







Guide pratique du design centré sur l'humain

Par IDEO.org

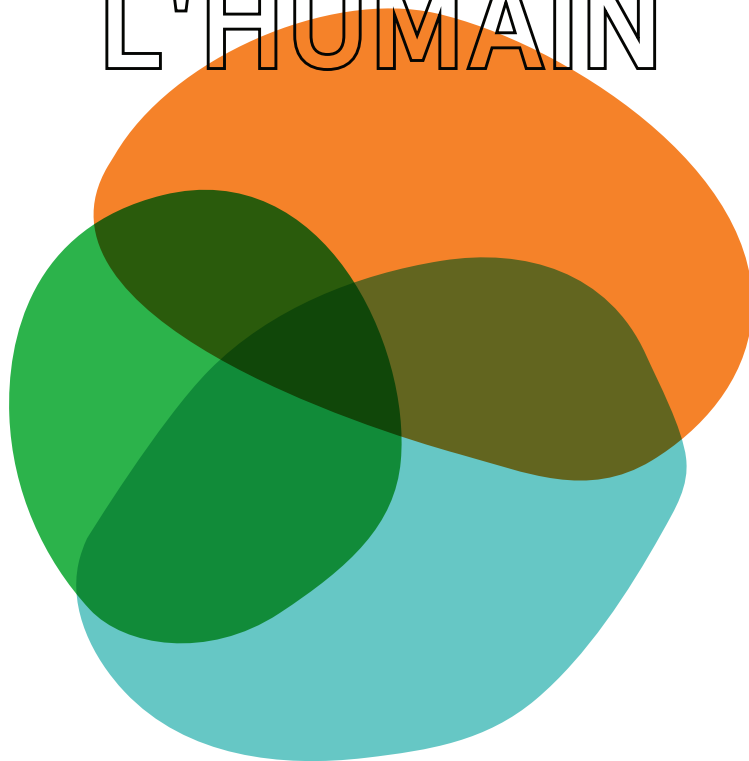
1^e édition © 2015

ISBN : 978-0-9914063-1-9

Cette publication ne peut en aucun cas être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire, ou transmise par un moyen quelconque, en tout ou en partie, sans la permission écrite de son auteur.

Imprimé au Canada

**LE GUIDE
PRATIQUE
DU DESIGN
CENTRÉ SUR
L'HUMAIN**



DESIGN KIT

Table des matières

09	Introduction	52	Immersion
17	Attitudes	53	Inspiration par analogie
19	Faites confiance à votre créativité	57	Tri de cartes
20	Concrétisez vos idées	60	Observer ses semblables
21	Tirez la leçon de vos échecs	61	Faites faire un collage
22	Pratiquez l'empathie	64	Demandez une visite guidée
23	Embrassez l'ambiguïté	65	Proposez un dessin
24	Soyez optimiste	67	Analyse du flux des ressources
25	Adoptez une démarche itérative	71	Étude de cas : Vroom
27	Méthodes	75	L'IDÉATION
29	L'INSPIRATION	77	Partagez ce que vous avez appris
31	Définissez le cadre de votre défi conceptuel	78	Partagez les histoires qui vous inspirent
34	Créez un plan de projet	79	Les cinq meilleures idées
35	Composez votre équipe	80	Dégagez les thèmes
36	Recrutez les personnes à interroger	81	Formulez vos révélations
37	Recherches complémentaires	84	Explorez vos intuitions
39	L'entretien	85	Comment ferions-nous pour...
42	L'entretien de groupe	89	Créez des représentations visuelles
43	L'entretien avec un expert	94	Brainstorming
44	Définissez votre public	95	Règles de brainstorming
45	Sujets de conversation	97	Regroupez vos idées
49	Utilisateurs extrêmes et utilisateurs moyens	101	Passez en mode visuel
		104	Inventez des amalgames

105	Définissez des principes de conception	147	Définissez le succès de votre solution
108	Dégagez un concept	148	Continuez les itérations
109	Essayez la cocréation	149	Créez un argumentaire de vente
110	Vérifiez votre intuition	152	Analysez les revenus à long terme
111	Choisissez les idées à prototyper	153	Contrôlez et évaluez votre solution
113	Composez un story-board	157	Continuez de solliciter des commentaires
118	Faites un jeu de rôles		
119	Prototypage rapide		
123	Le modèle d'entreprise	159	Étude de cas : Clean Team
126	Recevez des commentaires		
127	Intégrez les commentaires et réitérez	163	Ressources
		189	Colophon
129	Étude de cas : Asili		
133	L'IMPLÉMENTATION		
135	Faites un prototypage immédiat		
136	Établissez une feuille de route		
137	Évaluation des ressources		
140	Forgez des partenariats		
141	Faites une courbe de croissance		
144	Assemblez une équipe pour votre projet		
145	La stratégie de financement		
146	Lancez un programme pilote		



Qu'est-ce qu'un concepteur centré sur l'humain ?

Adopter le design centré sur l'humain, c'est s'ouvrir à l'idée que tous les problèmes peuvent être résolus, même ceux qui semblent insurmontables comme la pauvreté, l'égalité des sexes ou l'accès à l'eau propre. C'est aussi accepter que ce sont les gens confrontés à ces problèmes au quotidien qui détiennent la clé de la solution. Le design centré sur l'humain offre aux personnes chargées de résoudre les problèmes la possibilité de chercher des solutions de concert avec les collectivités, de vraiment comprendre les gens qu'elles cherchent à servir, d'imaginer une multitude d'idées et de parvenir à des solutions innovantes, ancrées dans les besoins réels des gens.

Il y a longtemps qu'IDEO.org et IDEO utilisent le design centré sur l'humain, et que nous créons des produits, des services, des expériences et des entreprises sociales qui sont adoptés et acceptés parce nous mettons la vie et les désirs des gens au cœur de notre démarche. L'heure de l'innovation a sonné pour le secteur social, et nous avons pris conscience encore et toujours de l'impact réel que notre méthode peut dégager. Être un concepteur centré sur l'humain, c'est croire que si l'équipe fonde réellement son travail sur ce qu'elle apprend des gens, elle peut obtenir les solutions dont le monde a besoin. Et avec ce guide pratique, vous disposez maintenant des outils nécessaires pour donner vie à cette conviction.



Adopter les bonnes attitudes

Les concepteurs centrés sur l'humain ne résolvent pas les problèmes comme tout le monde. Nous bricolons, nous testons nos hypothèses, nous échouons tôt et souvent, et on peut s'étonner que nous acceptions si longtemps de ne pas connaître la réponse à la question posée. Et pourtant, nous avançons. Nous sommes des optimistes, des créateurs et des créatrices. Nous expérimentons, nous apprenons, nous pratiquons l'empathie et nous réitérons, cherchant l'inspiration dans des endroits inattendus. Nous savons qu'une solution existe et qu'en gardant à cœur les gens à qui nos solutions sont destinées et en posant les bonnes questions, nous y arriverons ensemble. Nous imaginons une foule d'idées. Certaines marchent, d'autres

pas. Nous concrétisons nos idées pour pouvoir les tester, puis les peaufiner. Notre recette se compose donc d'une bonne dose de créativité débordante, à laquelle se mêlent une pulsion d'innovation irrésistible et une confiance qui nous mène à des solutions que nous n'aurions jamais imaginées au départ. Dans ce guide pratique, nous partageons notre conception du design ainsi que les sept attitudes qui nous distinguent : pratiquer l'empathie, être optimiste, être ouvert aux itérations, faire confiance à sa créativité, être prêt à concrétiser ses idées, embrasser l'ambiguïté et tirer leçon de l'échec.

Comprendre le processus

Le design centré sur l'humain n'est pas un processus linéaire. Chaque projet a une forme et un caractère propres. Toutefois, quel que soit le défi conceptuel, il faut toujours passer par trois phases principales : l'inspiration, l'idéation et l'implémentation. En les abordant tour à tour, vous développerez une profonde empathie pour les sociétés et les personnes à qui s'adressent vos conceptions, vous découvrirez comment mettre à profit vos

apprentissages pour en tirer des solutions nouvelles et vous concrétiserez et testerez vos idées avant de les lancer dans le monde. IDEO.org et IDEO utilisent le design centré sur l'humain pour s'attaquer à une grande variété de problèmes. Qu'il s'agisse d'une entreprise sociale, d'une campagne de communication ou d'un appareil médical, cette méthode spécifique de résolution créative de problèmes s'avère toujours victorieuse.



L'INSPIRATION

Dans cette phase, vous apprenez à mieux comprendre les gens. Vous observez leurs vies, vous écoutez leurs espoirs et leurs désirs, et vous cherchez à comprendre le problème à résoudre.



L'IDÉATION

Ensuite, vous démêlez tout ce que vous avez entendu, vous générez des tonnes d'idées, vous identifiez les aspects qui se prêtent à la conception et vous testez et peaufinez vos solutions.



L'IMPLÉMENTATION

Voici venu le moment de donner vie à votre solution. Vous déterminez comment mettre votre idée sur le marché et maximiser son impact sur le monde.



Utiliser les outils

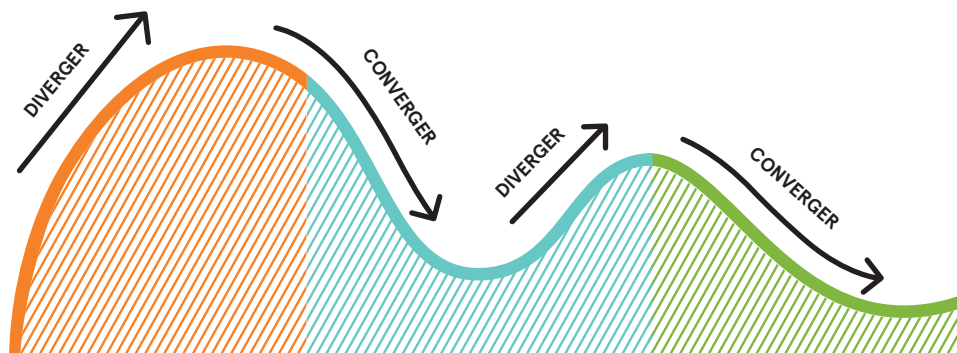
Même si les projets de design centrés sur l'humain sont tous uniques, nous utilisons à chaque fois le même kit d'outils. Par exemple, nous effectuons toujours une série d'entretiens avec les destinataires de notre projet pour développer une empathie profonde à leur égard. Nous travaillons toujours en équipe pour stimuler notre créativité et notre énergie. Nous créons toujours des prototypes concrets de nos idées pour garder un mode de réflexion aiguisé et générateur d'idées, et aussi parce que cela nous aide à aller au bout de nos idées. Et comme nous réussissons rarement du premier coup, nous expliquons ce que nous

avons fait, nous recueillons des opinions et commentaires, puis nous adaptons notre concept et nous réessayons. Les 57 méthodes du guide pratique offrent un ensemble d'exercices et d'activités grâce auxquels vous apprendrez à définir un défi conceptuel et, le moment venu, à commercialiser votre solution. Certaines de ces méthodes vous serviront deux ou trois fois et d'autres, pas du tout, mais prises ensemble, elles vous conduiront sur la voie de l'innovation continue tout en vous aidant à maintenir la société à qui s'adresse votre conception au cœur de votre travail.

Faire confiance au processus, même si c'est difficile

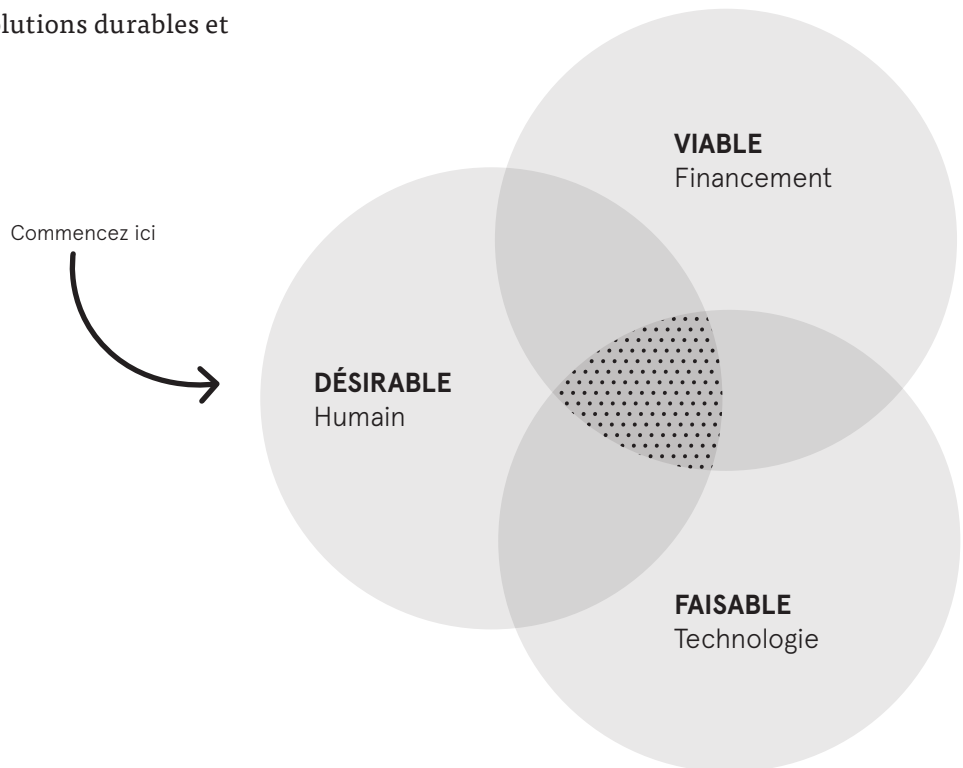
Le design centré sur l'humain constitue une méthode unique de résolution des problèmes. Même si cette approche semble parfois tenir davantage de la folie que de la raison, on arrive rarement à des solutions innovantes si on décide où on va dès le départ. Ce processus vous aide à apprendre directement des gens et à garder l'esprit ouvert à toute la gamme des possibilités créatives pour ensuite vous concentrer sur une solution à la fois désirable, faisable et viable pour ces personnes. Vous vous y reprendrez à plusieurs fois au cours de ce processus ; en passant par ses trois phases, vous évoluerez rapidement entre

des observations concrètes et des pensées très abstraites, avant de revenir aux détails pratiques de votre prototype. Nous appelons cela « diverger » et « converger ». On pense grand et large pendant la phase d'idéation pour imaginer toutes sortes de solutions possibles. Toutefois, comme l'objectif reste d'avoir un impact important sur le monde, il faut ensuite identifier, parmi la myriade d'idées, celle qui a la meilleure chance de réussir. Vous divergerez et convergerez plusieurs fois au cours du processus et à chaque nouveau cycle, vous vous rapprocherez d'une solution prête à être mise sur le marché.



Avoir un impact réel

Le design centré sur l'humain est un processus qui donne naissance à des solutions désirables, faisables et viables. En commençant par s'adresser aux gens, parler de leurs espoirs, de leurs craintes et de leurs besoins, on découvre rapidement les aspects les plus désirables d'une solution. Mais ce n'est qu'une manière de voir la solution. Après avoir déterminé une gamme de solutions susceptibles de plaire à la collectivité qu'on cherche à servir, on commence à se rapprocher de ce qui est faisable techniquement. C'est alors qu'on peut chercher comment rendre la solution viable financièrement. C'est un numéro d'équilibriste absolument crucial pour concevoir des solutions durables et efficaces.



ATTITUDES



Faites confiance à votre créativité

Faire confiance à sa
créativité, c'est être
conscient qu'on a de
grandes idées, et qu'on
peut leur donner vie.

—David Kelley, Fondateur, IDEO

N'importe qui peut aborder le monde comme un concepteur. Bien souvent, il suffit, pour libérer ce potentiel de résolution des problèmes, de faire confiance à sa créativité. Faire confiance à sa créativité, c'est croire au fait que tout le monde peut être créatif et que la créativité, ce n'est pas savoir dessiner, composer de la musique ou sculpter la matière, mais que c'est une façon de comprendre le monde.

Faire confiance à sa créativité, c'est la qualité sur laquelle les concepteurs centrés sur l'humain se reposent quand il s'agit de faire un grand pas vers l'avant, d'avoir foi en leur intuition et de poursuivre des solutions qu'ils et elles n'appréhendent pas encore parfaitement. C'est savoir qu'on peut, et qu'on va, trouver des solutions créatives aux grands problèmes et qu'il

suffit pour cela de retrousser ses manches et de s'y mettre. Faire confiance à votre créativité vous entraîne à concrétiser vos idées, les tester, les voir échouer et continuer votre travail en ayant la certitude que vous arriverez à destination et que vous ne manquerez pas d'innover en chemin.

Cette confiance peut mettre du temps à se déployer. Elle naît de la certitude qu'un processus de design centré sur l'humain peut vous montrer comment aborder avec créativité le problème qui vous est soumis. En accumulant des succès d'abord modestes, puis de plus en plus importants, vous développerez peu à peu cette certitude, cette confiance dans votre créativité et avant longtemps, vous aurez intégré l'attitude voulue : l'assurance que vous êtes une personne d'une créativité débordante.

Concrétisez vos idées

On élimine le risque
en commençant par concrétiser
une idée simple. Et on apprend
toujours quelque chose.

—Krista Donaldson, PDG, D-Rev

En tant que concepteurs centrés sur l'humain, nous concrétisons nos idées parce que nous croyons au pouvoir du tangible. Nous savons que donner corps à une idée conduit à des révélations dont la théorie seule est incapable. Quand l'objectif est de mettre au monde des solutions percutantes, on ne peut pas vivre dans l'abstraction. Il faut du réel.

Les concepteurs centrés sur l'humain sont des faiseurs, des bricoleurs, des fabricants et des constructeurs. Nous créons à partir des matériaux que nous avons sous la main, du carton et des ciseaux, ou des outils informatiques sophistiqués. Nous concrétisons nos idées pour pouvoir les tester, et parce que fabriquer quelque chose révèle des opportunités et des complexités qu'on n'aurait jamais devinées. Fabriquer est aussi un moyen fantastique de penser ; cela nous aide à nous concentrer sur la faisabilité de nos concepts.

En outre, concrétiser une idée est incroyablement efficace quand on veut la partager. Et puis, sans

commentaires francs et ouverts, sans rétroaction exploitable de la part des autres, nous ne saurions pas comment faire avancer nos idées. En évoluant le long du processus de design centré sur l'humain, vous apprendrez à ne pas attacher trop d'importance à ce que vous fabriquez, aux matériaux que vous utilisez ou à l'élégance du résultat. Ce qui compte, c'est de transmettre une idée, de la partager et d'apprendre comment la perfectionner.

Mieux encore, vous pouvez prototyper tout ce que vous voulez à tous les stades du processus, qu'il s'agisse d'un modèle de prestation de services ou d'un uniforme, d'un story-board ou d'un plan détaillé des aspects financiers de votre solution. Nous, concepteurs centrés sur l'humain, nous avons pris parti en faveur de l'action ; nous aimons transférer nos idées et les sortir de notre tête pour les placer dans les mains des personnes que nous désirons servir.

Tirez la leçon de vos échecs

Ne pensez pas au risque
d'échec, pensez que vous
mettez sur pied des expériences
qui vous serviront
d'apprentissage.

—Tim Brown, PDG, IDEO

L'échec est un outil d'apprentissage puissant. Élaborer des expériences, des prototypes et des interactions et les mettre à l'essai : ces actions sont au cœur du design centré sur l'humain, tout comme de savoir que tout ne va pas fonctionner. Ceux qui recherchent des solutions à des problèmes majeurs sont condamnés à l'erreur. Toutefois, avec le bon état d'esprit, on tire forcément un enseignement de ces échecs.

Les concepteurs centrés sur l'humain ne connaissent pas d'avance la solution à un défi conceptuel donné. Ce n'est qu'en écoutant, en réfléchissant, en construisant et en peaufinant leurs esquisses de solution qu'ils et elles arrivent à une réponse utile pour les personnes qu'ils et elles espèrent servir. Chez IDEO, on entend souvent dire « Échouez le plus tôt possible et vous réussirez plus vite ». La force de ce slogan, c'est qu'il nous autorise à nous tromper. Ceux et celles qui refusent de prendre des risques se ferment à ce qui serait une véritable chance d'innover.

Thomas Edison l'a exprimé parfaitement : « Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas ». Et pour un concepteur centré sur l'humain, décider de ce qui ne fonctionne pas, c'est découvrir ce qui fonctionne.

L'échec fait partie intégrante du design centré sur l'humain parce qu'il est rare de trouver la solution du premier coup. D'ailleurs, ce n'est pas du tout ce que nous devons chercher à faire : il est préférable de faire naître quelque chose qui nous permettra de continuer d'apprendre, de poser des questions et de tester. Quant les concepteurs centrés sur l'humain arrivent à la bonne réponse, c'est parce qu'ils et elles ont d'abord trouvé assez de mauvaises réponses.

Pratiquez l'empathie

Pour arriver à de nouvelles solutions, vous devez apprendre à connaître des personnes différentes, des scénarios différents, des endroits différents.

—Emi Kolawole, rédacteur résident,
d.school, Université de Stanford



L'empathie, c'est la capacité à se mettre à la place des autres, à comprendre leur vie et à commencer à résoudre les problèmes depuis leur perspective. Le design centré sur l'humain repose sur l'empathie, sur l'idée que les personnes à qui s'adresse votre design vous indiquent le chemin vers une solution innovante. Il vous suffit de pratiquer l'empathie afin de mieux les comprendre et les entraîner avec vous dans le processus de design.

Depuis trop longtemps, la communauté du développement international conçoit des solutions aux problèmes posés par la pauvreté sans pratiquer l'empathie et sans chercher à comprendre les gens qu'elle est censée servir. En se mettant à la place des personnes destinataires de leurs projets, les concepteurs centrés sur l'humain peuvent commencer à percevoir le monde, avec tous ses besoins d'amélioration, à travers un prisme d'une grande puissance.

Plongez dans le monde de l'autre pour vous ouvrir à de nouvelles possibilités créatives et laisser derrière vous les idées préconçues et les modes de pensées obsolètes. En développant votre empathie pour les personnes à qui vos solutions sont destinées, vous parviendrez à vraiment saisir le contexte et la complexité de leur vie. Le plus important toutefois, c'est que vous pourrez maintenir les gens solidement ancrés au cœur de votre conception.

Embrassez l'ambiguïté

Nous voulons nous accorder
à nous-mêmes la permission
d'explorer de nombreuses
possibilités différentes pour
que la bonne réponse puisse
se révéler à nous.

—Patrice Martin, coresponsable et
directeur artistique, IDEO.org

Les concepteurs centrés sur l'humain partent toujours du principe qu'ils ne connaissent pas la réponse au problème qu'ils cherchent à résoudre. Et dans une culture parfois trop préoccupée par le désir d'arriver le premier à la bonne réponse, cette position n'est pas forcément confortable. Toutefois, en commençant par le commencement, nous nous forçons à nous confronter au monde et à parler aux personnes que nous voulons servir. Cela nous permet aussi d'ouvrir notre créativité pour examiner un grand nombre d'idées et arriver à des solutions inattendues. En embrassant cette ambiguïté, et en faisant confiance au processus de design centré sur l'humain pour nous guider vers une réponse innovante, nous nous donnons la permission de laisser libre cours à notre créativité.

Les concepteurs centrés sur l'humain se différencient par une certaine qualité : ils savent qu'il y aura toujours de nouvelles idées. Nous ne restons pas attachés à nos idées plus longtemps

que nécessaire parce que nous savons que nous en aurons d'autres. Parce que le design centré sur l'humain est un processus générateur, et parce que nous travaillons de façon collaborative, il est facile de rejeter les mauvaises idées, de garder certains aspects des idées moyennes avant d'arriver, au bout du compte, aux bonnes idées.

Bien que cela puisse sembler paradoxal, c'est l'ambiguïté dans laquelle nous sommes plongés par le fait que nous ne connaissons pas la réponse qui nous permet d'innover. Si nous connaissions la réponse dès le départ, que nous resterait-il à apprendre ? Comment pourrions-nous trouver des solutions créatives ? Où les gens à qui notre conception est destinée pourraient-ils nous conduire ? Embrasser l'ambiguïté nous libère et nous permet de poursuivre une réponse que nous ne pouvons pas imaginer au départ, ce qui nous met sur le chemin de l'innovation routinière, qui aura un impact durable.

Soyez optimiste

L'optimisme, c'est le moteur qui vous fait avancer.

—John Bielenberg, fondateur, Future Partners

Pour nous, l'optimisme est inhérent à la conception. Pour pouvoir nous confronter à un problème important, surtout s'il est aussi insurmontable que la pauvreté, nous devons croire qu'il est possible d'avancer. Sinon, nous n'essaierions même pas. Être optimiste, c'est êtreindre la possibilité, l'idée que même si on ne connaît pas la réponse, elle existe et attend d'être découverte.

En plus de nous conduire vers des solutions, l'optimisme libère notre créativité, nous encourage à continuer malgré les impasses et à rassembler toutes les parties intéressées par un projet. Lorsqu'on aborde un problème avec la perspective d'arriver à une solution, tout le processus est pénétré de l'énergie et de la volonté nécessaires pour naviguer entre les écueils les plus pernecieux.

Les concepteurs centrés sur l'humain persistent à se pencher sur ce qui pourrait être plutôt que sur les innombrables obstacles. Les contraintes sont inévitables et poussent souvent à des solutions inattendues. Toutefois, c'est la conviction fondamentale qui nous anime, à savoir que tout problème a une solution, qui montre tout l'optimisme des concepteurs centrés sur l'humain.

Adoptez une démarche itérative

Par l'itération, nous validons
nos idées parce que nous
recevons les commentaires
des personnes à qui nous
destinons notre conception.

—Gaby Brink, fondatrice, Tomorrow Partners

En tant que concepteurs centrés sur l'humain, nous adoptons une démarche itérative à la résolution de problèmes parce qu'elle donne une place centrale aux commentaires et aux opinions des personnes à qui nous destinons nos conceptions. En répétant les itérations, en peaufinant et en perfectionnant notre travail, nous nous mettons en position d'arriver à des idées nouvelles, d'essayer une série d'approches, de libérer notre créativité et d'obtenir plus rapidement des solutions réussies.

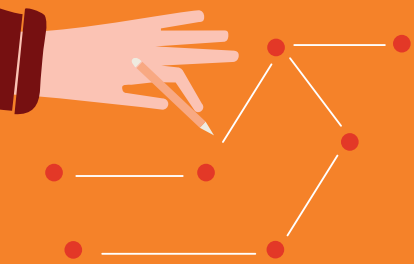
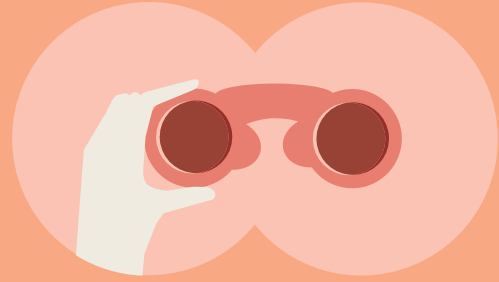
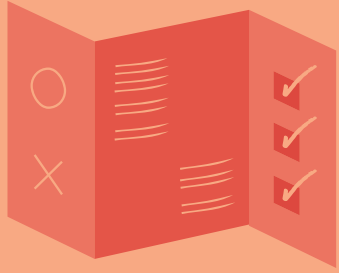
L'itération nous permet de rester agiles et réactifs, de concentrer notre effort sur la définition de l'idée et, après quelques essais, sur les détails. Si vous visiez la perfection à chaque fois que vous construisez un prototype ou partagez une idée, vous passeriez un temps fou à peaufiner un concept dont la validité n'est pas établie.

Toutefois, en construisant, testant et produisant de nouvelles itérations, vous faites avancer votre idée sans y investir une quantité démesurée de temps et de ressources avant d'être sûr d'avoir la meilleure solution possible.

À la base, nous utilisons l'itération parce que nous savons que nous ne trouverons pas la réponse du premier coup. Ou même du deuxième. Nos itérations nous permettent d'explorer, de nous tromper, de suivre nos intuitions et d'arriver, au bout du compte, à une solution qui sera adoptée avec enthousiasme. Nos itérations nous permettent de continuer à apprendre. Au lieu de nous cacher dans nos ateliers et de parier sur une idée, un produit ou un service, nous affrontons rapidement le monde extérieur et nous nous laissons guider par les destinataires de nos conceptions.

MÉTHODES







L'INSPIRATION

La phase d'inspiration consiste à apprendre à la volée, à s'ouvrir aux possibilités créatives et à faire confiance à la notion que tant que vous demeurez ancré dans les désirs des collectivités auprès desquelles vous vous êtes engagé, vos idées évolueront vers les bonnes solutions. Vous allez fonder votre équipe, vous informer sur le défi à relever et parler à un nombre extraordinaire de personnes.

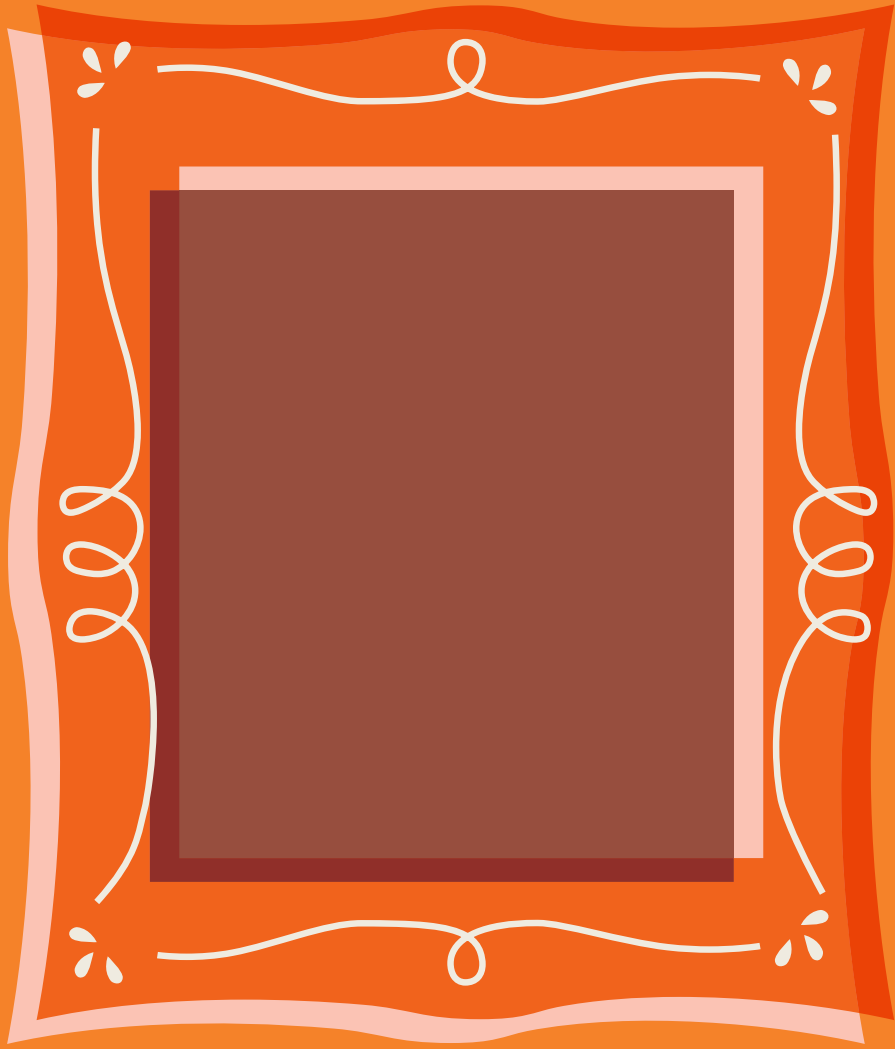
CETTE PHASE VOUS AIDERA À RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES :

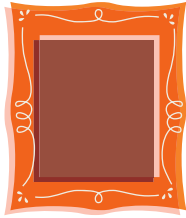
Comment commencer ?

Comment conduire un entretien ?

Comment m'assurer que les personnes restent au cœur de mon travail ?

Quels autres outils puis-je utiliser pour mieux les comprendre ?





Définissez le cadre de votre défi conceptuel

Bien définir le cadre votre défi conceptuel est essentiel à votre succès. Voici comment faire.

Bien définir le cadre de votre défi conceptuel vous permettra de partir du bon pied, de mettre de l'ordre dans vos idées et, lorsque vous êtes saisi par l'ambiguïté, de déterminer dans quelle direction pousser votre conception. Si cela tient plus de l'art que de la science, il y a des aspects essentiels à garder à l'esprit. Ainsi, la première question à vous poser est la suivante : mon défi conceptuel vise-t-il un impact optimal, permet-il une variété de solutions et tient-il compte du contexte ? Ajoutez ces éléments, puis peaufinez votre pensée jusqu'à ce que vous vous sentiez engagé dans le défi à relever.

ÉTAPES

DURÉE

90 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

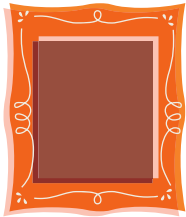
Stylos, feuille de travail Définissez le cadre de votre défi conceptuel (p. 165)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Commencez par décrire brièvement votre défi conceptuel en une seule phrase courte et facile à retenir. Généralement, nous exprimons cette description sous la forme d'une question pour pousser l'équipe à adopter une attitude constructive et à générer le plus d'idées possible.
- 02** Un défi conceptuel bien cadré vise un impact optimal, permet une gamme de solutions variées et tient compte des contraintes et du contexte. Maintenant, reprenez votre définition et articulez votre défi en tenant compte de ces facteurs.
- 03** Attention à ne pas élaborer une définition trop étroite ou trop large. Une définition trop étroite restreindrait la portée de votre défi, et donc les possibilités de solutions créatives, tandis qu'avec une définition trop large, vous ne sauriez pas par où commencer.
- 04** Maintenant que vous avez analysé votre définition à l'aide de ces filtres, recommencez. L'exercice peut sembler répétitif, mais poser la bonne question est indispensable pour arriver à une bonne solution. Un test rapide vous permettra de savoir si votre définition est bien formulée : pouvez-vous citer cinq solutions possibles en quelques minutes ? Si oui, vous êtes probablement sur la bonne voie.

