

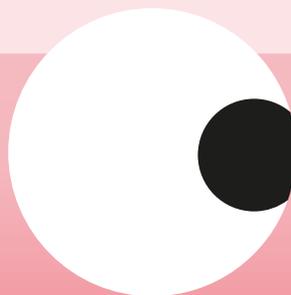
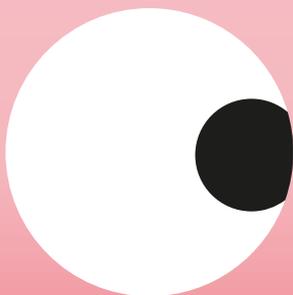
making
weconomy

CAHIERS DE L'ENTREPRISE COLLABORATIVE

powered by Logotel

09

OUPS, OU, OK: LE PARADOXE DU CHOIX PERMANENT



Open



Free



Infinite



making
weconomy

CAHIERS DE L'ENTREPRISE COLLABORATIVE

powered by Logotel

09

OUPS, OU, OK: LE PARADOXE DU CHOIX PERMANENT

Ce neuvième cahier explore le terrain incertain du choix en tant que processus impliquant un changement et entraînant une transformation. Un processus composé de trois segments, représentant chacun un moment que l'Entreprise collaborative doit affronter pour pouvoir innover et enclencher un cercle vertueux d'options.

Le tout s'appuyant sur les réflexions suscitées par l'exposition Need [When Design Empowers Human Potential].

CREDITS

MAKING WECONOMY

Cahiers de l'Entreprise

Collaborative

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

Book Editor

Matteo Amori, Thomas Bialas,
Matteo Camurani, Antonella
Castelli, Giorgio De Marco

Art Direction

Gianluca Alderuccio, Letizia
Cannerozzi, Valeria Crociata,
Natalia Testa

We Author

Gianluca Alderuccio, Andrea
Aparo von Flüe, Laura Bartolini,
Thomas Bialas, Dario Buzzini,
Matteo Camurani, Osvaldo
Chiara, Cristina Favini, Nicola
Favini, Alberto Forchielli,
Carlo Guarneri, Paolo Nespoli,
Tristan Rigendinger, Stefania
Sammartano

Imprimé en 1 500 exemplaires

à Lambrate, Milan, par Arti

Grafiche Bazzi

Retrouvez également Weconomy

sur :



Logotel est l'agence de design de service qui conçoit et accompagne la transformation collaborative des entreprises. Forte d'une équipe de plus de 140 personnes, elle est installée à Milan dans des locaux de 2 400 mètres carrés qui accueillent l'ancienne usine Faema. L'agence compte aujourd'hui 50 clients, avec lesquels elle développe plus de 70 projets. En 2015, outre les projets de design de service, Logotel a également accompagné 5 000 personnes dans le cadre de projets de formation ; elle a conçu et gère 29 social communities et business communities qui, chaque jour, alimentent en services et en contenus ces espaces numériques réunissant plus de 60 000 personnes.

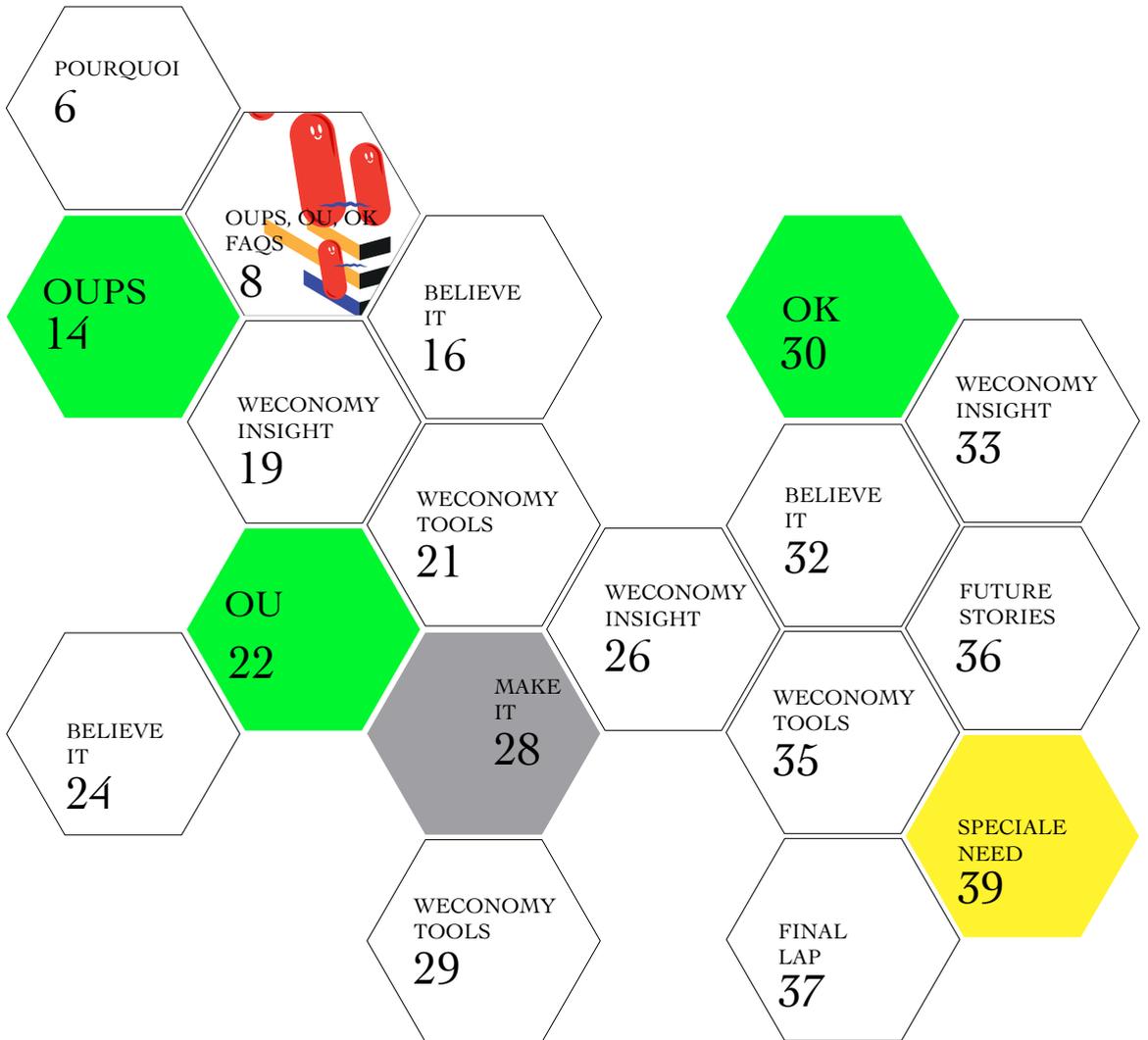


*Cette œuvre est placée sous licence
Creative Commons Attribution - Non
commerciale - Partager à l'identique 3.0
France. Pour prendre connaissance des
termes de la licence, voir le site web : [https://
creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/
fr/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/) ou écrire à : Creative Commons, 171
Second Street, Suite 300, San Francisco,
Californie, 94105, USA.*



Découvrez l'application
officielle gratuite pour
iOS et Android

INDEX



POURQUOI
6

OUPS
14

OUPS, OU OK
FAQS
8

BELIEVE
IT
16

WECONOMY
INSIGHT
19

WECONOMY
TOOLS
21

OU
22

BELIEVE
IT
24

MAKE
IT
28

WECONOMY
TOOLS
29

WECONOMY
INSIGHT
26

WECONOMY
TOOLS
35

OK
30

BELIEVE
IT
32

WECONOMY
INSIGHT
33

FUTURE
STORIES
36

SPECIALE
NEED
39

FINAL
LAP
37

POURQUOI ?

LE PARADOXE DU CHOIX PERMANENT : LA PILULE ROUGE OU LA PILULE BLEUE ?

Exact ou inexact ? Erreur ou opportunité ? Ça marchera ou ça ne marchera pas ?

Choisir, c'est aussi préférer, privilégier, adopter, favoriser, donner la priorité, opter pour, séparer, départager, sélectionner, trier, passer au crible, élire, distinguer, extraire, retenir, révéler.

Faire des choix est une activité que nous pratiquons depuis toujours et qui rythme nos vies et nos projets mais jusqu'à présent, nous ne le faisons jamais de manière aussi continue ; le « pas » entre un choix et l'autre est de plus en plus court et de plus en plus rapide. Il n'y a pas que dans les moments de crise les plus flagrants ou en cas d'imprévus évidents que nous sommes contraints à faire des choix. C'est aussi le cas lorsqu'une normalité perdure, alors qu'elle n'est plus aussi opérante que par le passé : la rupture provoquée par une accélération, qui ouvre un vide dont on ignore s'il faut le combler ou le sauter, est aussi une forme de « Oups ». Mais sommes-nous en mesure de sauter ? Difficile, nous sommes destinés à choisir.

Choisir est inconfortable. Il ne peut pas en être autrement étant donné les efforts que nous faisons chaque jour pour tenir le rythme des choix que nous avons à faire sur des projets, petits et grands, personnels, professionnels, collectifs, personnels ou non. **Le choix est un acte de solitude, par opposition à la multitude, même si nous sollicitons la collaboration, l'appui ou l'opinion de beaucoup de gens : c'est un acte de responsabilité.** Prendre une décision, sans avoir une vision claire du « paysage » dans lequel nous vivons et opérons, prendre des risques en choisissant une possibilité, y compris celle de se tromper, implique d'avoir l'énergie suffisante pour abandonner d'autres possibilités. Il n'y a pas de début sans choix et, ajouterais-je, sans une personne qui soit capable de faire ce choix.

Il y a ceux qui ont la responsabilité de faire des choix en continu.

Nous avons discuté et réfléchi avec des managers et des entrepreneurs issus de sociétés qui évoluent en profondeur, ainsi qu'avec un chirurgien à la tête d'un Trauma Center et un astronaute sur le point de partir en mission dans l'espace. Autant de personnes qui sont amenées à faire des choix dans des contextes incertains, instables et à collaborer avec des groupes importants, pour « sauver leur

peau » et mener à bon port la mission de l'entreprise et les personnes elles-mêmes. Quand le risque devient routine, quand l'urgence devient ordinaire, il faut désigner dans l'organisation/l'organisme une personne chargée de faire les choix. Premièrement : le problème de la gestion du risque, c'est de faire le choix de personnes compétentes et d'investir sur leur compétence. Deuxièmement : être préparé, ne pas paniquer, développer une vision élargie pour ne pas perdre de vue les priorités nécessite de l'entraînement. Troisièmement : être conscient que c'est le contexte incertain dans lequel nous opérons qui nous amène à choisir « en permanence au vol » ; l'expérimentation du choix et la réalisation de prototypes est une variable indispensable à la survie. Quatrièmement : « En cas d'imprévu, il faut être prêt à accepter un risque supérieur » : dans certaines situations, il faut donc accepter consciemment de prendre un risque plus grand pour résoudre un problème. C'est là qu'entre en jeu l'entraînement psychologique nécessaire.

Cinquièmement, aussi important que les « numéros » précédents : celui qui a été chargé de choisir doit assumer les risques et les responsabilités, mais seul le soutien de ses collaborateurs lui permettra de donner suite à ce choix, de le traduire en action. Choisir est un acte solitaire, mais l'on doit aussi avoir la capacité de déléguer, de s'en remettre aux autres et de leur faire confiance. Sixième et dernier point qui me vient à l'esprit : organiser la gestion de l'urgence continue, en investissant sur les connaissances et les compétences des personnes. Ça, ça n'est pas un choix, c'est un fait. PS : nous sommes revenus au point « un » de la liste !

Il y a ceux qui apportent un soutien aux choix continus des autres.

Chaque changement commence par un moment de rupture (le Oups), qui se traduit par la nécessité de développer des alternatives par rapport au passé (le Ou), avant de parvenir au choix final de poursuivre dans une voie plutôt que dans une autre, puis c'est l'Ok : le choix est fait.

