule, ne parle pas français et n'a pas de famille auprès d'elle. Conseillée par sa voisine de palier, elle se dirige vers le CCAS avec une liasse de papiers administratifs. Elle est perdue et ne sait même pas ce que le CCAS fait ou peut lui apporter.

2 DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER DES BESOINS

2.4 - LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS : QU'EST CE QUE C'EST ?

Utile pour mettre en image les différents acteurs du projet, leurs relations et les interactions qu'ils entretiennent avec le dispositif étudié. La cartographie des acteurs permet d'avoir un aperçu global du périmètre du projet. Souvent schématique elle n'a pas vocation à être exhaustive, mais plutôt à donner à voir les points d'intérêt, ou souligner des problématiques qui peuvent devenir des leviers pour le projet.

AVANTAGES :

- Offre une vue d'ensemble des acteurs d'un service, cartographie et fait apparaître les liens ;
- Fait émerger les forces et les dysfonctionnements dans le réseau d'acteurs ;
- Propose une représentation lisible et compréhensible par toute-s.



2 **DIAGNOSTIC : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER DES BESOINS**

2.5 - L'ARBRE À PROBLÈMES/OBJECTIFS : QU'EST CE QUE C'EST ?

L'Arbre à problèmes est un outil d'analyse participative qui permet de schématiser les causes et les effets d'un problème spécifique afin de mieux le comprendre et mieux envisager sur quoi il sera possible d'agir. L'outil peut s'utiliser lors d'un atelier dédié (minimum 1H00).

COMMENT UTILISER UN ARBRE À PROBLÈMES/OBJECTIFS ?

L'arbre à problèmes est une représentation graphique où :

- Le problème central est positionné au niveau du tronc de l'arbre
- Les racines de l'arbre symbolisent les causes du problème (ramifications possibles)
- Les branches et feuilles de l'arbre symbolisent les conséquences et effets du problème

Une fois l'arbre à problème construit, on le transforme en un arbre à objectifs où l'on remplace la question globale du Pourquoi ? en Comment ?

COMMENT METTRE EN PRATIQUE L'OUTIL ?