MÉTHODE EN ACTION



Définissez le cadre de votre défi conceptuel

Vous arriverez rarement à une définition parfaite de votre défi conceptuel dès le premier essai. Chez IDEO.org, il nous faut souvent beaucoup de discussions et un certain nombre de révisions pour déterminer avec précision le problème que nous cherchons à résoudre.

Par exemple, pour le deuxième défi à relever dans le cadre de notre programme Amplify, notre projet devait s'orienter sur la scolarité des enfants, mais nous devions en restreindre la portée afin d'avoir un impact réel, de pouvoir proposer des solutions variées et d'évoluer dans un contexte assez précis pour avoir un point de départ. Chioma Ume, la responsable de ce défi, a décrit comment elle et son équipe ont affûté la question.

« Nous savions que nous voulions faire quelque chose en relation avec les enfants, mais bien sûr, nous devions d'abord déterminer quels enfants. Fallait-il considérer tous les enfants, seulement les adolescents ou bien les jeunes enfants ? Connaissant l'importance du développement de la petite enfance, nous nous sommes fixés sur les tout-petits, âgés de zéro à cinq ans. Toutefois, nous ne savions certainement pas au début que nous allions nous concentrer uniquement sur eux. »

Même alors, la définition restait à peaufiner. En décidant au bout du compte de travailler avec les parents plutôt que les enfants, l'équipe, avec ses partenaires du ministère du Royaume-Uni pour le développement international, a monté un dossier susceptible d'avoir un impact optimal.

« Nous avons choisi de nous concentrer sur les personnes les plus proches des enfants : leurs parents », explique Chioma. Elle souligne cependant que si les parents étaient devenus l'objet du programme, les enfants devaient en rester les bénéficiaires, une nuance qui empêcherait l'équipe de trop s'égarer à améliorer la vie des parents. Au bout du compte, l'équipe est parvenue à bien cadrer son défi en posant la question suivante : comment les parents à faible revenu peuvent-ils assurer l'épanouissement de leurs enfants dans leurs cinq premières années ?

Remplissez la feuille de travail Définissez le cadre de votre défi conceptuel (p. 165). Faites-le à plusieurs reprises pour vous assurer que votre question a un impact réel, vous donne un point de départ et reste assez large pour permettre de lui apporter une grande variété de réponses créatives.

Définissez le cadre de votre défi conceptuel

Quel est le problème que vous essayez de résoudre ?

Améliorer la vie des enfants.

1) Exprimez-le sous la forme d'une question.

Comment pouvons-nous améliorer la vie des enfants ?

2) Maintenant, énoncez l'impact optimal que vous espérez produire.

Nous voulons voir s'épanouir les très jeunes enfants des collectivités à faible revenu.

3) Quelles sont les solutions possibles à votre problème ?

Pensez large. C'est bien d'aborder un projet avec une ou deux idées sur la solution, mais assurez-vous qu'elles soient suffisamment ouvertes pour permettre des résultats surprenants.

Une meilleure alimentation, motiver les parents à communiquer activement avec les jeunes enfants pour stimuler le développement du cerveau, une meilleure éducation à la parentalité, des centres d'éducation de la petite enfance, un meilleur accès aux soins périnataux et aux vaccins.

4) Enfin, notez le contexte et les contraintes auxquels vous êtes confronté.

Il peut s'agir de contraintes géographiques, technologiques, chronologiques ou concernant la population que vous essayez d'atteindre.

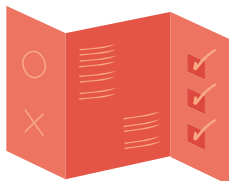
Comme les enfants ne contrôlent pas leur situation, nous avons décidé d'adresser notre solution à leurs parents.

Nous cherchons une solution qui puisse fonctionner dans différentes régions.

5) Votre question initiale a-t-elle besoin d'être affinée ? Recommencez.

Comment les parents à faible revenu peuvent-ils assurer l'épanouissement de leurs enfants dans leurs cinq premières années ?

Créez un plan de projet



Organisez-vous, comprenez vos points forts et commencez à identifier ce dont votre équipe aura besoin pour trouver des solutions innovantes.

Avant de vous attaquer à votre défi, il vous faut un plan. Cela vous donnera la chance de considérer la logistique de votre projet dans son ensemble. Bien sûr, elle ne manquera pas d'évoluer à mesure que vous avancez, mais vous serez en bien meilleure posture si vous avez un bon plan. Réfléchissez à votre calendrier, votre espace de travail, votre équipe, votre budget, les compétences dont vous aurez besoin, les voyages à effectuer et ce que vous devrez produire. Avoir une idée claire de tous ces éléments vous permettra de rester sur la bonne voie.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

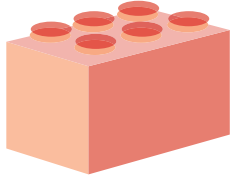
Stylos, papier, Post-it, calendrier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Il est bon de commencer par le calendrier. Imprimez ou tracez un calendrier grand format et affichez-le dans votre espace de travail. Notez-y les dates clé, à savoir les jalons, réunions importantes, dates de voyage, dates où les membres de votre équipe ne seront pas disponibles, etc.
- 02** | Maintenant que vous avez une idée de votre calendrier, considérez votre budget et votre équipe. Avez-vous tout ce qu'il vous faudra ? Si vous prévoyez des contraintes, comment pouvez-vous les éviter ?
- 03** | Vous aurez besoin de vous informer sur votre sujet avant de vous lancer sur le terrain. À qui devriez-vous parler tout de suite ? Que devez-vous lire pour être à la hauteur de votre défi ?
- 04** | Répondez aux questions suivantes : quand mon équipe devra-elle se rendre sur le terrain ? une ou deux visites ? Nos partenaires s'y joindront-ils ? Faut-il fabriquer quelque chose de concret ? Combien de temps, d'argent et de main-d'œuvre cela demandera-t-il pour le produire ?
- 05** | Votre plan de projet va changer à mesure que les choses évoluent, et c'est parfaitement normal. Vous pouvez le modifier au fur et à mesure de vos besoins, mais assurez-vous d'avoir bien étudié tous les détails avant de commencer.

Composez votre équipe



Pour relever un défi conceptuel, il faut une équipe interdisciplinaire composée de penseurs, de bricoleurs et de gens d'action.

Le design centré sur l'humain fonctionne au mieux avec une équipe interdisciplinaire. On peut mettre trois concepteurs d'entreprise au travail sur une nouvelle entreprise sociale, mais si on leur adjoint un graphiste, une journaliste et une conceptrice industrielle, on injecte de nouveaux modes de pensée dans l'équipe. Vous pouvez certainement suivre votre intuition pour déterminer les talents nécessaires au projet : une conceptrice d'entreprise a certainement sa place dans la conception d'une entreprise sociale, mais une équipe formée selon des principes de routine ne vous apportera pas de solutions inattendues.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier

PARTICIPANTS

Chef de projet,
organismes partenaires

- 01** | Commencez par évaluer le nombre de membres dont vous aurez besoin dans l'équipe, déterminer la disponibilité de votre personnel et décider des dates de début et de fin de votre projet.
- 02** | Étudiez les personnes qui forment la base de votre équipe et déterminez leurs points forts et leurs points faibles.
- 03** | Votre projet va-t-il nécessiter une compétence technique spécifique qui n'est pas représentée : une ingénieure mécanicienne, un graphiste ou une bonne plume ? N'oubliez pas que vous pouvez toujours adjoindre un membre temporaire à l'équipe en cas de besoin.

Recrutez les personnes à interroger



Pour réaliser un projet de design centré sur l'humain, il ne suffit pas de parler à beaucoup de gens, il faut s'adresser aux bonnes personnes. Établissez dès maintenant une stratégie pour vous assurer que vos entretiens soient productifs.

Avant de parler aux destinataires de votre projet, il est important d'établir une stratégie pour déterminer quelles informations vous devez recueillir, à qui vous allez parler et ce que vous leur demanderez. En étant bien préparé et bien informé sur les personnes que vous allez rencontrer, vous pouvez garantir un bon équilibre entre experts et non initiés, femmes et hommes, groupes ethniques et classes sociales, sans oublier toute la gamme des comportements, des croyances et des perspectives.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Pour déterminer à qui vous voulez parler, prenez en compte une variété de facteurs : âge, genre, appartenance ethnique, classe, position sociale. Qui avez-vous vraiment besoin d'entendre ?
- 02** | Soyez sensible au genre lorsque vous préparez vos entretiens. Dans certaines sociétés, il est préférable d'éviter qu'un homme soit chargé de converser avec une femme. Si vous travaillez sur un sujet délicat, comme la défécation en plein air, assurez-vous de bien comprendre la dynamique sociale avant de commencer vos entretiens (p. 39).
- 03** | Les entretiens de groupe (p.42) sont un outil qui peut s'avérer très utile pour vous aider à identifier les personnes à contacter pour des entretiens individuels.
- 04** | Reportez-vous à la page Utilisateurs extrêmes et utilisateurs moyens (p.49) pour vous assurer de parler à un large éventail de personnes.

Recherches complémentaires



Bien connaître les divers aspects de votre défi conceptuel est indispensable à la réussite de votre travail sur le terrain.

La démarche du design centré sur l'humain implique de parler aux gens de leurs problèmes, de leurs ambitions et des contraintes auxquelles ils sont soumis. Toutefois, pendant la phase d'inspiration, il y aura des moments où vous aurez besoin de mieux appréhender le contexte, de mieux connaître l'histoire ou de disposer de données chiffrées, des aspects qu'un entretien rapide avec une personne prise au hasard ne pourra pas vous apporter. Le secteur social, en particulier, peut s'avérer très épineux. Un travail de recherche complémentaire, que ce soit sur Internet, en lisant des livres ou en analysant des chiffres, vous aidera à poser les bonnes questions. IDEO.org part du principe qu'une solide base de connaissances est indispensable pour aborder un défi conceptuel.

ÉTAPES

DURÉE

1 jour ou 2

DIFFICULTÉ

Modérée

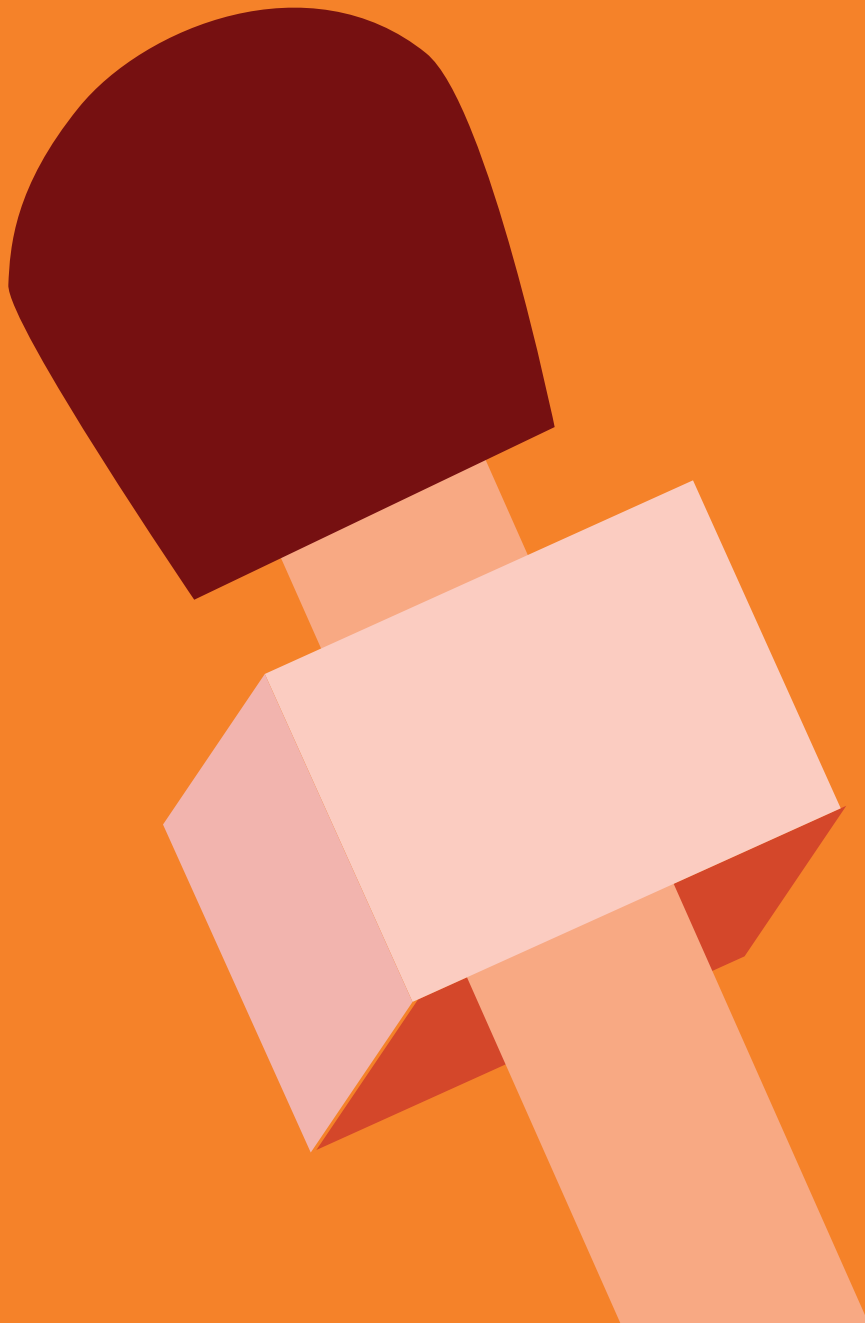
MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Connexion Internet,
Stylos, bloc-notes,
documents de recherche

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Une fois votre défi conceptuel défini, vous devrez commencer à vous familiariser avec le contexte général. Explorez les dernières nouvelles dans le domaine concerné pour une première approche rapide. Pour ce faire, consultez Internet, des journaux, des magazines ou des revues spécialisées.
- 02** Essayez de trouver des innovations récentes dans votre domaine, tant technologiques que comportementales ou culturelles. Comprendre les limites de ce qui est possible vous aidera à poser des questions intéressantes.
- 03** Étudiez d'autres solutions sur le même sujet. Y en a-t-il qui fonctionnent bien ? Ou pas bien ? Y en a-t-il qui ressemblent à ce que vous pourriez concevoir, qui vous inspirent, qui vous poussent à essayer quelque chose à votre tour ?
- 04** Les informations rassemblées au moyen d'entretiens (p. 39) sont parfois très subjectives. Mettez à profit vos recherches complémentaires pour obtenir les informations factuelles et les chiffres concrets dont vous aurez besoin pour comprendre le contexte du problème à résoudre.





L'entretien

Il n'y a rien de mieux pour comprendre les espoirs, les désirs et les aspirations des destinataires d'un projet que de leur parler directement.

L'entretien se trouve au cœur de la phase d'inspiration. Le design centré sur l'humain consiste à prendre contact avec les destinataires du projet et à les écouter s'exprimer. Toutefois, en suivant les étapes ci-dessous, vous aurez accès à toutes sortes d'idées et de perspectives auxquelles vous demeureriez complètement fermé si vous restiez assis derrière votre bureau. Autant que possible, menez l'entretien chez votre interlocuteur. On en apprend beaucoup sur la mentalité, le comportement et le mode de vie d'une personne en la rencontrant sur son lieu de vie ou de travail.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier, guide d'entretien (p. 166)

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataire du projet

- 01** | Il est préférable de ne pas impliquer plus de trois membres de l'équipe de recherche dans un entretien pour éviter que le participant se sente submergé ou que l'espace soit surchargé. Chaque membre de l'équipe doit avoir un rôle bien défini (par exemple : enquêtrice, preneur de notes, photographe).
- 02** | Préparez vos questions à l'avance. Commencez par des questions générales sur la vie de la personne, ses valeurs, ses habitudes, avant de poser des questions plus spécifiques qui se rapportent directement à votre défi conceptuel.
- 03** | Assurez-vous de noter exactement ce que dit la personne et pas ce que vous pensez qu'elle veut dire. Notre démarche se fonde sur l'écoute précise des gens. Si vous travaillez avec une interprète, expliquez-lui clairement que vous voulez des citations directes, pas une synthèse du discours tenu.
- 04** | La conversation ne représente qu'un seul point de données. Observez le langage corporel de la personne et son environnement et voyez ce que vous pouvez apprendre en étudiant le contexte de l'entretien. Prenez des photos, mais seulement si on vous en donne la permission.

MÉTHODE EN ACTION



L'entretien

La démarche du design centré sur l'humain repose principalement sur une conversation directe avec la collectivité qu'on cherche à servir. Et il n'y a pas de meilleure façon de comprendre les désirs, les craintes et les opinions d'une personne sur un sujet donné que d'en discuter avec elle.

En 2012, IDEO.org, le Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres (CGAP) de la Banque mondiale et Bancomer ont travaillé à la création de produits d'épargne accessibles aux personnes mexicaines à faible revenu. L'équipe a mené des dizaines d'entretiens dans le cadre du projet pour essayer de comprendre comment les gens économisaient leur argent. Les mêmes propos revenaient avec régularité : « Je n'économise pas mon argent ». Des questions supplémentaires ont révélé que même si ces personnes n'avaient pas l'impression de faire des économies au sens bancaire, il n'en restait pas moins qu'elles mettaient de l'argent de côté. Comprendre comment était essentiel pour imaginer la solution sur laquelle l'équipe finit par s'arrêter.

Au cours des entretiens, l'équipe a découvert des comportements variés : un homme qui mettait de l'argent dans les poches de ses chemises avant de les ranger dans le placard ; une femme qui confiait son argent à sa grand-mère parce qu'elle savait que celle-ci ne la laisserait pas le dépenser en achats frivoles ; une autre qui répartissait son argent entre des boîtes à café dont chacune correspondait à un

type de dépense : frais de scolarité, alimentation, loyer, etc. L'équipe a même parlé à un homme qui « plaçait » son argent en briques. Comme son objectif était de construire une maison, il achetait ses matériaux de construction quand il avait un peu d'argent jusqu'à ce que, après quelques années, il en ait assez pour réaliser son projet.

Ce qui est ressorti de ces entretiens, c'est que bien souvent, les personnes mexicaines pauvres n'économisent pas pour avoir de l'argent en réserve, mais plutôt parce qu'elles ont un objectif particulier. Cette idée a conduit l'équipe à concevoir une approche de l'épargne fondée sur la réalisation d'un projet qu'ils ont nommée « Mis Proyectos » (Mes projets).

Essayez de conduire vos entretiens au domicile ou sur le lieu de travail des destinataires de votre conception. Mettez-les à l'aise en posant d'abord des questions générales et n'oubliez pas de poser des questions ouvertes plutôt que des questions auxquelles un « oui » ou un « non » suffisent à répondre.

Guide d'entretien

Commencez par des questions générales

Quelles sont les grandes questions à poser pour lancer la conversation et mettre votre interlocuteur ou interlocutrice en confiance ?

Que faites-vous comme travail ?

.....

Comment percevez-vous votre salaire ?

.....

Comment économisez-vous pour l'avenir ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puis approfondissez le sujet

Quelles sont les questions à poser pour commencer à comprendre les espoirs, les craintes et les ambitions de cette personne ?

Comment répartissez-vous votre argent actuellement ?

.....

Où rangez-vous l'argent que vous voulez mettre de côté ?

.....

Qu'est-ce qui vous aide à économiser ?

.....

Si vous êtes allé dans une banque, parlez-nous de votre expérience.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'entretien de groupe



Rien de tel qu'un entretien de groupe pour arriver rapidement à une bonne compréhension de la vie, de la dynamique et des besoins d'une société.

Même si un entretien de groupe n'offre pas les mêmes possibilités d'exploration qu'un entretien individuel (p. 39) au domicile d'un interlocuteur ou d'une interlocutrice, il fournit une perspective intéressante sur le fonctionnement d'un plus grand nombre de personnes. Un entretien de groupe bien conçu permet de se mettre à l'écoute de chacun et chacune, et de recueillir des opinions diverses. La composition du groupe est déterminée de façon stratégique en fonction de l'information recherchée. Ainsi, pour avoir un aperçu du rôle des femmes dans une société, il vous faut un groupe entièrement composé de femmes. Si vous voulez savoir rapidement ce qui compte le plus aux yeux d'une population donnée, des entretiens de groupe peuvent vous apporter la réponse.

ÉTAPES

DURÉE

90 à 120 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier, appareil photo

PARTICIPANTS

Au moins 2 membres de l'équipe de conception, 7 à 10 destinataires du projet

- 01** | Identifiez le type de groupe visé. Si vous essayez d'apprendre quelque chose de précis, choisissez des participants susceptibles d'apporter de bonnes réponses à vos questions.
- 02** | Rassemblez le groupe sur un terrain neutre, accessible aux personnes de tous les âges, toutes les races et tous les genres, par exemple une salle polyvalente.
- 03** | Désignez quelqu'un dans votre équipe pour poser les questions. Les autres membres prendront note de ce que dit le groupe.
- 04** | Préparez une stratégie qui vous permettra de faire parler les membres les plus discrets du groupe. Vous pouvez leur poser des questions directement ou encourager les plus loquaces à leur laisser la parole un moment.
- 05** | Les entretiens de groupe sont un excellent cadre pour identifier des personnes à inviter à une session de cocréation (p. 109).

L'entretien avec un expert



Les experts peuvent vous renseigner rapidement sur un sujet et vous donner des informations clé sur l'historique, le contexte et les innovations pertinentes.

La phase d'inspiration a pour objectif principal de s'entretenir avec les destinataires de votre projet, mais une conversation avec des experts peut s'avérer inestimable. En effet, ceux-ci sont en mesure de vous donner un point de vue élargi sur votre projet, de vous parler des innovations récentes, réussies ou non, et d'offrir la perspective d'organismes comme les banques, les agences gouvernementales ou les ONG. Ils peuvent également vous donner des conseils techniques spécifiques.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, appareil photo, bloc-notes

PARTICIPANTS

Équipe de conception, expert

- 01** | Déterminez le type d'expert dont vous avez besoin. Si vous travaillez dans l'agriculture, recherchez une ingénieure agronome, ou dans le domaine de la santé reproductive, un médecin ou une responsable politique.
- 02** | Lorsque vous recrutez vos experts, donnez-leur une idée des questions que vous voulez leur poser et du temps qu'il vous faudra.
- 03** | Choisissez des experts avec des points de vue différents. Inutile d'entendre les mêmes opinions à répétition.
- 04** | Posez des questions intelligentes, qui montrent que vous vous êtes préparé. Ayez, bien sûr, une idée de ce que vous voulez apprendre, mais assurez-vous que votre plan de jeu vous permette de poursuivre des pistes inattendues.
- 05** | Enregistrez votre entretien avec les outils à votre disposition. Papier et stylos suffisent.

Définissez votre public



Considérez tout l'éventail des personnes qui seront touchées par votre solution.

Avant de poursuivre votre recherche, il est essentiel de savoir à qui s'adresse votre conception. Bien sûr, vous en apprendrez davantage une fois sur le terrain, mais si vous avez une idée des besoins de votre public cible, du contexte dans lequel vous évoluez et du passé, vous aurez plus de chance de poser des questions intelligentes. Ne vous limitez pas aux destinataires immédiats de votre projet, mais voyez s'il convient d'inclure des agences gouvernementales, des ONG, d'autres entreprises ou des concurrents.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier, Post-it

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Avec votre équipe, dressez la liste des personnes ou des groupes directement touchés par votre projet. S'adresse-t-il à des enfants ? des agriculteurs ? Notez tous les groupes sur des Post-it et placez-les sur un mur afin de visualiser votre public.
- 02** | Ajoutez-y maintenant les personnes ou les groupes pertinents, mais périphériques, ceux associés à votre public immédiat.
- 03** | Pensez à la façon dont ces gens considèrent votre sujet. Qui sont les adeptes ? Qui sont les sceptiques ? Qui devez-vous vous mettre dans la poche en priorité ? Ajoutez-les à votre mur.
- 04** | Placez maintenant ces Post-it de façon à composer une sorte de carte géographique des personnes impliquées dans votre projet. Conservez l'image finale et consultez-la régulièrement au cours de la phase d'inspiration.

Sujets de conversation



Lancez la conversation en proposant divers sujets à vos interlocuteurs pour susciter leurs réactions.

Pour ouvrir le dialogue, proposez des idées qui feront réagir vos interlocuteurs et vos interlocutrices. Suggérez des sujets de conversation portant sur un thème central et observez les réactions. Ces idées sont destinées à être sacrifiées ; si elles ne marchent pas, n'hésitez pas à les laisser tomber pour passer à autre chose. Votre objectif est d'encourager la créativité et l'originalité de la réflexion.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, bloc-notes,

PARTICIPANTS

Équipe de conception, destinataire du projet

- 01** | Déterminez à quoi vous voulez que les destinataires du projet réagissent. Si vous travaillez sur un système d'assainissement, proposez des sujets de conversation portant sur les toilettes ou sur la nécessité de s'isoler.
- 02** | Trouvez maintenant une série de sujets susceptibles de lancer la conversation. À quoi ressemblent les toilettes du futur, celles du passé, des toilettes ultra modernes ou celles du président ? Dressez une liste de suggestions pour créer un lien avec le destinataire de votre projet.
- 03** | En présence de votre interlocuteur ou votre interlocutrice, commencez par expliquer que vous vous intéressez à sa réaction à ces sujets de conversation. Certains sujets sont idiots, d'autres n'ont ni queue ni tête, mais vous cherchez seulement à savoir ce qu'il ou elle pense.
- 04** | Alors que votre sujet exprime son opinion sur vos sujets de conversation, soyez ouvert à son interprétation. S'il est particulièrement frappé par l'un d'eux, posez-lui des questions plus poussées. Vous en apprendrez beaucoup sur sa façon de penser et sur ce qu'il recherche dans votre solution.

MÉTHODE EN ACTION



Sujets de conversation

Les sujets de conversation ont pour objectif de lancer la conversation avec les destinataires du projet, mais aussi de les faire réfléchir. C'est une excellente façon d'ouvrir une personne à la pensée créatrice et d'en apprendre plus sur ses attitudes par rapport à un sujet.

Une équipe de conception d'IDEO.org travaillant en Ouganda avec Ugafode et Mennonite Economic Development Associates sur la conception de produits d'épargne destinés aux personnes ougandaises à faible revenu a utilisé des sujets de conversation pour savoir ce que ces derniers pensaient des banques. En présentant des idées simples sur les banques et en sollicitant une réaction, l'équipe a pu capter des perspectives très intéressantes.

Il en est ressorti, entre autres, que pour une partie du public, les banques sont réservées aux grosses sommes d'argent, et non aux petites sommes que gèrent des gens comme eux. Quelqu'un a expliqué à l'équipe qu'il voulait que son argent serve à la collectivité, et qu'il ne pensait pas que ce serait le cas s'il le mettait à la banque.

Toutefois, la réflexion la plus intéressante tirée du dialogue déclenché par les sujets de conversation a porté sur le fait que les personnes ougandaises utilisaient actuellement toutes sortes de dispositifs d'épargne. Par conséquent, pour qu'une banque fonctionne dans cette collectivité, elle devait s'attacher à utiliser les services et les systèmes informels existants plutôt qu'à tenter de les remplacer.

Quand vous utilisez des sujets de conversation de cette façon, n'oubliez pas votre objectif : amener les gens à parler. Si votre interlocuteur ne réagit pas à un sujet, passez au suivant et ainsi de suite, jusqu'à ce que vous trouviez le déclic, puis continuez la conversation en posant des questions ouvertes. Avec des fiches préparées d'avance, vous pouvez lancer la conversation et susciter des réactions. C'est aussi une chance d'amener les gens à exercer leur créativité, et libre à vous de poser des questions originales pour maintenir le dialogue.



Ces fiches ont aidé une équipe d'IDEO.org travaillant en Ouganda à mieux comprendre les habitudes financières locales.

HISTOIRE D'INSPIRATION



Le jeu du prêt surprise

Il y a mille façons d'apprendre des sociétés qu'on cherche à servir. Une équipe d'IDEO.org, qui travaillait sur des produits financiers mobiles destinés aux victimes du typhon Yolanda aux Philippines, voulait comprendre ce que les gens pensaient de l'emprunt financier. Elle a trouvé un moyen ingénieux de le faire en créant un jeu de société.

Pour le jeu du prêt surprise, l'équipe s'est installée dans une zone où les destinataires de son projet tendaient à se rassembler et leur a proposé un jeu simple. Un participant roulerait les dés pour décrocher un prêt. L'équipe lui indiquerait les modalités du prêt et lui demanderait s'il l'accepterait ou non.

Le premier jour, le but du jeu n'était pas de concevoir des produits financiers, mais de connaître l'opinion des participants sur l'emprunt et les facteurs qui les disposeraient à accepter un prêt. L'équipe a découvert d'une part, que les emprunts bancaires étaient perçus comme inaccessibles à ceux et celles qui avaient peu de revenus et d'autre part, qu'il était facile d'obtenir un prêt auprès d'un usurier, mais que cela provoquait une grande anxiété aux emprunteurs.

Le jeu a aussi permis d'analyser avec plus de précision le type de soutien financier que les gens recherchaient en priorité. En demandant aux participants de modifier certaines variables, il a été possible de voir quels types de prêts pourraient trouver un public et lesquels n'avaient aucune chance.

Le deuxième jour, le jeu du prêt surprise est passé de la recherche au prototypage. L'équipe a ajouté des options et des conditions de prêt dans le but de poser des questions plus détaillées sur l'emprunt et surtout, de faire parler les gens. En proposant des scénarios aux participants pour les faire réagir, vous les associez rapidement à vos recherches et vous vous donnez la possibilité de mieux appréhender leurs souhaits, leurs craintes et leurs besoins.

Utilisateurs extrêmes et utilisateurs moyens



Concevoir une solution qui marche pour tout le monde impose de s'adresser aussi bien aux utilisateurs extrêmes qu'à ceux qui se placent fermement dans la moyenne de votre public cible.

Lorsque vous recrutez des interlocuteurs pour vos entretiens (p. 39), recherchez aussi bien des personnes moyennes que des personnes plus marginales. Les solutions qui conviennent aux utilisateurs extrêmes fonctionneront presque certainement pour la majorité des utilisateurs moyens. Et si vous ne savez pas comment satisfaire les besoins des gens aux marges de votre solution, vous n'obtiendrez jamais de réponses acceptables pour tous. De plus, parler à ces personnes peut susciter une étincelle créative en vous exposant à des cas d'utilisation, des combines et des possibilités que vous n'imaginerez pas sans eux.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, bloc-notes,

PARTICIPANTS

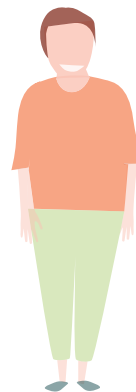
Équipe de conception,
destinataires du projet

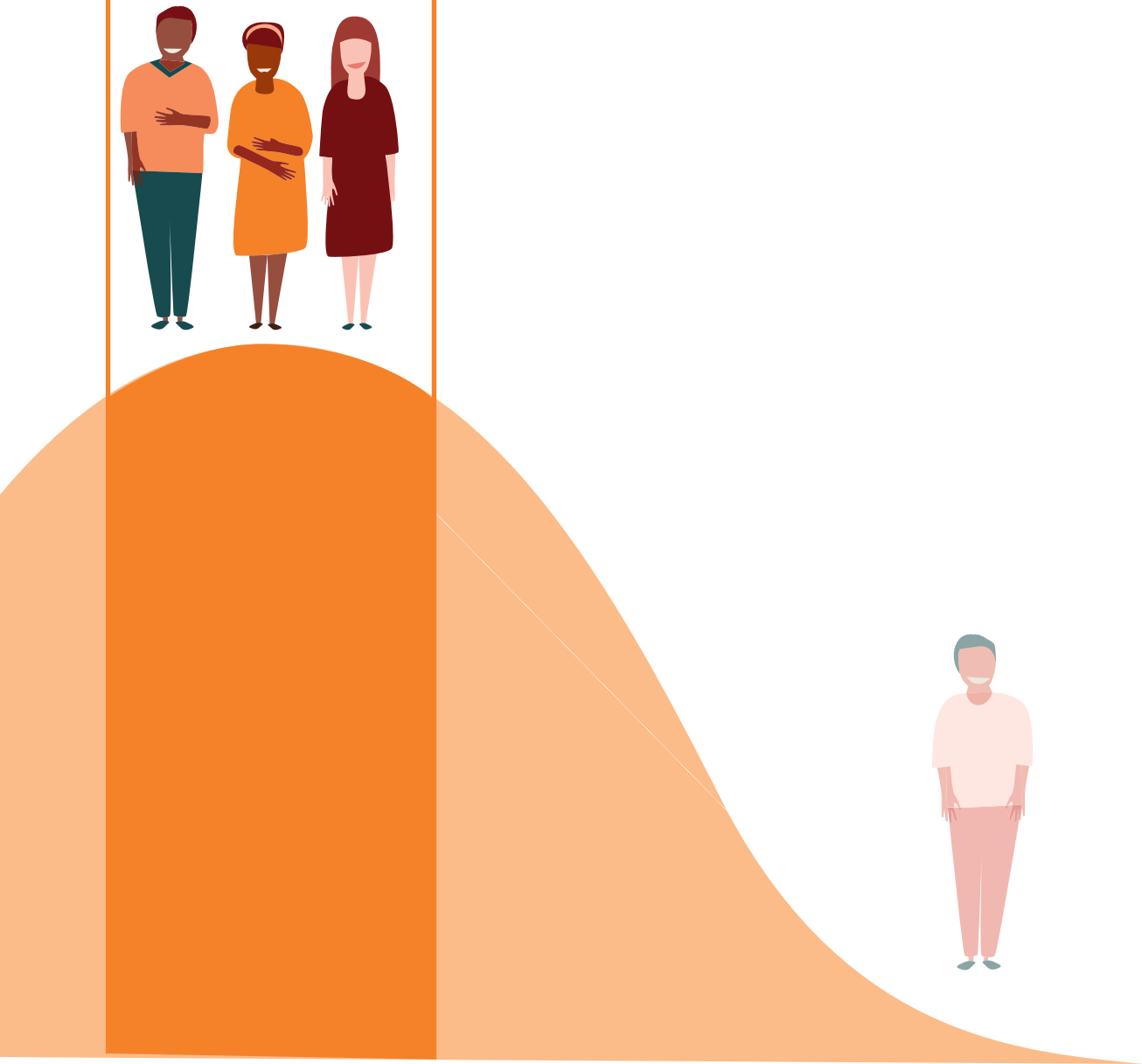
- 01** | Pensez à toutes les personnes susceptibles de bénéficier de votre solution. Il vous faudra donc une grande variété d'interlocuteurs et d'interlocutrices. Parlez à une personne qui vit seule et à une personne qui vit avec toute sa parentèle. Parlez à des personnes âgées et à des enfants. Chacun offrira un point de vue susceptible de stimuler votre réflexion.
- 02** | Lorsque vous parlez à un utilisateur extrême, demandez-lui comment il utiliserait votre solution. Demandez-lui s'il utilise une formule similaire et si elle répond à ses besoins.
- 03** | Sélectionnez des personnes contacts au sein de la collectivité pour vous aider à organiser des réunions de groupe et des entretiens individuels. Parlez aussi bien à des hommes qu'à des femmes. Si vous rencontrez un utilisateur extrême dans un contexte différent, discutez sur le pouce.
- 04** | Faites preuve de délicatesse dans vos conversations avec des sujets extrêmes. Il est possible que ces personnes soient souvent laissées à l'écart de discussions comme celle-ci. Faites un effort particulier pour qu'elles se sentent intégrées et faites-leur savoir que leurs opinions constituent une partie importante de votre recherche.