Nous avons discuté avec un scénariste, un futurologue, un formateur, un coach, designer et Community Manager : autant de personnes qui collaborent avec d'autres pour les aider à visualiser et à prendre conscience de la rupture, à imaginer et à représenter (je préfère le mot dessiner) les

Cristina Favini
Strategist 
Manager of Design Logotel



options du choix, à apprendre à appuyer sur OK plus rapidement, à réaliser des prototypes et à mettre le choix en action. **Ils s'engagent pour les aider à transformer les « ou » en « or », afin d'obtenir des OK et non des KO.** Le terrain de jeu est celui des alternatives, des histoires possibles vers de probables horizons temporels. Nous sommes dans la dimension du possible. Dessiner de nouveaux flux, en partant de la dimension de l'incertain, pour explorer des modèles futurs à l'intérieur du cône des possibles. Entraîner continuellement les personnes, les organisations-organismes confrontées à des dynamiques interrogatives, afin de tracer des parcours différents grâce aux approches design-oriented, en se plongeant, entre autre, dans l'univers spéculatif de l'élaboration de scénarios. Une fois l'éventail des possibilités défini, le soutien se focalise sur la gestion de la tyrannie du choix, l'effort inhérent à la décision qui réclame de l'attention, du temps et de l'énergie. **Le stress nécessaire au choix augmente proportionnellement à l'augmentation du nombre d'options possibles, avec le risque de s'exposer au blocage que l'on appelle aussi « paralysie de l'analyse »** Le choix qui est fait devient un prototype continu, le must. Aux choix qui marquent un tournant succèdent tous les petits choix continus qui structurent le vecteur du changement ; ce sont ceux que toutes les personnes impliquées dans le projet doivent faire de manière autonome, en interprétant et en exprimant des préférences. Ce soutien est également crucial dans cette dimension ; il passe par l'aide apportée aux communautés de personnes qui participent au choix, en gérant les micro-crisis relationnelles et de confiance potentiellement dévastatrices en termes de marché. Le soutien devient crucial pour gérer les micro choix qui façonnent le macro choix, pour aider les personnes à collaborer en continu, à développer un langage commun, de manière à être prêtes dans les moments de stress à faire des choix de manière rapide et cohérente en développant « un cœur et un flair collectifs ».

Il y a ceux qui ne voient pas les choix continus ou qui pensent qu'ils n'ont pas à les faire

Combien de fois nous entendons-nous dire « de toute façons, ce n'est pas moi qui choisis » ? Et lorsque nous soumettons un choix à quelqu'un, sommes-nous certains de ne pas avoir glissé notre préférence dans la question et donc de ne pas avoir influencé son choix ?

Le concept de choix est étroitement lié à celui de possibilité. On fait un choix lorsqu'il y a une alternative, des voies différentes, des possibilités précisément. Il est intéressant de noter que l'inverse est également vrai : il existe des possibilités lorsqu'il y a une personne capable de faire des choix. Elle seule est capable de s'essayer à lire la réalité, l'expérience et l'action peuplées de possibilités. Et donc pas uniquement de faits nécessaires, inéluctables et hors de contrôle. Dans ce sens, « choix » est lié à « liberté », à la possibilité d'imprimer sa marque au cours des choses. Cela dit, choisir n'est pas vouloir et l'on peut aussi vouloir des choses impossibles. Mais celles-là, on ne peut pas les choisir...

Un « choix » exprime une préférence. Ou mieux, elle présuppose et met en évidence une (ou plusieurs) préférence(s) (la preuve en est que les deux verbes - choisir et préférer - peuvent parfois être employés l'un pour l'autre). Cet aspect de la question est tout aussi intéressant, parce que je crois qu'il représente un défi important, celui de s'entraîner à préférer, en particulier dans des contextes dans lesquels le fait d'exprimer une préférence est un tabou à éviter au nom de l'objectivité et de l'équilibre.

Celui qui pense que ce n'est pas à lui de choisir, je lui réponds qu'il doit avoir le courage de « se choisir » pour ne pas rester immobile et subir les événements.

Si vous avez survécu jusqu'ici à cette lecture, vous avez certainement compris que ce thème m'a passionnée, nous a passionnés. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de dédier à la lettre de « O » de Weconomy OUPS, OU, OK. Ce sont trois passages successifs qui constituent la structure portante de la prise de décision : chaque changement commence par un moment de rupture (le Oups), qui se traduit par la nécessité de développer des alternatives par rapport au passé (le Ou), avant de parvenir au choix final de poursuivre dans une voie plutôt que dans une autre (le Ok).

Je ne peux que remercier tous les acteurs et les auteurs de ce parcours qui, nous l'espérons, alimentera utilement vos propres réflexions. Maintenant, comme Néo dans Matrix, c'est à vous de décider si vous prendrez la pilule rouge ou la pilule bleue.

Bonne lecture.

OUPS, OU, OK FAQs

DIALOGUE IMAGINAIRE SUR LE PARADOXE DU CHOIX PERMANENT

D.

Le paradoxe du choix permanent. C'est parce que nous sommes d'éternels indécis ?

R.

Il y a peut-être un peu de ça aussi. Mais en réalité, la permanence dont il est question dans ce numéro renvoie à la nature fractale et circulaire du processus de choix.

Je m'explique : chaque action est précédée par un choix ; le choix d'agir de cette manière plutôt que d'une autre, à ce moment plutôt qu'à un autre. Ce peut être un choix instinctif, un choix qu'on fait sans y prêter attention, un choix important ou anodin, mais dans tous les cas, c'est de choix qu'il s'agit. D'où sa nature fractale : l'action du processus décisionnel peut être observée à n'importe quelle échelle. Son caractère circulaire en revanche renvoie à ce que, pour paraphraser Kant, nous pourrions définir la propagation du choix. Lorsqu'un choix est fait, une de ses conséquences inattendues peut imposer de faire un nouveau choix.

D.

On n'arrête donc jamais de faire des choix ?

R.

Non. Mais l'important, c'est de raisonner sur l'échelle et sur les conséquences que ces choix auront sur le contexte dès le moment où ils sont faits.

D.

Le processus semble compliqué...

R.

Comme toutes les choses compliquées, il suffit de les décomposer en unités plus petites et de comprendre les dynamiques à l'œuvre entre ces unités. Nous avons identifié pour notre part trois moments distincts dans le processus de choix.

D.

Vous voulez dire Oups, Or, Ok ?

R.

Exactement ! Trois étapes consécutives qui forment la structure portante de chaque moment de changement. Parce qu'il faut se rappeler que quand on parle de choix, on parle de changement, d'un moment de discontinuité, d'une variation à venir par rapport au présent. Et chaque changement commence par un moment de rupture (le Oups), qui se traduit par la nécessité de développer des alternatives par rapport au passé (le Ou), avant de parvenir au choix final de poursuivre dans une voie plutôt que dans une autre (le Ok).



D.

Alors, procédons dans l'ordre. OOPS, I did it again ?

R.

Oui, chaque fois qu'on en parle, c'est la première chose qui vient à l'esprit.
Mais en fait, ça n'a pas grand-chose à voir avec Britney Spears.
Ce chapitre étudie en effet la manière dont les points critiques qui surgissent à l'improviste en bouleversant les rituels et les schémas mentaux précédents, imposent presque nécessairement la mise en place d'un processus de changement, plus ou moins radical en fonction de l'intensité du Oups. Un peu comme dans la blague : « Combien faut-il de psychologues pour changer une ampoule ? Un seul suffit, pour peu que l'ampoule veuille vraiment être changée ». Pour changer, pour innover, il faut d'abord avoir la volonté de le faire ; mais cela ne suffit pas. Il faut obligatoirement passer par un moment où l'on réalise, où l'on prend conscience du fait que le changement n'est pas seulement souhaitable ou désiré, mais qu'il est nécessaire.



D.

Admettons que l'ampoule se rend compte que le changement est nécessaire. Mais ensuite ?

R.

Ensuite, elle doit imaginer comment elle pourrait changer. L'imagination est fondamentale pour construire le futur. Voyez-vous, le futur possède la particularité, agaçante ou fantastique, de ne pas exister. La seule chose que nous puissions faire avec le futur, c'est d'essayer de créer par l'esprit des images alternatives. Ces images sont des représentations du Ou, les options que nous concevons dans les moindres détails sur le papier, en nous efforçant de prévoir leurs conséquences et la manière dont elles interagiraient avec les autres entités. L'étape du Ou est celle de la production des situations possibles, de la génération des objectifs préférables, de la définition des voies que nous pourrions emprunter, à partir de ces objectifs



D.

D'accord, mais qu'en est-il du choix ?

R.

Le choix, c'est tout cela à la fois, mais pas seulement. Parce qu'il ne faut pas oublier le moment du Ok, le moment où l'on sélectionne la route à prendre, le but recherché. C'est au cours de cette phase que l'on traduit ce que l'on a imaginé en actions à réaliser pour atteindre l'objectif fixé. Le moment du Ok peut être solitaire ou participatif, cela dépend. Ce qui est certain, c'est que les effets du Ok se feront sentir sur tous les acteurs du système.



D.

Et si l'on fait le mauvais choix ?

R.

Si l'on fait le mauvais choix, on retombe dans un autre moment Oups. C'est la circularité dont nous avons parlé au début. Mais la lecture des pages suivantes devraient vous éclairer...



INFO/INDIE/IN

EMPOWERMENT

MANAGEMENT

AUTO

FEEDBACK

DESIGN

CO

BETA

NE(x)