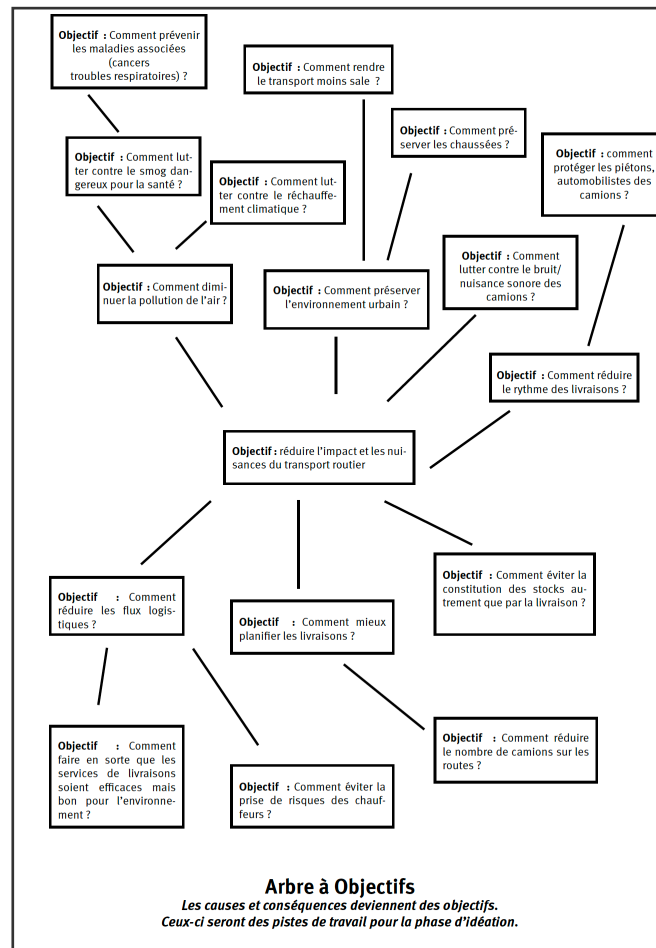
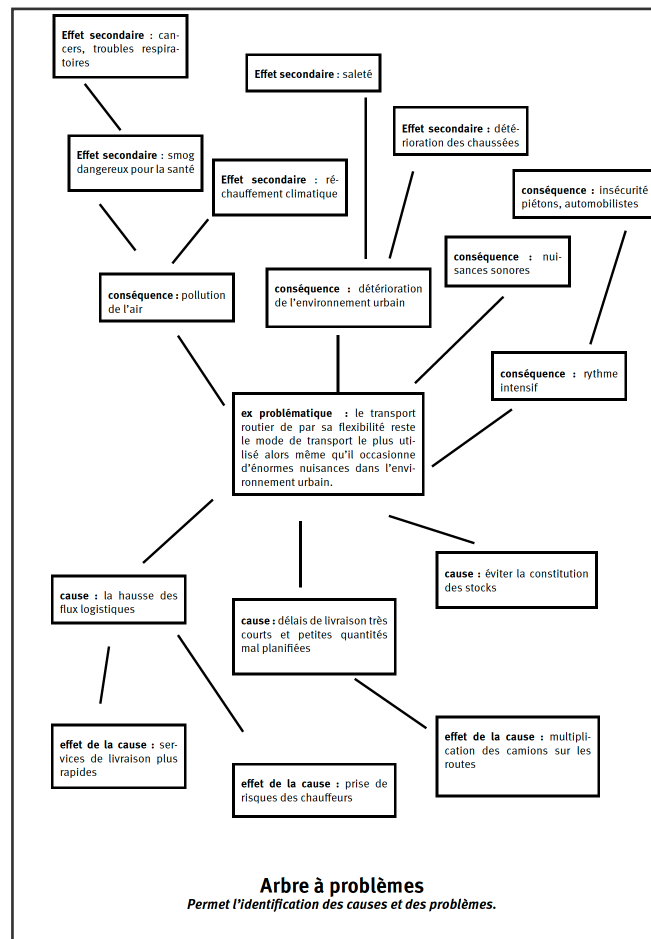
Il s'agit de réfléchir aux relations de causes à effets entre les différents facteurs à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en plusieurs temps :

1. Énoncez clairement et précisément le problème central. Il sera la base du tronc de l'arbre. Parfois le problème identifié dans un premier temps n'est pas central, mais une conséquence ou une cause d'un problème plus profond. C'est la raison pour laquelle cet outil s'utilise en complémentarité avec l'outil « Les 5 POURQUOI »
2. Identifiez ses causes principales et secondaires (les racines du problème).
3. Identifiez ses conséquences (les branches) et ses effets secondaires (ramifications).
4. Repérez par un code couleur les causes sur lesquelles on peut agir et celles sur lesquelles on ne peut pas agir. Identifiez les liens directs entre certaines causes et conséquences.
5. Transformez le problème central en objectif et l'écrire sur le tronc.
6. Positivez les causes et les conséquences en les formulant en sous-objectifs.

POURQUOI L'UTILISER ?

L'arbre à problèmes présente plusieurs avantages, il permet de :

- Schématiser une situation complexe pour mieux l'analyser
- Analyser les causes, conséquences et effets en vue d'une confrontation
- Hiérarchiser les besoins qui aideront à imaginer plus facilement des solutions.



3 IDÉATION : IMAGINER & CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE DES SOLUTIONS ADAPTÉES

QU'EST-CE QUE L'IDÉATION ?

Il s'agit de trouver des idées, de choisir et de pousser un concept qui permettra de répondre à la question collectivement. Elle fait appel à différentes méthodes de créativité pour étendre le champ des possibles et favoriser l'exploration.

Concrètement, il faut faire émerger des idées en lien avec la problématique-clé. Celle-ci traduite sous la forme d'une phrase simple (ex : notre problématique était ici *comment permettre à la filière de faire réseau ?*), va permettre de faire émerger une piste de solutions possibles et d'explorer les possibilités de conception et d'implémentation. Pour faciliter la faculté d'idéation, il existe des outils, comme le brainstorming, permettant de faciliter l'émergence des idées. Lors de cette deuxième phase, des études peuvent être conduites en appui (recherche d'inspiration, retour d'expérience sur des solutions éprouvées répondant à la même problématique).