Utilisateurs extrêmes et utilisateurs moyens

Les utilisateurs extrêmes suscitent généralement une foule de perspectives nouvelles, mais c'est le projet qui dicte à qui vous devez parler. Certains facteurs doivent toujours être pris en compte, comme le genre, l'âge, les revenus ou le statut social. Ne manquez toutefois pas de prendre contact avec d'autres types d'utilisateurs extrêmes. Si vous travaillez sur l'approvisionnement en eau propre, trouvez des personnes qui doivent parcourir des distances particulièrement longues pour l'obtenir, ou des personnes qui ont abandonné leur quête. Le caractère de l'utilisateur extrême varie, mais votre engagement à communiquer avec lui doit rester constant.







Immersion

Le meilleur moyen de comprendre les destinataires de votre projet consiste à vous immerger dans leurs vies et leurs sociétés.

La phase d'inspiration est une phase d'écoute pendant laquelle vous vous attachez à comprendre la vie des destinataires de votre projet. Pour y parvenir, le meilleur moyen est de les rencontrer en personne sur leur territoire, là où ils vivent et travaillent. Une fois sur le terrain, il y a de nombreuses façons de procéder : passez une journée à suivre quelqu'un dans ses activités, demandez-lui de vous expliquer comment il prend ses décisions, jouez les petites souris et regardez-le cuisiner, discuter avec ses amis, aller chez le médecin... tout ce qui a rapport à votre défi conceptuel.

ÉTAPES

DURÉE

Idéalement une semaine entière

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Si vous allez sur le terrain, vous devez réfléchir à vos transports et votre hébergement.

PARTICIPANTS

Équipe de conception, destinataires du projet

- 01** | Lors de la création de votre plan de projet (p. 34), prévoyez suffisamment de temps et d'argent pour envoyer les membres de votre équipe sur le terrain afin qu'ils puissent passer du temps avec les destinataires de votre projet. Essayez de les faire loger chez l'habitant, si possible.
- 02** | Une fois sur place, observez autant que vous le pouvez. Il est essentiel d'enregistrer exactement ce que vous voyez et entendez. On tombe facilement dans le piège qui consiste à interpréter ce qui se trouve devant soi avant de l'avoir pleinement compris. Assurez-vous donc de noter des détails concrets et des citations précises avec vos impressions.
- 03** | Une bonne technique d'immersion consiste à suivre une personne dans ses activités toute une journée. Posez-lui des questions sur sa vie, demandez-lui comment elle prend ses décisions et observez-la dans son milieu social, au travail et chez elle.
- 04** | Même si votre calendrier ne vous permet pas de passer beaucoup de temps en immersion, suivre quelqu'un pendant quelques heures peut s'avérer très révélateur. Prêtez une attention particulière à son environnement. Il y a beaucoup à découvrir de cette façon.

Inspiration par analogie



Pour obtenir une nouvelle perspective sur vos recherches, passez à un nouveau contexte.

Les équipes d'IDEO.org se laissent souvent guider par leur intuition pour stimuler leur créativité. S'il peut paraître idiot de visiter un magasin Apple en pensant à des gens qui vivent dans des circonstances difficiles, cela peut, au contraire, déclencher une expérience client mémorable ou révéler une façon captivante d'arranger des produits. Évoluer dans un environnement analogue peut vous aider à isoler certains éléments d'une expérience, d'une interaction ou d'un produit, puis à les appliquer à votre défi conceptuel. Par ailleurs, sortir de derrière votre bureau et vous mettre dans des situations nouvelles est, de toute façon, un excellent moyen d'encourager la pensée créative.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier, appareil photo

PARTICIPANTS

Équipe de conception, personne contact dans l'environnement analogue

- 01** Sur une grande feuille de papier, notez les activités, les comportements et les émotions que vous voulez observer et analyser.
- 02** Pour chacun, notez un environnement ou une situation qui se prête à l'observation de l'activité, du comportement ou de l'émotion qui vous intéresse. Par exemple, s'il s'agit d'utiliser un périphérique à la même heure tous les jours, on pourrait envisager l'utilisation d'un réveil comme situation parallèle.
- 03** Demandez aux membres de votre équipe de voter sur les visites qu'ils aimeraient faire pour stimuler leur inspiration et organisez une sortie d'observation.
- 04** Lorsque vous effectuez votre sortie, prêtez une attention particulière aux aspects que vous cherchez à comprendre, mais restez ouvert à toutes sortes d'autres sources d'inspiration.

MÉTHODE EN ACTION



Inspiration par analogie

Dans le cadre d'une mission de trois mois visant à stimuler l'utilisation des paiements mobiles au Ghana, IDEO.org s'est associé à Tigo, une entreprise de télécommunications, et au Groupe consultatif d'aide aux populations les plus pauvres (CGAP) de la Banque mondiale. L'objectif de l'équipe était d'aider nos partenaires à améliorer leurs outils mobiles existants afin d'accroître simultanément l'activité des clients et l'adoption du service. Mettre ces outils à la portée des collectivités à faible revenu permettrait de vulgariser l'accès aux méthodes officielles de gestion financière et d'atteindre des populations généralement non bancarisées.

Pendant la phase d'inspiration, certaines idées revenaient régulièrement. L'équipe a réalisé que pour les personnes ghanéennes non bancarisées, il y avait une certaine valeur à disposer d'une collectivité visible d'utilisateurs d'un produit ou service.

Pour mieux appréhender la notion de collectivité visible, l'équipe s'est mise à chercher des exemples analogues. En se penchant sur trois groupes (les supporters de l'Arsenal Football Club en Angleterre, les chauffeurs de voitures Lyft aux États-Unis et les catholiques célébrant le mercredi des Cendres), l'équipe a développé une perspective qui a abouti à la conception finale.

À la fin de ce projet, l'idée qu'une collectivité visible pouvait favoriser l'adoption d'un service était devenue un élément clé de la recherche. Elle n'aurait pas eu le même impact si l'équipe de conception n'avait pas observé d'autres collectivités visibles pour comprendre leur fonctionnement. En poussant cette analyse des collectivités visibles, les participants ont constaté que pouvoir démontrer son appartenance, afficher publiquement son identité et jouir du soutien de la collectivité constitueraient des aspects essentiels de la réussite.

Lorsque vous cherchez des exemples analogues au domaine sur lequel vous travaillez, essayez d'approfondir vos connaissances. Quelles sont les caractéristiques que vous explorez ? Au lieu de chercher une analogie qui corresponde en tous points à votre défi conceptuel, réfléchissez en termes de composants.



Les supporters de l'Arsenal Football Club (en haut), les catholiques célébrant le mercredi des Cendres (en bas, à droite) et le service de voiturage américain Lyft (en bas, à gauche) ont fourni une source d'inspiration par analogie à une équipe analysant les collectivités visibles.



Tri de cartes



Cet exercice simple aidera les destinataires de votre projet à identifier ce qui est le plus important à leurs yeux.

Trier un jeu de cartes permet de lancer facilement la conversation sur ce qui est le plus important aux yeux d'une personne. Placez un paquet de cartes portant chacune un mot ou une image unique entre les mains de votre interlocuteur ou votre interlocutrice, puis demandez-lui de les classer par ordre de préférence. Vous obtiendrez ainsi d'énormes révélations. Utilisez cet exercice pour susciter une conversation approfondie sur les valeurs d'une personne.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Cartes préparées d'avance (p. 168)
ou vos propres cartes

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataire du projet

- 01** | Créez un paquet de cartes ou utilisez celles fournies dans la section Ressources (p. 168). Si vous réalisez vos propres cartes, utilisez un mot ou une image par carte. Assurez-vous que le jeu soit facile à comprendre. Il est préférable d'utiliser des images si la personne parle une autre langue ou ne sait pas lire.
- 02** | Si vous décidez d'adapter vos cartes à vos objectifs de recherche, pensez à mêler des idées concrètes et des notions abstraites. Vous en apprendrez beaucoup sur la conception qu'une personne a du monde si cet exercice dépasse le simple classement.
- 03** | Donnez-lui les cartes et demandez-lui de les trier par ordre d'importance.
- 04** | Il existe plusieurs façons de procéder : plutôt que de lui demander de classer les cartes par ordre de préférence, dites-lui de les ranger comme elle le juge à propos. Les résultats pourraient vous surprendre. Ou proposez des scénarios différents. Demandez-lui comment elle classerait les cartes si elle était plus riche, ou si elle était âgée, ou si elle vivait dans une grande ville.

MÉTHODE EN ACTION



Tri de cartes

d.light avait demandé à IDEO.org d'envoyer une équipe en Inde pour participer à la conception de la prochaine génération de lampes solaires à destination des populations rurales à faible revenu. Pour inciter les gens à réfléchir à leurs besoins et à leurs expériences d'une manière nouvelle, l'équipe de conception a eu recours à un tri de cartes. Cette activité peut prendre une myriade de formes. En l'occurrence, l'équipe a présenté à la population locale un jeu de cartes montrant toutes sortes d'animaux.

Cela peut sembler absurde au premier abord, mais l'équipe a rapidement obtenu une révélation. Le jeu consistait à montrer les cartes d'animaux en posant une question simple : « Quel animal représente le mieux une lampe solaire à vos yeux ? ».

Deux comparaisons revenaient régulièrement : le poulet et la vache. L'équipe a vite compris pourquoi : les poulets et les vaches sont des atouts importants puisqu'ils continuent à produire des œufs ou du lait longtemps après leur achat. Si la population locale avait comparé la lampe à un aigle ou un serpent, l'équipe se serait demandé si le produit était adapté au marché, mais le jeu a révélé que les gens comprenaient la proposition de valeur de la lampe

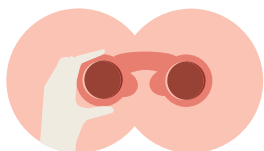
solaire. Le projet était donc sur la bonne voie. Par analogie avec le poulet, on a également pu déceler le langage à utiliser dans la stratégie de communication future pour parler des avantages de la lampe.

Vous pouvez concevoir un tri de cartes avec toutes sortes de cartes. Il n'est pas nécessaire d'utiliser un concept abstrait, comme les cartes d'animaux, s'il ne correspond pas à vos besoins. Commencez par étudier les exemples de la section Ressources (p. 168) et n'hésitez pas à les adapter à vos besoins.



En faisant trier des cartes aux habitants, une équipe d'IDEO.org a découvert ce qu'un village d'Inde pensait des lampes solaires.

Observer ses semblables



Pour avoir un bon aperçu de la société à laquelle votre conception est destinée, voyez comment ses membres documentent leurs propres vies.

Vous allez rencontrer toutes sortes de personnes au cours de la phase d'inspiration, mais pour mieux apprendre d'elles, vous pouvez les amener à contribuer directement à vos recherches. Cette méthode est particulièrement utile lorsque les normes sociales, la dynamique du genre ou la nature du sujet abordé (comme la santé sexuelle, par exemple) inhibent les destinataires de votre projet et les empêchent d'être parfaitement candides. Si vous pouvez les inciter à contribuer à votre travail et leur donner les moyens de communiquer leurs perspectives et leurs attentes, vous en apprendrez davantage que vous ne pourriez le faire seul.

ÉTAPES

DURÉE

2 à 4 heures

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

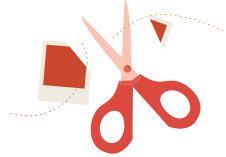
Stylos, papier, appareil photo, matériel d'art

PARTICIPANTS

Équipe de conception, destinataire de votre projet

- 01** | Il y a plusieurs façons d'obtenir qu'une des destinataires de votre projet observe et documente ses semblables et son milieu. Commencez par décider du moyen par lequel vous voulez apprendre. Il peut s'agir d'entretiens (p. 39), de photos, de collages (p. 61), d'un tri de cartes (p. 57), etc.
- 02** | Fournissez à votre protagoniste le matériel nécessaire, à savoir un appareil photo, du matériel d'art, un bloc-notes et des stylos, et expliquez-lui comment noter ses observations et vous les communiquer.
- 03** | Soutenez-la tout au long du processus. Rappelez-lui qu'il n'y a pas de mauvaise réponse et que vous voulez connaître en toute candeur les opinions, les espoirs et les craintes des gens avec qui elle communique.
- 04** | Quand elle a terminé, recueillez ce qu'elle a produit, mais assurez-vous aussi de lui poser des questions sur la façon dont tout s'est déroulé. Il vous faut plus que des faits, alors pensez à lui demander ce qui l'a surprise ou inspirée, comment ses opinions ont évolué et ce qu'elle a appris sur ses semblables.

Faites faire un collage



Faire faire un collage par les destinataires de votre projet et leur demander de l'expliquer peut vous aider à comprendre leurs valeurs et leurs raisonnements.

La création ouvre la porte à la réflexion. Chez IDEO.org, nous utilisons souvent ce moyen fantastique de débloquer la créativité pour nous forcer à découvrir des choses nouvelles et surprenantes. En proposant cette démarche aux destinataires de votre projet, vous ouvrirez une nouvelle voie d'accès pour comprendre ce qu'ils pensent et ce qu'ils apprécient, et vous verrez peut-être surgir des thèmes et des besoins inattendus. Un collage est facile à réaliser et vous donnera quelque chose de tangible dont ils pourront vous expliquer la signification.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

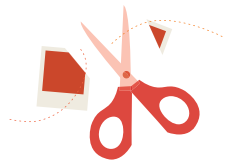
Stylos, papier, colle, magazines

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataires du projet

- 01** | Lorsque vous rencontrez les destinataires de votre projet, assurez-vous d'avoir le matériel pour faire des collages.
- 02** | Donnez un thème de collage à vos interlocutrices. Vous pouvez leur demander de réaliser un collage qui les représente prenant le contrôle de leurs vies, ou travaillant dans l'emploi dont elles rêvent, ou comment elles voient leur famille.
- 03** | Quand elles ont terminé, demandez-leur de décrire leur collage, d'expliquer la signification des différents éléments et en quoi il répond au thème donné. Non seulement, vous aurez une trace visuelle de vos recherches, mais vous pourrez utiliser les collages comme un point de départ pour poursuivre la conversation ou explorer de nouveaux aspects de votre recherche.

MÉTHODE EN ACTION



Faites faire un collage

Une équipe d'IDEO.org a été invitée à contribuer à la création d'une stratégie de marketing pour un partenaire qui vend une assurance maladie via une plate-forme mobile dans les zones rurales du Nigeria. L'équipe voulait faire participer le public à la création du message, mais craignait que le service soit difficile à expliquer. En effet, la population locale n'avait jamais entendu parler ni d'assurance maladie ni de paiements mobiles. L'équipe a donc décidé de commencer par une explication des plus élémentaires et de laisser ses interlocuteurs contribuer à la conception d'une campagne à partir de là. Pour ce faire, elle a choisi un outil de recherche incroyablement simple : le collage.

L'équipe a demandé à 25 participants à l'atelier de montrer leur vision de la « santé collective » (le terme a été choisi parce que cela paraissait être l'objectif ultime du service qu'on cherchait à commercialiser) avant de distribuer des images, des mots et des magazines à découper et de leur demander de simplement créer quelque chose.

Avant d'entamer ce processus, l'équipe pensait que son public choisirait des images médicales comme des médecins, des cliniques ou des médicaments ; des images qui exprimeraient la crédibilité du service. Elle a eu la surprise de découvrir que la notion de santé collective était beaucoup plus nuancée dans l'esprit du groupe. Les gens étaient attirés par les images représentant des marchés, des fruits et légumes, des personnes en train de faire du sport, des familles et des célébrations collectives.

Lorsque l'équipe a demandé aux participants d'expliquer leurs choix, ils ont répondu que la santé va bien au-delà de l'accès à la médecine moderne et qu'un produit cherchant à promouvoir les soins de santé devrait tenir compte de ce qui constitue un mode de vie sain, pas seulement un rendez-vous chez le médecin.

La même conception holistique de la santé a été appliquée au message conçu par l'équipe. Les gens étaient attirés par l'expression « investir dans votre santé et renforcer votre collectivité ». En effet, la notion d'« assurance maladie » a, sur place, une connotation totalement différente de ce qu'elle représente aux États-Unis, où elle est perçue comme une protection contre le pire. Pour cette population, il s'agit plutôt d'un fonds de santé publique dans lequel une personne investit, mais qui profitera à tous, tôt ou tard. Cette conception de l'assurance maladie se retrouve donc au cœur de la stratégie de marketing finale, mais l'équipe ne l'aurait probablement pas découverte sans l'exercice de collage.

Voici quelques conseils à garder à l'esprit quand vous demandez à des gens de faire un collage : assurez-vous que votre message est simple, mais évocateur. Choisissez des magazines pleins de photos, en relation avec votre sujet et que vous aurez achetés sur place. Vous pouvez également imprimer des mots-clé ou des expressions si vous souhaitez tester un message particulier.



Les collages réalisés par ce groupe ont aidé une équipe d'IDEO.org à comprendre ce que signifiait le terme de « santé communautaire » dans le Nigeria rural.

Demandez une visite guidée



Faire une visite guidée de la maison ou du lieu de travail des destinataires de votre projet vous révèle leurs habitudes et leurs valeurs.

La visite guidée est une excellente méthode à utiliser sur le terrain. En effet, chez IDEO.org, l'immersion (p. 52) est l'une des techniques que nous pratiquons le plus pour aller à la rencontre des destinataires de nos projets. Demander à quelqu'un de vous faire une visite guidée de sa maison, de son lieu de travail ou de ses activités quotidiennes révèle non seulement les détails concrets de sa vie, mais aussi ses routines et ses habitudes.

ÉTAPES

DURÉE

2 à 4 heures

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

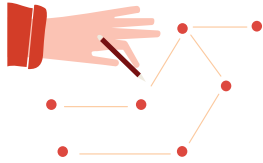
Stylos, papier, appareil photo

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataire de votre projet

- 01** | Demandez à un destinataire de votre projet de vous faire une visite guidée de sa maison ou de son lieu de travail. Les normes culturelles et la dynamique de genre peuvent entrer en jeu lorsque vous visitez la maison de quelqu'un. Soyez donc sensible à ces questions et assurez-vous d'avoir une permission complète et enthousiaste avant votre visite.
- 02** | Limitez votre groupe à deux membres de l'équipe : un pour poser des questions et un pour prendre des notes. Prêtez une attention particulière à l'espace que vous visitez, aux rituels que vous y voyez, ce qui est sur les murs, qui l'utilise et comment les objets sont placés. Toutes ces informations sont cruciales.
- 03** | Ne prenez de photos que si vous en obtenez la permission.
- 04** | Posez beaucoup de questions sur les habitudes et l'espace de la personne. Pourquoi fait-elle ce qu'elle fait ? Qui utilise l'espace ? Où les affaires sont-elles rangées ? Pourquoi sont-elles organisées ainsi ?

Proposez un dessin



Suscitez des conversations différentes, plus profondes, avec un papier, un crayon et un dessin.

Rien de tel qu'un dessin pour apprendre toutes sortes de choses sur les destinataires de votre projet. Que ce soit vous qui teniez le crayon ou votre interlocutrice, un croquis rapide, un graphique ou une chronologie peut vous aider à surmonter les barrières linguistiques et à garder une trace de vos recherches. Dessiner permettra à la destinataire de votre projet de traduire ses pensées en éléments visuels, stimulant de nouvelles idées et réorientant la conversation. Vous pouvez, par exemple, lui demander de dessiner tout ce qu'elle achète en une semaine, ou d'illustrer tous les emplois qu'elle a tenus, ou de représenter l'itinéraire qu'elle prend pour aller travailler.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, bloc-notes

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataire de votre projet

- 01** | Ayez toujours du papier et des stylos à portée de main lorsque vous rencontrez les destinataires de votre projet. Une feuille arrachée à votre bloc-notes suffit.
- 02** | Si vous demandez à quelqu'un de dessiner quelque chose, donnez-lui une idée claire de ce que vous recherchez. Un plan de son itinéraire quotidien ? Une chronologie illustrant son revenu annuel ? Le pourcentage de ses champs dédiés à une récolte donnée ?
- 03** | Il est possible que la personne soit intimidée ou qu'elle ne sache pas bien dessiner. Vous devrez l'aider à surmonter sa gêne. Ou bien, dessinez vous-même quelque chose d'abord.
- 04** | Vous pouvez utiliser les dessins comme sujets de conversation (p. 45). Vous comprendrez mieux la personne à qui s'adresse votre conception si vous lui posez des questions sur son dessin.

HISTOIRE D'INSPIRATION



Recherche en contexte

Chez IDEO.org, nous savons que pour faire naître l'empathie envers les destinataires de nos projets, il n'y a rien de tel que de s'immerger dans leur monde. Ainsi, quand une de nos équipes a été chargée de concevoir une application mobile pour aider l'association Moneythink à stimuler l'adoption de bonnes habitudes financières parmi les adolescents à faible revenu de Chicago, nous avons immédiatement fait nos bagages.

L'équipe a commencé par assister aux cours que Moneythink donne dans quelques écoles de Chicago. Les concepteurs et conceptrices ont fait la connaissance des élèves et leur ont posé des questions sur leurs finances, les outils qu'ils et elles utilisent et comment l'argent circule dans leur vie.

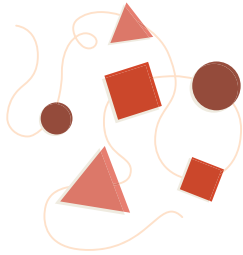
Toutefois, pour s'immerger dans le contexte, il ne suffit pas d'assister à quelques cours avec un groupe de jeunes. Il faut aussi comprendre et connaître leur quotidien.

L'équipe a donc visité les quartiers où vivent les élèves auxquels s'adresse Moneythink, visitant les boutiques d'encaisseurs de chèques et les magasins offrant des forfaits de téléphonie mobile pour mieux comprendre les services financiers à leur disposition. Et pour déterminer quel type d'application concevoir, l'équipe s'est immergée dans leurs plate-formes sociales favorites.

« Je n'étais même pas sur Instagram avant ce projet », raconte Rafael Smith, l'un des concepteurs, exemplifiant parfaitement le travail que font les concepteurs centrés sur l'humain pour aller à la rencontre des sociétés. L'équipe s'est rapidement familiarisée avec Kik, Snapchat et autres pour bien saisir comment les jeunes utilisent leurs téléphones et trouver l'inspiration qui guiderait leurs prototypes.

En s'immergeant dans la vie des élèves de Moneythink, tant au plan physique que numérique, l'équipe a pris conscience d'un aspect essentiel : pour ces adolescents, l'argent est un phénomène social. Il arrive pour célébrer un anniversaire, par exemple, et s'écoule en compagnie des amis. L'équipe en a conclu qu'un composant social façon Snapchat ou Instagram contribuerait à intégrer la nouvelle application, censée être un outil d'enseignement, à la vie quotidienne des jeunes pour mieux les guider dans leur relation à l'argent.

Analyse du flux des ressources



En réalisant une représentation visuelle de la façon dont une personne ou une famille dépense son argent, vous verrez d'où il arrive, comment il s'écoule et comment renforcer l'efficacité du système.

Analyser le flux des ressources est un exercice à essayer lors d'un entretien (p. 39). Il consiste à énumérer (ou mieux, à dessiner) tous les biens qui entrent en possession d'un ménage et comment ils sont dépensés. Attention, il ne s'agit pas toujours d'argent. Assurez-vous d'inclure le bétail, les semences, le travail, etc. De même, tous les versements ne sont pas perçus comme des dépenses. Les dons obligatoires, les dons de charité et les soins donnés aux membres de la famille, par exemple, devraient être considérés comme tels.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

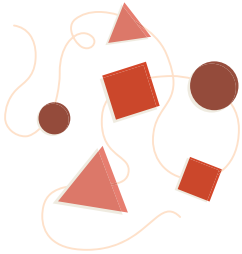
Stylos, feuille de travail Analyse du flux des ressources (p. 167)

PARTICIPANTS

Équipe de conception, destinataire du projet

- 01** | Demandez aux personnes que vous interrogez si elles veulent dessiner. Si personne ne se propose, chargez-vous en.
- 02** | Dressez la liste ou dessinez toutes les façons dont l'argent entre dans le ménage. N'oubliez pas que les autres types de biens doivent aussi être pris en considération.
- 03** | Maintenant, dressez la liste ou dessinez tout ce qui coûte de l'argent au ménage.
- 04** | Posez des questions sur ce que vous voyez. Qu'est-ce qui leur coûte le plus cher ? Qu'est-ce qui leur est indispensable ? Y a-t-il une dépense pour laquelle l'argent manque toujours ? Faites classer les entrées et les sorties en termes de valeur. Demandez à quelle fréquence l'argent arrive et repart. Utilisez les listes pour obtenir une image complète de leurs finances.
- 05** | Pour compléter votre perspective, reportez ces entrées et sorties sur un calendrier. Vous verrez peut-être que l'argent arrive en une seule fois, mais qu'il doit être dépensé peu à peu. Ou que même si votre interlocuteur n'est pas un agriculteur, son revenu est lié aux cycles agricoles.

MÉTHODE EN ACTION



Analyse du flux des ressources

Lorsque nous avons travaillé sur un projet de microfranchise dans le sud de l'Inde avec Arohana, il était crucial que l'équipe de conception d'IDEO.org comprenne bien la vie financière des agriculteurs locaux et de leur société.

Arohana est une entreprise sociale qui soutient les petits producteurs laitiers en collectant leur lait afin de créer un marché stable. Elle avait demandé à l'équipe de conception d'IDEO.org de l'aider à élargir ses services au-delà des élevages laitiers par le biais d'un modèle de location de matériel. Un des principaux objectifs du projet était d'aider les femmes à adopter des pratiques agricoles modernes mécanisées.

L'équipe d'IDEO.org s'est donc rendue à Thanjavur, en Inde, pour en apprendre autant que possible sur les connaissances financières et le processus décisionnel des agriculteurs locaux et de leurs familles grâce à un exercice appelé Analyse du flux des ressources. Elle a pu apprendre quels étaient les revenus d'un agriculteur typique et quels étaient ses coûts, englobant aussi bien les intrants agricoles saisonniers, comme les semences ou l'alimentation des animaux, que les coûts mensuels, comme les frais scolaires. À l'occasion, le portrait financier dépassait les limites de la ferme, les membres de la famille contribuant des sommes supplémentaires par le biais d'emplois informels ou occasionnels.

En ne se préoccupant pas des chiffres, mais en optant de parler en termes réels des articles et des services que les gens géraient au jour le jour, l'équipe a pu obtenir une image précise de la vie financière de ces agriculteurs.

Après s'être livrée à cet exercice avec un bon nombre d'agriculteurs, l'équipe de conception a mis à jour certaines vérités sur l'état actuel de l'agriculture rurale et des micro-entreprises. Par exemple, alors que les conversations initiales indiquaient que les tracteurs étaient l'équipement agricole le plus demandé, on a constaté que l'acquisition d'outils plus petits, comme des pulvérisateurs, était plus réaliste d'un point de vue économique. Les coûts et les bénéfices de la location de petits outils s'inscrivaient dans le flux de ressources d'un agriculteur sans le pousser à l'instabilité financière.

Vous trouverez une feuille de travail intitulée Analyse du flux des ressources à la p. 167.

Analyse du flux des ressources

Pour les entretiens :

Qu'est-ce qui amène de l'argent ?

1 vache
2 cochons
Activité de couture
10 poulets
1 hectare de maïs
1 demi-hectare de pommes de terre



Où va l'argent ?

Frais de scolarité
Transports
Frais médicaux
Semences
Engrais
Main-d'œuvre
Alimentation des animaux
Fournitures pour la couture



Étude de cas : Vroom

Une approche du développement de la petite enfance centrée sur l'humain

Les avancées des neurosciences et du développement infantile confirment ce que de nombreux éducateurs savent depuis longtemps : la maturité scolaire des enfants (et leur vie future) dépend de l'investissement de leurs parents et de leur entourage pendant les cinq premières années. Pendant cette période, le cerveau connaît un développement endiablé, au rythme de 700 synapses par seconde. Toutefois, la société américaine sous-investit dans les enfants et les familles pendant les premières années, laissant passer beaucoup trop d'occasions de favoriser les petits. Pour les parents à faible revenu, qui n'ont souvent pas eu de bons modèles de parentalité et qui peuvent se sentir jugés, un bon soutien à la vie de famille est souvent inaccessible.

La Bezos Family Foundation (Fondation Bezos pour la Famille) et IDEO.org s'étaient fixé pour but de stimuler l'investissement personnel des parents en leur proposant de nouveaux outils et de nouveaux messages qui dépasseraient les directives classiques (pas toujours suivies) recommandant de lire aux enfants. Parviendrait-on à influencer le comportement des parents en les informant des découvertes de la science du cerveau pour leur montrer à quel point les interactions positives avec les bébés et les tout-petits sont précieuses ?



ÉQUIPE DE CONCEPTION

2 concepteurs d'IDEO.org

PARTENAIRES

Bezos Family Foundation

CALENDRIER

Phase de conception : 14 semaines

Lancement de Vroom : 3 ans

LIEU

États-Unis

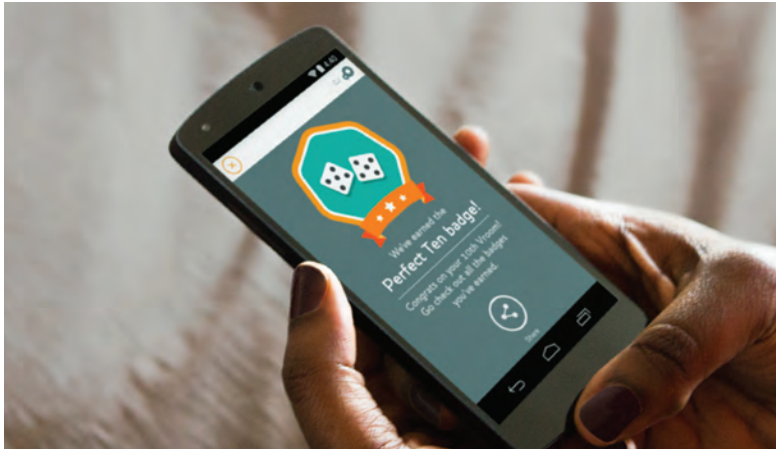
LE RÉSULTAT

Après des entretiens approfondis avec des parents, des pédiatres et des spécialistes du développement de l'enfant, l'équipe d'IDEO.org a élaboré une campagne de sensibilisation à grande échelle montrant comment les petits moments de la vie quotidienne pouvaient devenir des occasions d'apprentissage. Le message fondamental était que, du lavomatique au supermarché, toutes les occasions étaient bonnes pour stimuler un enfant et renforcer les bases du développement de son cerveau. La Bezos Family Foundation s'est appuyée sur les principales révélations de notre équipe de conception, les a développées et, au printemps 2014, a lancé Vroom. Vroom recommande aux parents de mettre à profit le temps dont ils disposent de différentes façons pour favoriser le développement du cerveau de leurs enfants.

L'INSPIRATION

L'équipe d'IDEO.org s'est lancée dans une immersion profonde pour sa phase d'inspiration. Elle a visité des populations à faible revenu en Californie, à New York et en Pennsylvanie, mené des entretiens avec les parents et observé les programmes de développement de l'enfant existants. Elle a découvert que beaucoup des parents avaient eu une enfance difficile. Ils ne se sentaient guère en mesure de s'investir auprès de leurs enfants, parce que leurs propres parents avaient manqué à cette mission. L'un des programmes étudiés par l'équipe connaissait cependant un certain succès. C'était celui dans le cadre duquel des infirmières visitaient les familles à domicile plusieurs heures par semaine pour jouer avec les enfants devant les parents.