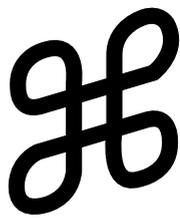
esc

1 2 3

Q

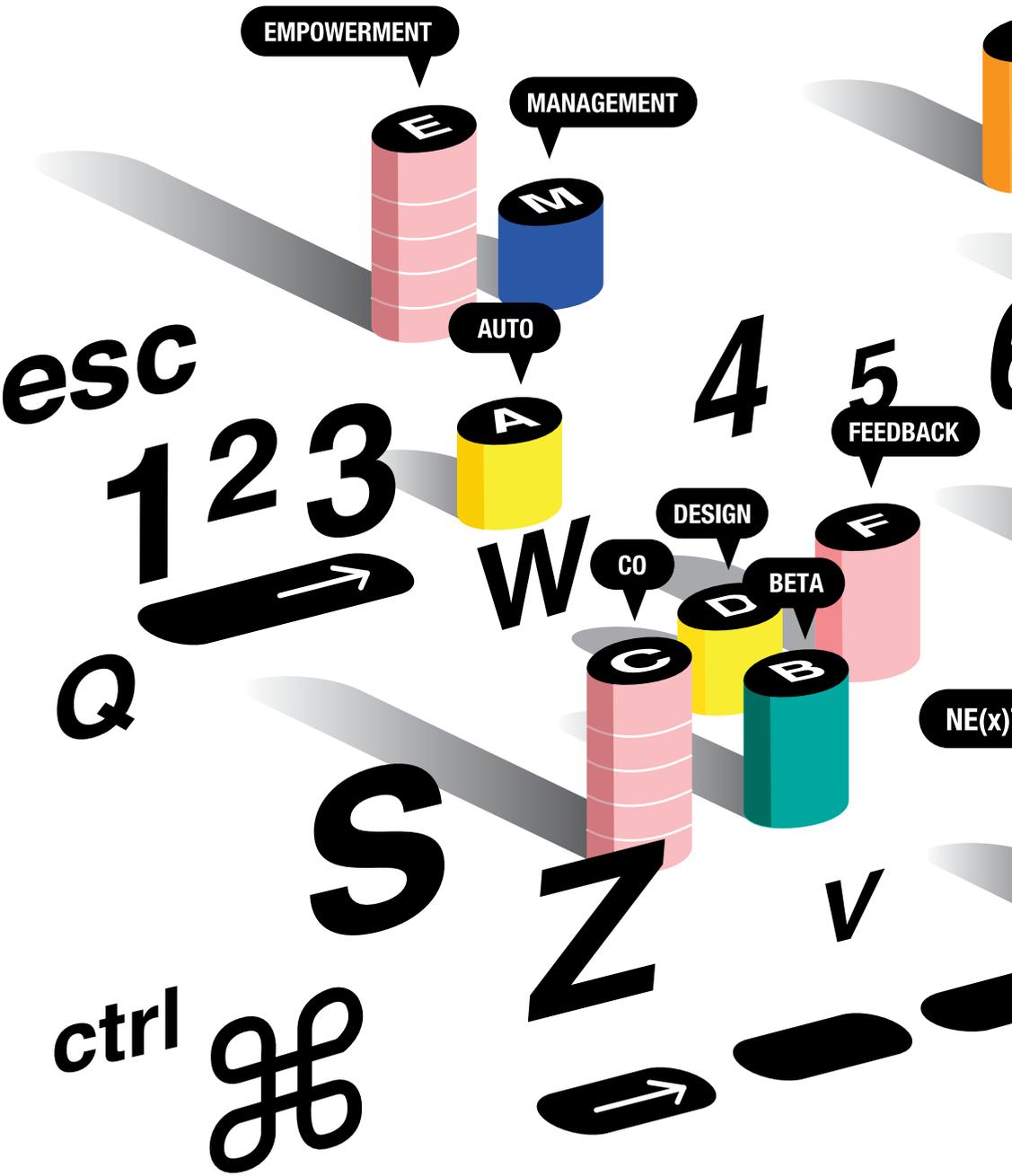
S

ctrl

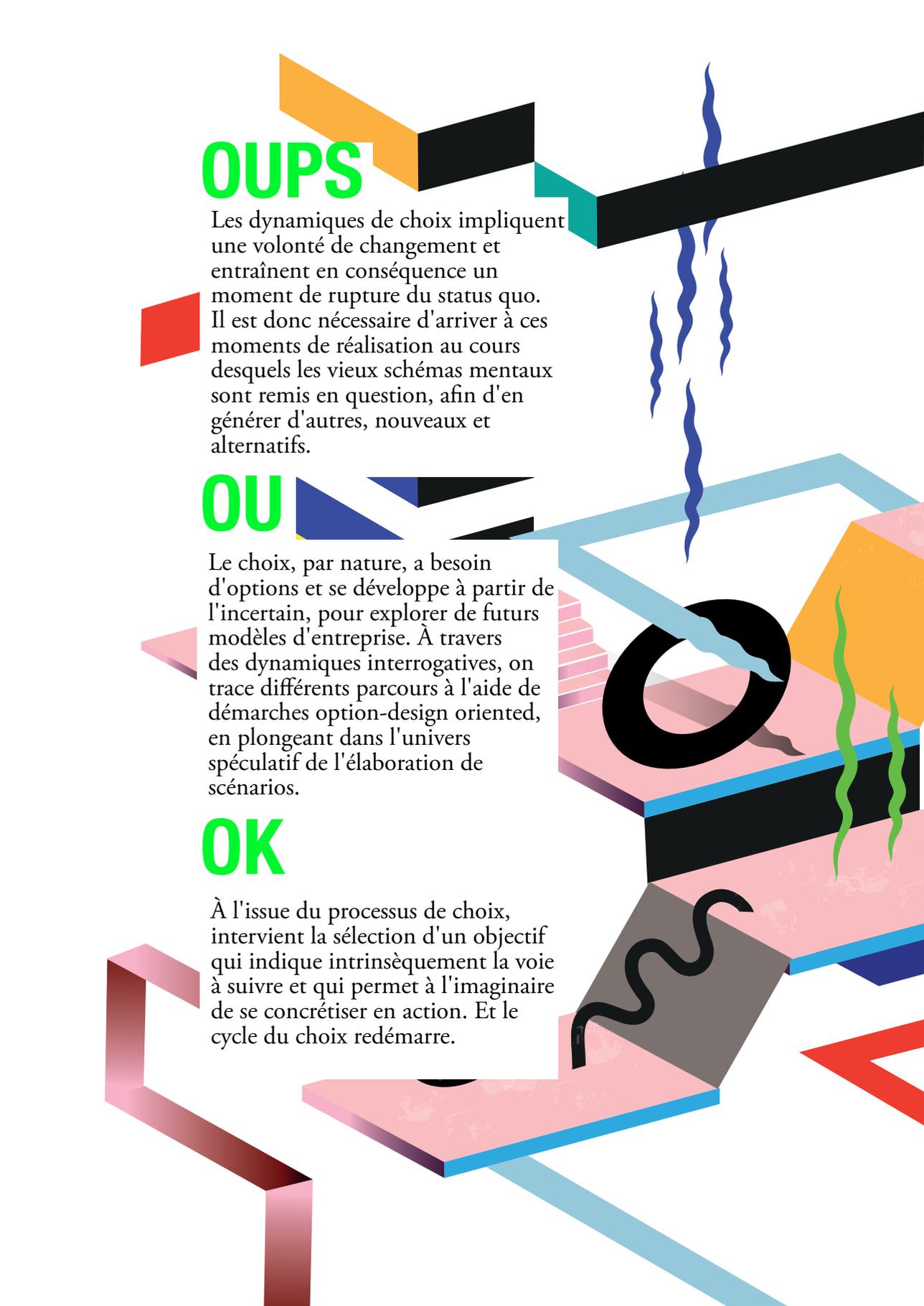


Z

v



OUPS

The background features a complex arrangement of geometric shapes and lines. At the top, there are orange, black, and teal rectangular blocks. A thick black line runs horizontally across the upper right. Below it, several blue wavy lines descend. In the middle, there are blue and black triangular shapes. To the right, a large black ring is positioned on a pink and blue layered structure. Further down, there are green wavy lines. At the bottom, a grey shape with a black squiggly line inside is visible, along with a red triangular shape on the right and a pink L-shaped structure on the left.

Les dynamiques de choix impliquent une volonté de changement et entraînent en conséquence un moment de rupture du status quo.

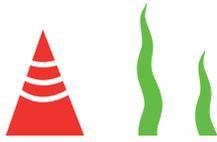
Il est donc nécessaire d'arriver à ces moments de réalisation au cours desquels les vieux schémas mentaux sont remis en question, afin d'en générer d'autres, nouveaux et alternatifs.

OU

Le choix, par nature, a besoin d'options et se développe à partir de l'incertain, pour explorer de futurs modèles d'entreprise. À travers des dynamiques interrogatives, on trace différents parcours à l'aide de démarches option-design oriented, en plongeant dans l'univers spéculatif de l'élaboration de scénarios.

OK

À l'issue du processus de choix, intervient la sélection d'un objectif qui indique intrinsèquement la voie à suivre et qui permet à l'imaginaire de se concrétiser en action. Et le cycle du choix redémarre.



RÉFÉRENCES

Quand l'ignorance aide la science, d'après
Stuart Firestein

<https://goo.gl/Yz6Zck>

Moments de rupture révolutionnaires vus par
xkcd

<https://goo.gl/Nth5HW>

La recette du fameux OUPS ! I DROPPED
THE LEMMON TART de Massimo Bottura

<http://goo.gl/ZXfFiz>

Glitch dans le monde réel, de !mediengruppe
Bitnik

<https://goo.gl/vQ6Asb>

Profil Twitter du futurologue Stuart Candy

<https://goo.gl/tUVJ9X>

Come i designers costruiscono il futuro sec-
ondo Paola Antonelli

<https://goo.gl/ik1LXz>

Sliding Doors, un film sur le « what if... »

<https://goo.gl/CFXuQW>

Il y a une app pour tout, même pour faire des
choix !

<http://goo.gl/n84OFM>

Calvin, de Calvin and Hobbes, sur les choix

<https://goo.gl/dHceMv>

Compte-rendu du NYT sur le livre « How
We Decide »

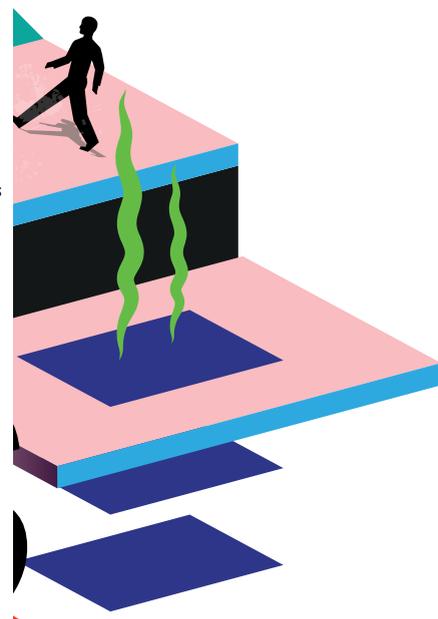
<http://goo.gl/xNQ4mn>

Quelle est la forme des organisations du
futur ?

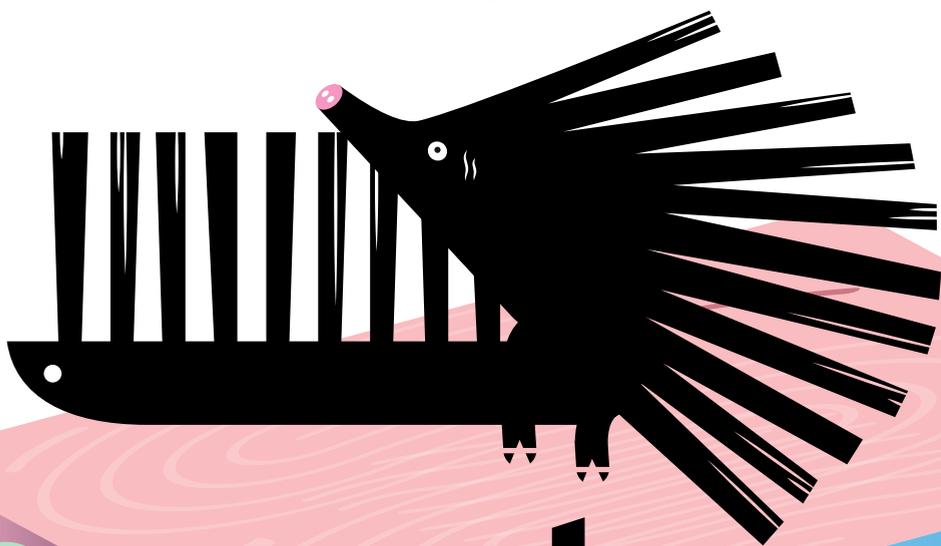
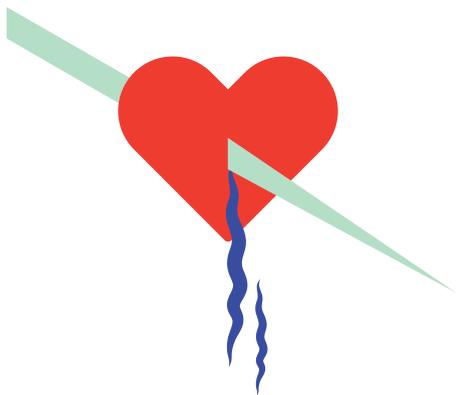
<http://goo.gl/s03VHX>



P

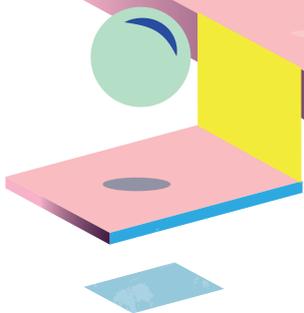


OUPS



OU

S





Le processus de choix est une figure polygonale formée de segments que sont le risque, l'incertitude et l'erreur.

Un élément inattendu peut être à l'origine de moments de réalisation qui bouleversent les certitudes acquises et génèrent de nouvelles interrogations. Ces moments sont des « moments Oops », des faux-pas. L'encyclopédie en ligne Wikipédia définit Oops comme une interjection que l'on prononce à la découverte d'une petite erreur. On l'écrit généralement « Oops ! » en anglais.

Dans notre contexte, « l'erreur » est un élément imprévu qui appelle une réaction urgente et impose d'identifier la bonne question au bon moment. Et seul un processus d'interaction intentionnel entre la rupture du présent et l'incertitude de l'avenir permettra d'amorcer un vrai parcours d'innovation collaboratif.

Un faux-pas est donc un moment de prise de conscience. Il précède le parcours d'apprentissage, qui, pour paraphraser le principe de la propagation questionnante de Kant, produit à partir de chaque réponse apportée par une expérience précédente, une nouvelle question appelant à son tour une réponse. Ces situations d'urgence génèrent ainsi des poussées évolutives qui n'améliorent pas nécessairement que nos connaissances ; elles créent aussi une ignorance de qualité supérieure à la précédente : elles transforment la non-connaissance d'une dynamique en interrogations qui alimentent le processus d'innovation.

Tu veux en savoir plus ? Lis ce livre

Firestein, Stuart (2015). *Failure: Why Science Is So Successful*. Oxford University Press



BELIEVE IT

MISSION DANS L'ESPACE LA GESTION DU RISQUE

Paolo Nespoli
Astronaut



Baikonur, 20 novembre 2015

Mission dans l'espace : de l'organisation de l'équipage à la préparation de la gestion du risque.

« La structure de la Station Spatiale Internationale (International Space Station, ISS) n'est pas une structure militaire. Avant la mission, un commandant est désigné ; les autres astronautes sont ingénieurs de bord. Le commandant est responsable de trois problèmes particuliers : en cas de feu dans la Station, de fuite d'oxygène et de contamination de l'air, à l'ammoniac par exemple, qui rendrait l'air irrespirable. Face à ces situations d'urgence, il « prend le commandement » et intervient.