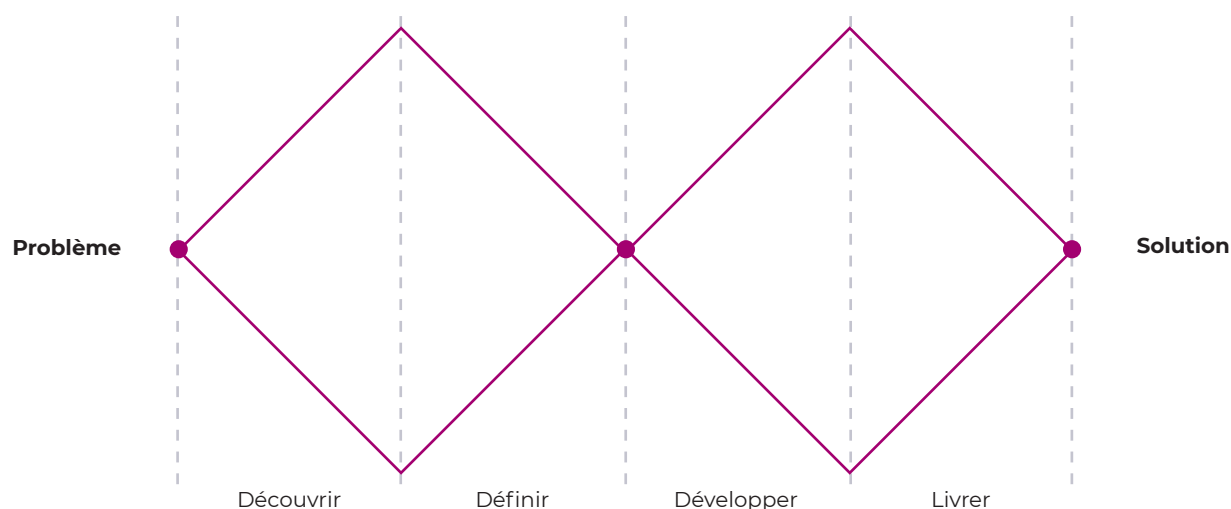
À RETENIR :

— L'idéation se structure en deux temps avec une phase d'ouverture où ne met pas de limite à la créativité et aux idées. Suivie par une deuxième phase de sélection au regard des moyens disponibles (financiers, humains, etc) afin de pouvoir tester une idée viable, désirable, faisable et durable dans le temps.

— La difficulté de cette étape réside en partie dans la capacité des participants à construire sur les idées des autres. une personne tiers facilitatrice est souvent indispensable pour permettre aux participants des groupes de ne pas se freiner mutuellement.

LE DOUBLE DIAMANT

Théorisé par
The Design Council (UK)



3 IDÉATION : IMAGINER & CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE DES SOLUTIONS ADAPTÉES

LES 10 COMPÉTENCES OU ATTITUDES SOUTENANT LA CRÉATIVITÉ

La créativité est une faculté qui se développe. Par contre, elle exige de la discipline et une exploration continue. Voici 10 compétences ou attitudes à cultiver pour y parvenir.

1) OUVERTURE À LA NOUVEAUTÉ.

Habileté à envisager des idées qui semblent au préalable bizarres ou risquées mais qui valent la peine d'être approfondies.

2) TOLÉRANCE À L'AMBIGUÏTÉ.

Capacité à composer avec l'incertitude et le flou, à persister dans notre recherche malgré le malaise engendré.

3) TOLÉRANCE À LA COMPLEXITÉ.

Habileté à rester ouvert et à persévérer sans se sentir dépassé par de grandes quantités d'informations, des situations complexes et des perspectives parfois opposées.

4) CURIOSITÉ.

Désir d'apprendre, de questionner, de creuser des dimensions moins connues, bref de se renouveler en élargissant sa vision du monde.