Ces conclusions directes ont été renforcées par des entretiens avec des pédiatres et des spécialistes du développement de l'enfant. Si on s'arrête à recommander aux parents de lire des livres à leurs enfants, le risque est que ceux pour qui la lecture à haute voix est malaisée renoncent entièrement à toute forme d'investissement. Selon un pédiatre new-yorkais, jouer, parler et répondre aux enfants serait même plus bénéfique que de lire.



L'IDÉATION

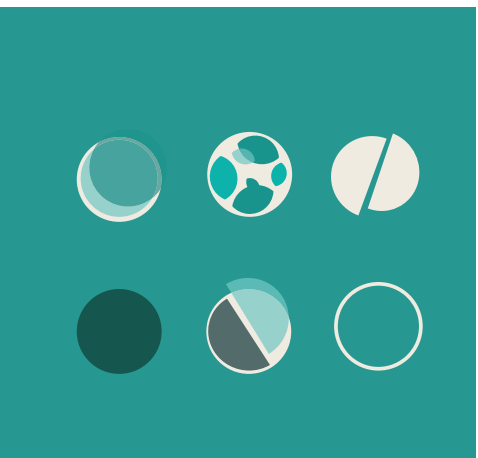
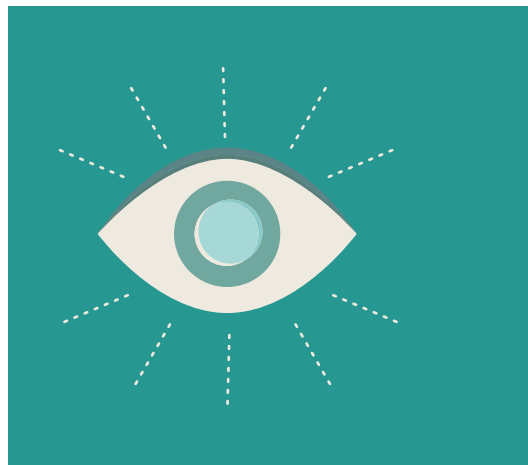
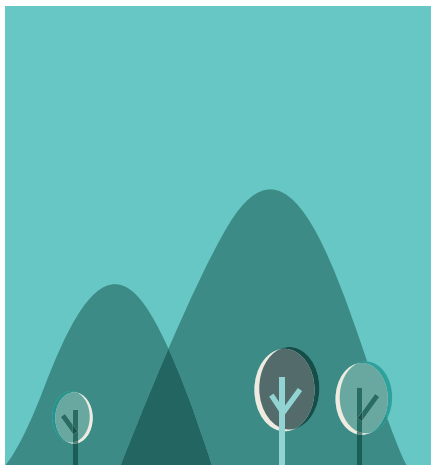
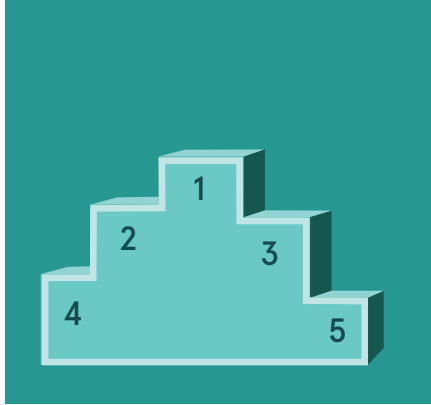
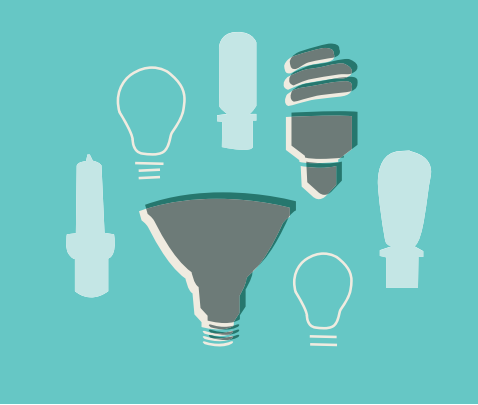
Une fois les recherches sur le terrain terminées, l'équipe est rentrée à San Francisco pour faire la synthèse des résultats et rechercher des motifs récurrents dans les entretiens. Ce faisant, elle a commencé à concocter une voix, une identité et une ébauche conceptuelle de la campagne. Les principes qu'elle a définis guident encore Vroom aujourd'hui, par exemple « parler leur langue », « ne pas juger » et « tous les parents veulent être de bons parents ».

L'équipe a créé une série de personnages représentant chacun une femme issue des populations visées, puis a invité des mères à étudier les tableaux d'humeur, écouter des échantillons de voix et donner leur opinion sur le personnage dont les conseils leur inspireraient le plus confiance.

Grâce à cette phase de rétroaction, l'équipe a découvert que même si les parents n'étaient pas très motivés par l'approche universitaire expliquant l'importance de leur engagement auprès de leurs enfants, ils s'intéressaient beaucoup aux découvertes scientifiques sur le comportement et le développement du cerveau. Au cours d'une série d'entretiens, l'équipe a entendu les parents évoquer leur fascination suite aux explications d'un neurologue, dont les révélations ont eu un impact puissant sur la façon dont ils voyaient leur rôle dans l'éducation de leurs enfants.

L'IMPLÉMENTATION

Les phases d'inspiration et d'idéation ont permis de monter un dossier créatif convaincant et bien défini, qui a été remis tel quel à une agence de publicité pour servir de base à une campagne majeure. L'équipe a créé des invites pour inciter les gens à jouer avec leurs enfants et une stratégie publicitaire, qui comprenait des affichages guérilla dans les lavomatiques plutôt que sur de grands panneaux d'affichage extérieurs. Deux ans plus tard, en 2014, après un nouveau travail de conception et de peaufinage, la Bezos Family Foundation était prête à lancer une version pilote de Vroom dans le comté de King (État de Washington).





L'IDÉATION

Dans la phase d'idéation, vous partagerez ce que vous avez appris avec votre équipe, vous analyserez une grande quantité de données et vous identifierez les possibilités de conception. Vous allez générer beaucoup d'idées. Vous en garderez certaines et en rejetterez d'autres. Vous les concrétiserez en construisant des prototypes rudimentaires que vous montrerez aux gens de qui vous aurez appris pour savoir ce qu'ils en pensent. Vous continuerez d'itérer, de peaufiner et de construire jusqu'à ce que vous soyez prêt à présenter votre solution au monde.

CETTE PHASE VOUS AIDERA À RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES :

Comment puis-je comprendre ce que j'ai appris ?

Comment distiller mes apprentissages en possibilités de conception ?

Comment faire un prototype ?

Comment savoir si mon idée fonctionne ?



Partagez ce que vous avez appris



Vous avez mis à profit la phase d'inspiration pour glaner une énorme quantité d'informations. Le moment est venu de partager ces découvertes avec votre équipe afin de les mettre à profit.

Vous avez assemblé une montagne de notes, de photos, d'impressions et de citations. Comme le travail d'équipe est vital pour le design centré sur l'humain, les équipes d'IDEO.org procèdent en partageant leurs apprentissages avec le groupe. L'un après l'autre, en faisant le tour de la pièce, vous noterez vos idées et vos histoires sur des Post-it que vous placerez sur de grandes feuilles de papier. Accordez toute votre attention aux histoires, aux apprentissages et aux intuitions de vos co-équipiers. Cette façon de partager ce que vous avez appris est particulièrement fertile, d'autant qu'une partie de votre objectif consiste à transmettre vos découvertes individuelles au groupe.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes par personne

DIFFICULTÉ

Moderée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, mur ou tableau

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Procédez tour à tour. Éliminez les distractions et disposez vos sièges pour former un cercle.
- 02** Quand c'est votre tour, notez les informations clé que vous souhaitez partager sur des Post-it auxquels vous vous référerez. Décrivez qui vous avez rencontré, ce que vous avez vu, les faits que vous avez recueillis et vos impressions sur votre expérience.
- 03** Regroupez les Post-it en les plaçant sur le mur ou sur un tableau de façon à garder une trace de votre discussion.
- 04** Quand ce n'est pas votre tour, écoutez avec attention. N'hésitez pas à poser des questions si un point n'est pas clair.
- 05** Ce processus est plus profitable le jour-même d'un entretien (p. 39) ou à la fin d'une journée passée sur le terrain. Le mieux est de partager vos expériences et vos perceptions quand elles sont encore fraîches dans votre esprit.

Partagez les histoires qui vous inspirent



Une fois que vous avez eu la chance de partager ce que vous avez appris, vous devez en tirer le sens. Pour vous y aider, vous pouvez partager vos meilleures histoires avec vos co-équipiers.

Au cours de la phase d'inspiration, on vous a raconté des histoires ou des expériences qui vous sont restées à l'esprit. Même s'il serait étonnant qu'elles constituent la réponse ultime à votre défi conceptuel, il y a de fortes chances pour qu'elles fassent impression sur les autres membres de votre équipe. Chez IDEO.org, nous partageons les histoires qui nous inspirent pour les intégrer à notre conscience collective. L'objectif est de constituer un fonds commun d'histoires auxquelles l'équipe pourra se référer à tout moment. Capturer ces anecdotes puissantes et les intégrer au travail-même de votre équipe est utile à tous au bout du compte.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

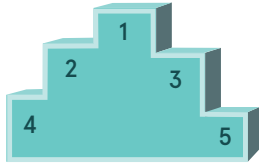
Stylos, Post-it, grande feuille de papier, ruban adhésif

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Fixez une grande feuille de papier au mur pour réunir en un seul endroit tous les Post-it de l'équipe et toutes les idées évoquées par l'histoire racontée.
- 02** Racontez à vos co-équipiers les histoires les plus intéressantes entendues sur le terrain. Parlez en termes à la fois factuels (dites ce qui s'est réellement passé) et descriptifs (évoquez les perceptions de vos sens pour donner de la couleur à votre description). Précisez qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Ensuite, invitez chacun de vos co-équipiers à partager leurs propres histoires.
- 03** Lorsque vous écoutez les histoires de vos co-équipiers, notez vos observations sur des Post-it. Utilisez des phrases concises et complètes, faciles à comprendre pour les membres de votre équipe. Notez des citations, des détails sur la vie de la personne, son ménage, ses revenus, ses aspirations, les obstacles auxquels elle est confrontée, et toutes vos autres observations.
- 04** Écrivez gros pour que tout le monde puisse lire vos notes. Ensuite, placez les Post-it au mur, arrangés en catégories distinctes correspondant aux personnes interviewées et aux lieux visités.
- 05** Lorsque tout le monde aura raconté ses histoires, vous aurez de nombreuses feuilles au mur, avec des centaines de Post-it. Étudiez-les en groupe pour commencer à intégrer les histoires les plus intéressantes.

Les cinq meilleures idées



Cet outil de synthèse facile peut vous aider à établir des priorités, communiquer et élaborer des stratégies avec votre équipe.

Dans le processus de design centré sur l'humain, la phase d'idéation est difficile, très cérébrale. L'exercice ci-dessous vous permettra de vous reposer les méninges en répondant à une question simple : quelles sont les cinq meilleurs thèmes ou idées qui s'imposent à vous à ce moment précis ? Les réponses de l'équipe à cette question vous aideront à élaborer des stratégies et à découvrir des thèmes, isoler les idées clé et révéler des possibilités de conception. Appliquez cette méthode tout au long de la phase d'idéation, et vous verrez comment elle peut susciter des discussions ou de nouvelles réflexions sur tous les aspects de votre projet, de la synthèse au prototypage et à l'itération.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Rassemblez votre équipe et demandez à tous ses membres d'écrire les cinq meilleures idées qui leur viennent à l'esprit.
- 02** Présentez vos cinq meilleures idées et regroupez les idées similaires. C'est un excellent moyen de révéler ce qui est le plus intéressant ou le plus important à un moment donné.
- 03** Répétez souvent cet exercice en modifiant les paramètres. Quelles sont les cinq meilleures idées de la journée ? de la semaine ? Quels sont les cinq plus grandes difficultés que vous rencontrez, ou les cinq idées folles que vous voulez essayer ?
- 04** Quand ce n'est pas votre tour, écoutez avec attention. N'hésitez pas à poser des questions si un point n'est pas clair.
- 05** Conservez les Post-it et laissez-les affichés. Cela vous permettra de visualiser l'évolution de votre projet et de vous rappeler vos priorités.

Dégagez les thèmes



Alors que vous partagez vos découvertes avec votre équipe, vous verrez émerger des motifs et des thèmes conducteurs. Voici comment les repérer et en tirer le sens.

Une fois que vous aurez partagé ce que vous avez appris (p. 77) et les histoires qui vous inspirent (p. 78), vous serez prêt à identifier les thèmes conducteurs de votre recherche. Prenez le temps de vous imprégner des leçons que vous avez apprises en appliquant des méthodes comme l'entretien (p. 39) ou l'inspiration par analogie (p. 53). Percevez-vous des motifs récurrents ? Avez-vous entendu la même révélation à plusieurs reprises ? Qu'est-ce qui vous semble important ? Qu'est-ce qui vous a surpris ? Ces thèmes vont sans aucun doute changer, mais à mesure que vous évoluez à travers la phase d'idéation, continuer à rechercher des thèmes et à en tirer la signification.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Vos Post-it, tableaux et feuilles des sessions d'idéation antérieures

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Rassemblez votre équipe autour des Post-it issus des sessions d'idéation antérieures. Sélectionnez les citations, les histoires ou les idées les plus intéressantes, les plus courantes et les plus inspirantes et composez un nouveau tableau en les classant par catégorie.
- 02** Recherchez des motifs récurrents et des relations entre vos catégories et continuez de regrouper les Post-it. L'objectif est d'identifier des thèmes clé, puis de les traduire en possibilités de conception.
- 03** Affinez le classement des Post-it, discutez, délibérez et déterminez ensemble ce que vous voyez apparaître. Ne vous arrêtez que lorsque tout le monde est convaincu que les groupements auxquels vous êtes parvenus sont riches en possibilités.
- 04** L'identification de ces thèmes vous aidera à dégager des structures (p. 89) et à rédiger des principes de conception (p. 105).

Formulez vos révélations



Un élément essentiel de la phase d'idéation est de distinguer, dans l'énorme masse d'informations que vous avez recueillie, les révélations qui guideront votre conception.

Vous avez entendu beaucoup de choses différentes provenant de personnes différentes, vous avez partagé ce que vous avez appris et identifié les thèmes directeurs de votre recherche. L'étape suivante dans le processus de synthèse consiste à extraire vos révélations et à les rédiger sous forme de phrases succinctes, qui indiquent la voie à suivre. Ces révélations sont incroyablement précieuses, car elles vous aideront à énoncer des questions sous la forme « Comment ferions-nous pour... » (p. 85) et à donner forme à vos futurs brainstormings (p. 94). Elles ne sont pas toujours faciles à formuler, et vous aurez peut-être du mal à les limiter à un nombre utile, entre trois et cinq, pour vous orienter vers des solutions.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, feuille de travail Formulez vos révélations (p. 176), le travail effectué dans l'exercice Dégagez les thèmes

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Prenez les thèmes que vous avez identifiés à l'exercice précédent (Dégagez les thèmes, p. 80) et placez-les sur un mur ou un tableau.
- 02** | Choisissez maintenant un des thèmes et rédigez-le sous la forme d'un bref énoncé. Il ne s'agit pas de chercher une solution, mais simplement de transformer un thème en quelque chose qui ressemble à une révélation essentielle, tirée de votre recherche. C'est une composante de base, pas une question résolue.
- 03** | Lorsque vous avez réécrit tous vos thèmes, reportez-vous à votre défi conceptuel d'origine. Examinez vos révélations et éliminez celles qui ne se rapportent pas directement à votre défi. Il ne vous faut que trois à cinq déclarations.
- 04** | Revoyez vos énoncés pour affiner vos idées. Assurez-vous qu'ils communiquent une perspective ou des possibilités nouvelles. Envisagez de demander à quelqu'un qui ne fait pas partie de votre équipe de lire vos révélations pour voir si elles trouvent un écho.

MÉTHODE EN ACTION



Formulez vos révélations

IDEO.org a collaboré avec Eram Scientific, le fabricant d'eToilet en Inde, pour l'aider à concevoir des toilettes électroniques plus intuitives, plus faciles à utiliser et plus sûres. L'eToilet autonettoyant d'Eram fonctionne en introduisant des pièces de monnaie et recueille des données sur son utilisation, mais certains de ses aspects, notamment l'expérience utilisateur et l'approche de la marque, avaient besoin d'être repensés.

L'équipe de conception s'est orientée sur le marché cible d'Eram dans les zones urbaines du sud de l'Inde. Les recherches sur le terrain ont commencé à Bangalore et Trivandrum, où plus d'une centaine d'entretiens ont été menés, aussi bien auprès de personnes qui évitaient totalement les toilettes publiques que d'utilisateurs fréquents. L'équipe a ensuite approfondi ses recherches en s'entretenant avec le personnel d'Eram ainsi que les employés chargés du nettoyage et de l'entretien des eToilets, et même avec des fonctionnaires locaux.

Une série de thèmes clé se sont dégagés de ces entretiens, permettant de déterminer que les principales préoccupations des gens à l'idée d'utiliser des toilettes publiques étaient la propreté, la fiabilité et la viabilité pour les femmes. La feuille de travail ci-dessous reprend certaines des révélations sur lesquelles l'équipe de conception s'est appuyée pour identifier les possibilités de conception. Le processus n'est pas facile, mais il constitue une base solide à l'élaboration d'une bonne solution. Essayez-vous à la formulation des révélations correspondantes pour mieux en comprendre le fonctionnement.

Formulez vos révélations

Recopiez votre défi conceptuel

Notre défi conceptuel est de rendre les toilettes plus intuitifs, faciles à utiliser et sûrs.

Thème : les besoins des femmes

Révélation :

1. Les femmes veulent un espace discret pour entrer et sortir des toilettes.
2. Les femmes préfèrent de beaucoup les toilettes séparées, mais peuvent se résoudre à utiliser des toilettes mixtes si celles-ci sont clairement identifiées.
3. La plupart des femmes sont obligées d'éliminer leurs produits d'hygiène en les jetant dans les toilettes.

Thème : la propreté

Révélation :

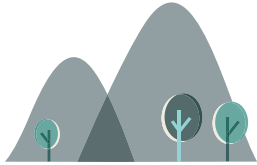
1. La propreté est la qualité déterminante des toilettes publiques.
2. Sans un entretien adéquat, les toilettes se salissent très rapidement.
3. La plupart des gens pensent que les toilettes gratuites sont plus sales que les payantes, mais beaucoup demeurent plus susceptibles d'utiliser des toilettes gratuites.

Thème : la fiabilité

Révélation :

1. La fiabilité encourage la routine et amène les gens à utiliser les installations fréquemment.
2. Les gens qui vivent et travaillent près de toilettes publiques jouent un rôle essentiel en les conseillant ou non aux usagers.
3. La plupart des gens se soucient plus du fonctionnement de base que des innovations technologiques.

Explorez vos intuitions



Le design centré sur l'humain repose sur l'idée qu'il est bon de faire confiance à ses instincts. Si vous avez une intuition, donnez-vous une chance de l'explorer.

Le design centré sur l'humain est un processus intuitif. Et bien que la méthodologie ait pour objectif d'inspirer des idées dont vous n'auriez jamais rêvé, il est important que vous vous donniez la liberté d'explorer vos intuitions, qu'elles vous soient venues avant le début du projet ou qu'elles se soient révélées au cours de votre travail. Il y a plus d'une façon de vérifier une intuition, et vous ne manquerez pas d'en apprendre quelque chose.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Il y a plus d'une façon de vérifier une intuition. Vous pouvez, par exemple, faire un brainstorming rapide (p. 94), ou construire un prototype, ou encore la tester auprès d'un expert lors d'un entretien (p. 43).
- 02** | Commencez par expliquer votre intuition à vos co-équipiers et leur demander ce qu'ils en pensent. Peut-être que l'un d'entre eux pense dans le même sens.
- 03** | Ensuite, déterminez la meilleure façon d'explorer l'idée. Que vous faut-il découvrir et comprendre pour valider ou réfuter votre idée ?
- 04** | Rappelez-vous que même si votre intuition est fautive, vous allez en apprendre beaucoup. Gardez l'esprit ouvert et prenez note de ce que vous découvrez au fur et à mesure.

Comment ferions-nous pour...



Transformez vos révélations en possibilités de conception en les formulant comme des questions commençant par « Comment ferions-nous pour... ».

En dégageant les thèmes (p. 80) et en formulant vos révélations (p. 81), vous avez identifié des aspects problématiques pour les destinataires de votre projet. Essayez maintenant de recadrer vos révélations sous la forme de questions introduites par « Comment ferions-nous pour... » afin de les transformer en possibilités de conception. Cette formulation est utile parce qu'elle suggère qu'une solution est possible et aussi parce qu'elle vous permet de répondre de diverses manières. Une question bien formulée ne suggère pas une solution particulière, mais crée un climat propice à une pensée novatrice.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Énoncés de vos révélations, stylos, feuille de travail Comment ferions-nous pour... (p. 177)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Commencez par vous pencher sur les énoncés de vos révélations. Essayez-vous à les reformuler sous la forme de questions en ajoutant « Comment ferions-nous pour... » au début. Utilisez la feuille de travail de la page 177.
- 02** Votre objectif consiste à identifier des possibilités de conception, donc si vos révélations donnent lieu à plus d'une question, c'est formidable.
- 03** Analysez maintenant les questions que vous avez formulées et demandez-vous si elles débouchent sur plusieurs solutions. Si ce n'est pas le cas, élargissez votre formulation. Chaque question devrait générer un certain nombre de réponses possibles et deviendra le point de départ de vos brainstormings (p. 94).
- 04** Enfin, assurez-vous que vos questions ne sont pas trop vastes. C'est délicat, mais une question bien formulée doit vous donner un cadre à la fois suffisamment étroit pour que vous sachiez par où commencer votre brainstorming, et suffisamment large pour permettre d'explorer les idées folles.

MÉTHODE EN ACTION



Comment ferions-nous pour...

Comme nous l'avons vu dans l'exemple de l'exercice Formulez vos révélations (p. 81), IDEO.org a collaboré avec Eram Scientific, un fabricant d'eToilet du sud de l'Inde, pour l'aider à concevoir des toilettes électroniques plus intuitives, plus faciles à utiliser et plus sûres.

Après avoir identifié les révélations centrales, l'équipe s'est attachée à définir les possibilités de conception, en commençant par reformuler ces révélations pour en tirer des questions productives. Reportez-vous à la feuille de travail intitulée Formulez vos révélations, p. 83, et aux questions « Comment ferions-nous pour... » (ci-après) que l'équipe a dégagées de ses révélations.

Ces questions ont donné lieu à une réflexion plus approfondie et, en fin d'exercice, à des concepts tangibles. Par exemple, l'équipe a répondu à la première question, qui concernait les femmes, en concevant un petit mur en L devant la porte des toilettes. Lors du prototypage de cette solution, les femmes ont déclaré qu'elles étaient heureuses de disposer d'un espace discret pour renouer leurs saris.

Un autre concept issu de ces questions a été l'idée d'augmenter la visibilité du processus de nettoyage. Pour répondre à la question de la propreté, l'équipe a conçu un système placé à côté de l'entrée, qui informerait les utilisateurs non seulement de l'occupation de l'eToilet, mais aussi de l'exécution de la session de nettoyage. En permettant aux usagers de visualiser un nettoyage après chaque utilisation, ce système les a conduits à associer à ces toilettes un fort sentiment de propreté.

Comment ferions-nous pour...

Reformulez vos révélations sous la forme de questions commençant par « Comment ferions-nous pour... »

Révélation :

Les femmes veulent un espace discret pour entrer et sortir des toilettes.

Comment ferions-nous pour *créer un espace dissimulé pour les femmes avant qu'elles sortent complètement des toilettes ?*

Révélation :

Sans un entretien adéquat, les toilettes se salissent très rapidement.

Comment ferions-nous pour *concevoir des toilettes faciles à nettoyer et à entretenir ?*

Révélation :

Les gens qui vivent et travaillent près de toilettes publiques jouent un rôle essentiel en les conseillant ou non aux usagers.

Comment ferions-nous pour *créer une expérience qui poussera la collectivité environnante à encourager une plus grande utilisation ?*

HISTOIRE D'IDÉATION



Segmentation

L'un des aspects les plus difficiles du design centré sur l'humain est de faire la synthèse de tout ce que vous avez appris. Nos équipes entendent tant de témoignages et recueillent tant d'histoires intéressantes qu'elles se sentent facilement noyées sous la quantité d'informations. Il existe toutefois des astuces qui vous permettront d'intégrer ce que vous avez appris, et l'une d'elles consiste à créer des représentations visuelles. Bien sûr, toutes les représentations ne conviennent pas à tous les projets, mais vous verrez que certaines peuvent vous aider à identifier des motifs récurrents. C'est ce qu'a découvert une équipe d'IDEO.org, qui cherchait à mieux comprendre les causes des pertes que les agriculteurs d'Afrique subsaharienne subissent après la récolte.

Après avoir discuté avec de petits exploitants au Kenya et au Sénégal, l'équipe s'est rendu compte que même si ces agriculteurs se trouvaient dans des situations similaires, leurs capacités, leur aisance face au risque et leurs facultés d'innovation étaient souvent très différentes.

Après avoir analysé l'ensemble des entretiens, l'équipe a décidé de représenter les différents comportements de ses interlocuteurs par un graphique dont les points seraient placés le long d'un axe représentant la stabilité économique.

À une extrémité, on trouvait ceux qui étaient au bord de la pauvreté et à l'autre, ceux qui disposaient d'une petite marge de sécurité qui leur permettait de souscrire un prêt ou d'essayer une nouvelle culture. D'abord répartis entre sept catégories différentes, ces petits exploitants furent finalement regroupés en seulement trois : les exploitations stables, les exploitations en transition et les exploitations en situation précaire. L'équipe choisit de représenter ces trois catégories sous la forme d'une pyramide, une représentation visuelle qui exprimerait d'un coup d'œil le résultat de ses recherches.

« Les catégories se sont formées alors que nous établissions nos sept segments d'origine, explique Shalu Umopathy, conceptrice d'entreprise, mais ce n'est qu'après que nous soyons parvenus à les réduire à trois catégories d'agriculteurs que nous avons réalisé à quel point l'image était puissante. »

En créant une représentation qui démontrait clairement que les petits exploitants ne sont pas tous égaux, l'équipe a pu, d'une part, offrir à son partenaire, la Fondation Rockefeller, une image qui lui permettrait de découvrir la meilleure façon d'intervenir en leur nom, et d'autre part, prendre elle-même conscience du pouvoir des représentations visuelles pour libérer une nouvelle perspective sur le problème à résoudre.

Créez des représentations visuelles



Il s'agit ici de représenter un système de façon visuelle. C'est un excellent moyen de donner un sens aux données. Servez-vous-en pour mettre en évidence des relations clé et développer votre stratégie.

Pendant la phase d'idéation, vous pouvez avoir l'impression de disposer d'une masse d'informations indigestes et chaotiques. Chez IDEO.org, notre solution est de créer des représentations visuelles, qui nous aident à faire la synthèse de nos découvertes et à mettre en lumière des problèmes souvent très complexes. Des diagrammes comme un graphique 2 x 2, des schémas relationnels ou des itinéraires permettent de percevoir des motifs récurrents, de comprendre les perspectives des destinataires d'un projet et d'élucider le contexte dans lequel on travaille.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

01

Lorsque vous écoutez les histoires qui inspirent votre équipe (p. 78), cherchez les moments où l'histoire semble s'insérer dans un sujet plus vaste ou paraît liée à quelque chose que vous avez entendu ailleurs.

02

Lorsque des motifs commencent à émerger, couchez-les sur le papier. Vous pouvez commencer par des représentations simples, comme des diagrammes de Venn ou des graphiques 2 x 2. Ces diagrammes vous aideront à visualiser les phénomènes à l'œuvre.

03

À mesure que les systèmes décrits gagnent en complexité et que vous commencez à réfléchir à votre concept, vos représentations visuelles suivent le mouvement. Par exemple, un itinéraire retraçant les étapes entre la première fois qu'un sujet entend parler de votre produit, puis qu'il l'essaie et enfin, qu'il le recommande à un ami pourrait prendre tout son sens.

04

Continuez de peaufiner vos représentations visuelles alors que vous avancez dans la phase d'idéation et n'hésitez pas à en inventer d'autres. Ces images ne manqueront pas d'évoluer, et c'est une bonne chose. Leur objectif unique est de vous aider à visualiser votre système. Elles ne sont pas destinées à l'illustrer parfaitement du premier coup.



Créez des représentations visuelles

Itinéraire

Un itinéraire vous permet de visualiser le déroulement d'un processus du début à la fin. C'est une représentation directe, qui permet d'appréhender plus facilement une expérience, qu'il s'agisse du fonctionnement d'un service ou des points de contact d'un client avec un produit. Il n'est pas nécessaire de créer une représentation approfondie et détaillée. Un diagramme rapide et simple suffit.

Schéma relationnel

Un schéma relationnel sert à montrer les rapports entre différentes idées. Ce type de représentation visuelle aide à mettre de l'ordre dans les découvertes effectuées pendant la phase d'inspiration, à dégager des relations entre les concepts et à identifier des motifs récurrents. On peut commencer par placer une idée au centre avant d'ajouter peu à peu les autres idées et révélations.

Graphique 2 x 2

Un graphique 2 x 2 permet de reporter vos idées le long de deux axes distincts pour ensuite identifier les révélations et les thèmes. En triant les informations de cette façon, vous découvrirez des motifs récurrents, qui vous permettront de tirer des conclusions plus larges. Par exemple, vous pouvez trier les concepts en fonction de différentes catégories comportementales, sociétales ou environnementales, en plaçant les extrêmes aux bouts des axes.

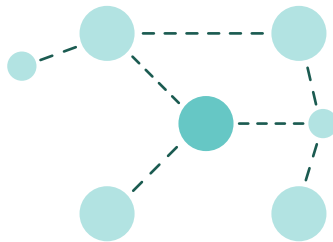
Si vous cherchez des caractéristiques comportementales associées à l'adoption d'une nouvelle technologie, l'axe des x peut représenter la prise de risque par rapport à l'aversion au risque, et l'axe des y les méthodes numériques et analogues.

Types de représentations visuelles

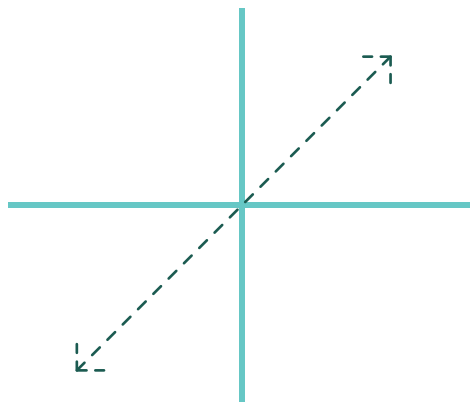
Itinéraire



Schéma relationnel



Graphique 2 x 2



MÉTHODE EN ACTION



Créez des représentations visuelles

Espérant améliorer l'accès aux services de santé des travailleurs du secteur parallèle en milieu urbain, IDEO.org et la Fondation Rockefeller se sont lancées dans un projet visant à identifier les comportements, étudier les possibilités et obtenir des révélations sur leurs vies et leurs situations.

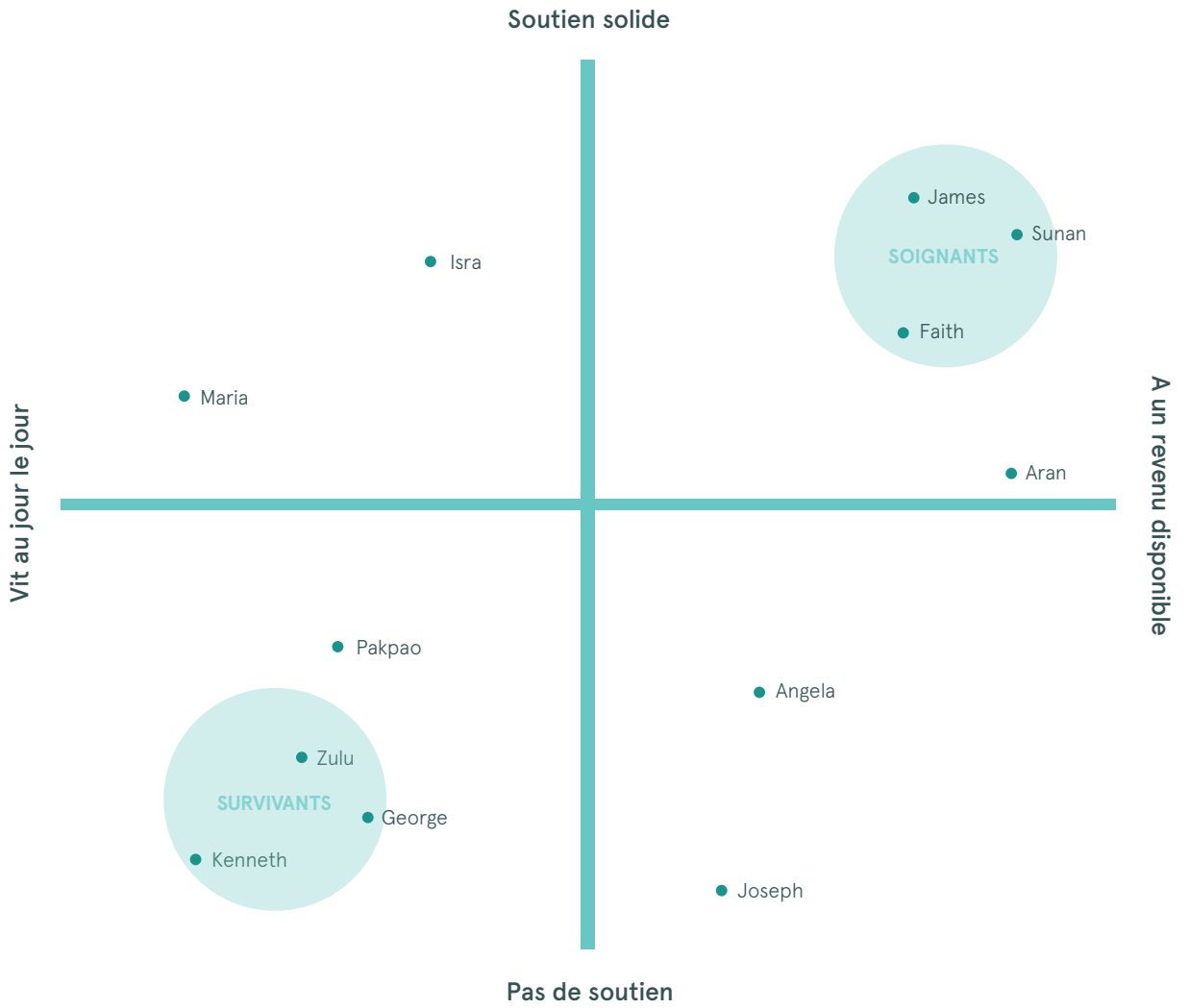
L'économie parallèle constitue la fondation de l'activité dans de nombreuses villes à travers le monde et représente de nombreux emplois dans des secteurs comme la fabrication, le travail domestique, le bâtiment, la récupération des ordures, la vente ambulante et bien d'autres. Contrairement aux travailleurs du secteur officiel, les travailleurs parallèles sont souvent exclus des régimes de couverture médicale et des normes gouvernementales protégeant la santé et la sécurité des employés.