En situation normale, l'accent est mis sur le travail que l'astronaute réalise et sur les ressources dont il a besoin. Si l'astronaute doit actionner le bras mécanique, tous les autres sont concentrés sur cette activité, prêts à collaborer. L'ISS est gérée de manière démocratique. Les activités menées sur la Station spatiale sont gérées depuis la Terre par le Flight Director (le directeur de vol). C'est lui qui décide.

Le centre de référence et de commandement est le centre de Houston, où sont définies les priorités, les ressources, etc. Presque toujours, à bord de l'ISS, les astronautes réalisent la plupart du temps des tâches individuelles ; on ne travaille donc pas tout le temps en équipe. Le rôle d'un astronaute dépend de l'importance du travail qu'il est en train de réaliser. Et si l'astronaute le plus jeune est chargé d'actionner le bras mécanique, les autres sont « à son service ». **Il y a très peu de conflits personnels à bord de la station spatiale parce que tous les membres de l'équipage sont conscients d'exercer une activité très particulière, un travail important pour la société et pour l'humanité.** Tous les astronautes travaillent dans le but d'obtenir

le meilleur résultat possible. Nous sommes aussi entraînés et formés sur cet aspect des choses. Avant une mission, on réalise à Terre des tests de vie en commun avec l'équipage, dans les régions extrêmes de la planète, en situation d'isolement total, afin de reproduire des conditions similaires à celles que l'on trouve dans l'espace. Un élément important pour réduire les conflits personnels, c'est le dialogue. Dans l'espace, il est obligatoire de se parler tout de suite lorsque quelque chose ne va pas. On n'attend pas que la tension monte et qu'elle devienne si forte que l'on perd patience. Si le dialogue est immédiat, on évite les conflits ».

Quels sont les cinq éléments essentiels à garder absolument sous contrôle ?

1. En premier lieu, **ne jamais paniquer, c'est-à-dire parvenir à prendre de la distance par rapport à une situation inattendue.**
2. Deuxièmement, être toujours préparé : avant d'être confronté à un imprévu, il convient d'analyser de manière approfondie ce qui risque de se produire et ce qui pourrait s'avérer utile dans ce cas. Quand on est en voiture par exemple, on doit être conscient du risque de crevaison, et préparé à y faire face. Dans un cas de ce type, il convient de savoir changer une roue et d'avoir les instruments nécessaires pour affronter la situation. Autrement dit, il est nécessaire de disposer d'un solide bagage de connaissances pour aller dans l'espace.
3. Troisièmement, il faut savoir gérer les ressources disponibles de manière efficace. La NASA par exemple, organise sur chaque aspect d'une mission des réunions pouvant rassembler jusqu'à cent participants qui ont tous la possibilité et la capacité de proposer des solutions, quels que soient leur rôle ou leur grade.
4. Quatrièmement, en cas d'imprévu, **il faut être prêt**

à accepter un risque supérieur. Au cours de la première mission de la navette spatiale américaine, un panneau solaire s'est cassé. Pour le réparer, il a fallu planifier une sortie dans l'espace qui n'était pas prévue. Dans ce cas par exemple, la NASA et l'équipage ont accepté un risque supérieur à ce qui était prévu mais qui permettait de résoudre le problème. Et c'est ce qui s'est passé. Dans certaines situations, il convient donc d'accepter consciemment un risque plus important pour pouvoir résoudre un problème. C'est dans ces moments que l'entraînement psychologique intensif que nous suivons au cours de la préparation des missions dans l'espace entre en jeu.

5. Enfin, il faut savoir mobiliser les ressources de l'équipe. Tous ses membres doivent travailler de manière efficace et efficiente, pour atteindre les objectifs fixés ».

« En tant qu'astronautes, nous sommes techniquement entraînés à tout, mais la première fois, nous ne sommes pas conscients de la manière dont nous vivons cette expérience dans un milieu extrême comme celui de la microgravité. Quand on arrive dans l'espace, il faut tout ré-apprendre : à manger, à marcher en volant, à aller aux toilettes, car tout est extrêmement

différent de ce à quoi l'on est habitué sur la Terre. Il faut un mois, un mois et demi, pour s'adapter et devenir « extraterrestre ».

Les agences spatiales sont conscientes du fait qu'elles envoient les astronautes dans des lieux hostiles. C'est pour cette raison qu'avant toute chose, on réalise une analyse extrêmement détaillée des situations susceptibles de se produire, afin de disposer d'une évaluation vraiment fine des risques. Au cours de l'entraînement en effet, tous les aspects d'une mission sont analysés et l'astronaute est préparé à résoudre tous les problèmes qu'il devra affronter ».

** Paolo Angelo Nespoli est astronaute, ingénieur et officier de l'armée italienne. Il a effectué deux missions sur la Station Spatiale Internationale (ISS), la première en 2007 et la deuxième en 2010. Au total, il a ainsi passé 174 jours, 9 heures et 40 minutes dans l'espace. Le 26 juin 2015, Paolo Nespoli a intégré l'équipage de l'expédition 52/53, dont le lancement en direction de la Station Spatiale Internationale est prévu au mois de mai 2017, pour effectuer sa troisième mission dans l'espace.*

QUAND LA « PERSONNE AU CENTRE » EST UN PATIENT

PRÉPARATION, INTERACTION ET COOPÉRATION : GÉRER LE RISQUE EN ÉQUIPE.

Quand le risque devient routine, quand l'urgence devient ordinaire.

L'équipe de traumatologie (Trauma Team - TT) de l'hôpital Niguarda Ca'Grande de Milan prend en charge chaque année en moyenne 650 patients traumatisés, qui sont amenés à l'hôpital avec un code de priorité « urgence absolue-urgence relative ». L'équipe de la TT est composée de chirurgiens, d'anesthésistes, d'orthopédistes, de neurochirurgiens et de radiologues, opérationnels 24 heures sur 24.

« Le premier problème de la gestion du risque est le choix des personnes » indique le Dr Osvaldo Chiara, qui coordonne et gère le Trauma Center de Niguarda. « Lorsque l'on organise une structure comme la TT, il est fondamental de sélectionner des personnes capables de maintenir 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 le même niveau de performance (efficacité et effi-

Osvaldo Chiara
Directeur du Centre de
traumatologie « Trauma
Center A.O. » Hôpital
Niguarda Ca'Grande
Milan



cience), tant en termes de prise en charge du patient et des traumatismes, que de perception des priorités. Il faut donc faire appel à des professionnels parfaitement formés et capables d'interagir avec les autres membres de la TT.

Nous travaillons suivant une séquence de priorités bien précises, identifiées par des lettres de l'alphabet :

- **A, airway** : libération des voies aériennes
- **B, breathing** : respiration
- **C, circulation** : circulation sanguine et cœur pompant le sang
- **D, disability** : éventuelles problématiques neurologiques présentant un risque mortel pour le cerveau
- **E, exposure** : déshabillage du patient pour pratiquer un examen objectif des lésions
- **F, family** : communication à la famille

Ce schéma de priorités est issu d'études sur l'arrêt car-

diague menées dans les années 1970 et 1980. En plus de guider notre protocole d'intervention, il a entraîné un changement d'approche extrêmement important.

Le trauma en effet est une blessure à localisation multiple qui peut concerner par exemple la tête, le thorax, l'abdomen, les membres, etc. Il est donc nécessaire de faire intervenir différents spécialistes, de l'orthopédiste au chirurgien, en même temps et dans des délais extrêmement courts.

Comment faisait-on avant ? Chaque spécialiste considérait que l'urgence principale était celle qui relevait de sa compétence. L'approche du trauma center est totalement différente : le Trauma Center met le patient au centre, et non plus le spécialiste. Aujourd'hui, tous travaillent autour du patient, chacun avec ses compétences, tandis que le Team Leader dirige et gère les priorités. Tous les membres de la TT sont conscients de l'importance de leur rôle tout en tenant compte du cadre général de l'intervention et du rôle des autres intervenants.

Le Trauma Center est le meilleur champ d'observation possible lorsque l'on souhaite étudier le travail d'une équipe ; c'est un modèle organisationnel qui a été importé en Italie par l'équipe de Niguarda.

La formation d'un médecin qui travaille dans notre Trauma Center prévoit une partie théorique et l'exposition à un nombre donné de cas, aux côtés d'un médecin expérimenté. Ce rôle de Traumatologue à 360° est généralement confié dans notre structure à des chirurgiens spécialisés en chirurgie générale. L'expérience de terrain est fondamentale pour développer une expertise spécifique.

Un Trauma Center peut être implanté sur un territoire où sa présence est justifiée par un volume suffisant d'interventions et où tous les traumatismes principaux d'une zone territoriale étendue pourront être centralisés. Notre structure centralise les traumatismes d'environ deux millions d'habitants et chaque année, nous prenons en charge environ 650 traumatismes majeurs : cela nous permet d'exposer notre Team Leader à 80/90 traumatismes majeurs par an au minimum. La littérature internationale estimant le volume minimum annuel de cas traités par équipe à 50, nous pouvons estimer que nous travaillons dans un contexte important, garantissant le développement d'une expertise locale.

Le modèle territorial est fondamental pour le bon

fonctionnement des systèmes d'urgences hospitalières. C'est ce que l'on appelle la règle des 3 R : the right patient in the right hospital at the right time.

En Lombardie par exemple, il existe 6 Trauma Centers, qui prennent en charge les traumatismes majeurs.

« Mais le nôtre ne remplit pas uniquement un rôle opérationnel ». De même qu'une entreprise se présente à travers des brochures ou des supports de ce type, un hôpital joue également un rôle de représentation important pour un pays.

Prenons le cas d'une personne étrangère victime d'un traumatisme grave, comme un accident de la route par exemple, qui serait prise en charge par une structure comme la nôtre, une structure qu'elle n'a pas choisie volontairement. Dans notre cas, ce n'est pas l'usager qui nous choisit ; il « est choisi » par le système qui doit lui offrir la meilleure assistance possible, afin de lui permettre d'en retirer le meilleur bénéfice possible en termes de santé.

L'urgence sanitaire devient donc la vitrine de notre société et de son fonctionnement. Une vitrine qui doit fonctionner, qui représente la structure hospitalière mais de manière élargie, le système sanitaire de tout un pays ».

« La formation et les compétences de notre personnel, associées à une connaissance précise des priorités - conclut le Dr Osvaldo Chiara - nous permet de gérer le risque et l'urgence de manière ordonnée.

Où, c'est ça notre défi : organiser la prise en charge de l'urgence ».

Osvaldo Chiara est directeur du Trauma Center A.O. (Centre de traumatologie hospitalier). Hôpital Niguarda Ca' Grandà Milan.

Diplômé de médecine et de chirurgie à l'Université de Milan, spécialisé en chirurgie générale et en chirurgie thoracique, il a approfondi sa formation aux États-Unis, d'où il a importé en Italie l'expérience américaine du Maryland Trauma Center de Baltimore. Il est également formateur Advanced Trauma Life Support de l'American College of Surgeons, et il a siégé au Conseil Supérieur de la Santé du ministère de la Santé de 2003 à 2005. Il participe à de nombreux congrès internationaux et il est l'auteur d'articles et de publications scientifiques de niveau international.

WECONOMY INSIGHT

OUPS, FAIRE DES ERREURS AIDE (LES AUTRES AUSSI)

CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE
CONFIANCE POUR FORMULER LA
"SOLUTION OK"

Au cours d'une journée, les êtres humains sont amenés à décoder des centaines de messages qui leur parviennent dans le cadre d'une communication verbale (avec les membres de leur famille, leurs collègues, des vendeurs ou des clients) ou non-verbale (design, éclairage, température, conditions météorologiques). Nous remettons ces messages en contexte suivant l'émotion qu'ils nous inspirent. La plupart du temps, ils sont conformes aux paramètres de la normalité, mais il arrive parfois qu'un message nous paraisse incongru et embarrassant, provoquant ainsi un malaise qui perturbe la relation.

Les clients par exemple éprouvent parfois ce type de sensation lorsqu'ils sont face à un vendeur qui se montre trop pressant ou qui ne s'intéresse pas du tout à eux.

Des infrastructures commerciales ou des présentations de produits peu attrayantes qui ne prennent pas en compte les stratégies d'expérience client peuvent aussi provoquer ces moments de gêne.