5) CAPACITÉ DE RÊVER.

Aptitude à voir dans les rêves des possibilités, à exercer une naïveté bienveillante qui envisage l'utopie comme étant réalisable.

6) REGARD CRITIQUE.

Capacité d'analyse qui évite la complaisance et donne l'heure juste afin de corriger les écarts entre la situation actuelle et celle requise.

7) APPRÉCIATION DU JEU.

Habileté à jouer avec les concepts, les idées. Le plaisir contribue à la création d'une ambiance et le ludisme est un moyen efficace de réfléchir autrement.

8) RÉSISTANCE AUX CONCLUSIONS PRÉMATURÉES.

Résistance à la tentation de prendre des décisions trop vite et uniquement basées sur le bon sens ou sur ce qu'on connaît de la situation.

9) SENSIBILITÉ À L'ENVIRONNEMENT.

Conscience aiguisée de l'impact de l'environnement et de l'entourage physique et psychologique sur nos comportements.

10) TOLÉRANCE AUX RISQUES. Capacité de ne pas paralyser ou être intimidé en raison des risques ou des difficultés anticipées. Désir d'oser, de faire preuve d'audace.

LES 5 RÈGLES EN PROCESSUS DE CRÉATIVITÉ

Animer un processus de créativité exige de suivre 5 règles de base pour avoir de meilleurs résultats. Ces règles, bien qu'assez simples, sont trop souvent mises de côté. Un bon animateur saura les faire respecter car elles permettent d'être en adéquation avec l'esprit et les fondements du processus créatif.

- **LA CRITIQUE EST INTERDITE** car dans une session d'idéation elle conduit à la banalité. L'animateur veille à éviter toute critique des idées car celle-ci alimente notamment la peur du ridicule et l'autocensure.
- **L'IMAGINATION LA PLUS FOLLE EST LA BIENVENUE.** Ici, il faut opérer une double révolution :
 - A) de la méthode en délirant et en travaillant de façon non-linéaire;
 - B) du comportement en ouvrant les portes à la frénésie de l'imaginaire et en mettant de côté notre conditionnement logique et réaliste.
- **JOUEZ AVEC LES IDÉES EN REBONDISSANT SUR LES IDÉES DES AUTRES.** Les meilleures solutions viennent presque toujours d'une combinaison de plusieurs énoncés. Il ne faut pas sous-estimer l'impact d'une idée à prime abord impertinente sur la suite des choses.
- **PRODUISEZ UN MAXIMUM D'IDÉES** pour obtenir une liste riche et variée. Favorisez la fluidité dans la production des idées en ne les commentant pas car cela brise le rythme de la session d'idéation. De plus, on mentionne que les 20 premières idées sont rarement intéressantes car ce sont les idées que tout le monde connaît.
- **SOYEZ DIRECTIF SUR LA PROCÉDURE** et non sur le contenu. La créativité exige une démarche rigoureuse. Dès le départ, énoncez clairement les règles et le déroulement prévu et privilégiez des sessions courtes et productives plutôt que celles qui s'éternisent

3 IDÉATION : IMAGINER & CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE DES SOLUTIONS ADAPTÉES

3.1 - Le brainstorming ou tempête d'idée ?

Cet outil a été inventé par Alex Osborn, un publicitaire américain. Il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles en dehors de toute influence de normes ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème. L'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question. L'application principale est la résolution de problème : trouver des pistes de solution. C'est une méthode créative qui permet véritablement, à ce titre, d'innover en trouvant des réponses inimaginables.

COMMENT PROCÉDER ?

1- Préparation

Constitution du groupe qui oscille entre 5 et 10 personnes idéalement aux profils différents. Attention, soyez attentifs à ce que les liens hiérarchiques ne soient pas un frein à l'expression de certains. Cette diversité est importante pour obtenir une richesse d'idées. Choix de l'environnement et des outils : la salle et sa disposition doivent favoriser les échanges et créer une atmosphère détendue. Vidéos projecteur, paperboard, post-it. Réfléchissez bien aux outils à utiliser pour noter les idées et à ce qu'ils soient en nombre suffisants.