L'équipe d'IDEO.org s'est donc attachée à mieux comprendre les comportements des travailleurs parallèles, leurs perspectives à l'égard de la santé et les facteurs qui influencent leurs décisions médicales. Une compréhension approfondie de la réalité émotionnelle, spirituelle et physique de leurs vies a permis à l'équipe d'identifier les possibilités et de réfléchir à des interventions potentielles.

Après des dizaines d'entretiens approfondis dans quatre pays, le Kenya, l'Afrique du Sud, la Thaïlande et les Philippines, l'équipe a utilisé des graphiques 2 x 2 pour démêler les déclarations entendues et

identifier les principales révélations. Par exemple, en traçant les niveaux de revenu disponible sur différents axes, comme la solidité des réseaux de soutien, elle a mis à jour des résultats incroyablement utiles. Ces représentations visuelles ont permis de percevoir des motifs récurrents dans le secteur des emplois parallèles, qui ont pu être articulés en segments. La segmentation a ensuite permis de mieux définir les destinataires du projet et de créer des possibilités de conception ciblées sur chacun des groupes. Le graphique 2 x 2 de la page suivante en particulier a permis de séparer les soignants, qui ont un certain niveau de revenu disponible et s'efforcent de prendre soin de leur entourage, des survivants, qui vivent au jour le jour avec peu ou pas de soutien.

Outre le graphique ci-après, l'équipe a tracé un certain nombre de variables, notamment le temps, la stabilité financière, les différents types d'emploi, l'accès à la technologie et les facteurs sociétaux. Le graphique 2 x 2 offre une flexibilité incroyable. Ne vous limitez pas à ces quelques exemples. Modifiez les axes de façon à définir des paramètres utiles à votre projet.



Brainstorming



Dynamisez votre équipe et suscitez une quantité stupéfiante d'idées innovantes.

Chez IDEO.org, nous conduisons des séances de brainstorming pour accéder à un vaste ensemble de connaissances et de créativité. Au cours de votre projet, employez cette technique non seulement avec votre équipe de conception, mais aussi avec vos partenaires et les destinataires de votre projet. Nous avons concocté une série de règles de brainstorming (p. 95) qui vous permettront d'animer des séances fructueuses, mais n'oubliez pas que l'essentiel est de promouvoir l'ouverture d'esprit, laisser les idées se bousculer et favoriser la créativité plutôt que la faisabilité. Le brainstorming fonctionne au mieux quand le groupe est positif, optimiste et qu'il cherche à générer autant d'idées que possible.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, grande feuille de papier ou tableau blanc

PARTICIPANTS

Équipe de conception, partenaires, membres de la collectivité

- 01** | Distribuez des stylos et des Post-it et disposez d'une grande feuille de papier, d'un tableau blanc ou d'un mur sur lequel les coller.
- 02** | Expliquez les règles de brainstorming avant de commencer.
- 03** | Énoncez le sujet que vous voulez explorer avec le groupe. Le mieux est de l'écrire en haut de votre feuille, de votre tableau ou sur le mur.
- 04** | Chaque fois que quelqu'un a une idée, demandez-lui de la décrire au groupe et de placer son Post-it sur le tableau.
- 05** | Générez autant d'idées que possible.

Règles de brainstorming



Chez IDEO.org, nous avons établi sept règles pour libérer le potentiel créatif d'une séance de brainstorming.

Nous savons ce que c'est que d'être coincé dans une séance de brainstorming (p. 94) qui ne donne rien. Chez IDEO.org, l'objectif n'est pas d'arriver à l'idée parfaite, c'est de générer beaucoup d'idées, de susciter la collaboration et de s'ouvrir aux solutions surprenantes. L'attitude à proscrire absolument est celle qui consiste à ne pas proposer d'idées, mais à démonter celles mentionnées par les autres. D'une part, parce que cela tue la créativité et d'autre part, parce que cela influence la perspective du groupe tout entier, qui risque de passer plus de temps à critiquer qu'à inventer. La seule façon d'avoir de bonnes idées est d'en avoir beaucoup.

ÉTAPES

DURÉE

5 minutes pour lire les règles avant d'ouvrir la séance

DIFFICULTÉ

Facile

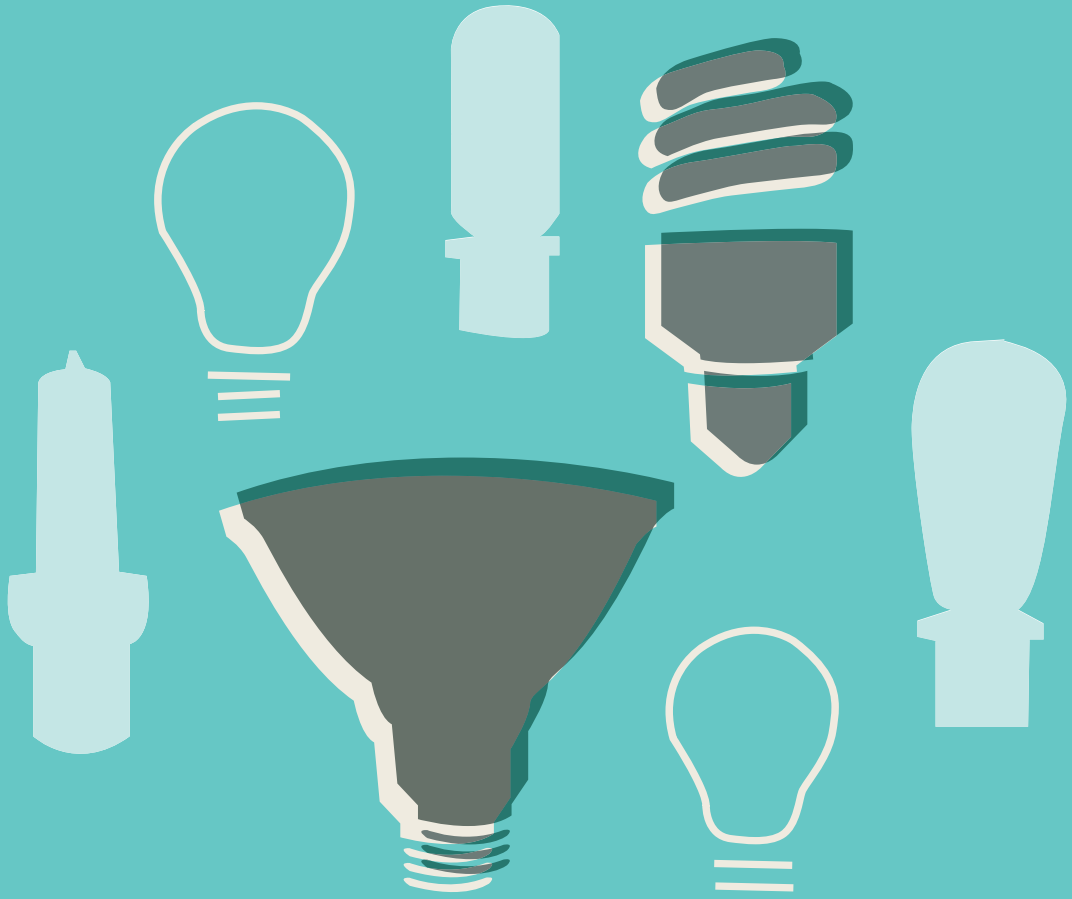
MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Copies des règles de brainstorming

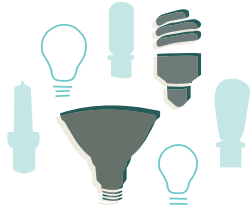
PARTICIPANTS

Équipe de conception, partenaires ou destinataires choisis de votre projet

- 01** | **Ne jugez pas.** On ne sait jamais d'où peut venir une bonne idée. L'essentiel est de faire en sorte que tout le monde se sente libre de dire ce qui lui vient à l'esprit et permette aux autres d'élaborer.
- 02** | **Encouragez les idées folles.** Les idées folles donnent souvent lieu à des bonds de créativité. Quand il nous vient des idées loufoques, c'est souvent parce qu'on imagine ce dont on rêve sans se laisser contraindre par les limites de la technologie ou des matériaux.
- 03** | **Élaborez à partir des idées des autres.** Avoir une attitude positive et constructive demande une certaine habileté. En parlant, dites « Oui, et... » au lieu de « Oui, mais... ».
- 04** | **Restez concentré sur le sujet.** Ne laissez pas la discussion dévier, sinon vous risquez de la voir s'égarer loin au-delà de votre projet.
- 05** | **Une seule conversation à la fois.** Votre équipe a beaucoup plus de chances d'élaborer à partir d'une idée et de connaître des bonds de créativité si tout le monde est pleinement attentif.
- 06** | **Soyez visuel.** Quand nous faisons un brainstorming, nous mettons nos idées sur des Post-it et les affichons au tableau. Rien de tel qu'un croquis pour communiquer une idée.
- 07** | **Cherchez la quantité.** Visez à générer le plus possible d'idées nouvelles. Une bonne séance produit jusqu'à 100 idées en 60 minutes. Émettez des idées rapidement et développez les meilleures.



Regroupez vos idées



Maintenant que vous disposez d'une foule d'idées, regroupez-les en solutions robustes.

Regrouper vos idées vous permet de passer de concepts individuels à des solutions plus substantielles. Le jeu consiste à mélanger et assortir les idées avec pour objectif de mettre ensemble les meilleurs aspects de différentes idées pour créer des concepts plus complexes. Vous avez probablement remarqué que beaucoup d'idées tendent à se ressembler ; c'est une bonne chose. Essayez différentes compositions ; gardez les meilleurs aspects de certaines idées, débarrassez-vous de celles qui ne fonctionnent pas et consolidez votre réflexion en quelques concepts que vous pouvez commencer à partager.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

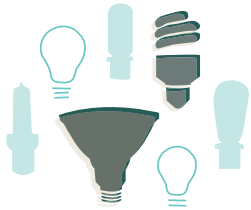
Stylos, Post-it, tableaux

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Vous avez des tas de croquis et d'idées au mur. Vous devez maintenant commencer à en tirer des solutions plus complexes.
- 02** | Commencez par regrouper des idées similaires. Discutez des meilleurs éléments de ces groupes et combinez-les entre eux.
- 03** | Créez maintenant des groupes à partir des thèmes et des motifs que vous avez identifié. Il s'agit plus de traduire ce que vous avez entendu en éléments pratiques que d'identifier des idées similaires.
- 04** | Une fois que vous avez quelques groupes d'idées, demandez-vous comment les meilleurs aspects de ces idées peuvent former un système. C'est comme ça que vous passez de l'idée individuelle à la solution complète !

MÉTHODE EN ACTION



Regroupez vos idées

Lors de la conception du service qui deviendrait SmartLife, l'entreprise d'eau de Nairobi, l'équipe de conception d'IDEO.org avait généré toutes sortes d'idées sur son fonctionnement possible, mais ce n'est qu'après avoir regroupé ces idées, en avoir éliminé une partie et avoir déterminé lesquelles fonctionneraient bien ensemble, qu'elle a pu parvenir à une entreprise sociale robuste.

Au cours de la phase d'idéation, l'équipe a eu un tas d'idées. La possibilité d'un catalogue de produits a été évoquée, ainsi que l'idée de créer un point de vente au détail, un service d'abonnement et une marque ayant pour thème central la santé comme objectif aspirationnel.

Toutes ces idées avaient une valeur propre, mais la vraie promesse de SmartLife n'a commencé à se révéler que lorsque l'équipe s'est mise à les regrouper. En associant l'idée d'un service d'abonnement à celle d'un point de vente au détail et d'une marque invoquant l'aspiration à la santé, l'équipe a trouvé une solution qui permettrait aux gens de se faire livrer des bidons d'eau à domicile tout en leur donnant une raison de venir acheter des produits dans une boutique à l'enseigne de la marque.

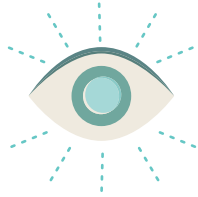
Lorsque vous regroupez vos idées, n'hésitez pas à les mélanger et les assortir. Vous devrez peut-être explorer une série de compositions différentes avant de tomber sur un système qui marche. Rappelez-vous que même si vous démarrez avec quelques idées qui sont les plus désirables pour les destinataires de votre projet, il vous faudra peut-être en trouver d'autres pour combler les lacunes logistiques de votre solution.



En associant un point de vente (en haut) à un service de livraison (en bas), l'équipe d'IDEO.org a inventé le service SmartLife.



Passez en mode visuel



Incorporer le dessin, la sculpture et la construction dans la phase d'idéation peut libérer toutes sortes de solutions innovantes.

Chez IDEO.org, une séance de brainstorming (p. 94) ou de synthèse typique comporte un tourbillon de graphiques, de croquis, de dessins et de mots. Même s'il y a des gens qui sont plus naturellement portés sur le visuel que d'autre, tout le monde bénéficie de la pensée visuelle. Passer en mode visuel rend les idées plus tangibles et clarifie la pensée pour le reste de l'équipe. Même un dessin ultra simplifié aide les autres à comprendre et développer une idée. Ne vous limitez pas aux images : créez des sculptures, fabriquez des objets ou composez des collages (p. 61)... Tout cela peut contribuer à faire émerger vos idées !

ÉTAPES

DURÉE

Tout au long du processus

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

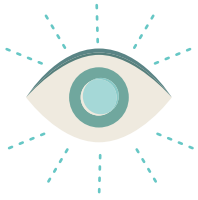
Stylos, papier, bloc-notes, matériel d'art

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Il s'agit plus d'une approche générale que d'une activité ponctuelle, donc ayez toujours des Post-it, du papier et des stylos à portée de main au cas où l'envie vous viendrait de dessiner, de faire un graphique ou de fabriquer quelque chose.
- 02** | Il faut parfois expliquer un peu un dessin. Prenez le temps d'en discuter avec l'équipe.
- 03** | Si vous avez du mal à expliquer une idée, essayez de la dessiner. Vous serez surpris de la vitesse à laquelle elle se précisera.

MÉTHODE EN ACTION



Passez en mode visuel

Une équipe d'IDEO.org travaillait au Sénégal avec la Fondation Rockefeller pour comprendre comment et pourquoi les aliments des agriculteurs se gâtaient avant d'arriver au marché. Plus nous discutons avec des agriculteurs et plus nous réalisons que nous avons du mal à comprendre la proportion de leur récolte qui était perdue, peut-être en partie parce que nous parlions en termes de pourcentages. Nous en avons discuté plusieurs fois, mais nous nous demandions si nous pouvions trouver une autre façon d'apprendre.

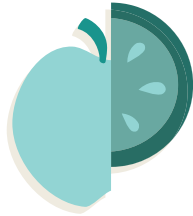
Notre but était de comprendre la part de la récolte qui allait au marché, celle qui allait nourrir la famille et celle qui était perdue. Nous avons fait un petit tas de haricots et demandé à un agriculteur de le partager en trois piles pour représenter la quantité de la récolte consommée par sa famille, la quantité vendue et la quantité perdue.

Nous avons, non seulement, obtenu une excellente visualisation du pourcentage que représentait le gaspillage, mais nous avons, en plus, appris l'existence d'une part que nous ne soupçonnions même pas : celle destinée aux voisins. Outre le fait que nous disposions maintenant de données supplémentaires, nous avons, à cette occasion, pris conscience de l'existence d'un système de partage informel entre les agriculteurs de nombreux villages sénégalais. Cet aspect a suscité toutes sortes de questions supplémentaires sur la coopération entre les villageois et sur les effets potentiels des pertes subies après la récolte au niveau collectif autant qu'individuel.



Visualiser comment est répartie la récolte de cet agriculteur a permis à l'équipe d'IDEO.org de comparer la quantité perdue à la quantité offerte sur le marché.

Inventez des amalgames



À quoi ressemblerait la Harvard des services de conseil agricole ? Faites l'amalgame de deux marques ou concepts existants pour explorer de nouvelles idées.

Inventer des amalgames est une technique similaire à l'inspiration par analogie (p. 53) puisque cela consiste à isoler avec exactitude la qualité que vous cherchez à intégrer à votre solution. La différence est qu'il s'agit plutôt d'un exercice mental, qui vous donne la chance de poser des questions audacieuses, voire même déraisonnables, pour stimuler votre pensée. Par exemple, si vous travaillez à la conception d'une alimentation scolaire saine, demandez : « À quoi ressemblerait la cafétéria d'un marché de petits producteurs ? ». Ou si vous voulez créer des services financiers avec un aspect social, demandez « Quelle est la version Facebook d'un compte d'épargne ? ». Il s'agit de greffer sur votre conception un exemple réel de la qualité recherchée.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 45 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

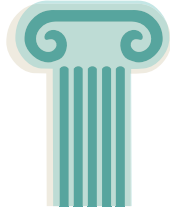
MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Le plus difficile dans cet exercice d'amalgames est d'isoler la qualité que vous essayez d'apporter à votre solution. Est-ce l'efficacité, la vitesse, la propreté, le glamour ? Notez-la sur un Post-it et collez-le au mur.
- 02** | Maintenant que vous savez ce que vous cherchez, faites un brainstorming (p. 94) pour identifier des exemples réels d'entreprises, de marques et de services qui illustrent cette qualité.
- 03** | Intégrez maintenant cette marque à votre défi conceptuel et posez la question qui décrit votre amalgame.
- 04** | À partir de votre question, faites un brainstorming pour décrire votre amalgame dans le contexte de votre projet. Notez toutes vos idées sur des Post-it et collez-les au mur.



Définissez des principes de conception

En développant vos idées, vous commencerez à remarquer certains éléments unificateurs, qui guident la conception. Voici comment les reconnaître.

Les principes de conception sont les garde-fous de votre solution, des recettes courtes et faciles à retenir, qui vous aideront à assurer la cohérence de vos itérations. Ces principes décrivent les éléments les plus importants de votre solution et confèrent forme et intégrité à votre conception. Il y a de fortes chances pour qu'ils s'alignent sur les thèmes que vous avez dégagés vers le début de la phase d'idéation. Vous constaterez également qu'ils vont évoluer au fur et à mesure que vous concevez, alors n'ayez pas peur de les réviser. Ils doivent être courts et faciles à retenir : « Parler comme les gens » ou « Les femmes doivent être au centre de l'entreprise ». Les idées moins élaborées, comme « Le logo est bleu », ne sont pas des principes de conception.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

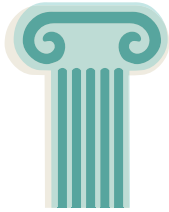
Stylos, Post-it, le travail effectué pour dégager des thèmes

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Examinez vos Post-it les plus importants, en particulier les conclusions de l'exercice consistant à dégager les thèmes de votre recherche (p. 80).
- 02** | Réfléchissez aux principes fondamentaux qui sous-tendent ces thèmes. Formulez-les sous forme de déclarations positives, qui guident votre conception. N'oubliez pas : les principes de conception forment un groupe, et vous devrez sans doute en identifier plusieurs.
- 03** | Considérez les principes de conception que vous avez définis. Sont-ils à la fois concis et précis ? Limités à une seule idée chacun ? Évitez de trop les compliquer. S'ils vous semblent exprimer plus d'une idée, simplifiez-les.
- 04** | Reprenez vos principes de conception pour vous assurer qu'ils couvrent les aspects clé de votre solution.
- 05** | Soyez prêt à réviser vos principes de conception lorsque vous commencez à fabriquer des prototypes et à tester vos idées. Certains principes ne se révéleront que lorsque vous aurez conçu et testé quelque chose de concret, mais une fois que vous les aurez repérés, ils s'avèreront essentiels.

MÉTHODE EN ACTION



Définissez des principes de conception

« Quoique que nous finissions par créer, qu'il s'agisse d'un service, d'un produit ou d'une expérience... notre conception ne sera pertinente que si nous restons fidèles à ces sept principes de conception », avait déclaré une équipe d'IDEO.org qui travaillait avec la Bezos Family Foundation sur une campagne visant à inciter les parents à faible revenu à s'investir auprès de leurs jeunes enfants. Ces sept principes de conception, nés des révélations acquises par l'équipe lors de ses recherches, sous-tendent le fondement moral du projet et sa feuille de route, guidant le fond et la forme de la solution dégagée.

Notez que ces principes eux-mêmes sont exprimés en simples maximes. Ils donnent le ton de la campagne et définissent la nature du résultat final pour les personnes y travaillant.

Lorsque vous créez vos principes de conception, essayez de les réduire à l'essentiel. Ils doivent prendre l'aspect d'instructions le plus élémentaires possible pour votre produit ou service. Inspirez-vous des principes qui ont guidé notre campagne à la page suivante.



Ces principes ont guidé la conception d'une campagne de communication visant à inciter les parents à s'investir auprès de leurs enfants.

Dégagez un concept



À partir de la poignée d'idées et de révélations dont vous disposez, dégagez un concept à part entière, que vous pourrez peaufiner et faire progresser.

Jusqu'à présent, vous avez trouvé, partagé, voire écarté des dizaines d'idées. Vous les avez affinées et regroupées (p. 97) et maintenant, il est temps d'en tirer un concept. Un concept est plus travaillé et plus complet qu'une idée. Plus sophistiqué aussi, il ressemble davantage à une réponse à votre défi conceptuel que vous pourrez tester auprès des destinataires de votre projet. C'est le moment où vous passez du problème à la solution, dont découle toute la suite des événements.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Prenez les Post-it de vos idées regroupées et affichez-les au tableau.
- 02** | C'est peut-être le moment de créer des représentations visuelles (p. 89) à partir de ces groupes d'idées. Commencez à visualiser la direction qu'ils indiquent, mais surtout, essayez d'en tirer un système.
- 03** | Ne vous inquiétez pas trop des détails de votre solution ; vous n'avez pas encore besoin d'une stratégie de financement bien définie (p. 145). Votre objectif est de dégager un concept robuste et flexible, qui attaque le problème que vous essayez de résoudre.
- 04** | Reportez-vous à l'énoncé de votre défi conceptuel. Y répondez-vous ? Des éléments manquent-ils à votre solution ? Que pouvez-vous ajouter pour obtenir une excellente solution ?
- 05** | Comme pour le reste du design centré sur l'humain, vous allez procéder par tâtonnements. Pour arriver à dégager un concept, vous allez sans doute en imaginer d'autres qui ne fonctionneront pas. Ce n'est pas un problème.

Essayez la cocréation



Les destinataires de votre projet ont beaucoup à dire et plus à montrer. Voici comment les inviter à participer à votre processus de conception.

Votre projet vous mettra en contact avec des dizaines de personnes. Pour tirer parti de leur savoir, organisez une séance de cocréation. C'est un excellent moyen d'obtenir des commentaires sur vos idées et d'inviter les gens à s'investir dans votre processus. La séance de cocréation consiste à convoquer un groupe de personnes de la collectivité et à leur demander de s'impliquer dans votre projet. En plus d'entendre leur voix, vous leur donnez le pouvoir de rejoindre l'équipe de conception. Vous pouvez cocréer des services, étudier comment les collectivités fonctionnent ou comprendre comment commercialiser votre solution.

ÉTAPES

DURÉE

1 à 3 heures

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

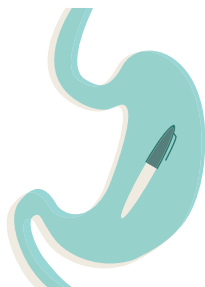
Stylos, Post-it, papier,
un lieu de rencontre

PARTICIPANTS

Équipe de conception, membres
de la collectivité, partenaires

- 01** | La première étape consiste à choisir qui vous voulez inviter à votre séance de cocréation. C'est peut-être une poignée de personnes que vous avez déjà interviewées, ou un groupe démographique particulier, comme les adolescents, les agricultrices ou les personnes sans emploi.
- 02** | Une fois que vous savez qui vous voulez inviter, réservez une salle, procurez-vous les fournitures nécessaires (stylos, Post-it, papier, matériel d'art) et invitez-les à se joindre à vous.
- 03** | Pour optimiser votre séance de cocréation, faites appel à des techniques comme les sujets de conversation (p. 45), le brainstorming (p. 94), le jeu de rôles (p. 118), le prototypage rapide (p. 119) ou d'autres activités susceptibles d'engager votre groupe dans votre processus.
- 04** | Prenez note des commentaires de votre groupe. Il ne s'agit pas seulement d'entendre les gens, mais aussi d'obtenir qu'ils fassent partie de l'équipe. Assurez-vous que vous traitez vos cocréateurs comme des concepteurs et non comme les sujets d'un entretien (p. 39).

Vérifiez votre intuition



Vous avez généré une tonne d'idées. Voici une chance de les analyser d'un œil critique et de déterminer celles qu'il faut poursuivre, celles qu'il faut développer et celles qu'il faut éliminer.

La phase d'idéation consiste à générer autant d'idées innovantes que possible sans s'inquiéter de leur plausibilité et de leur implémentation. Chez IDEO.org, nous employons cette approche pour susciter une réflexion plus créative, mais nous savons que nos idées les plus saugrenues seront abandonnées. Un exercice de vérification de votre intuition vous aidera à examiner vos idées d'un œil plus critique pour décider lesquelles méritent vraiment que vous y travailliez.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 60 minutes

DIFFICULTÉ

Moderée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Reprenez vos idées les plus prometteuses et essayez d'en distiller l'essence. Par exemple, si l'une de vos idées consiste à transformer l'expérience des patients en milieu hospitalier, l'essence pourrait être de mieux protéger leur intimité.
- 02** | Énumérez maintenant toutes les contraintes et les obstacles qui se dressent sur votre chemin. Notez-les sur des Post-it et affichez-les pour que tout le monde les voie. Ne vous laissez pas intimider par la longueur de la liste. C'est grâce aux contraintes qu'on obtient des concepts de génie !
- 03** | Une séance de brainstorming rapide (p. 94) serait la bienvenue pour développer votre idée malgré les contraintes que vous venez de mentionner. Comment pouvez-vous en préserver l'essence tout en vous assurant de pouvoir la réaliser ?
- 04** | N'ayez pas peur d'abandonner une idée. C'est à ça que sert de vérifier vos instincts, en plus de vous permettre de concrétiser les idées les plus prometteuses.

Choisissez les idées à prototyper



Il ya tellement de façons de prototyper une idée. Voici comment isoler celles à tester.

Votre idée aura beaucoup de composantes testables. C'est donc à vous de savoir ce que vous avez besoin de découvrir et d'identifier celles qui vous donneront les réponses nécessaires. Le prototypage n'a rien de précieux. Faites des prototypes simples et utiles, non seulement pour ne pas perdre votre temps, mais aussi pour pouvoir vous concentrer sur les aspects critiques. Vous pouvez essayer d'apprendre quelque chose comme « Quelle est la taille idéale ? », ou « Quel style adopter pour les uniformes de notre entreprise sociale ? ». À ce stade, vous avez sans doute beaucoup de questions sur le fonctionnement de votre idée. Le prototypage est une excellente façon de commencer à y répondre.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Avec votre équipe, notez les éléments clé de votre idée. Considérez ce qui doit être testé et notez vos questions de base pour chaque composante.
- 02** | Maintenant, choisissez les questions auxquelles vous répondrez. Si vous voulez réaliser le prototype d'une interaction, envisagez de monter un sketch avec votre équipe. Si vous testez un logo, imprimez-le sur un t-shirt pour solliciter des commentaires.
- 03** | Demandez-vous quel type de prototype répondra le mieux à vos questions. Vous pourriez faire un brainstorming (p. 94).
- 04** | Rappelez-vous, ce processus a pour but l'apprentissage, pas une réussite immédiate. Il est préférable que votre test échoue lamentablement et que vous en appreniez quelque chose, plutôt que de passer des heures à créer un prototype élégant.

HISTOIRE D'IDÉATION



Prototypage et itération

Le design centré sur l'humain se distingue, entre autre, par la pratique du prototypage rapide et de l'itération à la volée. Ce principe a été mis à l'épreuve par une de nos équipes qui travaillait à la conception d'un nouveau dispositif pour planter le teff, une céréale essentielle à l'alimentation quotidienne en Éthiopie, lorsque son prototype de planteur s'est retrouvé face à face avec le sol éthiopien.

Le transport du planteur entre San Francisco et l'Éthiopie rurale n'avait pas été une mince affaire, mais les vrais problèmes sont arrivés quand Ravi Prakash, l'ingénieur de l'équipe, a commencé à le pousser à travers un champ boueux.

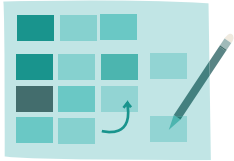
« Tout d'un coup, les pas de Ravi se sont fait tout petits. Le regarder, c'était comme de voir le temps ralentir, se rappelle Martin Schnitzer, le chef de projet. Il avait parcouru à peine 15 mètres de distance, et déjà les roues avaient amassé tellement de boue qu'il était presque impossible d'avancer. Nous savions que la boue poserait problème, mais nous ne pensions pas qu'elle rendrait si vite le planteur inutile. Nous en sommes sortis très déçus, avec le sentiment de devoir tout reprendre de zéro. »

L'équipe a donc dû se rabattre sur l'atelier d'un centre de recherche agricole local pour retravailler les roues du planteur. Toutes sortes de solutions ont été proposées, essayées et rejetées : garnir les roues de crampons, les remplacer par des skis... jusqu'à ce qu'un métallurgiste du coin ait l'idée d'envelopper les roues de toile de jute.

« Envelopper les roues de toile de jute ne nous serait jamais venu à l'idée malgré tous nos brainstormings, reprend Martin. Et on ne peut pas dire que la toile de jute soit un matériau de haute technologie. Toutefois, cette idée a pu voir le jour parce que l'équipe a su garder l'esprit ouvert à de nouvelles solutions. Elle est née parce que nous parlions à des personnes qui comprenaient mieux les conditions et parce qu'en partageant notre enthousiasme pour ce projet, nous avons trouvé une nouvelle source d'inspiration. »

Au final, la toile de jute a très bien fonctionné. Et même si on a trouvé un matériau plus robuste pour les roues du concept final, la solution temporaire de la toile de jute a permis à l'équipe de retourner dans les champs pour tester d'autres aspects du planteur en compagnie des agriculteurs à qui il était destiné.

Composez un story-board



Le story-board est un type de prototype rapide facile à réaliser, qui peut vous aider à visualiser votre concept du début à la fin.

Pas besoin d'être un artiste de talent pour créer un excellent story-board. Dessiner sur le papier les divers éléments de votre produit ou service vous en apprendra beaucoup sur votre idée. Cette méthode vous aidera non seulement à mieux définir votre idée, mais également à comprendre qui va l'utiliser, où et comment. Comme pour tous les prototypes, il s'agit d'une approximation assez grossière qui servira de support à votre réflexion. Vous verrez, mettre ses idées sur le papier est très révélateur.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

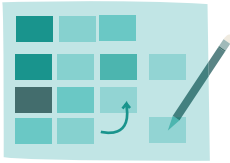
Feuilles de calcul, feuilles de travail
Story-board (p. 178)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Déterminez la partie de votre idée pour laquelle vous allez composer un story-board. Il n'est pas nécessaire d'en illustrer la totalité, et vous trouverez peut-être utile de n'en tester qu'une composante, comme une interaction ou la façon dont un client découvrira votre produit.
- 02** | Ne passez pas plus de 30 à 45 minutes à illustrer le fonctionnement de vos idées. Vous pouvez utiliser les vignettes de bandes dessinées de la page 178 ou en faire vous-même. Cela vous aidera à mettre en lumière les moments clé et à construire un récit court.
- 03** | Ne vous inquiétez pas de vos capacités de dessinateur. Un story-board est censé vous aider à décortiquer votre concept ; ce n'est pas une œuvre d'art.
- 04** | Lorsque vous avez terminé, présentez le story-board à votre équipe pour obtenir des commentaires.