Dans un univers en profonde mutation comme celui du commerce de détail, qui doit alimenter le bouche-à-oreille favorable dont il bénéficiera par la suite, il est fondamental d'entretenir sa bonne réputation et d'attirer de nouveaux clients. Or ces moments de malaise ont tôt fait de compromettre une réputation établie : songez aux conséquences presque immédiates de quelques commentaires négatifs sur les réseaux sociaux. Inversement, apprendre à reconnaître ces situations pour les corriger ou les éliminer représente un avantage concurrentiel important pour une entreprise. Soyons francs : tous les collaborateurs qui travaillent au contact direct de la clientèle ne sont pas conscients du fait que leur comportement provoque parfois des malaises. Or c'est à ce moment délicat précisément qu'un client peut être amené à juger une interaction bizarre, gênante ou déplaisante, et à suspendre sa décision d'achat. Former les équipes qui travaillent au contact de la clientèle à identifier les comportements susceptibles de provoquer un malaise est peut-être le moyen le plus efficace de les éliminer.

**Tristan
Rigendinger**
*Senior Partner,
International Projects
Logotel*



Eliminating Oops moments:

Oups

-> **Ou** -> **Ok**

Identifier les personnes susceptibles de commettre un impair

Des postes au contact de la clientèle à « responsabilités interactionnelles » élevées.

Aller au-delà de la pression commerciale, des techniques de vente et de la formation produit

Transformer les responsables de points de vente et les chefs d'équipes en véritables formateurs, qui accompagnent les agents commerciaux, les vendeurs ou les assistants de magasin

Intervenir sur les points critiques

Former les membres de l'équipe à affronter les situations dans lesquelles ils risquent de commettre une erreur

Intervenir sur les situations de malaise provoquées par les personnes et par l'entreprise

Identifier des solutions et amorcer des changements comportementaux (Ou) afin de dépasser ces situations (Ok)

Il peut être difficile d'y parvenir ! Nous préconisons une approche informelle, de type « laboratoire » impliquant la totalité de l'équipe, dont les membres seront invités à partager leurs bonnes pratiques, tout en étant assurés que chaque avis est pris en compte, que chaque suggestion est entendue. Les connaissances de l'équipe sont ainsi reconnues comme valables et issues d'une expérience professionnelle directe. La clé du succès dans les sessions de réflexion de ce type, est la présence d'un animateur expérimenté, capable d'inclure les participants dans la conversation, d'établir un climat de confiance leur permettant de parler librement des impairs qu'ils ont commis et d'apprendre les uns des autres. **Les séances de ce type sont souvent très enrichissantes. D'abord parce que les participants constatent que leur contribution et leur expérience sont reprises dans la solution. De plus, ce mode de fonctionnement renforce la cohésion de l'équipe et accroît fortement l'attention que chacun porte aux situations de malaise.**

WECONOMY INSIGHT

OUPS, J'AI CHANGÉ D'AVIS

NOUS AVONS BESOIN DE FLUIDITÉ
COGNITIVE POUR ÉTABLIR LE CON-
TACT AVEC NOTRE INTUITION

Laura Bartolini

*President & Manager
of Education
Logotel*



Quand nous parlons de service, nous abordons automatiquement les concepts d'accès au service et de frein au service. Nous avons beaucoup travaillé sur ce sujet durant la formation et ce thème a fait l'objet de nombreuses présentations et d'innombrables exemples, des plus élémentaires aux plus complexes.

Simplifier, faciliter la vie de nos clients, sans jamais perdre de vue l'aspect positif des choses : les aider à comprendre pour leur permettre de mieux choisir et de s'orienter dans leur quête de solutions pertinentes. Tout cela nous a ouvert des perspectives en matière d'élaboration de projets; cela nous a permis de consolider des modalités de fonctionnement alternatives et nous a donné envie de rechercher des langages d'appui... mais un paradoxe s'est rapidement fait jour, révélant une contradiction importante.

En nous efforçant d'expliquer, de simplifier l'acte de choix éclairé, ce qu'il faut faire, ce qu'il faut écouter, ce qu'il faut acheter, nous courrons le risque d'entraver la compréhension. Le résultat final devient ainsi plus difficile à comprendre. Parce que nous devons parfois faire notre autocritique : il n'est pas toujours opportun d'entraîner les personnes dans un processus de compréhension complexe.

Aujourd'hui, de plus en plus, les langages raccourcissent, dans le sillage des messages rapides que les technologies de l'information nous ont habitués à utiliser, mais ils restent hermétiques, arides, trop techniques, spécialisés et spécialisants.

Les outils élaborés pour nous aider à comprendre et à décider s'exposent eux aussi à ce danger de complexification croissante : par exemple, durant la phase de conception, nous devons rester attentifs à ne pas dessiner des schémas remplis de formes aux significations multiples, schémas censés nous aider à suivre le cheminement des idées, des raisonnements et des processus. Visuellement, ils permettent de rassembler divers éléments en un tout, grâce à l'utilisation de couleurs, de graphiques, de légendes, de listes à puces surlignées en gras plus ou moins épais, mais en fin de compte, ils ne suscitent guère de réactions parce qu'ils ne parviennent pas à entrer en résonance avec nos propres schémas mentaux. Ce qui est simple est aisé et nous fait du bien, ce qui est difficile est douloureux; mais si le facile se transforme en difficile, il nous blesse et nous fait régresser. Pourquoi? La recherche en psychologie sur la fluidité cognitive démontre que ce qui est plus simple est aussi plus rentable, plus agréable, plus intelligent et plus sûr. La simplicité d'une communication essentielle nous aide à comprendre rapidement les choses et par conséquent à faire des choix plus facilement et plus rapidement. C'est en simplifiant que l'on génère cette fluidité cognitive qui nous aide à survivre dans la dynamique hystérique des choix quotidiens.

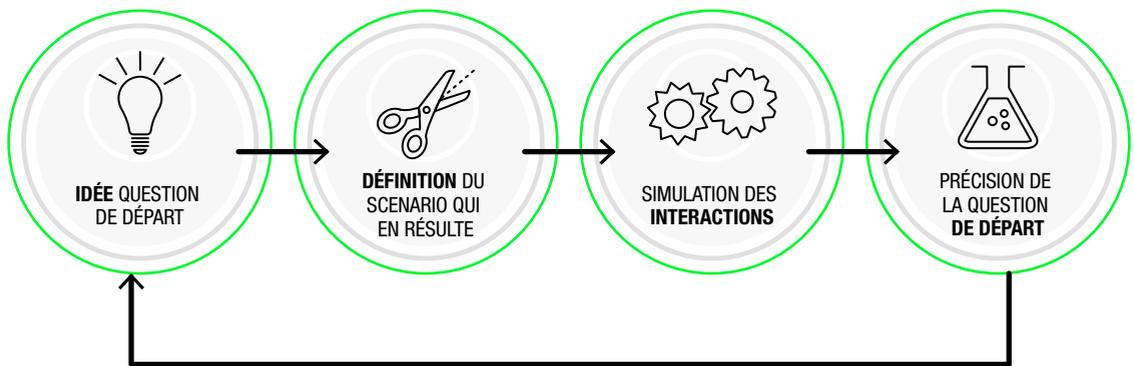
La fluidité cognitive, quand on la vit, intervient en aval du processus intellectuel de compréhension pure. Elle est la seule qui résolve les « doubles contraintes », les hésitations douloureuses, limite les erreurs évidentes, réduise le poids des responsabilités que nous faisons peser chaque jour sur notre cœur et notre esprit, dans le rapport responsable-

collaborateur. Comprendre et se comprendre, le grand miracle qui nous permet de participer à l'élaboration de la consistance sociale : je suis OK, tu es OK. Le slogan de la première brochure d'Apple en 1977 affirmait : « La simplicité est la sophistication ultime ». La simplicité peut être sophistiquée, mais elle est efficace si elle se traduit concrètement par plus de commodité. Donc, la fluidité cognitive caractérise la manière dont nous nous sentons lorsque nous recevons de nouvelles informations. Elle correspond à l'expérience subjective de la facilité ou de la difficulté à mener à terme un exercice mental. Si nous sentons ce qui nous est dit comme quelque chose de facile, nous serons intimement persuadés que cette chose est facile. Ce qui nous aide également à atteindre cette sérénité d'avoir compris, c'est le fait que, automatiquement, nous ne nous sentons pas exclus, mais au contraire partie intégrante de quelque chose que d'autres comprennent comme nous et sur laquelle, ensemble, nous pouvons raisonner et produire de la valeur. Cet état d'esprit est très important car il favorise le déclenchement d'une autre ressource propre à l'homme : l'intuition, l'estime de soi, qui découle du fait que l'on peut accéder à ce qui est expliqué, raconté, suggéré, illustré. Cela suscite en nous la « réflexion compensatoire » que je peux naviguer entre ce que je sais et que j'ai appris, une mer tranquille qu'illumine brusquement l'éclair de l'intuition après lequel les choses ne peuvent plus être comme avant. OUPS, j'ai changé d'avis...

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

PRÉTOTYPING. LE DESIGN DU QUESTIONNEMENT



WHY

Le processus de « decision-making » est avant tout un processus de « design du questionnement ».

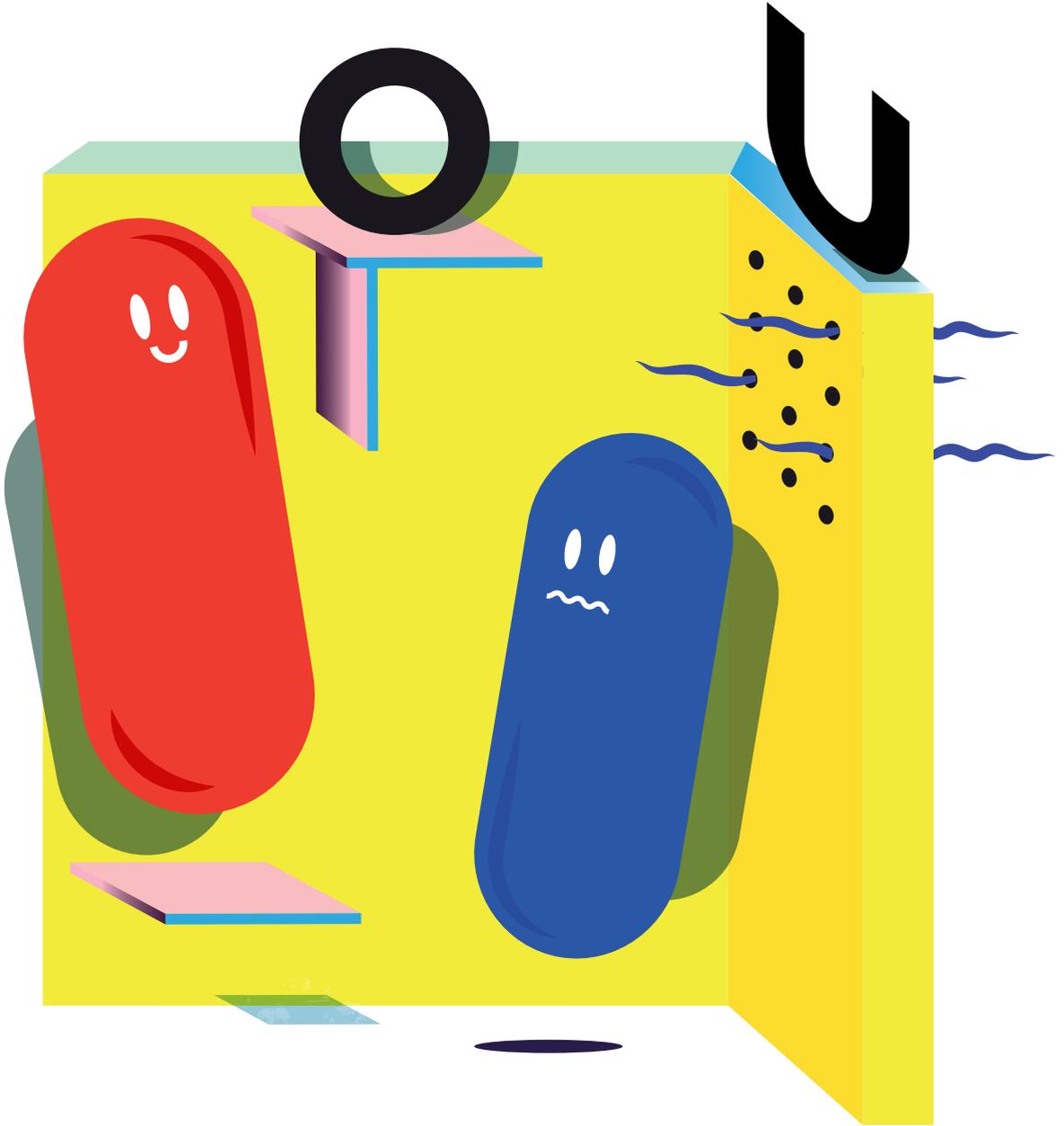
Pour améliorer la compréhension des possibles, il faut identifier les bonnes questions, celles qui permettent de clarifier la vision initiale. **Un prototype est la concrétisation de ce questionnement.**

Le prototyping ne consiste pas à élaborer le fac-simile d'un produit ou d'un service. C'est un outil qui permet, en amont, d'élaborer les scénarios des usages et des interactions que la décision finale pourrait engendrer. Souvent, la simulation de ces interactions **révèle quelle est la meilleure décision à prendre et exclut les options les moins pertinentes.**

HOW

Partir de l'inspiration : images, métaphores et analogies aident à penser la nouvelle question/décision
S'interroger sur ce qui fonctionne et sur ce qui ne fonctionne pas, en cherchant à comprendre les réactions et les attentes des personnes concernées
Reconsidérer les évidences qui émergent en input du processus de decision-making
Le prototyping est un outil puissant mais son usage doit être réservé à des aspects spécifiques. Appliqué trop largement, il ne révèle pas grand-chose.