2- Définition de la question de départ

L'objectif est de s'assurer que tous les participants sont d'accord sur le problème à résoudre ou la question à travailler, et que chacun possède le même niveau d'information. L'animateur fixe, en accord avec le groupe, le périmètre de la recherche d'idées et le temps alloué pour cette phase.

3- Recherche d'idées - la phase de production

Le but est que chacun émette ses idées telles qu'elles lui viennent à l'esprit. La censure n'est pas de mise, ni le jugement. Seule compte la spontanéité. L'animateur doit veiller à pousser les associations d'idée et à faire rebondir les participants sur les idées des autres. Il veille à encourager les participants introvertis à s'exprimer en cadrant les plus bavards, sans les bloquer. Il doit créer un environnement détendu et stimulant. Il a également pour rôle de noter les idées au fur et à mesure qu'elles sont émises et de regrouper celles-ci en thématiques.

4- Classement/filtrage des idées et sélection des solutions

Une fois que les idées sont couchées sur le papier, vient la phase de rationalisation. Au menu : regroupement par analogie pour créer des « métas » idées, suppression des quasi-doublons, élimination des plus farfelues, etc. La liste étant mise au « propre », il convient de définir des critères d'appréciation pour déterminer quelles sont les idées les plus intéressantes à travailler.

3 IDÉATION : IMAGINER & CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE DES SOLUTIONS ADAPTÉES

3.2 - DUO IDÉATION (15-30 minutes, 6-50 personnes)

OBJECTIFS

- *Élaborer des idées en mode urgence sur 4 sujets à la fois.*
- *Tabler sur la notion de rebondir sur les idées des autres.*

DÉROULEMENT

- A. Demandez aux participants de former des duos** et d'identifier 4 sujets.
- B. Chacun des sujets doit être formulé sous forme de question ouverte** pour favoriser la production d'idées.
- C. Distribuez 4 feuilles par duo** (soit une par sujet) en demandant de bien identifier chaque sujet en haut de la feuille.
- D. 2 rondes d'idéation de 5 minutes sont prévues.** Entre les 2 rondes, invitez les participants à se lever, à faire une pause et à marcher dans la salle pendant 1 minute.
- E. Donnez la consigne de se lancer dans la production des idées sur les 4 sujets en passant de l'un à l'autre avec le plus de fluidité possible** et en éliminant les temps morts (écrire tout ce qui surgit même si cela semble impertinent). On peut lire les idées de l'autre personne sur un sujet afin de s'inspirer.
- F. Invitez les participants à partager 1-2 idée(s) stimulante(s) issue(s) de leur idéation.**
- G. Demandez à une personne par duo de retranscrire au propre les idées sur les 4 sujets** et d'envoyer le rapport à l'autre et à l'animateur (en vue d'une synthèse générale). Vous pouvez ensuite bonifier les idées et vous rencontrer de nouveau pour faire une sélection.

RÉSULTAT

Plusieurs idées produites sur 4 sujets et plus.

3 IDÉATION : IMAGINER & CO-CONSTRUIRE ENSEMBLE DES SOLUTIONS ADAPTÉES

3.3 - Comment pourrions-nous ?

“Comment pourrions-nous” est une exercice de brainstorming qui permet de lancer la session de créativité.

COMMENT ÇA MARCHE ?»

A. Définissez le problème à aborder de façon aussi concise que possible (ex. : La participation des adhérents à nos activités a baissé de 25 % durant la dernière année).

B. Formulez autrement ce problème sous forme de question en optant pour une façon positive et mobilisatrice et en utilisant les mots suivants : Comment pourrions-nous... (ex. : Comment pourrions-nous maintenir le niveau de participation de l'année précédente ?).

C. Reformulez ce même problème de plusieurs manières (entre 10 et 15) afin de trouver d'autres angles pour aborder le sujet.