MÉTHODE EN ACTION



Composez un story-board

Une équipe d'IDEO.org qui cherchait à aider les victimes du typhon Yolanda aux Philippines à rétablir leur équilibre financier, a fait un excellent usage des story-boards. L'équipe travaillait avec BanKO et Mercy Corps, une organisation internationale de secours, pour trouver un produit de financement qui aiderait les gens à se remettre sur pied et leur donnerait accès à des emprunts de plus en plus importants. En plus de proposer des emprunts, l'un des éléments innovants du produit financier, appelé prêt PabilinKO, était qu'il intégrait un fonds d'épargne pour couvrir les frais d'inhumation d'une personne.

Le story-board était l'outil idéal pour montrer comment une cliente pourrait apprendre l'existence de ce produit financier, ce qu'elle devrait faire pour l'obtenir et comment sa vie en serait affectée.

En illustrant quelques aspects de son cheminement, l'équipe a été en mesure d'offrir une représentation visuelle de la façon dont quelqu'un pourrait utiliser un prêt PabilinKO, des avantages qu'il offrait et de la procédure à suivre pour l'obtenir et le rembourser.

Utilisez notre modèle de story-board (p. 178) pour réaliser le vôtre. N'oubliez pas que la compétence artistique n'est qu'un détail. L'essentiel est de réfléchir aux étapes d'un processus, pas de créer un chef-d'œuvre. Il n'y a rien de mal à gribouiller des bonhommes allumettes, du moment que vous arrivez à communiquer ce qui est censé se produire à chaque étape.

Composez un story-board

Titre Voici Paulita



Que se passe-t-il ?

Paulita a deux enfants, Roberta et Felipe. Sa maison a été détruite par le typhon. Elle est bénéficiaire de Mercy Corps et elle a besoin d'un prêt pour rétablir son entreprise de nettoyage. Elle a entendu dire que PabilinKO était facile à obtenir et l'aiderait à se remettre sur pied.

Titre Paulita signe un contrat



Que se passe-t-il ?

Paulita se rend au marché et s'arrête au stand de PabilinKO. Elle montre à l'agent sa pièce d'identité et les papiers du barangay. Ça suffit à lui permettre de souscrire son premier emprunt. Paulita reçoit un texto confirmant qu'elle est officiellement cliente de PabilinKO !

Composez un story-board

Titre Elle retire son argent



Que se passe-t-il ?

Paulita se rend à l'agence partenaire BankO la plus proche, sur la place du marché. Elle se sert de son numéro de téléphone et de sa carte d'identité pour retirer la somme empruntée.

Titre Elle fait un versement

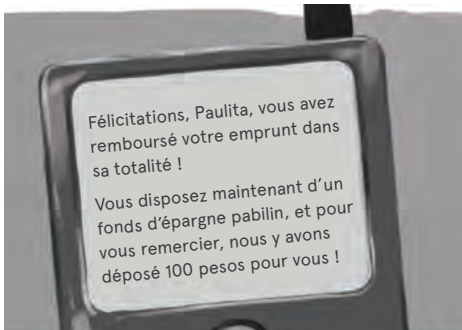


Que se passe-t-il ?

De retour au village, Paulita va voir un agent pour effectuer ses versements hebdomadaires. Ça lui convient très bien parce que l'agence BankO la plus proche se trouve à 10 kilomètres, et elle ne peut pas s'y rendre régulièrement. Paulita fait son versement, et l'agent envoie la somme à BankO. Paulita reçoit un texto confirmant le paiement.

Composez un story-board

Titre 11 semaines plus tard...



Que se passe-t-il ?

Paulita finit de rembourser son emprunt. Elle est heureuse d'avoir pu rétablir son entreprise de nettoyage avec l'aide de BanKO. Elle reçoit un texto de félicitations, qui lui annonce qu'elle dispose désormais d'un fonds d'épargne, qui compte déjà 100 pesos. Comme Paulita a remboursé son premier emprunt PabilinKO dans sa totalité, elle a la possibilité d'en souscrire un deuxième, plus important.

Titre Paulita fait grandir son pécule



Que se passe-t-il ?

Paulita peut continuer à développer son fonds d'épargne pabilin chaque fois qu'elle gagne un peu d'argent supplémentaire, par exemple quand elle vend son cochon, après une semaine où les affaires sont exceptionnelles ou quand sa fille qui vit à Manille lui envoie un peu d'argent.

Faites un jeu de rôles



Le jeu de rôle permet d'intégrer rapidement et concrètement une idée ou une expérience.

Le jeu de rôle est un prototype facile à construire, qui peut vous aider à exposer rapidement les destinataires de votre projet à une idée, une expérience ou un produit. S'entraîner d'abord au jeu de rôles avec votre équipe de conception est une bonne idée. Vous apprendrez beaucoup en endossant les rôles des personnages de votre sketch avant même de quitter votre bureau.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 45 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Il est bon d'avoir des costumes, mais ce n'est pas nécessaire

PARTICIPANTS

Équipe de conception, destinataires du projet

- 01** | L'objectif principal du prototypage est de donner corps à une idée pour susciter une réponse, qu'elle vienne de vous, de votre équipe, d'un partenaire ou du destinataire de votre concept.
- 02** | Décidez de l'idée que vous voulez approfondir et assignez des rôles aux membres de votre équipe.
- 03** | Prenez environ 30 minutes pour déterminer les rôles nécessaires, qui les jouera et ce que vous cherchez à tester : s'agit-il d'un type d'interaction, de la réaction d'une personne à un type de produit, de l'efficacité de votre argumentaire de vente ?
- 04** | Les costumes et les accessoires sont des outils très efficaces pour les jeux de rôles. N'y passez pas un temps fou, mais envisagez d'en avoir pour augmenter le réalisme de votre prototype. Vous seriez étonné de voir à quel point quelques détails peuvent donner vie à un jeu.

Prototypage rapide



Construisez vos prototypes rapidement, partagez-les immédiatement et continuez à apprendre.

Pour les concepteurs centrés sur l'humain, le prototypage rapide est un moyen incroyablement efficace de concrétiser les idées, d'apprendre en fabriquant et de recevoir rapidement les opinions des destinataires d'un projet. Comme les prototypes sont conçus pour transmettre une idée et n'ont pas besoin d'être parfaits, vous pouvez rapidement passer d'une itération à l'autre, en vous appuyant sur ce que vous avez appris. Le prototypage rapide signifie que vous construisez juste ce qu'il faut pour tester votre idée, avant de reprendre votre concept pour l'améliorer dès que vous savez ce qu'en pensent les gens.

ÉTAPES

DURÉE

120 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylo, papier, fournitures

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Dès que vous avez décidé de votre prototype (p. 111), fabriquez-le.
- 02** | Vous pouvez réaliser un nombre illimité de prototypes : story-boards (p. 113), jeux de rôles (p. 128), modèles, maquettes, etc. L'objectif est de réaliser quelque chose de tangible, qui communique l'idée que vous voulez tester. Pas besoin que ce soit parfait, juste assez bon pour faire passer l'idée.
- 03** | Prenez maintenant votre prototype et testez-le auprès des destinataires de votre projet. Placez-le entre leurs mains et demandez-leur ce qu'ils en pensent. Ne manquez pas d'obtenir leurs commentaires et opinions (p. 126).
- 04** | Et ensuite, vous pouvez intégrer les informations reçues et itérer (p. 127). Confectionnez vite un autre prototype et recommencez jusqu'à ce que vous soyez parvenu à la solution.

MÉTHODE EN ACTION



Prototypage rapide

Lors d'une mission pour Juhudi Kilimo au Kenya, le prototypage rapide s'est avéré essentiel pour permettre à l'équipe d'IDEO.org de trouver la meilleure façon de transmettre des informations techniques aux agriculteurs locaux.

Juhudi Kilimo est une entreprise sociale kenyane qui propose des financements de matériel agricole, des assurances agricoles et des formations aux nouvelles technologies. IDEO.org avait été chargée de concevoir de nouvelles façons de proposer les formations de Juhudi Kilimo aux agriculteurs. Après plusieurs semaines de recherches sur le terrain, l'équipe a mis à jour plusieurs révélations sur les petits exploitants, par exemple que les agriculteurs font confiance à l'expertise et à l'expérience, mais que souvent, ils n'ont pas accès à des informations impartiales. En outre, l'apprentissage par les pairs est l'une des meilleures méthodes d'évolution des pratiques agricoles.

Pour tester si ces révélations pourraient guider la création d'un nouveau service, l'équipe a réalisé deux prototypes. Le premier était une courte vidéo mettant en scène un agriculteur local, Isaac, et présentant la croissance de son élevage de poulet. La projection se terminait sur le numéro de téléphone d'un centre d'appels où les agriculteurs pouvaient poser des questions et discuter avec un expert. Comme il s'agissait d'un prototype et qu'il n'était pas possible de mettre sur pied tout un centre d'appels,

l'équipe a décidé de compiler les questions posées pendant une semaine et de noter les numéros à rappeler. Elle a ensuite embauché un agronome pour passer une journée à retourner les appels et répondre aux questions. Ces deux prototypes, la vidéo et le faux centre d'appels, ont permis de répondre à deux questions clé : a) ces vidéos pourraient-elles inciter les agriculteurs à se former pour améliorer leurs exploitations ? et b) un centre d'appels serait-il un moyen efficace de diffuser des renseignements techniques ?

En fin de compte, le centre d'appels ne s'est pas avéré satisfaisant, mais il a validé l'idée que l'accès à un expert était important. L'équipe de conception a changé de cap et réalisé des vidéos pour sensibiliser les agriculteurs aux nouvelles pratiques, mais elle n'en serait pas arrivée là si au début, elle n'avait pas prototypé le centre d'appels pour apprendre comment communiquer au mieux avec les agriculteurs.

Avec les prototypes, presque tout est possible. Ne vous découragez pas si ce n'est pas une réussite. Tant que vous apprenez quelque chose, ce n'est pas vraiment un échec.



En réalisant un court-métrage (en haut) et en créant un prototype de centre d'appels (en bas), cette équipe a appris ce qui marche ou pas pour assurer la formation des agriculteurs au Kenya.



Le modèle d'entreprise



Cette feuille de travail pratique peut vous aider à réfléchir à certains aspects clé d'une entreprise sociale, d'un service ou d'une entreprise.

Alors que votre idée se concrétise et que vous commencez à la tester, vous devez garder à l'esprit la forme que prendra votre entreprise. Pour ce faire, un modèle d'entreprise peut vous aider. Notre feuille de travail pose quelques questions clé, comme la source de revenus, les partenariats clé à forger et les ressources vitales pour votre organisation. Vous pouvez utiliser ce modèle à plusieurs reprises tout au long de votre processus pour tenir compte de l'évolution de différents éléments à mesure que vous affinez votre idée et que vous avancez dans sa mise en œuvre.

ÉTAPES

DURÉE

90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, feuille de travail Modèle d'entreprise (p. 180)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Imprimez un modèle d'entreprise pour chaque membre de votre équipe. Vous en trouverez un pratique dans la section Ressources (p. 180).
- 02** | Réunissez votre équipe et commencez à remplir les différentes sections du modèle. Lorsque vous le remplissez pour la première fois, ne vous étonnez pas s'il reste des blancs. Il est normal de ne pas savoir exactement comment tout fonctionnera.
- 03** | N'hésitez pas à vous interrompre pour rassembler davantage d'informations.
- 04** | Lorsque vous avez terminé, affichez le modèle d'entreprise dans votre espace de travail. Comme le reste du processus de design centré sur l'humain, vous le peaufinez peu à peu. Envisagez d'en créer un nouveau au fur et à mesure que votre projet évolue.

MÉTHODE EN ACTION



Le modèle d'entreprise

Travaillant avec Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP) à l'amélioration des installations sanitaires en Zambie, une équipe d'IDEO.org a entrepris de concevoir une marque et un modèle commercial pour un service de vidange des latrines.

Pour s'assurer que la nouvelle technologie de camion de pompage disponible, qui permettrait de vider les latrines à fosse mieux et plus vite, serait utilisée de façon à servir au mieux la collectivité, les concepteurs se sont mis à réfléchir au type d'entreprise et de service. Au bout du compte, on décida d'un modèle de service, qui proposerait différentes modalités, comme des abonnements mensuels donnant droit à une vidange partielle à intervalles réguliers ou des paiements uniques pour une vidange totale. Ces options permettraient à l'entreprise de servir des familles aux situations financières variées. Toutefois, il ne suffisait pas de concevoir un système de paiement adapté aux membres de la collectivité. Il fallait aussi trouver un modèle viable pour le service lui-même.

L'équipe a donc eu recours à la feuille de travail de modèle d'entreprise pour mieux comprendre ce qui pourrait fonctionner. Elle a mis sur papier les différentes formes que l'entreprise pourrait adopter, en commençant par les partenaires et les activités qui seraient nécessaires à son lancement pour finir par la proposition de valeur offerte au client. Ce modèle a, en plus, fourni un moyen rapide de comparer les coûts aux sources de revenus, un élément crucial pour déterminer la viabilité du concept.

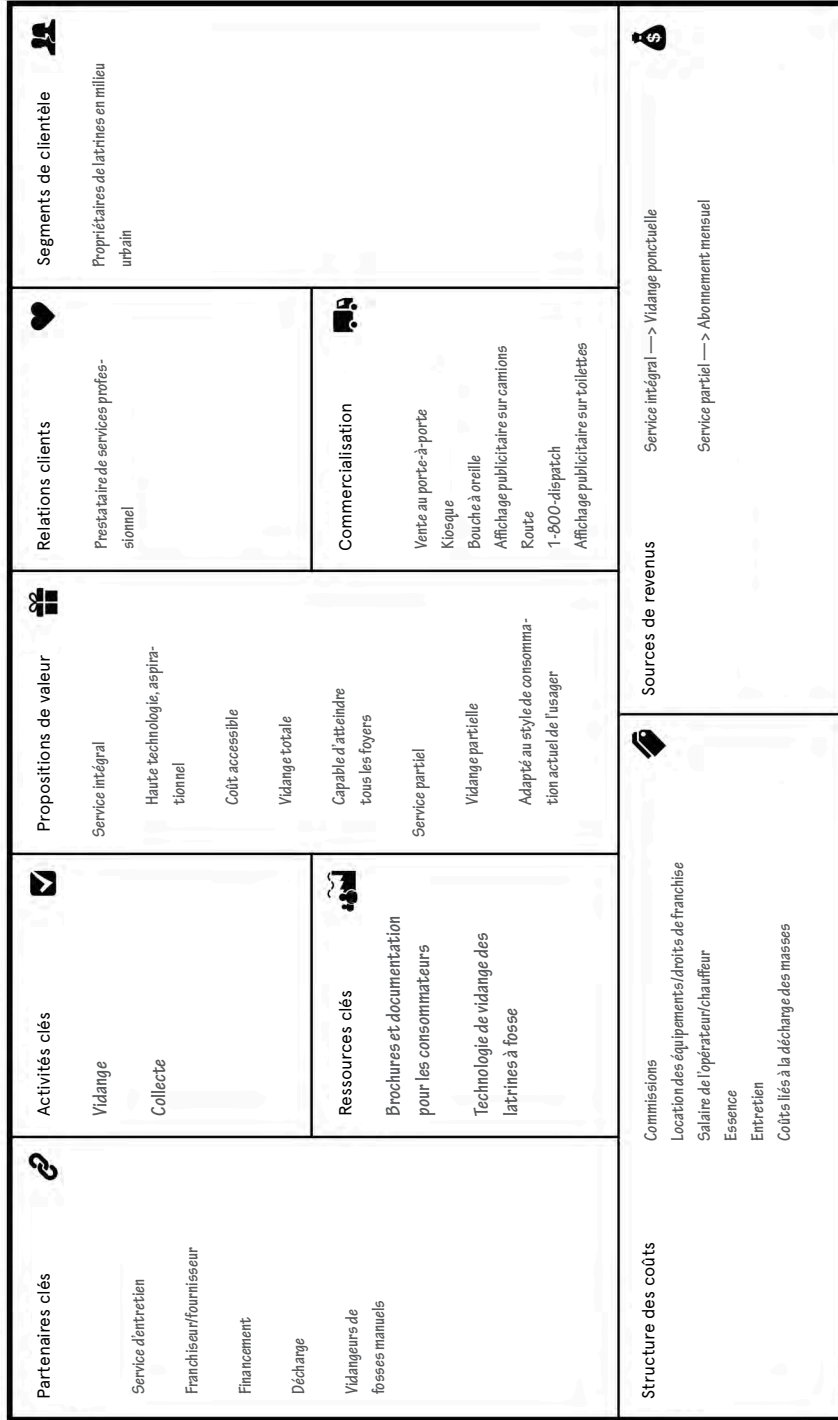
Le modèle d'entreprise

Conçu pour : les partenaires, propriétaires et clients de la franchise

Créé par : IDEO.org

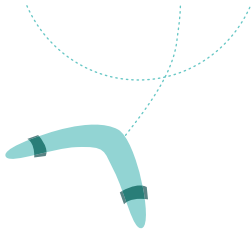
Date : Avril 2013

Version :



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer
 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Recevez des commentaires



Vous avez appris et vous avez construit. Maintenant, présentez ce que vous avez produit aux destinataires de votre projet et voyez ce qu'ils en pensent.

Demander aux gens de donner leur avis sur vos idées et prototypes est crucial pendant la phase d'idéation. C'est une démarche qui vous aidera à vous assurer que les destinataires de votre projet sont au cœur de votre processus. C'est aussi une façon directe de vous assurer que vous concevez quelque chose qu'ils pourront adopter. Si le rôle du prototype est de tester une idée, ce sont les opinions des utilisateurs potentiels qui font avancer les choses.

ÉTAPES

DURÉE

60 à 90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

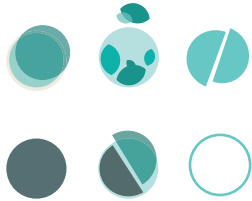
Stylos, papier, votre prototype

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataires du projet

- 01** | Maintenant que vous avez un prototype, présentez-le aux destinataires de votre projet. Il y a plusieurs façons de procéder : organiser un entretien de groupe (p. 42), intercepter des personnes sur un marché pour des entretiens sur le vif (p. 39), prendre rendez-vous avec un expert (p. 43) ou encore, organiser une séance de cocréation (p. 109) conçue pour susciter des commentaires.
- 02** | Il est essentiel de capter des opinions franches. Il peut arriver que les gens complimentent votre prototype pour ne pas vous blesser. Faites-leur bien comprendre que ce n'est pour vous qu'un outil d'apprentissage et que vous voulez savoir ce qu'ils pensent vraiment, même si c'est négatif.
- 03** | Montrez votre prototype au plus grand nombre de personnes possible afin d'obtenir une grande variété de réactions. Reportez-vous à la page Utilisateurs extrêmes et utilisateurs moyens (p.49) pour vous assurer de parler à un échantillon représentatif d'utilisateurs potentiels.
- 04** | Notez les commentaires que vous recevez et posez des questions afin d'approfondir vos idées.

Intégrez les commentaires et réitérez



Laissez-vous guider par les commentaires des destinataires de votre projet pour la prochaine itération de votre solution.

Laissez-vous guider par les commentaires des destinataires de votre projet pour la prochaine itération de votre solution. Vous en avez appris beaucoup sur les gens dans la phase d'inspiration. Pour continuer d'apprendre dans la phase d'idéation, montrez-leur à quoi vous avez abouti et découvrez ce qu'ils en pensent. Incorporer leurs commentaires à votre travail pour construire un nouveau prototype constitue la meilleure façon de peaufiner votre idée jusqu'à ce que vous soyez sûr qu'elle sera appréciée et adoptée.

ÉTAPES

DURÉE

90 à 120 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Informations tirées des commentaires et opinions reçus (p. 126), matériel de prototypage, Post-it

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** Réunissez votre équipe de conception et partagez les commentaires que vous avez recueillis. Utilisez les méthodes Partagez les histoires qui vous inspirent (p. 78) ou Partagez ce que vous avez appris (p. 77).
- 02** Faites maintenant la synthèse des commentaires reçus. Créez des représentations visuelles (p. 89) de ce que vous avez entendu et de l'interaction entre les commentaires et votre idée. Vous pouvez également faire un brainstorming (p. 94) sur les changements à apporter à votre idée.
- 03** Passez à la phase tangible et commencez à élaborer la prochaine itération de votre prototype. Intégrer la rétroaction à l'itération est étroitement lié au prototypage rapide (p. 119). Une fois que vous avez décidé des changements à apporter à votre prototype pour refléter les commentaires que vous avez obtenus, exécutez-les.
- 04** Rappelez-vous que cet exercice a pour objectif de peaufiner votre idée. Il ne s'agit pas d'arriver du premier coup à la solution idéale. Vous devrez probablement vous y reprendre à plusieurs fois pour éliminer les petits défauts et trouver une réponse pertinente.



Informational brochure with various icons and text. The visible text includes:

- Icons: A green circle with a white cross, a yellow pill, a white syringe, a blue pill, and a blue pill bottle.
- Text: "The health center is open from 8:00 AM to 5:00 PM. For more information, please call 011-123456789." (Note: The text is partially obscured and may be a placeholder or specific to the location).
- Section: "Prices" with a list of services and their corresponding costs.

Service	Price
Consultation	1000
Prescription	500
Injection	2000
Medication	1500

Informational brochure with various icons and text. The visible text includes:

- Icons: A red circle with a white cross, a blue pill, a yellow pill, and a blue pill bottle.
- Text: "The health center is open from 8:00 AM to 5:00 PM. For more information, please call 011-123456789." (Note: The text is partially obscured and may be a placeholder or specific to the location).
- Section: "Prices" with a list of services and their corresponding costs.

Service	Price
Consultation	1000
Prescription	500
Injection	2000
Medication	1500

Étude de cas : Asili

Concevoir une entreprise collective durable dans les domaines de la santé, de l'agriculture et de l'accès à l'eau en République démocratique du Congo.

En République démocratique du Congo (RDC), un pays déchiré par des années de guerre et une pauvreté extrême, un enfant sur cinq meurt avant son cinquième anniversaire. L'American Refugee Committee (ARC, Comité américain aux réfugiés) a contacté IDEO.org afin d'améliorer les services médicaux destinés aux jeunes enfants de la RDC. Ensemble, nous avons conçu Asili, une entreprise durable, qui propose à ses membres des services agricoles, un accès à l'eau propre et une clinique de soins médicaux. En abordant d'un même geste tout l'écosystème des besoins existants, à savoir eau potable, semences améliorées et soins médicaux pour les tout-petits, IDEO.org a aidé l'ARC à produire un impact positif sur la collectivité tout entière. Et après un début formidable, l'ARC réfléchit déjà aux possibilités d'expansion d'Asili.



ÉQUIPE DE CONCEPTION

4 concepteurs d'IDEO.org

PARTENAIRES

American Refugee Committee

CALENDRIER

Phase de conception : 12 semaines
pour IDEO.org

Délai de lancement : 11 mois

LIEU

Bukavu, République démocratique
du Congo

LE RÉSULTAT

Asili a été lancée en juillet 2014. En l'espace de quelques mois, la clinique, le point d'eau et le centre agricole ont déjà servi un nombre impressionnant de personnes. Après seulement quelques cycles de récolte, les agriculteurs locaux indiquent un meilleur rendement de leurs cultures de pommes de terre, pois et haricots grâce aux graines achetées à Asili. Malgré leur extrême pauvreté, les habitants ont adopté Asili parce qu'ils y sont bien servis. « Asili » signifie « fondation » en swahili, et l'entreprise sert bel et bien de fondation aux projets des gens de Bukavu. Les alentours de la clinique ont vu éclore un restaurant et des commerces, et les travaux préliminaires d'installation d'un réseau électrique ont débuté, signe manifeste que lorsqu'on conçoit avec la participation directe d'une population, on arrive à des solutions qui sont appréciées et adoptées. On note avec enthousiasme que l'ARC s'est, en outre, imprégné des principes de design centré sur l'humain élaborés par IDEO.org et qu'il les perpétue.

L'INSPIRATION

Pour ce projet, le déclic pendant la phase d'inspiration est venu, comme c'est souvent le cas, de l'immersion de l'équipe dans le contexte du projet. Plusieurs semaines ont été consacrées à mieux comprendre la population locale. L'équipe de conception savait que sur les 20 % d'enfants qui ne dépassent pas leur cinquième anniversaire en RDC, beaucoup meurent de causes évitables comme la pneumonie, la diarrhée et le paludisme. Toutefois, avant de résoudre la question de l'accès aux soins médicaux pour ces enfants, il fallait mieux comprendre la dynamique sociale autour de la médecine elle-même.

Des dizaines d'entretiens avec les habitants de Bukavu ont permis à l'équipe d'accueillir les révélations qui allaient guider la conception d'Asili, notamment lorsqu'une femme a expliqué qu'elle avait eu recours aux soins médicaux pour sa grossesse, mais qu'elle s'était arrêtée parce qu'elle ne savait jamais combien cela aller lui coûter. L'équipe a réalisé que les chances d'avenir de son enfant seraient considérablement améliorées si la clinique présentait la situation un peu plus clairement et donc, que la transparence et la fiabilité devraient être au cœur de la solution.



L'IDÉATION

Après avoir rencontré un grand nombre d'habitants, l'équipe de conception savait que le modèle du service devrait être profondément ancré dans la collectivité. Elle a donc décidé d'approfondir son apprentissage et de tester ses idées lors d'une session de cocréation. Après les entretiens de la phase d'inspiration, tenus avec des dizaines de personnes, sept femmes en particulier se sont détachées du lot.

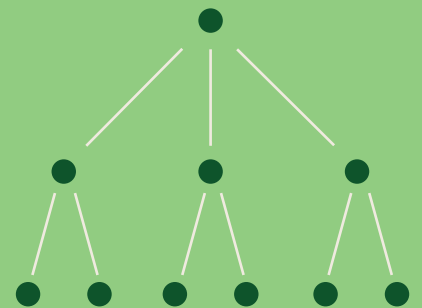
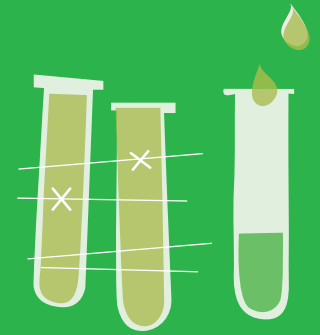
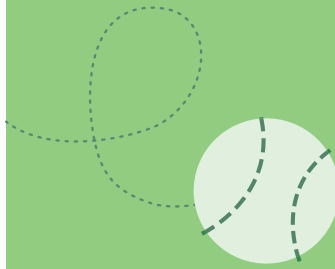
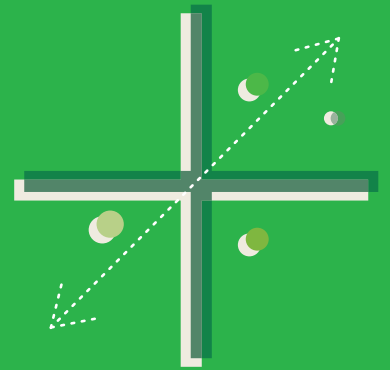
L'équipe a invité ces sept femmes à un atelier de deux jours pendant lequel elles ont participé au processus de conception du service, notamment lors de séances de brainstorming sur le nom, le logo et d'autres aspects. Ces deux journées se sont avérées incroyablement fructueuses. Les sept femmes n'ont pas hésité une seconde à endosser les rôles de conceptrices, prototypeuses et solutionneuses. En intégrant ces membres de la collectivité au processus de conception, l'équipe a recueilli beaucoup plus d'informations qu'en se contentant de les interroger. Elle a gagné une perspective sur la dynamique sociale de Bukavu et l'équilibre du pouvoir dans la collectivité, et assimilé le fait qu'un service qui traiterait les gens en consommateurs puisse être viable.

Armée des désirs et des idées de la collectivité, l'équipe de conception est rentrée à San Francisco avec une vision claire de la façon dont Asili devrait fonctionner, comment elle devrait communiquer et comment elle pourrait être profitable. Après quelques semaines de travail acharné sur la conception du système, des services, de l'entreprise, de son identité et plus encore, IDEO.org a donc remis à l'ARC une feuille de route pour Asili.

L'IMPLÉMENTATION

En collaboration avec l'ARC, l'équipe de conception d'IDEO.org a imaginé une entreprise durable, adaptée aux réalités quotidiennes des personnes de la RDC. Partant d'un simple modèle d'entreprise, le projet a évolué pour inclure une structure d'effectifs, un plan de lancement et toutes les composantes du service.

Avec l'introduction d'Asili sur l'un des marchés les plus pauvres du monde, l'ARC a dépassé de loin la feuille de route d'IDEO.org et adopté une approche centrée sur l'humain pour mieux mettre en œuvre sa vision, notamment en développant le principe de conception établi selon lequel la transparence était cruciale. L'ARC a réalisé que la clinique d'Asili desservirait encore mieux la collectivité si elle disposait d'une charte des droits du patient. Grâce à son étroite collaboration avec IDEO.org, l'ARC a profondément assimilé les méthodes qui lui permettront de mettre en œuvre, d'adapter et de développer Asili pour continuer à concevoir un service multi-offres.





L'IMPLÉMENTATION

Dans la phase d'implémentation, vous allez donner vie à votre solution en la mettant sur le marché. Vous établirez des partenariats, affinerez votre modèle d'entreprise, piloterez votre idée et finalement, vous la lancerez. Avec la certitude de son succès parce que vous avez placé les personnes-mêmes que vous cherchez à servir au cœur de votre processus.

CETTE PHASE VOUS AIDERA À RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES :

Comment puis-je planifier la suite ?

Comment puis-je rendre mon concept réel ?

Comment puis-je évaluer si ma solution fonctionne ?



Faites un prototypage immédiat



Faire un prototypage immédiat vous donne la chance de confronter votre solution pendant quelques semaines au monde réel.

Même si vous recevez les commentaires des destinataires de votre projet tout au long du processus, un prototypage immédiat est l'un des meilleurs moyens de tester votre solution sur le marché. Jusqu'à présent, vous n'avez réalisé que des prototypes bruts, tout juste suffisants pour communiquer l'idée que vous vouliez tester. Un prototypage direct vous donnera la chance d'effectuer un test de résistance dans des conditions réelles. Vous pouvez y consacrer quelques jours ou quelques semaines pour voir comment votre solution fonctionne dans la pratique. L'objectif du prototypage direct est de cerner la faisabilité et la viabilité de votre idée.

ÉTAPES

DURÉE

De quelques jours à plusieurs semaines

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Espace de travail, personnel, permis et tout le nécessaire pour faire fonctionner votre solution dans les conditions réelles du marché

PARTICIPANTS

Équipe de conception, intervenants clé, personnel supplémentaire

01

La première étape est de déterminer ce que votre prototype va tester. Ça peut être la façon dont les gens vont découvrir l'existence de votre solution, le fonctionnement de votre service ou les modalités de votre modèle. Par exemple, vous pouvez exploiter une entreprise à partir d'un kiosque pendant une semaine pour tester un canal de distribution.

02

Une fois que vous avez décidé de ce que vous testez, penchez-vous sur la logistique de votre prototypage direct. Avez-vous besoin d'un espace de travail, de personnel supplémentaire, d'uniformes, d'un permis ?

03

Si vous en avez la capacité, pensez à mener de front plusieurs prototypages immédiats. Vous pourrez ainsi tester rapidement plusieurs idées et voir comment elles fonctionnent ensemble, ce qui peut également être important.

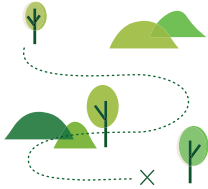
04

Ne cessez jamais d'itérer. Si quelque chose ne va pas le premier jour, essayez une nouvelle approche le deuxième jour. La beauté du prototypage immédiat, c'est l'apprentissage rapide, l'itération à la volée et le fait qu'il rapproche votre solution de la réalité.

05

Comme toujours, prenez note des commentaires des destinataires de votre projet.

Établissez une feuille de route



Il vous faudra un calendrier et un plan d'action pour lancer votre idée. Une feuille de route peut vous aider à respecter vos délais et votre cible.

Vous avez un concept dont vous êtes satisfait et vous l'avez testé en situation réelle. Maintenant, il vous faut un plan d'action pour l'implémentation. Une feuille de route vous permettra de rassembler les principaux intervenants de votre projet pour déterminer un échéancier, partager la responsabilité des divers éléments du projet et établir des jalons. C'est une excellente méthode à mettre en œuvre en parallèle avec l'évaluation des ressources (p. 137) et la constitution de votre équipe de projet (p. 144) afin d'avoir une vue d'ensemble de vos besoins.

ÉTAPES

DURÉE

90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylo, papier, Post-it, calendrier

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
intervenants clé, partenaires

- 01** Réunissez votre équipe de conception ainsi que tous les intervenants et partenaires clé responsables de l'implémentation de votre idée.
- 02** Imprimez un grand calendrier représentant les 12 ou 18 mois à venir, sur lequel vous noterez ce qui doit arriver et quand. Commencez à placer des Post-it aux dates clé, comme le lancement du programme pilote (p. 146), la date de mise sur le marché, etc.
- 03** On perd facilement le fil de tout ce qu'il y a faire. Divisez mentalement votre calendrier en périodes. Déterminez ce qui doit être accompli le mois suivant, d'ici trois mois, d'ici un an. Vous verrez émerger des thèmes centrés sur les différents types de travail.
- 04** Réfléchissez aux grandes étapes de votre projet, à savoir la date de commercialisation, le lancement de la fabrication, l'ouverture du site web et notez-les dans votre calendrier. Utilisez des Post-it de couleurs différentes pour les jalons. Vous pouvez même les coller de travers, façon losange, pour mieux les démarquer.
- 05** Chaque fois que vous ajoutez un Post-it au calendrier, affectez un membre de l'équipe ou un partenaire à la tâche en question. Pour chaque élément de votre projet, nommez la personne en charge et préparez-vous à la tenir responsable de son accomplissement.