OU



Au début d'une partie d'échec, les blancs ont le choix entre 20 coups, 20 combinaisons possibles sur l'échiquier. Au deuxième tour, les parties possibles sont 400 et au troisième, 8902. Le nombre de parties possibles, que l'on appelle aussi nombre de Shannon, a été estimé à environ 10123. Dans l'univers observable, il existe environ 4×10^{81} atomes. Entre le présent (un échiquier avant le début de la partie) et le futur (une partie quelconque), il existe virtuellement un nombre infini de possibilités. On comprend donc pourquoi le « Ou » constitue un élément fondamental du processus de choix. D'après la définition de Wikipédia, ou est une conjonction qui introduit un élément ou une idée alternative. À la fois simple et bref, ce mot remplit la fonction logique peu banale d'introduire une palette d'options.

Le processus de choix, par sa nature même, intègre le cône des possibilités qui, après avoir été analysées, classées et évaluées, constitueront les différentes voies stratégiques qu'il sera possible d'emprunter. L'analyse des options, qui sont du domaine du futur, nécessite de l'imagination. Celle-ci peut être utilisée pour générer des fictions ou des hypothèses, comme le rappelle la définition de Vaihinger. La différence entre ces deux concepts réside dans le fait que l'hypothèse cherche à tracer l'image adaptée d'une réalité encore inconnue et s'efforce d'en tracer le contour de manière objective et correcte, tandis que la fiction naît comme une représentation qui s'écarte a priori de la réalité, la romances, en la contredisant volontairement. L'usage que l'on fait de l'imagination dépend de l'objectif de la phase exploratoire : produire des fictions, des futurs spéculatifs qui défient le status quo en suscitant des réflexions critiques par rapport à ce qui devrait/pourrait se produire, en inspirant le changement ; ou créer des hypothèses qui adhèrent le plus étroitement possible au plausible, au contingent. Cela implique de concevoir de nouveaux flux, en partant de la dimension de l'incertitude, pour étudier des modèles futurs ; cela implique de mettre en place une gestion des organisations-organismes qui, à travers des dynamiques interrogatives, définissent différentes voies possibles. Pour ce faire, elles s'appuient sur des approches option-design et explorent l'univers spéculatif de l'élaboration de scénarios ou de la projection stratégique.

Tu veux en savoir plus ? Lis ce livre

*Dunne, Anthony & Raby, Fiona (2013),
Speculative Everything: Design, Fiction,
and Social Dreaming. MIT Press*



BELIEVE IT

L'INTERNATIONALISATION, UN PASSAGE OBLIGÉ ?

LES ENTREPRISES ITALIENNES DÉSAVANTAGÉES AU DÉPART. LES DÉCISIONS INITIALES DEVIENNENT DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUES

Alberto Forchielli
Economist



Milan 10 h - Hong Kong 17 h.

30 mn de conversation avec Alberto Forchielli autour d'un choix crucial pour les entreprises : l'internationalisation, option facultative ou passage obligé ?

Avant toute chose, il faut savoir de quelles entreprises nous parlons ; les choix dépendent de nombreux facteurs et l'on ne peut pas généraliser.

Partons des multinationales. Aujourd'hui, les frontières n'existent plus pour ces entreprises. **Le choix est donc contraint et leur impose de s'affirmer comme leader sur les trois principaux marchés (Amérique du Nord, Europe et Chine).** Pour y parvenir, il faut travailler sur deux axes :

- adopter une stratégie complète sur ces marchés, en s'appuyant sur un portefeuille correct, des contenus valables, une approche numérique, un réseau solide (acheter-vendre-acheter-vendre en continu), afin de disposer d'un savoir-faire performant.

- suivre en permanence les bénéfices trimestriels car ils représentent le critère d'évaluation des décisions qui ont été prises dans la durée.

D'un côté, le choix est donc une succession permanente d'« acheter et vendre » et de l'autre, un examen de passage constant du budget (pour survivre !).

Poursuivons avec les PME.

Aujourd'hui, l'entreprise moyenne en Italie est amenée à s'internationaliser très rapidement. Alors que par le passé, une entreprise avait la possibilité d'investir et de choisir le marché sur lequel elle voulait investir, aujourd'hui, dans un contexte italien et européen marqué par une croissance ralentie, voire inexistante, les PME sont dans l'obligation d'adopter une dimension internationale dès leurs premières années d'existence. C'est la grande difficulté à laquelle l'entreprise italienne est confrontée actuellement : devoir affronter des choix dramatiques en début de parcours et relever le défi avec des moyens financiers inadaptes, en faisant des investissements risqués et sans avoir le temps d'approfondir l'analyse des activités, des

opportunités, etc. La dimension du choix entre donc en jeu dès le début et elle conditionne ensuite toute une série de décisions qui seront prises « au vol ». Dans ce contexte, l'expérimentation continue et la réalisation de prototypes constituent une variable indispensable à la survie de l'entreprise.

Pour terminer, parlons des startups. Des startups italiennes, j'en vois beaucoup. Elles me sont adressées par des gens qui pensent que je fais du capital-risque (en fait, non). **En réalité, les startups italiennes souffrent parce qu'elles ne peuvent pas s'appuyer sur un système structuré de financements, sur des politiques spécifiques, des universités, des centres de recherche, etc. qui soutiennent la naissance et la croissance de l'entreprise.**

Là encore, le choix doit être fait au départ, afin de concevoir une startup qui ne se limite pas à produire des outils mais des processus de changement. Pour faire un exemple : les startups qui ont des bases solides produisent des molécules, les startups qui n'ont pas des bases solides produisent des Appli.

Une dernière considération sur l'avenir des jeunes qui s'apprennent à entrer dans le monde du travail. Nos jeunes en Italie, sont condamnés à un choix impossible. Ils doivent être conscients du fait que, dans le monde actuel, la connaissance est un facteur déterminant, mais ils doivent choisir s'ils développeront des compétences adaptées au marché italien ou au marché international. Voilà pour le premier choix. D'autre part, ils doivent être prêts à aller là où ces compétences sont demandées, pour pouvoir s'épanouir sur le plan personnel et professionnel. Or aujourd'hui, la demande de compétences émane d'un marché international. Mais on a toujours le temps de revenir après !

Quel que soit le niveau, le choix de l'internationalisation est donc un passage obligé si l'on veut rester dans la course dans un monde qui constitue désormais un unique contexte global. Ce n'est plus un choix, c'est un fait.

BELIEVE IT

N'EST PAS DESTINÉ À PUBLICATION

LA GÉNÉRATION DE SCÉNARIO ET LA DESCRIPTION PRÉCISE DE LA SITUATION FUTURE SOUHAITÉE

**Andrea Aparo
von Flüe**
*Physicist, Technologist,
Scenario Planner*



« Ou », conjonction magnifique. On l'utilise quand on a identifié une alternative, matérielle ou immatérielle. Ce qui implique que l'on se trouve face à une dynamique de changement, avec un point de départ et une histoire possible dès lors que l'on se fixe le bon horizon temporel. Il est vrai que rien ne change, ou pas grand-chose, dans l'instant qui suit immédiatement un événement, mais tout est différent, nouveau, innovant si l'on définit à quel moment les résultats seront atteints, toujours en fonction du cycle de vie de ce que l'on observe. Si l'on veut chercher des alternatives, en racontant des histoires plausibles, fondées sur des événements possibles (et non probables) - parce que c'est bien d'histoires qu'il s'agit et non de modèles prévisionnels - il faut savoir où l'on se trouve. **Aujourd'hui, nous vivons dans un monde à la réalité altérée.** Celui qui ose décrire les choses comme elles sont est taxé de défaitisme, accusé de porter malheur et de manquer d'esprit d'équipe. Gare aux voix discordantes ! Elles sont exclues séance tenante. On refuse d'admettre sa propre incompétence, inconsciente peut-être. Il n'y a aucune différence entre « ne pas savoir qu'on ne sait pas » et « savoir qu'on ne sait pas ».

Après avoir précisément décrit et compris l'état présent, l'étape suivante consiste à décrire minutieusement l'état futur que l'on souhaite atteindre. **La comparaison entre les deux permet d'identifier la discontinuité, les « gap », peu importe qu'ils soient positifs ou négatifs.** C'est sur eux qu'il faudra agir, en vérifiant que l'on dispose de « qui », c'est-à-dire des personnes avec leurs compétences, leurs savoir-faire, leur expérience, leurs atouts et leurs faiblesses avant de définir quand et pourquoi l'on agit. Il ne sert à rien de posséder un bateau magnifique, de planifier la meilleure route possible, en sachant de quel port on part et où l'on veut arriver s'il n'y a pas à bord un équipage capable de le guider. Toujours définir en premier lieu le « qui », puis le « où ». D'abord la mission. Ensuite, les objectifs. Pour contribuer à bâtir l'histoire

(ce que l'on appelle en termes techniques « Long Term Planning » ou « Scenario Planning »), il faut analyser les acteurs, comprendre ce qu'ils font, quand et comment, leurs objectifs et leurs stratégies possibles, en lien avec les dynamiques propres aux différents phénomènes analysés. C'est ainsi que l'on détermine leurs mouvements, l'évolution de leurs positions les uns par rapport aux autres et leurs décisions. Si l'analyse est bien faite, on parvient à identifier les variables principales, à évaluer les modifications qu'elles pourront subir sous l'effet des discontinuités, et à recueillir des informations sur les tendances possibles et sur leurs conséquences. **Ce qui permet d'élaborer des scénarios alternatifs. Ils doivent être au nombre de trois, et pas davantage. Un scénario positif, un scénario négatif, un scénario neutre. Chacun d'entre eux commence par ces mots : « Et si... » et se conclut par le mot : « ou ».** Trois histoires qui constituent la trame d'une pièce pour trois acteurs : la politique, la société et l'économie ; le quatrième est la technologie. Elle ne fait jamais partie des protagonistes, mais elle est toujours présente. Elle n'a jamais provoqué de révolution, mais dans toutes les révolutions, la technologie a joué un rôle important.

Ces histoires servent à construire la mémoire de demain, elles permettent de transformer le distress de l'avenir en eustress de l'action. Ce que nous décrivons est totalement inutile si l'on n'est pas en mesure de décrire la vision, son éthique, les valeurs qui s'y rattachent et leurs caractéristiques, que cette éthique soit individuelle ou qu'elle émane d'une quelconque organisation. Pour le faire, il suffit de répondre à deux questions simples : « Pour quoi ? » et « Pour qui ? » fait-on ce que l'on fait. Ne pas avoir de réponse signifie que l'on n'est pas en mesure d'apprendre, de changer ; que l'on n'a pas de demain possibles ; que l'on n'a pas de « ou ». Il vaut donc mieux les trouver, ces réponses.