Exemples :

- 1) Comment pourrions-nous augmenter le taux de participation à nos activités ?*
- 2) Comment pourrions-nous concevoir des activités qui interpellent davantage nos participants ?*
- 3) Comment pourrions-nous faire pour impliquer nos participants dans le choix des activités à réaliser ?*
- 4) Comment pourrions-nous nous allier à d'autres organismes ou partenaires pour avoir un plus grand bassin de participants ?*
- 5) Comment pourrions-nous diffuser davantage nos activités pour être plus visibles auprès de nos participants ?*
- 6) Comment pourrions-nous mieux choisir la plage horaire ou les lieux propices pour réaliser nos activités ?*
- 7) Comment pourrions-nous faire moins d'activités mais qui regroupent plus de monde ?*
- 8) Comment pourrions-nous créer un sentiment d'appartenance qui favorise l'engagement et la participation à des activités ?*

D. Sélectionnez la formulation de défi qui suggère le plus d'occasions ou qui offre un angle stimulant pour débiter l'exploration des idées.

RÉSULTAT

Un angle plus précis pour un problème à aborder et débiter un brainstorming.

4 IMPLÉMENTATION : FABRIQUER ET TESTER LES SOLUTIONS AVANT FINALISATION.

QU'EST-CE QUE L'IMPLÉMENTATION ?

Phase de réalisation va consister à passer du niveau des concepts et des idées à celui de la conception où des solutions sont développées et testées. Cette étape va intégrer la faisabilité technique.

Concrètement, le prototypage, le test, l'expérimentation, permettent d'invalidier ou de confirmer les hypothèses, de les préciser, de donner matière à une amélioration de la solution.

À RETENIR :

— *L'implémentation commence par une étape de conception légère du dispositif ou du prototyp et, est suivie d'une phase de tests et d'évaluation pour améliorer la solution choisie.*

— *La création d'indicateurs d'évaluation est indispensable pour permettre un retour d'expérience qui facilite l'amélioration du dispositif et du service.*



4 **IMPLÉMENTATION : FABRIQUER ET TESTER LES SOLUTIONS AVANT FINALISATION.**

4.1 - Ça passe ou ça casse !

Un outil pour faciliter la sélection des idées les plus pertinentes parmi un large ensemble.

DÉROULEMENT

Invitez les participants à sélectionner des idées en utilisant une des techniques suivantes.

- 1. Faites des regroupements d'idées dans le but d'identifier des grandes familles.** Sinon, faites un regroupement simple avec 3 catégories :
 - A) idées intéressantes et jugées réalisables,
 - B) idées intrigantes, attrayantes ou originales,
 - C) idées sans saveur.
- 2. Fournissez des pastilles de couleur autocollantes à chaque participant** pour les apposer sur une liste d'idées existante (sur post-it, grandes feuilles, tableau). Vous pouvez utiliser cela pour un premier tri (garder 10-15 idées) ou en faire votre activité principale de sélection. Nous recommandons des pastilles différentes pour un plus grand écart dans le pointage (ex. : pastille rouge = 1 point, jaune = 3 et vert = 5). Pour éviter le contrôle, il est préférable que chaque personne puisse attribuer tous ses points sur une idée ou les répartir à sa guise.
- 3. Créer une matrice : Proposez une liste de critères pour faciliter le choix des idées.** Vous pouvez développer vous-mêmes 5-6 critères, puis passez les idées à travers ce filtre. Utilisez une matrice à 2 axes : vos critères à la verticale, les 10-15 idées retenues (ou toutes) à l'horizontale. Pour chaque idée, attribuez une note de 1 (peu) à 5 (beaucoup) selon chaque critère et faites le total. Les idées au plus haut pointage l'emportent. Sinon, voici des critères pouvant être utilisés : efficacité, originalité, faisabilité, impact, effort à déployer, facilité d'implantation, appréciation potentielle des usagers, cohérence avec la mission...



4 IMPLÉMENTATION : FABRIQUER ET TESTER LES SOLUTIONS AVANT FINALISATION.

4.2 Prototypage d'image

L'objectif est de structurer et de développer un prototype en ayant recours à la pensée visuelle.