Évaluez vos ressources



Vous avez conçu une excellente solution, mais que va-t-il falloir pour l'exécuter ? Votre équipe actuelle suffira-t-elle ?

Concevoir une solution innovante et la mettre en pratique sont deux propositions différentes. Avec cette méthode, vous assimilerez la faisabilité de votre solution et verrez les points sur lesquels votre organisation aura besoin d'aide. Faites cet exercice en conjonction avec la constitution de votre équipe projet (p. 144) et l'établissement de votre feuille de route (p. 136). Prises ensemble, ces trois méthodes vous aideront à procéder à la phase d'implémentation.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, feuille de travail d'évaluation des ressources (p. 182)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Vous cherchez ici à comprendre les éléments centraux de l'implémentation de votre solution : comment la distribuer, de quels partenaires aurez-vous besoin et quelles sont les capacités nécessaires à son exécution ? Votre modèle d'entreprise (p. 123) le plus récent contient certaines de ces réponses.
- 02** | Commencez à remplir votre feuille de travail d'évaluation des ressources (p. 182). Énumérez les ressources dont vous disposez déjà et celles qui sont toujours nécessaires. Faites un brainstorming (p. 94) pour déterminer les besoins dans chacune des catégories principales : Distribution, Activités, Capacités et Responsabilités. Par exemple, sous Distribution, vous envisagez peut-être un modèle de vente directe en magasin ou indirecte en gros. Remplissez une feuille d'évaluation des ressources pour chacun des modèles afin de les comparer.
- 03** | Après le brainstorming, reprenez toutes vos idées et commencez à regrouper les besoins en fonction des acteurs présents dans la salle, puis incluez une catégorie pour les besoins qui dépassent les capacités de l'équipe. Vous pouvez les placer dans la liste Toujours nécessaire.
- 04** | Étudiez la question de la constitution de votre équipe de projet. Avez-vous besoin de plus ou de moins d'aide après avoir évalué vos ressources ?

MÉTHODE EN ACTION



Évaluation des ressources

En partenariat avec Marie Stopes International (MSI), IDEO.org s'est lancée dans une mission d'un an à Lusaka, en Zambie, pour concevoir et implémenter un programme de santé sexuelle adressé aux adolescentes.

Au début du projet, l'équipe s'est plongée dans la vie des adolescentes pour découvrir ce qui les interpellait, ce que c'était que d'être une adolescente et comment les services de santé sexuelle pourraient s'intégrer à leurs vies. Elle a ensuite travaillé en étroite collaboration avec MSI pour concevoir un modèle adapté autour des Divines Divas, un groupe de jeunes femmes imaginaires dont chacune représentait un moyen de contraception différent. Les Divas devaient permettre aux adolescentes de comprendre et de parler des contraceptifs d'une manière pertinente à leurs vies. Partant des Divas et des principes de conception sur lesquels elles étaient basées est née l'idée de remanier entièrement la clinique elle-même, transformant l'image de marque, la stratégie de sensibilisation et l'approche de communication.

L'équipe a procédé au prototypage immédiat de ce nouveau programme de différentes façons. La première expérience a eu lieu dans un cadre au décor enjoué, réservé aux adolescentes, appelé le Centre des Divas. Le succès a été immédiat, et l'équipe a déterminé que cette approche était effectivement

un moyen efficace de s'adresser aux filles et de leur proposer des services. Toutefois, rien ne garantissait que c'était le modèle le plus efficace à mettre en œuvre à grande échelle. L'équipe a donc essayé une autre approche. Le programme pourrait-il être aussi efficace, mais moins coûteux et moins gourmand en ressources si on créait plutôt des espaces réservés dans les cliniques existantes ? Serait-il envisageable d'utiliser des cliniques mobiles ?

Pour tester cette idée, l'équipe de conception a rempli une poignée de feuilles d'évaluation des ressources afin de mieux comprendre ce qu'il coûterait d'implémenter le concept d'origine dans des espaces et sous des formes variées. En remplissant une feuille d'évaluation pour chaque modèle envisagé, l'équipe a pu comparer les pièces du puzzle nécessaires à chaque itération.

Cet exercice peut être extrêmement utile, non seulement pour définir ce que signifie l'implémentation d'un programme en termes de distribution, d'activités, de capacités et de responsabilités requises, mais aussi pour identifier les lacunes dans votre façon de penser. Il permet de voir le projet sous une perspective qui met en valeur la responsabilité, la capacité et le personnel. Nous avons inclus ci-après la feuille d'évaluation des ressources établie pour le concept d'origine du Centre des Divas.

Évaluation des ressources

Distribution	Activités	Capacités	Responsabilités				Toujours nécessaire ?
	Quelles sont les activités nécessaires pour faire fonctionner notre idée ?	Que pouvons-nous déjà faire ?	Études de conception	Organismes chargés de l'implémentation	Donateurs	Intervenants extérieurs	
Centre des Divas autonome	Local	Orpètrerie local + coût	●	●	●		Cartographie de la collectivité
	Diffusion auprès des adolescentes	Aménagement et décoration Nettoyage et entretien Formation des conseillères Manifestations au centre Campagnes de prospection porte-à-porte		●	●	●	Manifestations extérieures via des partenaires avec les ONG locales
Services médicaux	Services médicaux	Consultations avec infirmières Traitement contraceptif Dépistage et traitement des MST	●	●	●	●	Formation accrue et traitement des MST
	Services non médicaux	Collecte et saisie de données Gestion et administration Gestion et administration inter-cliniques		●	●	●	Mobilisation continue de la collectivité
Suivi	Suivi	Rappels avant consultations Rappels après consultation Centre d'appels		●	●	●	
	Suivi des performances	Évaluation des données Boucle de rétro-information Logiciel d'analyse des données		●	●	●	Suivi de la qualité Mesures de coût + efficacité
Documentation	Documentation	Matériel publicitaire Production Distribution	●				
	Gestion d'inventaire	Fournitures cliniques Fournitures non cliniques Contraceptifs		●	●	●	

Forgez des partenariats



Il se peut que vous ayez besoin d'aide pour lancer votre concept sur le marché. Forgez dès maintenant les partenariats nécessaires.

Alors que vous avancez dans la phase d'implémentation, vous constaterez que vous devrez pouvoir compter sur toutes sortes de partenaires. Identifiez vos partenaires financiers à l'aide des méthodes de stratégie de financement (p. 145) et revenu durable (p. 152). Le modèle d'entreprise (p. 123) et l'évaluation des ressources (p. 137) vous permettront de déterminer quels sont les intervenants dont vous aurez besoin pour faire décoller votre projet. L'essentiel ici est d'identifier des partenaires et d'établir des relations avec eux.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

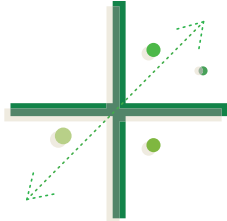
Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
intervenants clé, partenaires

- 01** Réunissez votre équipe de conception et vos autres intervenants clé et partenaires. Idéalement, les participants seront les mêmes que pour votre feuille de route (p. 136), votre stratégie de financement et votre analyse du revenu durable.
- 02** Commencez par un brainstorming (p. 94) portant sur vos besoins principaux. Avez-vous besoin d'être en contact avec la presse ? ou de lever des fonds ? Définissez vos besoins.
- 03** Cela fait, procédez à un nouveau brainstorming pour identifier les personnes que vous connaissez déjà et celles que vous pouvez rencontrer à l'aide de votre réseau.
- 04** Tout en préservant votre flexibilité, commencez à définir les paramètres de ce que vous demanderez à vos partenaires. Déterminez quand vous aurez besoin de chacun, ce que vous pouvez raisonnablement attendre d'eux et les délais à placer pour vos demandes.

Faites une courbe de croissance



Ce graphique vous aidera à comprendre à qui votre solution est destinée et comment son implémentation se déroulera.

La courbe de croissance est un moyen rapide d'appréhender visuellement les difficultés d'implémentation de vos solutions. Elle vous aidera à déterminer si vos solutions sont progressives, évolutives ou révolutionnaires et si elles s'adaptent ou s'ajoutent à une offre existante, ou si elles en créent une totalement nouvelle. Vous pourrez également préciser si vos solutions sont ciblées sur votre groupe d'utilisateurs actuel ou si elles peuvent s'étendre à un nouveau groupe. En comparant vos solutions les unes aux autres, vous identifierez rapidement celles que votre organisation a les moyens, la main-d'œuvre et la capacité d'entreprendre.

ÉTAPES

DURÉE

30 à 45 minutes

DIFFICULTÉ

Facile

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

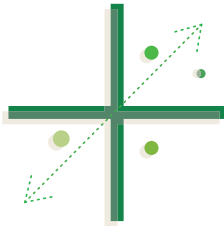
Stylos, Post-it, feuille de travail de la courbe de croissance (p. 184)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Utilisez la courbe de croissance (p. 184) ou copiez-la sur une grande feuille de papier. L'axe vertical représente la nouveauté de votre offre et l'axe horizontal représente vos utilisateurs. Les offres totalement nouvelles se placent au-dessus de l'axe horizontal, les offres qui reprennent des solutions existantes tombent au-dessous. Une idée destinée à de nouveaux utilisateurs atterrit à droite de l'axe vertical, une idée qui touche des utilisateurs existants à gauche.
- 02** | Reportez vos solutions sur la feuille de travail. Les idées révolutionnaires qui attireront de nouveaux utilisateurs vont tomber dans le quadrant supérieur droit. Les idées qui apportent des petites améliorations sur des services existants se placeront au-dessous de l'axe horizontal.
- 03** | Observez la répartition des solutions allant du progressif au révolutionnaire. Y a-t-il des manques dans votre portefeuille de solutions ? Le tableau comporte-t-il des zones vierges tandis que d'autres sont bien remplies ? Si oui, comptez-vous trouver des solutions qui occupent les quatre quadrants ?
- 04** | Beaucoup d'organisations clament une propension pour la pensée révolutionnaire, mais ce sont souvent les changements progressifs et évolutifs qui ont le plus d'impact. Évaluez ce qui est réaliste pour votre organisation et ce qui profitera le plus à votre public.

MÉTHODE EN ACTION



Faites une courbe de croissance

L'hygiène domestique est un énorme problème à Kumasi, au Ghana. IDEO.org, Unilever et Water and Sanitation for the Urban Poor ont décidé de relever le défi avec une nouvelle entreprise baptisée Clean Team. Si, au bout du compte, le service qui a vu le jour (et dessert déjà des milliers de Ghanéens à faible revenu) propose des toilettes intérieures et un système d'élimination des déchets, ce n'était pas la seule idée de l'équipe.

Pour mieux comprendre les avantages de vos différentes solutions et déterminer lesquelles sont les plus réalisables compte tenu de vos capacités, faites une courbe de croissance.

Les concepteurs de Clean Team avaient trois modèles à l'esprit : le service de proximité qu'ils ont choisi en fin de compte, une variation sur la latrine à fosse commune au Ghana et un service de collecte centralisée où les gens géraient eux-mêmes leurs déchets. Une courbe de croissance leur a montré les idées qui ciblaient de nouveaux clients, et celles qui apportaient quelque chose de nouveau sur le marché de Kumasi.

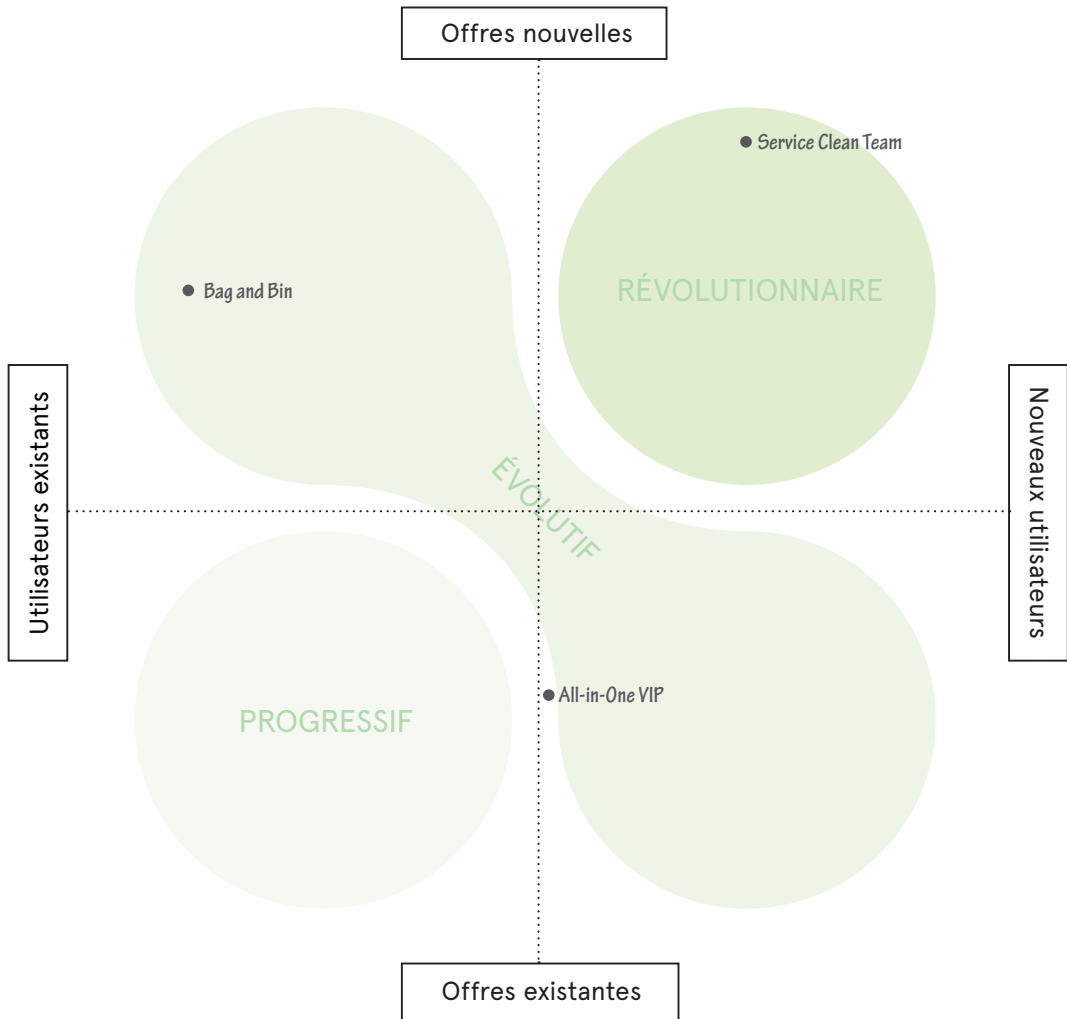
En reportant leurs trois modèles sur une courbe de croissance, ils ont réalisé que le système d'assainissement de proximité était à la fois le plus révolutionnaire (c'était un service totalement nouveau) et le plus fortement axé sur de nouveaux

clients (car seul un petit nombre d'habitants disposaient de toilettes). Le concept de latrine à fosse tout-en-un All-in-One VIP s'inspirait d'une offre existante, mais ciblait un nouveau groupe d'utilisateurs. Et le concept de collecte centralisée des déchets Bag-and-Bin figurait dans la moitié supérieure du cadre parce qu'il offrait un nouveau service à des utilisateurs existants.

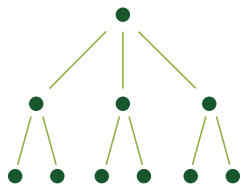
Au bout du compte, l'équipe a conclu qu'elle avait la capacité nécessaire pour implémenter l'idée la plus révolutionnaire et qui visait le plus grand nombre de nouveaux abonnés.

Lorsque vous reportez vos concepts sur une courbe de croissance, réfléchissez à ce que vous pouvez réellement mettre en œuvre. Bien qu'il soit facile de se laisser séduire par l'idée la plus révolutionnaire en apparence, vous constaterez peut-être qu'une innovation plus progressive sera plus facile à implémenter et aura un impact plus important sur la collectivité.

Faites une courbe de croissance



Assemblez une équipe pour votre projet



Maintenant que vous avez une idée à mettre en mouvement, assemblez une équipe capable de vous faire passer du concept au lancement.

La méthodologie ici est similaire à celle qui vous a servi à constituer votre équipe dans la phase d'inspiration, sauf que celle-ci doit être beaucoup plus ciblée.

Il vous fallait une équipe pluridisciplinaire pour obtenir des idées inattendues et des solutions novatrices, mais pour l'implémentation, vous aurez besoin d'un savoir-faire spécialisé, de capacités techniques, de partenaires externes et de financement. C'est peut-être le moment pour certains membres de votre équipe de quitter le projet et pour d'autres de s'y joindre.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception, intervenants clé

- 01** | Maintenant que vous arrivez à la fin de votre projet, déterminez quels sont les membres de votre équipe les plus essentiels à la phase d'implémentation. Dressez la liste des compétences les plus importantes pour réussir l'implémentation. Ordonnez-les par priorité.
- 02** | Examinez votre équipe actuelle. Si elle a rétréci, avez-vous besoin de remplacer quelqu'un ? Avez-vous besoin d'une compétence particulière à ce stade, peut-être un concepteur d'entreprise, un expert en fabrication ou en médecine ?
- 03** | Avez-vous besoin d'un chef de projet maintenant que les phases d'inspiration et d'idéation sont terminées ?
- 04** | Y a-t-il des organisations auxquelles vous devriez vous associer ? Avez-vous besoin de bailleurs de fonds ? Avez-vous besoin d'obtenir l'adhésion d'une équipe de direction ou de fonctionnaires pour implémenter votre idée ?
- 05** | L'implémentation prend parfois du temps, alors réfléchissez d'avance à ce dont vous aurez besoin et aux personnes sur lesquelles vous devrez pouvoir compter lorsque vous arriverez sur le marché.

La stratégie de financement



Sans une stratégie de financement cohérente en place, vous risquez de ne pas avoir l'argent nécessaire pour mettre votre solution sur le marché.

Une stratégie de financement vous permettra d'obtenir l'argent dont vous avez besoin pour lancer votre solution. Il est préférable d'avoir une stratégie de financement en place dès le départ, mais il arrive qu'un concept exceptionnel trouve son financement en cours de route. Invitez vos partenaires financiers clé à se joindre à votre équipe de conception pour un brainstorming (p. 94) sur la meilleure façon de lancer votre projet. Rappelez-vous que votre stratégie de financement n'est pas forcément identique à votre approche du revenu durable (p. 152), donc concentrez-vous sur votre approche financière à court terme.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
intervenants clé, partenaires

- 01** | Assemblez votre équipe de conception, les intervenants clé et les partenaires de votre projet et commencez par un brainstorming sur le financement de votre idée.
- 02** | Si vous devez faire une demande de subvention ou une collecte de fonds, déterminez les contacts à cultiver pour vous y aider. Avoir un argumentaire de vente (p. 149) vous sera très utile.
- 03** | Il existe de nombreuses façons de collecter des fonds en dehors des canaux traditionnels. Une plate-forme de crowdfunding comme Kickstarter ou Indiegogo est-elle adaptée à votre idée ?
- 04** | Si vous prévoyez de tout financer par la vente d'un produit ou d'un service, combien devrez-vous en produire d'avance ? Si votre produit ou service est gratuit, comment cela influe-t-il sur votre stratégie de financement ?
- 05** | Alors que vous planifiez votre stratégie de financement, considérez l'avenir proche. Quand devez-vous atteindre le seuil de rentabilité ? Comment allez-vous passer de votre stratégie initiale à un plan à long terme qui permettra un revenu durable ?

Lancez un programme pilote



Un programme pilote est un test prolongé de votre solution. C'est une étape essentielle à franchir avant sa mise sur le marché.

Si le prototypage immédiat (p. 135) donne un aperçu rapide de la façon dont votre solution se comporte sur le marché, un programme pilote est un engagement plus soutenu. Il dure généralement plusieurs mois et expose pleinement votre solution aux forces du marché. À ce stade, il ne s'agit plus de tester une idée — mon produit doit-il être vert ? faut-il changer le logo ?— mais un système tout entier. Il est bon d'avoir procédé à quelques prototypages immédiats avant de lancer un programme, et d'avoir résolu les problèmes initiaux. Lors du programme pilote, vous exécuterez votre idée avec tout le personnel, l'espace et les ressources nécessaires pour voir si elle fonctionne comme vous l'envisagiez.

ÉTAPES

DURÉE

Plusieurs mois

DIFFICULTÉ

Élevée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

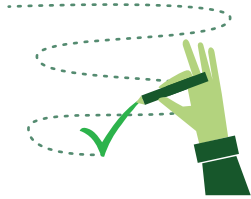
Tout le nécessaire pour exécuter votre solution

PARTICIPANTS

Équipe de conception, intervenants clé, personnel

- 01** | Pour commencer, réglez toute la logistique de votre programme pilote. Qui devez-vous embaucher, devez-vous louer un local, avez-vous sélectionné vos distributeurs et fabricants, vous faut-il un permis ?
- 02** | Avant de lancer votre programme pilote, déterminez comment vous allez vous distinguer de vos concurrents, comment faire venir les clients, quel type de communication il vous faudra pour réussir. Vous êtes maintenant sur le marché et vous devez prévoir ces dynamiques.
- 03** | On itère moins pendant un programme pilote parce que l'objectif est de tester le système dans des conditions réelles. Bien sûr, vous pouvez toujours faire des modifications nécessaires, mais si vous changez trop les variables, il sera difficile de savoir ce qui fonctionne ou pas.
- 04** | Pendant l'exécution de votre programme pilote, recueillez des informations sur le fonctionnement de votre solution. Les commentaires des destinataires de votre projet restent essentiels, mais il est bon d'avoir également des indicateurs commerciaux pour évaluer votre succès.

Définissez le succès de votre solution



Assemblez votre équipe et élaborer une définition du succès pour votre solution. Fixez-vous des jalons clé afin de garder le cap et de vous donner des objectifs à atteindre.

Bien que vous ayez conduit votre projet de façon à avoir un impact défini, à ce point de la phase d'implémentation, le moment est venu de vous arrêter et de déterminer comment savoir si vous avez atteint votre but. Fixez des jalons qui marqueront certaines étapes dans la vie de votre solution pour élaborer une définition du succès. Envisagez différents horizons temporels. Qu'est-ce que le succès dans les deux prochains mois, l'année prochaine, dans cinq ans ? Imaginez le succès pour votre organisation et pour les destinataires de votre projet. Quel impact devez-vous avoir pour déterminer que vous avez atteint votre but ?

ÉTAPES

DURÉE

90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Revenez à votre défi conceptuel d'origine pour évaluer la forme que prendra votre succès.
- 02** | Regardez votre feuille de route (p. 136) et trouvez les dates et les jalons clé. Respecter ces dates pourrait être un bon indicateur précoce de succès. Comment comptez-vous faire ?
- 03** | Imaginez ce que serait le succès depuis différentes perspectives. Du point de vue commercial, atteindre le seuil de rentabilité avant une date donnée est un indicateur possible. Et en termes d'organisation ? Quelle est la perspective de la collectivité que vous cherchez à servir ?
- 04** | Y a-t-il des mesures externes de succès que vous devez prendre en considération ? Vos bailleurs de fonds ou vos partenaires vont-ils vous tenir responsable de certaines normes ? Prévoyez ces éventualités.
- 05** | Vous pouvez affiner votre définition du succès petit à petit, conjointement à la méthode Observez et évaluez (p. 153). Les deux sont liées et s'alimentent l'une l'autre.

Continuez les itérations



Procéder à des tests, obtenir des commentaires et développer de nouvelles itérations vous aidera à mettre sur le marché une solution exceptionnelle et à savoir quels aspects modifier.

L'itération est au cœur du design centré sur l'humain, et même si votre solution est maintenant presque prête, vous devez continuer d'itérer. Pouvez-vous modifier votre stratégie de communication ? Devez-vous faire évoluer votre plan de revenus, ou repenser votre plan de distribution ? Dès que votre solution fait ses premiers pas dans le monde, commencez à noter ce qui pourrait être amélioré et évaluez comment vous y prendre. En continuant à itérer, à solliciter des commentaires et à intégrer ces apprentissages à votre solution, vous serez plus susceptible d'avoir un impact important.

ÉTAPES

DURÉE

Tout au long du processus

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

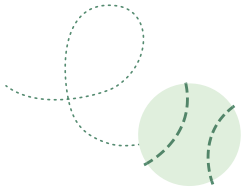
Commentaires des destinataires de votre projet, matériaux de prototypage

PARTICIPANTS

Équipe de conception, intervenants clé, partenaires

- 01** | Ne perdez pas de vue l'approche itérative que vous avez adoptée jusqu'ici. Aussi contradictoire que cela puisse paraître, votre solution n'est jamais vraiment finie. Même une fois sur le marché, vous pouvez toujours l'améliorer.
- 02** | Même si votre produit, votre service ou votre expérience fonctionne bien, examinez votre marketing, demandez-vous si votre personnel possède les compétences requises, ou s'il existe un moyen plus efficace de fournir votre solution. Toutes ces questions sont des occasions d'itérer.
- 03** | Le prototypage rapide (p. 119) et le prototypage immédiat (p. 135) offrent d'excellentes occasions d'itérer à la volée et de tester rapidement vos idées.

Créez un argumentaire de vente



Maintenant que votre idée est assez bien définie, il vous reste à la communiquer à vos donateurs, vos partenaires, les consommateurs, en un mot à tout le monde !

Un argumentaire de vente est une excellente façon de communiquer votre idée, son fonctionnement, son importance et qui en bénéficie. Au cours de son élaboration, vous clarifierez les éléments clé de votre idée et peaufinerez votre façon d'en parler. L'argumentaire de vente sera votre moyen principal de présenter votre idée. Il vous servira à convaincre toutes sortes de personnes, des banques aux clients potentiels, de se rallier à votre cause.

ÉTAPES

DURÉE

90 à 120 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

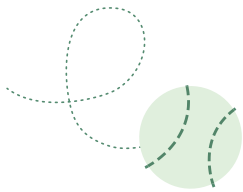
Stylos, Post-it, feuille de travail de l'argumentaire de vente (p. 185)

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Commencez par articuler l'essence de votre produit, service ou expérience. Décrivez le contexte, l'idée maîtresse de votre solution, ce qui la différencie et votre appel à l'action si vous en faites un. Développez une explication succincte, de moins d'une minute.
- 02** | Votre argumentaire doit être clair et sans ambiguïté. N'allez pas vous perdre dans les détails.
- 03** | Ensuite, vous devrez présenter votre projet sous une forme quelconque : un dépliant, un site web, un livre ou une présentation, par exemple. Il vous faudra peut-être des formats différents. Songez à vous faire aider d'un concepteur graphique, d'un vidéaste ou d'un rédacteur.
- 04** | Vous communiquerez probablement différemment avec différents publics. Assurez-vous d'avoir des histoires à raconter de longueurs variables avec plus ou moins de détails. Il vous faudra une version courte, une moyenne et une longue.

MÉTHODE EN ACTION



Créez un argumentaire de vente

L'équipe qu'IDEO.org avait affecté à la création de l'entreprise sociale Asili avec l'American Refugee Committee (ARC) savait que pour que la clinique, le point d'eau et le centre agricole voient le jour, il faudrait trouver des fonds. L'équipe avait conçu le service de fond en comble. Elle était donc au courant de la somme que l'ARC devrait trouver, et elle a conçu une solution pour les y aider.

L'argumentaire créé pour l'ARC était double : une vidéo et un mode d'emploi.

« Nous avons conçu l'argumentaire de sorte que les dirigeants de l'ARC puissent d'abord montrer une courte vidéo, puis faire une présentation plus en détail, explique Shalu Umaphy, la conceptrice d'entreprise. La vidéo permettait de partager d'abord la vision, et ensuite le manuel expliquait plus en détail les composantes de l'entreprise et son fonctionnement. »

Le plus délicat dans la création d'un argumentaire, c'est que parfois l'objet de la présentation n'existe pas encore. Dans le cas d'Asili, l'équipe devait donner à l'ARC les outils nécessaires pour vendre le service sans le montrer en action.

« Il a fallu une tonne de préparation pour cette vidéo, raconte Shalu. Présenter une vision prospective du service était vraiment difficile parce que nous ne pouvions pas en montrer toutes les parties.

Nous avons donc dû nous débrouiller pour faire comme si Asili était en place, trouver des accessoires et des habitants de la collectivité qui joueraient la comédie pour nous tout en restant fidèles à l'offre. En fin de compte, ça a marché, et la vidéo s'est avérée vraiment utile puisque l'équipe de leadership de l'ARC a réussi à rassembler les fonds pour Asili. »

Lorsque vous créez votre argumentaire, réfléchissez à ce dont vous aurez besoin et pensez à le moduler pour l'adapter à différents publics. S'il est accrocheur, captivant ou impérieux, il aidera à convaincre de l'importance de votre projet. Vous aurez peut-être besoin de plus d'un élément, comme pour Asili, avec une vidéo (pour la vision) et une présentation (pour les détails).

Créez un argumentaire de vente

Décrivez brièvement votre projet

Asili est une entreprise sociale durable, dont l'objectif est de réduire la mortalité parmi les enfants de moins de cinq ans en République démocratique du Congo. Elle offre des points d'eau potable, une clinique de soins médicaux et des services agricoles.

À qui devez-vous le présenter ?

À des donateurs.

Quel(s) format(s) votre argumentaire prendra-t-il ?

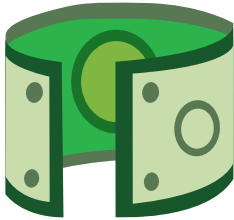
Une vidéo pour transmettre notre vision.

Une présentation destinée aux donateurs éventuels.

Rédigez un argumentaire court. En l'écrivant, pensez aux façons dont vous le développerez.

En République démocratique du Congo, 20 % des enfants meurent avant leur cinquième anniversaire. Asili, une nouvelle entreprise sociale durable, lancée par l'American Refugee Committee et IDEO.org, est en train de changer les choses. En adoptant une nouvelle approche holistique de la médecine, de l'alimentation, de l'accès à l'eau potable et de l'agriculture conçue avec la contribution des habitants de la RDC eux-mêmes, Asili veille à ce que les enfants soient plus nombreux que jamais à partir sur de bonnes bases.

Analysez les revenus à long terme



Votre stratégie de financement vous couvre jusqu'au lancement de votre idée, mais il va vous falloir une stratégie de revenu à long terme pour avoir un impact maximum.

Vous avez le choix entre de nombreux types de stratégies de revenus pour financer votre solution. Assurez-vous seulement d'adopter la bonne. Bien entendu, la notion de revenu est restée présente à votre esprit tout au long du projet, alors que vous conceviez votre modèle d'entreprise (p. 123) et votre stratégie de financement (p. 145), mais ceci vous donnera une nouvelle occasion de réunir votre équipe de conception et vos partenaires clé pour réévaluer votre raisonnement. Il s'agit ici de répondre à quelques questions cruciales, qui affecteront la façon dont vous présentez votre solution à ses destinataires.

ÉTAPES

DURÉE

60 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, papier, tableur

PARTICIPANTS

Équipe de conception, intervenants clé, partenaires

- 01** Réunissez votre équipe de conception et vos autres intervenants clé et partenaires. Ils auront une bonne compréhension des éléments principaux de votre projet.
- 02** Préparez une simple feuille de calcul qui montre tous les frais occasionnés par votre solution, en tenant compte aussi bien du personnel que du marketing et de la production.
- 03** Si vous misez sur l'obtention de dons ou de subventions, réfléchissez de façon critique à la façon dont vous allez rassembler ces fonds et à la fiabilité de vos sources de financement. Quelles relations allez-vous devoir établir pour assurer l'avenir de votre entreprise ?
- 04** Si vous vendez un produit, combien d'articles devez-vous vendre pour atteindre votre objectif de revenu ? Comment allez-vous fidéliser vos clients ? Où devez-vous fixer le prix de votre produit ? Vous faudra-t-il introduire de nouveaux produits au fil du temps ?
- 05** Enfin, au fil de ces discussions, pensez au développement de votre projet. Dans cinq ans, comptez-vous avoir plusieurs sites ? Proposerez-vous plusieurs produits ? Cette première offre fait-elle partie d'une gamme de biens ou de services potentiels ? Comment pouvez-vous développer vos revenus à long terme avec votre solution ?

Contrôlez et évaluez votre solution



Depuis le début, votre objectif est d'avoir un impact important. Définissez comment vous mesurerez votre progression et développerez votre solution.

Tout au long du processus de conception, vous avez assimilé des informations, évalué des possibilités et amélioré votre solution. Maintenant que vous êtes sur le point de la lancer, il va vous falloir un plan pour mesurer son impact. Il existe de nombreuses façons de contrôler et d'évaluer la progression d'une entreprise. Choisissez celle qui vous conviendra. Elle peut être très simple : soit votre solution permet de gagner de l'argent, soit ce n'est pas le cas. Toutefois, si vous cherchez à modifier le comportement d'une population ou à encourager l'adoption d'un service, il vous faudra une approche plus nuancée.

ÉTAPES

DURÉE

30 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, mur ou tableau

PARTICIPANTS

Équipe de conception

- 01** | Déterminez pourquoi vous voulez contrôler et évaluer votre travail. S'agit-il de prouver son impact ? d'obtenir de nouveaux financements ? d'améliorer vos pratiques commerciales ? de générer des revenus plus importants ?
- 02** | Assurez-vous que vos partenaires et intervenants clé participent à la conversation. Certains d'entre eux connaissent à fond votre domaine d'étude et disposent d'informations cruciales.
- 03** | Voyez si votre équipe est la mieux placée pour contrôler et évaluer votre travail. Vous devrez peut-être embaucher une équipe ou des consultants externes pour vous aider.
- 04** | L'essai randomisé contrôlé (ERC) est souvent utilisé pour évaluer un impact. C'est une méthode très rigoureuse, mais aussi très chère et qui peut prendre des années. En outre, elle limite les possibilités d'itération pour éviter de perturber le test. Vous trouverez peut-être que les outils de mesure dynamiques (p. ex., nombre de visites, chiffres de vente) sont plus utiles.
- 05** | Essayez de trouver un équilibre entre les mesures quantitatives et qualitatives. Mélanger les histoires et les données peut s'avérer très avantageux.
- 06** | Adoptez la philosophie du prototypage. Vous pouvez vous baser sur les informations recueillies pour modifier votre modèle d'entreprise afin de maximiser votre impact.