WECONOMY INSIGHT

NOW THAT WE CAN DO ANYTHING, WHAT WE WILL DO?*

NOUS NOUS SOMMES ENGAGÉS PENDANT DES ANNÉES POUR CONSTRUIRE UN MONDE DE POSSIBILITÉS. LE PROCHAIN DÉFI EST S'EN DÉBARRASSER

**Gianluca
Alderuccio**
*Art Director
Logotel*



C'est la formule de l'hyper-choix en tant que réponse à chaque besoin humain possible qui nous a d'abord poussés à construire des supermarchés-monstres avec des kilomètres de rayons et des milliers de produits. Puis, elle s'est traduite par l'apparition de magasins virtuels proposant des catalogues infinis d'articles à se faire livrer en quelques clics. Enfin, ce sont des millions d'applications et de services qui promettent de répondre à chacune de nos exigences quotidiennes. Internet et les technologies numériques nous ont offert une abondance de choix et d'informations au service de ce choix, ce qui nous a indubitablement simplifié la vie. Mais nous sommes aussi tous devenus esclaves de cette « tyrannie du choix ». Et le résultat, c'est que d'après certaines études, nous nous sommes chargés de quelque chose comme 35 000 micro-décisions chaque jour ! (link:<http://www.fastcodesign.com/3045039/the-next-big-thing-in-design-fewer-choices>). C'est le phénomène bien connu de la « fatigue de la décision » (Decision Fatigue) : le temps, l'attention et le stress inhérents au choix augmentent proportionnellement à l'augmentation du nombre d'options possibles. En outre, nous sommes exposés chaque jour au risque de prendre des décisions, grandes ou petites, qui peuvent s'avérer mauvaises, inutiles voire dangereuses : dans le domaine de la santé, des finances, de l'éducation ou du travail. On voit toutefois une voie de sortie se dessiner depuis quelques temps, à mi-chemin entre design et technologie : une tentative de créer des produits, des services et des expériences qui élimineraient de nos vies les choix qui ne sont pas nécessaires, ou qui feraient ces choix à notre place et nous libèreraient, nous permettant ainsi de nous consacrer à ce qui nous importe réellement. **On appelle cela l'« Anticipatory Design » mais en réalité, il est déjà partout autour de nous : moteurs de recherche, algorithmes prédictifs, applications, services ou produits intelligents qui nous connaissent tellement bien**

qu'ils sont capables d'apprendre à anticiper nos besoins ou à résoudre un problème avant même qu'il ne survienne (par exemple, Google Now). Au fond, il s'agit simplement de mettre à la sauce numérique une vieille habitude analogique : avant, lorsque nous nous trouvions face à un dilemme dans un magasin, nous demandions au vendeur : « Que me conseillez-vous ? Je n'arrive pas à choisir ». Cela vaut aussi lorsque nous passons de l'autre côté et que, en tant qu'utilisateurs, nous nous mettons à la place de celui qui conçoit ou crée une marque, un service, un produit ou une expérience. C'est ce que la phrase du titre (*cit. Bruce Mau, Massive Change) identifie comme le dilemme principal de chaque projet : maintenant que nous sommes en mesure de faire/réaliser pratiquement tout ce que nous réussissons à imaginer, que faire ? **Choisir/décider devient alors plus difficile et plus problématique que d'imaginer ou de réaliser. Les informations, les outils et les options possibles sont si nombreux qu'au moment de choisir, par peur d'en manquer une ou de faire erreur, nous nous retrouvons dans une situation de blocage que l'on appelle « paralysie de l'analyse » ou fear of missing out (FoMo), la peur de manquer une occasion.** Mais même dans ce cas, le design dans sa dimension anticipatrice et prédictive, nous est d'un grand secours. Les outils du design nous permettent désormais de visualiser, de créer des prototypes et de mesurer les effets d'une ou de plusieurs solutions avant de les mettre en application, d'y investir de l'argent ou de les lancer sur le marché. Nous avons ainsi la possibilité de les tester, de les évaluer, de les comparer. Cela fait, nous serons plus motivés et nous disposerons d'informations utiles au moment où nous devrons prendre la responsabilité de décider. Au fond, ce qui est bien avec le design, c'est que c'est une action sous-tendue par une pensée critique mais à la différence de la simple critique, il assume la responsabilité de cette action.

WECONOMY INSIGHT

L'ARITHMÉTIQUE DES (ÉM)OPTIONS

A CHAQUE OPTION CORRESPOND UNE REACTION : QUAND LA SOMME DES OU GENERE-T-ELLE DE L'OR ?

**Matteo
Camurani**
*Communication Manager
& Content Designer
Logotel*



Les alternatives possibles, complexes et variées, remplissent des pages entières de notes, des piles de documents et de présentations. Et en phase projet, c'est bien comme ça, c'est normal. À condition toutefois que dans le fichier « _def », on sache transformer les « ou » en « or »

Je pense à toutes les fois où, au cours de la phase de conception, on cherche des solutions alternatives à un problème, ou des modalités différentes, afin de saisir des évolutions et des opportunités nouvelles. Combien y a-t-il d'inconnues possibles et de variables ? À quel moment pouvons-nous légitimement nous arrêter durant la phase d'élaboration des hypothèses et des scénarios, en étant certains de disposer d'un nombre d'options suffisant pour obtenir un bon résultat ? Quand faut-il additionner et quand, à l'inverse, vaudrait-il mieux soustraire ?

Quand pouvons-nous « compter » sur les alternatives que nous avons identifiées ?

Je crois qu'en la matière, toute certitude mathématique est impossible. Mais si l'on conçoit le moment de la création comme un brainstorming, **il convient de favoriser l'émergence du plus grand nombre d'idées possible pendant la phase initiale, sans se préoccuper trop précisément de la faisabilité réelle de toutes les propositions qui noircissent les feuilles, les tableaux ou les diapositives des présentations. Sans se préoccuper de savoir si elles sont justes ou non. Et surtout, il convient de favoriser et de faire ressortir les éventuelles connexions latentes entre des idées différentes. C'est là toute la force de la collaboration** : relier le cheminement mental de nos synapses à ce que vient de dire un collègue, pour trouver de nouvelles voies et de nouveaux stimuli pertinents.

Une trajectoire riche de « OU » : autant d'alternatives qui ouvrent la voie à l'identification d'une solution inédite, d'une intuition, d'une dénomination, la conception d'un nouveau service. Avant d'entrer dans une phase plus ra-

tionnelle et plus ancrée dans la dimension du faisable, mijotons un peu dans ce bouillon de OU, dans cette complexité originelle où nous irons dénicher les idées qui jouent à cache-cache. Et dans cette phase du OU, nous pouvons nous offrir le luxe de ne pas nous occuper du fait que de possibles OK puissent évoluer à court terme en KO. Oui,

parce que le OU que je propose (mon idée, mon alternative) allumera chez un autre l'étincelle d'où jaillira un autre OU, ou bien parce que mon idée,



associée à l'idée de quelqu'un d'autre, prend un sens nouveau qui suscitera d'autres réflexions, et ainsi de suite. Cela me fait penser à la révolte avec des fleurs de Banksy [imm], qui véhicule de manière créative de multiples significations, générés par l'association de symboles différents, de OU : cocktail molotov OU fleurs ? Colère OU amour ? Après tout, nous sommes cernés par les options, nous vivons à l'époque de la sélection infinie : des rares et précieux Polaroids seppia de nos parents, nous sommes passés aux innombrables selfies avec « effets Instagram » (avec effet seppia même !) Nous photographions à tour de bras avec nos smartphones. De toutes façons, la mémoire est gratuite. Nous en faisons tant que nous voulons, pour pouvoir ensuite faire un choix : celle-ci OU celle-là, OU cette autre-là ? **Il est étrange de noter que l'on adopte désormais (et les digital natives ne sont pas les seuls à le faire) des comportements et des réactions fondées d'un côté sur un nombre infini d'options, et de l'autre sur des dichotomies sèches (j'aime = like / je n'aime pas = scroll).**

Et pourtant, même un géant tel que Facebook est en train de « compliquer » l'usage du like : l'introduction imminente d'un bouton dislike est un sujet récurrent et, au moment où nous imprimons ces lignes, on expérimente

te en Irlande et en Espagne des réactions, des symboles permettant d'enrichir les like avec un petit cœur pour exprimer l'affection et des emoji pour manifester la joie, la surprise, la tristesse ou la colère.

Tout cela est révélateur de la tendance largement répandue aujourd'hui à la personnalisation extrême, à l'ajout d'éléments et d'alternatives qui génèrent une sorte de complexité. Mais comment ne pas craindre que la multiplication des alternatives ne dégénère en confusion générale ?

Mieux vaut se faire à l'idée. D'une certaine façon, il ne peut pas en être autrement. Et c'est précisément pour cela que la complexité s'accroît dans des contextes qui ont profondément besoin de simplification ou, tout du moins, de gérer une complexité latente et endémique.

Les mots qui viennent alors naturellement à l'esprit sont ceux de Don Norman qui, entre autres responsabilités, a notamment occupé les fonctions de vice-président du groupe de recherche sur les technologies avancées chez Apple, lorsqu'il disait : « Pourquoi avons-nous besoin de complexité ? Parce que le monde est complexe. Et de quelle manière pourrons-nous maîtriser la complexité ? Grâce au design ». Une complexité que nous tentons de gérer, y compris dans le cadre des projets de nos clients, sur lesquels nous travaillons quotidiennement chez Logotel : nous nous efforçons ainsi de ne pas perdre de vue l'approche « Don't make me think » de Steve Krug. Nous l'appliquons lorsque nous concevons des plateformes de services numériques, comme les plateformes communautaires, mais également pour créer en permanence des services qui soient vraiment utiles aux personnes et aux entreprises. Ces idées doivent se concrétiser dans le cadre d'un processus de conception

organique et systémique, avec élaboration de prototypes, recalibrages, perpétuellement évolutif, afin de nous permettre de transformer, tels de modernes Midas, les OU en trésor. Après tout, le moment de l'alternative a toujours fasciné l'homme en quête de réponses et influencé ses créations artistiques. « Être OU ne pas être » a écrit quelqu'un.

LESS IS MORE

... ou... alternatives plus ou moins ém(ou)vantes pour susciter des moments OU vraiment créatifs

| |
|-----------------|
| - slide |
| + smile |
| - www |
| + wow |
| - wifi |
| + wild and free |
| - brief |
| + brio |
| - talk |
| + walk |
| - online |
| + on the road |
| - like |
| + bike |
| - deadline |
| + lifetime |
| - ...? |
| + ...? |

innover dans le monde toujours plus statique du transport aérien. Un projet qui vise donc à stimuler le changement mais pas pour l'imposer ; un projet qui vise à encourager d'autres compagnies aériennes à s'améliorer, pour les pousser, en leur présentant l'image claire et nette d'un futur possible, à mettre les futurs besoins du client au centre, en partant des insuffisances du présent.

Le système produit/service, élaboré dans ses moindres détails, possède une plateforme de services annexes (type Uber ou Airbnb), comme par exemple un service de conciergerie pour les bagages des passagers assis sur les places centrales si redoutées, ou un système de sponsoring avec des partenaires extérieurs. Comme tout bon exemple de design spéculatif, celui-ci aussi déroule son récit en tenant compte de tous les éléments de communication jusque dans les moindres détails, créant ainsi la sensation d'utiliser en vrai les services d'une compagnie de ce genre.

MAKE IT



POPPI

Poppi est la start-up virtuelle d'une compagnie aérienne développée par Teague. Cette compagnie, créée en 2015, restera à l'état de concept puisqu'elle n'a été conçue pour aucun client en particulier. Le rôle de Poppi, comme l'indique l'équipe de Teague, est en effet de lancer un défi aux compagnies aériennes du monde entier et de les inciter à

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

WHAT IF. IL DESIGN DELLE OPZIONI

| ESSAYER DE | Résultat | Nouvelles interactions qui apparaissent | Nouvelles solutions à analyser | Actions à entreprendre |
|--|----------|---|--------------------------------|------------------------|
| INVERSER Renverse la situation | ... | | | |
| ENRICHIR Différentes situations interfèrent les unes avec les autres | ... | | | |
| ESTENDERE Élargir le scénario de départ | ... | | | |
| DIFFÉRENCIER Segmenter le scénario de référence | ... | | | |
| AJOUTER Un nouvel élément | ... | | | |
| SOUSTRAIRE éliminer un élément | ... | | | |
| TRANSPOSER Changer de champ d'application | ... | | | |
| EXAGÉRER Pousser la situation à l'extrême | ... | | | |

WHY

L'adoption d'une **approche option-design oriented** permet de prendre des décisions dans le cadre de scénarios incertains. Il faut se plonger dans l'univers spéculatif de l'élaboration de scénarios pour comprendre la manière dont une situation donnée pourrait évoluer, changer, se transformer.

Pour explorer les options possibles, il faut aussi envisager des scénarios qui sont à première vue **improbables ou étrangers au sujet**, et imaginer les conséquences qui pourraient en découler.