DÉROULEMENT

A. Identifiez un sujet ou une problématique à explorer.

B. Divisez le groupe en équipes de 3-5 personnes.

C. Distribuez à chaque équipe 10 cartes icônes choisies au hasard parmi les 30 disponibles dans la présente trousse, 10 cartons vierges de la même grosseur que les cartes icônes et 3 crayons-feutres de couleurs différentes.

D. Invitez chaque équipe à développer en 20-30 minutes un prototype visuel autour du sujet identifié à l'aide du matériel fourni et sur un espace approprié (une grande table). À cet égard, il n'y a pas d'obligation d'utiliser tout le matériel. Par contre, la contrainte des cartons vierges est qu'on peut les utiliser seulement pour faire un dessin, un icône ou un symbole. Les mots ne sont pas permis dans le prototype car l'objectif est de stimuler la créativité visuelle.

E. Précisez aux participants que le prototype peut être un modèle d'analyse ou une théorie sur le sujet traité, une série d'étapes chronologiques à réaliser ou un plan d'action autour du sujet abordé, une réflexion visuelle ou une histoire que cela inspire.

F. Invitez chaque équipe (un porte-parole) à partager son résultat en regroupant les participants autour du prototype développé. À la fin de chaque présentation, allez chercher les réactions des participants sur ce qu'ils trouvent intéressants dans le prototype et les questions que cela soulève. Poursuivez de même pour les 2 autres prototypes.

G. Analysez l'ensemble des prototypes développés et énumérez des pistes d'action si cela surgit dans le groupe.

RÉSULTAT

Plusieurs prototypes visuels élargissant la réflexion autour d'un sujet.



5 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : MOBILISER DES PARTICIPANTS ET RÉUSSIR À TRAVAILLER ENSEMBLE.

COMMENT FAVORISER LE TRAVAIL COLLECTIF ?

Le philosophe Pierre Lévy décrit l'intelligence collective comme :
«Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences.»
Pour permettre le développement de l'intelligence collective, il faut savoir constituer un groupe composé d'individus ayant des compétences complémentaires, se faisant confiance, autour d'un projet commun aux objectifs partagés par tous.

Le groupe doit être animé afin de favoriser :

- une coopération efficace
- la motivation et l'engagement des participants
- l'expression de tous
- la reconnaissance des apports des membres

Plusieurs phénomènes de « pensée de groupe » peuvent nuire à la qualité du travail et de la réflexion :

- **Le conformisme.** Nous sommes beaucoup plus influençables que nous le croyons (consciemment ou inconsciemment). Plus la personne animant le groupe a du prestige ou du pouvoir, plus le groupe sera sensible à son influence.
- **La tendance à se surestimer :** le groupe peut montrer un optimisme excessif, en pensant que « si on a trouvé cela ensemble, cela doit être bien ». Il va donc avoir tendance à sous-estimer les avis et les mises en garde extérieurs.
- **L'autocensure :** les individus vont taire ou minimiser leurs objections, afin de conserver la cohésion du groupe. Le consensus risque donc de s'établir sur la décision la plus acceptable.
- **Le manque de partage des informations :** une tendance naturelle est de ne pas partager les informations qu'on pense être seul à posséder.
- **Le biais de confirmation** illustre la difficulté pour chacun à remettre en cause ses premières idées. On va donc surtout retenir les arguments qui vont dans le sens de son opinion initiale.



En termes de composition du groupe, voici les critères idéaux :

- Un groupe ou des groupes **pas trop nombreux** (de 4 à 7 personnes idéalement)
- **Un groupe diversifié au niveau des profils** et des compétences, avec des styles de pensée différents.
- **Pas de présence d'une personne « dominatrice » qui empêche l'expression**, ou essayer de la neutraliser par un profil équivalent ou la soustraire si possible des personnes sous son autorité (ex : la complexité de libérer la parole quand le chef participe avec ses employés).
- **Un animateur facilitateur** qui permet à chacun de s'exprimer à tour de rôle, de manière équitable et distribuée et qui encourage les doutes.

À RETENIR :

— *L'intelligence collective doit être préparée et réfléchie pour préparer des temps de travail collectif efficaces.*

— *La démarche design thinking se veut empathique et inclusive, la diversité des participants est un gage important dans la réussite du projet.*