Contrôlez et évaluez votre solution

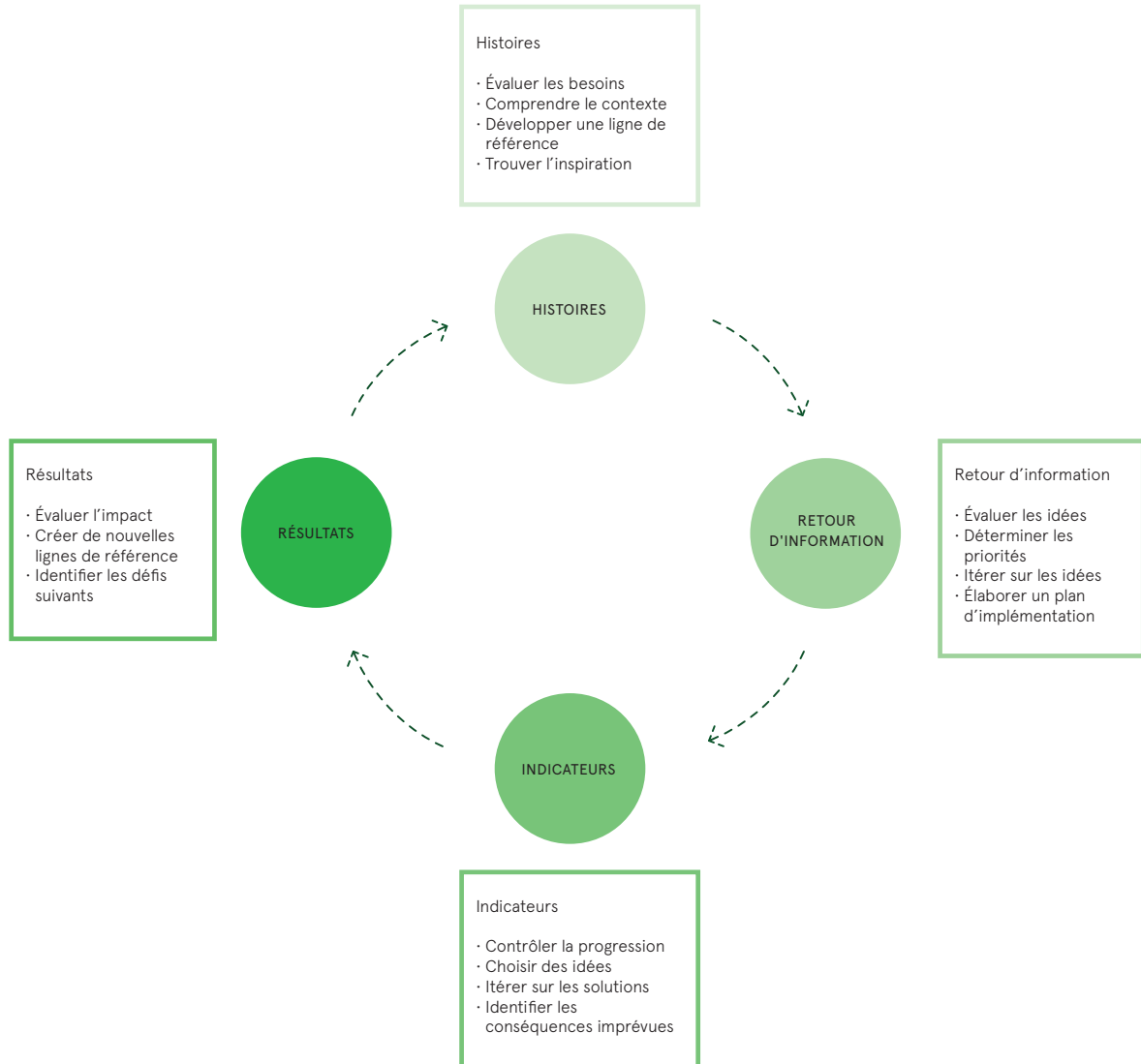
Comme pour le reste du processus de design centré sur l'humain, le contrôle et l'évaluation de votre solution consiste avant tout à rester à l'écoute de la collectivité destinataire de votre projet et à évaluer ses commentaires. Même si votre mode d'évaluation sera nécessairement adapté à vos besoins, ce qui suit devrait vous aider à en comprendre les principes directeurs.

Les histoires et les anecdotes sont un excellent point de départ pour votre évaluation. En gardant à l'esprit le contexte dans lequel vous travaillez et les personnes auxquelles vous avez parlé au cours de la phase d'inspiration, utilisez ce que vous avez appris jusqu'ici pour établir une ligne de référence de l'état actuel de la collectivité. Puis retournez discuter avec les destinataires de votre projet tout au long de l'implémentation de votre solution. Ceci vous permettra de vous assurer que vous et votre équipe restez axés sur leurs besoins et que vous continuez à apprendre, itérer et recueillir des anecdotes à comparer à votre ligne de référence.

Suivre la progression quantitativement à travers des indicateurs spécifiques complète à merveille la mesure qualitative avec laquelle vous avez commencé. Rappelez-vous : les chiffres ou points de données ne sont pas tous essentiels. Ce qui compte, c'est que vous ayez un objectif bien défini et que vous sachiez quelles données recueillir et comment les interpréter. Il existe des myriades de façons

d'évaluer les données. Faites un plan pour déterminer quels indicateurs seront les plus importants pour démontrer votre impact.

En recueillant les commentaires anecdotiques et en suivant les indicateurs qualitatifs avec rigueur, vous serez en mesure de mieux comprendre les résultats de votre travail. Comparez ces résultats à la ligne de référence que vous avez établie au début et aux objectifs de votre équipe pour évaluer si vous avez obtenu l'impact que vous souhaitiez.



HISTOIRE D'IMPLÉMENTATION



Mise sur le marché

Lors d'une mission avec Marie Stopes International (MSI) et la Fondation Hewlett portant sur les moyens de donner aux adolescentes le contrôle de leur santé sexuelle, une équipe d'IDEO.org est arrivée à une solution véritablement nouvelle : un studio de manucure mobile où les adolescentes pourraient s'informer et recevoir des contraceptifs. Toutefois, seul un prototypage immédiat permettrait d'exposer le service naissant aux forces du marché et de le tester dans des conditions réelles.

Parce que nous testons toujours nos solutions auprès des collectivités que nous cherchons à servir, ce prototypage immédiat était l'occasion idéale d'évaluer trois aspects de notre idée : la communication, la sensibilisation et le local.

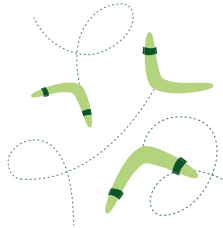
La communication était basée sur le concept des Divines Divas, cinq jeunes femmes imaginaires représentant chacune une méthode contraceptive. Les Divas seraient donc mises à l'épreuve pour savoir si elles parviendraient à « interpellier » les adolescentes. L'équipe allait aussi tester un point encore plus crucial : les Divas permettraient-elles de déclencher les conversations que le personnel et les infirmières de Marie Stopes International voulaient avoir avec les jeunes femmes de la région ? Proposer d'emblée un modèle idéal plutôt qu'un traitement aurait-il l'effet voulu ?

Les résultats du studio de manucure étaient excellents, et nous voulions savoir s'il serait possible de susciter davantage qu'un intérêt à court terme. Comme nous avons appris que les adolescentes recevaient régulièrement des informations douteuses de la part des écoles, des églises et de leurs parents, nous voulions également voir si une équipe de conseillères bien entraînées, d'un âge tout juste un peu plus avancé, qui pourraient aborder les adolescentes en égales, pourrait être utile.

Enfin, nous voulions voir ce qui ressortirait d'une transformation du local de la clinique. Par le passé, les adolescentes s'étaient montrées réticentes à y obtenir des services. L'équipe a adopté une approche centrée sur les jeunes en redécorant une partie de la clinique de MSI avec des couleurs vives et en y accrochant des affiches reprenant les Divines Divas. Un local plus accueillant conduirait-il à une meilleure diffusion de l'information et des services ?

Avec ces trois questions à l'esprit, MSI a procédé à un prototypage immédiat de trois mois, pendant lequel près d'un millier de jeunes femmes se sont présentées pour recevoir des services et des traitements. Il s'agissait d'une augmentation considérable par rapport aux chiffres habituels de MSI, et à la suite de cet essai prolongé, nous savons que notre approche est efficace. MSI aussi.

Continuez de solliciter des commentaires



Même si votre idée est maintenant plus proche que jamais du marché, vous pouvez toujours bénéficier des opinions des destinataires de votre projet.

Recueillir les commentaires et opinions des destinataires de votre projet est un processus sans fin, qui est essentiel pour faire progresser votre idée. Que vous procédiez à des prototypes immédiats (p. 135) et des programmes pilote (p. 135), que vous déterminiez comment définir le succès de votre solution (p. 147) ou comment la contrôler et l'évaluer (p. 153), vous devez charger des membres de votre équipe de recueillir les retours d'information de toutes les parties prenantes.

ÉTAPES

DURÉE

90 minutes

DIFFICULTÉ

Modérée

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Stylos, Post-it, bloc-notes

PARTICIPANTS

Équipe de conception,
destinataires de votre projet,
intervenants clé, partenaires

01

Alors que vous arrivez aux étapes du prototypage immédiat et du programme pilote, assurez-vous de solliciter des commentaires. Les entretiens individuels (p. 39) et de groupe (p. 42) sont une excellente source d'informations.

02

Sollicitez les contributions de vos partenaires clé. Ils disposent souvent d'une expertise qui peut échapper à l'équipe de conception, et ils pourraient vous indiquer la bonne direction à suivre. Rassembler le bon groupe d'intervenants pour une séance unique peut vous apporter beaucoup.

03

Notez les commentaires et faites-les connaître à l'équipe de conception. Pour ce faire, partagez les histoires qui vous inspirent (p. 78) et communiquez ce que vous avez appris (p. 77).



Étude de cas : Clean Team

Des toilettes à domicile pour les citoyens pauvres du Ghana

Les millions de personnes ghanéennes qui ne disposent pas de toilettes à domicile n'ont guère d'options convenables pour satisfaire à leurs besoins les plus élémentaires. En collaboration avec Unilever et Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP), IDEO.org a développé Clean Team, un système sanitaire exhaustif, qui fournit des toilettes aux abonnés et les entretient. Clean Team dessert maintenant des milliers de personnes à Kumasi (Ghana), leur rendant la vie plus propre, plus saine et plus digne.



ÉQUIPE DE CONCEPTION

8 concepteurs d'IDEO.org

PARTENAIRES

Water and Sanitation for the Urban Poor (WSUP), Unilever

CALENDRIER

20 semaines

LIEU

Kumasi et Accra, Ghana

LE RÉSULTAT

Une équipe d'IDEO.org a conçu un système sanitaire complet pour répondre aux besoins des personnes ghanéennes à faible revenu. Le service Clean Team est un service de location de toilettes autonome personnalisé associé à un système d'élimination des déchets, mais son travail de conception s'étend à tout l'écosystème du service, notamment l'image de marque, les uniformes, le modèle de paiement, le projet d'entreprise et la communication marketing. Unilever et WSUP ont mis en œuvre un programme pilote auprès d'une centaine de familles dans la ville de Kumasi, au Ghana, avant de se lancer en 2012.

L'INSPIRATION

La phase d'inspiration du projet a été intense, avec des dizaines d'entretiens nécessaires pour comprendre toutes les facettes du défi conceptuel. « Parce que l'hygiène est une question qui se pose au niveau du système tout entier, nous savions que nous ne pouvions pas nous contenter de concevoir des toilettes pour Clean Team », explique Danny Alexander, un des concepteurs de l'équipe.

Après six semaines passées à discuter avec des spécialistes de l'assainissement, accompagner un opérateur de toilettes dans ses fonctions, se plonger dans l'histoire de l'assainissement au Ghana et converser avec une foule de personnes ghanéennes, l'équipe a recueilli des informations clé sur l'aspect que devraient prendre les toilettes et les modes de collecte des déchets.

L'équipe a également appris une anecdote historique importante : pendant des années, les vidangeurs de latrines au Ghana travaillaient la nuit. Toutefois, comme ces éboueurs manuels se débarrassaient souvent des excréments dans la rue, risquant la santé de leurs concitoyens, la collecte de nuit fut interdite dans les années 1990. Sachant cela, l'équipe a conclu qu'elle pourrait tirer parti d'un comportement existant en matière d'élimination des déchets, mais qu'elle devrait éviter tout soupçon de déversement illégal.



L'IDÉATION

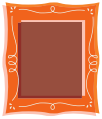
Cette phase du projet s'est déroulée à une vitesse fulgurante, passant de l'apprentissage au prototypage en sept semaines. Après avoir tenu des séances de brainstorming avec ses partenaires et des personnes ghanéennes ordinaires, l'équipe a déterminé quelle direction prendre et a commencé à tester ses idées. Quelle esthétique les gens aimeraient-ils ? Une latrine à séparation d'urine trouverait-elle sa place ? Les gens permettraient-ils aux vidangeurs d'entrer chez eux ? Où pourrait-on placer les toilettes dans la maison ? Pourrait-on concevoir des toilettes qu'on ne pourrait vidanger que dans un centre de gestion des déchets ? En élaborant plusieurs prototypes et en modifiant des toilettes portables existantes, l'équipe a pu placer des éléments tangibles dans les mains des habitants. Ceci lui a permis d'apprendre comment positionner le service, développer des idées initiales pour le marketing et la promotion, et distinguer certaines limitations techniques, à savoir que bien que la chasse d'eau ait été appréciée au début des essais, la pénurie d'eau était un facteur majeur à considérer, et que personne n'avait vraiment envie d'éliminer soi-même ses excréments.

L'IMPLÉMENTATION

Une fois les offres de services et l'apparence des toilettes plus ou moins étoffées, WSUP a procédé à un prototypage immédiat du service Clean Team. Comme il aurait été prohibitif de faire fabriquer des toilettes spéciales, WSUP a eu recours, pour tester le service, à des toilettes-cabines, qui correspondaient pour environ 80 % aux toilettes sur lesquelles travaillait IDEO.org. Ayant obtenu d'excellents résultats, ils ont procédé à la fabrication et dès 2012, les nouvelles toilettes étaient en service. Elles arborent la marque créée par IDEO.org, et le service Clean Team a trouvé sa place dans la vie de milliers de personnes.

RESSOURCES





Définissez le cadre de votre défi conceptuel

Quel est le problème que vous essayez de résoudre ?

1) Exprimez-le sous la forme d'une question.

2) Maintenant, énoncez l'impact optimal que vous espérez produire..

3) Quelles sont les solutions possibles à votre problème ?

Pensez large. C'est bien d'aborder un projet avec une ou deux idées sur la solution, mais assurez-vous qu'elles soient suffisamment ouvertes pour permettre des résultats surprenants.

4) Enfin, notez le contexte et les contraintes auxquels vous êtes confronté.

Il peut s'agir de contraintes géographiques, technologiques, chronologiques ou concernant la population que vous essayez d'atteindre.

5) Votre question initiale a-t-elle besoin d'être affinée ? Recommencez.



Guide d'entretien

Commencez par des questions générales

Quelles sont les grandes questions à poser pour lancer la conversation et mettre votre interlocuteur ou interlocutrice en confiance ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Puis approfondissez le sujet

Quelles sont les questions à poser pour commencer à comprendre les espoirs, les craintes et les ambitions de cette personne ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Analyse du flux des ressources

Pour les entretiens individuels :

Qu'est-ce qui amène
de l'argent ?

Où va l'argent ?



Pour les entretiens de groupe :

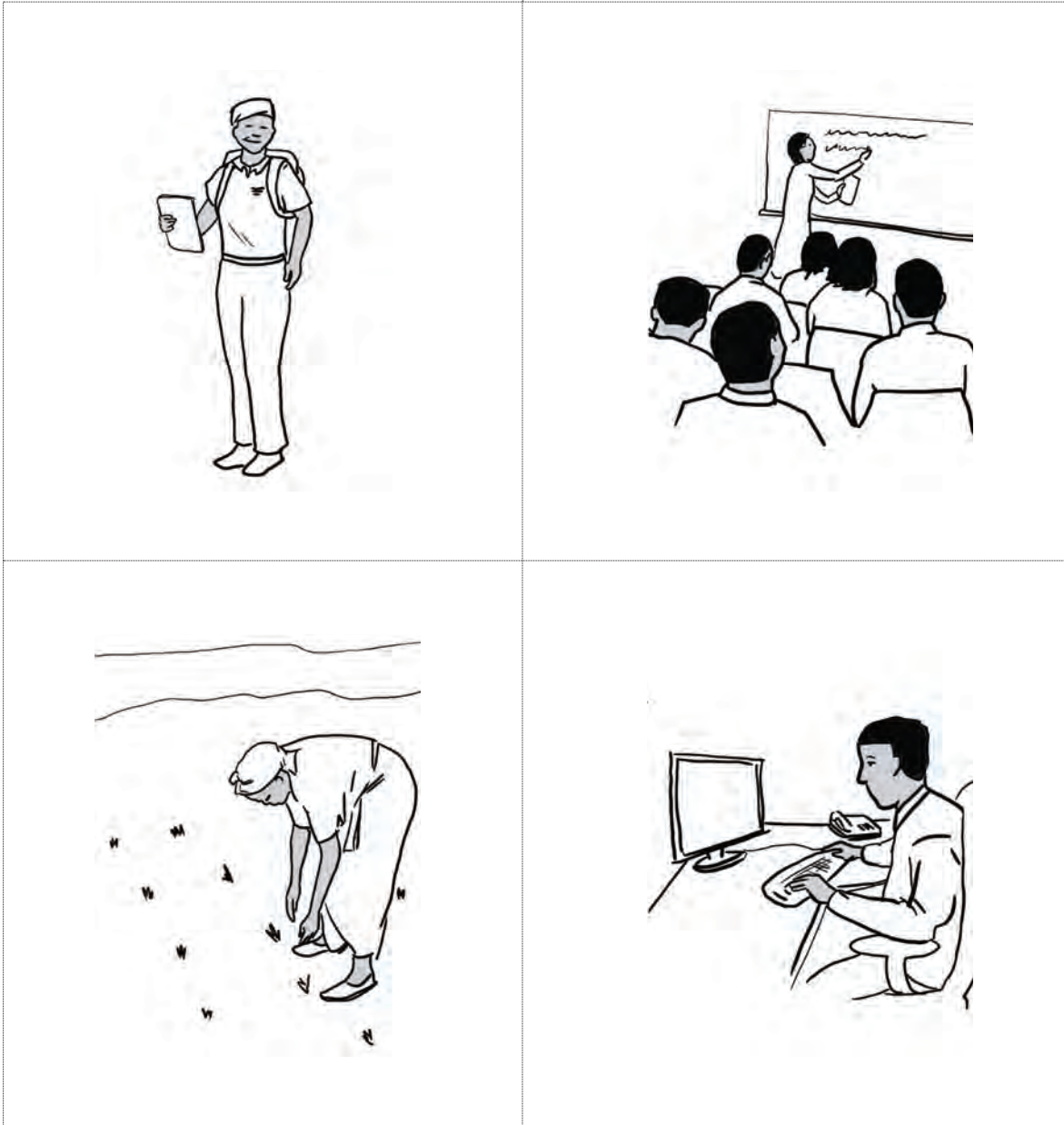
Qu'est-ce qui amène
de l'argent ?

Où va l'argent ?





Tri de cartes







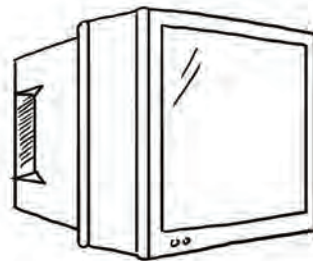
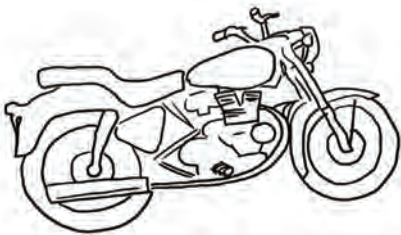
Tri de cartes

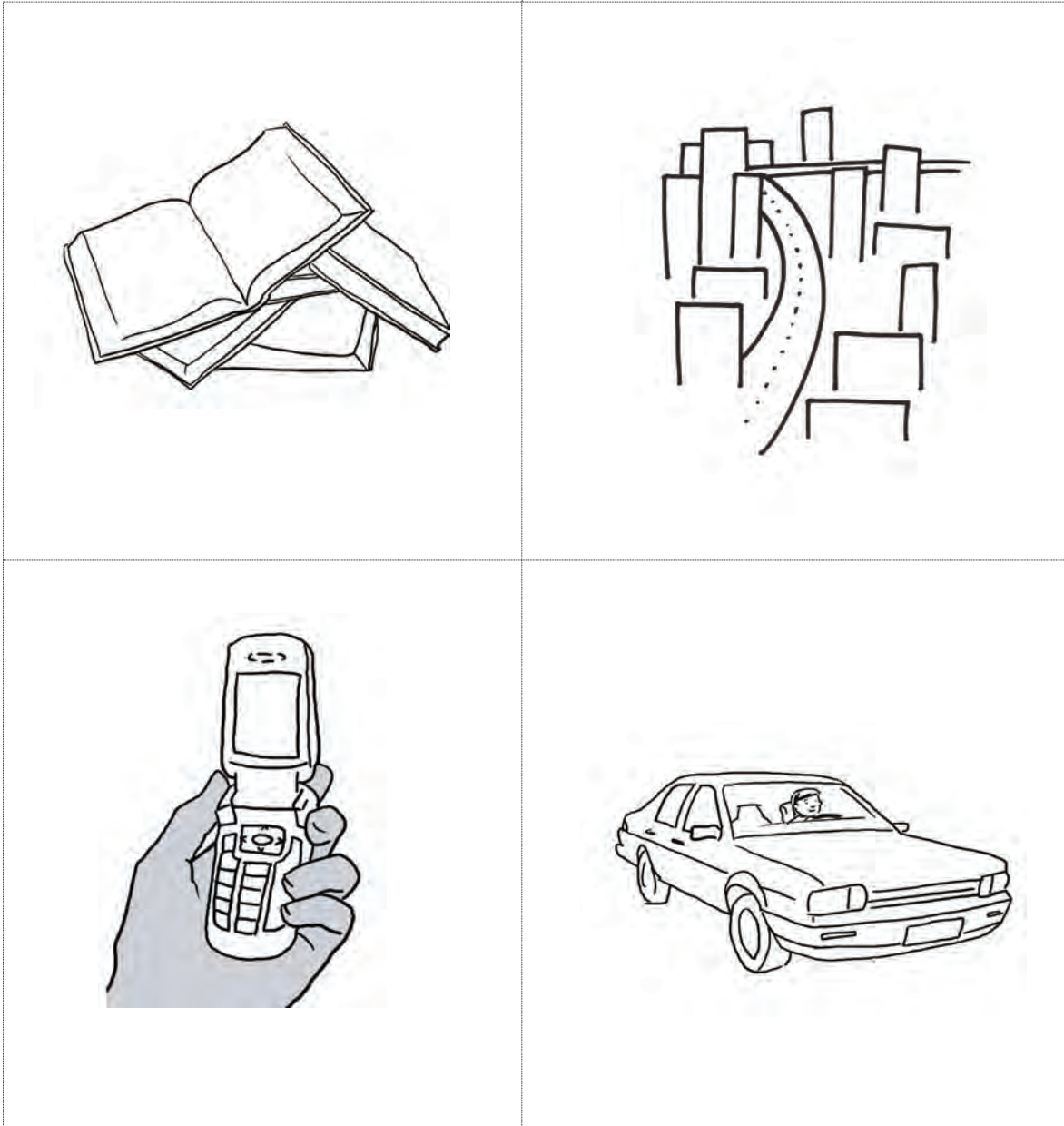






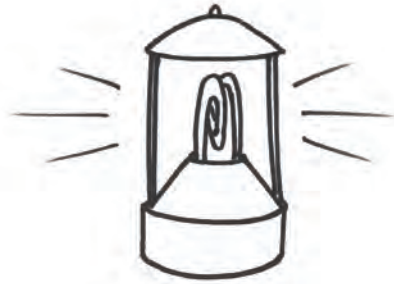
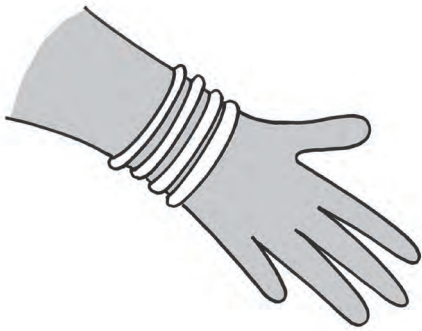
Tri de cartes







Tri de cartes





Formulez vos révélations

Recopiez votre défi conceptuel

.....

Thème :

Révélation :

1.

2.

3.

Thème :

Révélation :

1.

2.

3.

Thème :

Révélation :

1.

2.

3.



Comment ferions-nous pour...

Reformulez vos révélations sous la forme de questions commençant par « Comment ferions-nous pour... »

Révélation :

.....

Comment ferions-nous pour

Révélation :

.....

Comment ferions-nous pour

Révélation :

.....

Comment ferions-nous pour



Composez un story-board

Titre

Placez un Post-It avec un dessin ici

Que se passe-t-il ?

Titre

Placez un Post-It avec un dessin ici

Que se passe-t-il ?

Titre

Placez un Post-It
avec un dessin ici

Que se passe-t-il ?

Titre

Placez un Post-It
avec un dessin ici

Que se passe-t-il ?



Le modèle d'entreprise

Conçu pour :

Créé par :

<p>Partenaires clé </p> <p>Qui sont nos partenaires clé ? Qui sont nos fournisseurs clé ? Quelles sont les ressources clé que nous obtenons de nos partenaires ? Quelles activités clé nos partenaires réalisent-ils ?</p>	<p>Activités clé </p> <p>Quelles activités clé notre proposition de valeur nécessite-t-elle ? Nos canaux de distribution ? Nos sources de revenus ?</p>	<p>Propositions de valeur</p> <p>Quelle valeur apportons-nous à nos clients ? Quels problèmes résolvons-nous pour nos clients ? Quels ensembles de produits et services offrons-nous à chaque segment de clientèle ? Quels besoins satisfaisons-nous pour nos clients ?</p>
<p>Ressources clé </p> <p>Quelles ressources clé notre proposition de valeur nécessite-t-elle ? Nos canaux de distribution ? Notre relation client ? Nos sources de revenus ?</p>		
<p>Structure des coûts </p> <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle d'entreprise ? Quelles sont les ressources clé les plus onéreuses ? Quelles sont les activités clé les plus onéreuses ?</p>		



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Date :

Version :



Relations client



Quel type de relations les clients de chaque segment de marché attendent-ils que nous établissions et entretenions avec eux ?
 Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées au reste de notre modèle d'entreprise ? Combien coûtent-elles ?

Segment de marché



Pour qui créons-nous de la valeur ?
 Quels sont nos clients les plus importants ?

Canaux



Par quels canaux nos segments de marché veulent-ils être contactés ?
 Comment les contactons-nous actuellement ? Comment nos canaux sont-ils intégrés ? Lesquels fonctionnent le mieux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes de nos clients ?

Sources de revenus



Pour quelle valeur nos clients sont-ils prêts à payer ?
 Qu'achètent-ils actuellement ? Comment paient-ils actuellement ? Comment préféreraient-ils payer ? Combien chaque source de revenus contribue-t-elle à l'ensemble ?

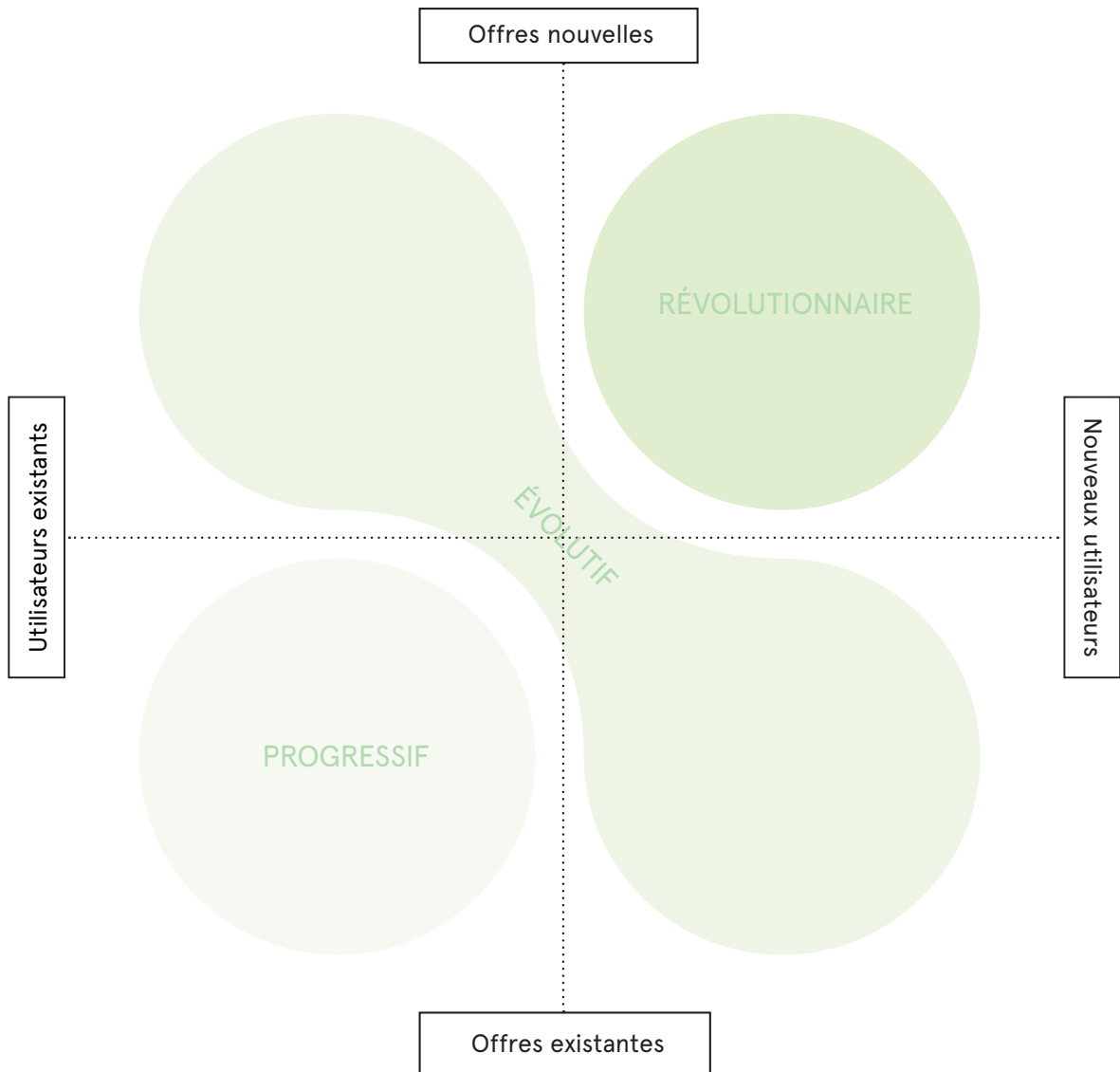


Évaluation des ressources

Distribution Comment allez-vous faire connaître votre concept ? Y a-t-il plusieurs façons ?	Activités Quelles sont les activités nécessaires pour faire fonctionner notre idée ?	Capacités Que pouvons-nous déjà faire ?



Faites une courbe de croissance





Créez un argumentaire de vente

Décrivez brièvement votre projet

À qui devez-vous le présenter ?

Quel(s) format(s) votre argumentaire prendra-t-il ?

Rédigez un argumentaire court. En l'écrivant, pensez aux façons dont vous le développerez.



Le Guide pratique du design centré sur l'humain a été conçu et rédigé par IDEO.org, à San Francisco. C'est une évolution du Human-Centered Design Toolkit, une publication d'IDEO de l'année 2011. Les années qui ont suivi la publication du HCD Toolkit nous ont beaucoup appris sur le rôle du design dans la lutte contre la pauvreté. Le Guide pratique représente une occasion de partager nos nouvelles connaissances en espérant que vous puissiez vous aussi les mettre en pratique.

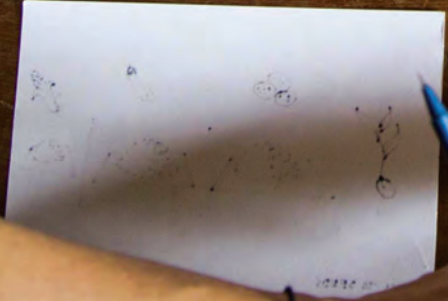
Nous souhaitons remercier les quelques 1300 généreux donateurs de Kickstarter qui ont permis sa réalisation. Il n'aurait jamais pu voir le jour faire sans le concours de notre communauté de concepteurs, d'entrepreneurs et d'innovateurs du secteur social, le type même de personnes dont nous savons qu'ils utiliseront notre Guide pour changer le monde.

Pour en savoir plus sur le design centré sur l'humain, rendez-vous sur designkit.org.

Pour en savoir plus sur notre travail, rendez-vous sur ideo.org.







Handwritten notes in a notebook, including the words 'Education', 'Date', and 'Page'.

A blank lined notebook page.