Faire l'exercice du *What if* permet de s'entraîner à **changer de point de vue, mais aussi de découvrir les opportunités cachées des différentes options possibles.**

HOW

Appliquer le design des options à un cliché éculé
 Isoler les scénarios possibles afin de comprendre les particularités des conséquences et des interactions qui pourraient en découler
 Examiner le nouveau scénario généré par la modification qui a été introduite, afin d'identifier de nouvelles solutions
 Identifier les actions fondamentales et prioritaires à réaliser dans le nouveau scénario envisagé

OK



La réussite d'un parcours stratégique découle de sa sélection ; la dimension décisionnelle est au cœur des dynamiques d'innovation systémique. Pour gérer les articulations complexes au dernier acte du processus de choix et pour créer une valeur partagée et durable, il est nécessaire d'adopter une approche participative, fondée sur l'interconnexion et la collaboration, et impliquant différents acteurs (dans le sens d'individus agissant) du système.

Le mot « agir » joue un rôle fondamental, car c'est l'action de « choisir » qui permet de traduire en OK, dans le monde réel, les hypothèses et les fictions du moment OU.

L'encyclopédie en ligne Wikipédia définit OK comme un mot exprimant l'approbation, l'accord, le consensus. Dans notre contexte, il définit donc le moment de transformation au cours duquel une idée, conçue par une personne ou par un groupe, est transposée dans la dimension tangible de l'effectif et du collectif. Dans une optique collaborative, il est donc nécessaire de développer une méthodologie fondée sur l'échange des flux qui traversent le nouveau projet, afin de susciter l'implication de tous autour d'un parcours spécifique et de favoriser l'élaboration d'un sens commun.

Tu veux en savoir plus ? Lis ce livre

Krogerus, Mikael & Tschäppeler, Roman (2011)

The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking



BELIEVE IT

LA SOLITUDE DU MANAGER POURQUOI CHOISIR SIGNIFIE AVANCER ENSEMBLE

Stefania Sammartano
*Responsable Marketing e3
Supply Enel Italia*



Les choix sont un moteur fondamental de l'entreprise. L'absence de choix équivaut à l'immobilité, et dans un monde qui se transforme en permanence et de plus en plus vite, immobilité égale échec. Mais de quelle manière un manager peut-il faire des choix en toute connaissance de cause si les repères changent brusquement ? Comment agir consciemment sur l'avenir lorsque les marchés sont de plus en plus fluides et que les concurrents, affranchis des logiques de segmentation sectorielle, parviennent à opérer avec agilité et sans infrastructures, en cassant les dynamiques producteurs-consommateurs ? Il n'existe pas de recette toute faite mais certains éléments clés doivent être pris en considération. Tout d'abord, il est nécessaire de se connaître à fond, d'être capable d'identifier ses atouts, et d'avoir l'humilité de reconnaître ceux de ses concurrents, tout réactualisant constamment la vision que l'on a du contexte et en sachant où l'on se positionne dans ce contexte. Il est important de reconnaître les interactions entre les acteurs et le système, mais aussi de percevoir les signaux émis par ceux que l'on n'associe pas spontanément à son marché, en s'en inspirant pour faire des choix inédits porteurs d'innovation. Car s'il est vrai que le choix n'a pas besoin de stratégies définies dès le départ, il ne peut pas toutefois pas être déconnecté des objectifs qu'il se propose d'atteindre, d'une orientation clairement identifiée et d'une image nette du client de référence, avec ses besoins et ses valeurs. À une époque où la marque, quelle que soit sa force, ne suffit plus, il est fondamental de se positionner dans un système centré sur les clients, en concevant des stratégies et des services axés sur la simplicité, qui s'adressent à tous les clients, et pas uniquement à ceux qui auront adopté le produit en premier. En parvenant à intercepter le plus grand nombre possible de clients, les entreprises pourront aspirer à jouer, outre leur rôle commercial, un rôle social en promouvant des comportements durables. Si par le passé les consommateurs étaient exigeants vis-à-vis des entreprises, aujourd'hui, ce sont les grands groupes qui, à travers des services intrinsèquement durables, ont la possibilité d'inciter leurs clients à adopter des comportements bénéfiques pour la société. Pour identifier son marché de référence, sa valeur à l'intérieur de ce marché et la valeur unique que les

clients reconnaissent à l'entreprise, il faut développer une approche originale. Un manager doit avoir la capacité de constituer des « groupes de transformation » opérant de manière à s'influencer les uns les autres à influencer sur le contexte. Le succès d'une équipe dépend de deux choix-clés : 1. Le choix de la structure organisationnelle qui permettra à l'équipe d'avancer et, par la suite, de s'interfacer avec le reste du système

2. Le choix des personnes, qui ne doivent pas être sélectionnées uniquement pour leurs « caractéristiques techniques », mais surtout pour leur capacité à écouter, à mobiliser, à étudier des sujets nouveaux, étant donné la fluidité du contexte dans lequel tout devient plus rapidement obsolète. Il faut donc repenser les vieux paradigmes, qui favorisent les compétences organisationnelles (qui restent importantes) au détriment de la capacité à choisir rapidement à tous les niveaux, et qui reléguent les contenus au second plan en focalisant l'attention sur les processus et les activités. Plus de contenus et moins de processus donc ? Oui, à condition que les managers soient en mesure de créer des occasions d'échanges au cours desquelles on s'accorde sur les objectifs, des moments propices à la collaboration et à l'émergence de réactions synergiques permettant d'approfondir l'analyse au maximum et de développer la capacité de l'équipe à faire des choix de manière autonome. Car le rôle du manager est un rôle solitaire.

Un rôle dans lequel on combat contre les frictions internes inhérentes à l'entreprise, afin de concrétiser sa vision et de s'engager sur les voies qui ont été tracées. Mais c'est aussi nécessairement un rôle de facilitateur, à la manière d'une enzyme qui développe et soutient des socles communs de connaissance partagée et agréée, par opposition aux choix individuels. Le manager assume personnellement risques et responsabilités, mais seul le soutien de ses collaborateurs, des personnes qui travaillent au contact de l'innovation, permettra à l'entreprise de sortir de la culture obsolète de l'individualisme et de s'approprier des objectifs communs. Le manager prend seul des décisions importantes, mais il doit aussi avoir la capacité de déléguer, de s'en remettre aux autres et de leur faire confiance. Pour ne pas rester immobiles, et échouer.

WECONOMY INSIGHT

LE PROTOTYPE EST LE NOUVEAU NOIR LE BON MOMENT ? TOUJOURS. MAIS AVEC DES ATTENTES DIFFÉRENTES

Dario Buzzini
Design Director
Design Consultant,
Educator



Mon expérience en tant que designer au cours des quinze dernières années a été fortement marquée par l'échec. Oui, je me suis souvent trompé et c'est ce qui m'a permis de bien réussir dans ce que je fais. Voici ce qui s'est passé :

Au début de ma carrière, l'échec survenait de manière inattendue alors que je ne m'y attendais pas du tout ; plus tard (et de manière beaucoup plus nette ces derniers temps), il est devenu le résultat d'un choix totalement délibéré. Mon professeur de latin appellerait cela un *modus operandi*. Je préfère parler de prise de conscience et de prise en compte du simple fait que concevoir des systèmes complexes implique à la fois beaucoup de patience et l'adoption d'une approche à la fois efficace et constructive de réduction du risque.

C'est à cela que me sert le développement de prototypes. Élaborer des prototypes me permet également de concrétiser toutes les idées, hypothèses et pré-conceptions que j'ai en tête quand je travaille pour un nouveau client, sur un nouveau sujet, avec une nouvelle équipe, ou les trois à la fois. Un prototype peut être un objet, une interface, une conversation, une esquisse. Sa construction peut parfois prendre plusieurs heures mais il est extrêmement important pour moi de « ... le construire rapidement et de le tester. Et ce dès que possible, même sur une de ses caractéristiques mineures, parce qu'on peut toujours se tromper... ». Voilà ce que Bill Moggridge, l'un de mes mentors à l'IDEO, me répétait toujours.

Donc, pourquoi « Le prototype : un must » ? Parce que de plus en plus d'agences de design sont en train de prendre conscience du fait que pour réussir, et permettre à leurs clients de réussir, elles doivent intégrer et prévoir les échecs dans leurs projets. Plus important encore, les agences de design apprennent à associer leurs clients à cette démarche, en leur expliquant qu'il

est bien plus sûr (et moins coûteux) de se tromper et de changer de direction au début, que de le faire lorsque le produit, le service ou le logiciel est pratiquement terminé ou prêt à être lancé sur le marché.

Comment les agences de design réalisent-elles leurs prototypes ? Il y a bien des façons de faire. Voilà l'approche la plus efficace d'après moi.

Quel est le bon moment pour réaliser un prototype ? Tout au long du projet, mais avec des objectifs très différents selon le moment choisi : au départ, pour trouver l'inspiration et identifier des besoins ou des marchés auxquels on n'aurait pas pensé. À mi-chemin du projet pour analyser les atouts, les fonctionnalités et l'expérience utilisateur. Avant le lancement, dans le but de mettre au point certains détails et de s'assurer que tous les cas de figure ont bien été envisagés.

Comment réaliser un prototype ? Il faut travailler avec les personnes qui seront amenées à interagir avec le produit ou le service. Ce n'est pas une question d'outil ou de technique. Ce qui compte, c'est le fait que vous, en tant que concepteur, aurez des choix à faire, des explications à donner et des gens à mobiliser autour de ce que vous êtes en train de construire.

Il n'est pas nécessaire de rameuter une foule. Huit à dix personnes par cycle de prototypage suffisent pour dégager les grandes lignes à prendre en compte et pour fournir suffisamment d'informations utiles à la conception de la version suivante du projet.

Vous n'êtes pas convaincus ? Mettez-moi à l'épreuve. Je me ferai un plaisir de me tromper à votre place.

WECONOMY INSIGHT

BATTEMENTS ET SYNAPSES

DANS LES PROCESSUS DE CHOIX PARTICIPATIF, EXISTE-T-IL UN DOSAGE OPTIMAL DE CŒUR ET DE RAISON ?

Carlo Guarneri
*Project & Community
Manager
Logotel*



Chaque jour, chacun de nous prend, inconsciemment, des centaines de décisions. Même la plus petite d'entre elles est élaborée au cours d'un parcours cognitif, rationnel et irrationnel. Le COEUR ou la RAISON ? Un mélange des deux. Notre expérience et un peu d'intuition nous aident lorsqu'il faut choisir la voie à suivre, le produit à acheter, le concept à exprimer.

Un groupe de personnes (dans le sens d'élément fluide composé d'unités indépendantes) agit-il comme un organisme humain ? Vit-il les mêmes dynamiques lors du processus décisionnel ? Un groupe peut-il avoir un sixième sens ? Les équipes responsables de Business Community prennent chaque jour des décisions sur les actions à mener, les priorités, l'organisation. Une personne fera un choix de bon sens en s'appuyant sur sa mémoire et son expérience mais pour les équipes des Business Community, la rationalité se présente sous forme de DONNÉES.

Combien de personnes ont suivi ou partagé un contenu ? Quel succès a rencontré une activité ? Les données enregistrées dans les rapports alimentent la partie rationnelle du choix. Elles permettent de traduire les décisions en actions, dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Décisions, actions, résultats. Dans un corps humain, les neurones et les synapses élaborent en une fraction de seconde une stratégie de choix. Et celle-ci résulte toujours d'un mélange d'éléments rationnels et d'éléments irrationnels (cœur+raison). Le choix le plus rationnel possible est celui que dicte l'expérience, tandis que le moins rationnel est celui que dicte le hasard, ou le pur instinct. De même dans les équipes de Business Community, chaque fois qu'il faut prendre une décision, c'est une STRATÉGIE qui est arrêtée. Le coût d'une stratégie est conditionné par les ressources mobilisées et le temps passé à faire ce choix. C'est pour cette raison que le chef de projet (celui qui contrôle le ratio coûts-temps-qualité) est la personne la mieux à même de définir la stratégie à suivre. Quel est le coût d'une

stratégie ? Deux exemples : une journée entière de brainstorming et de réunions de l'ensemble de l'équipe (extrêmement coûteux et rationnel) ; à l'opposé, dix minutes de discussion entre le chef de projet et l'un de ses collaborateurs (économique mais moins rationnel et plus risqué). Quelle est la meilleure stratégie ? **A priori, il n'y en a pas et la décision doit être prise en fonction du contexte. Ce qui est certain, c'est que plus l'équipe participe au choix, plus elle se sentira impliquée dans la vision du projet.**

Revenons maintenant aux neurones et aux synapses. Dans une équipe, plus les personnes (les neurones) interagissent entre elles (les synapses), plus leurs relations sont fructueuses. À la base de ce processus, on trouve les informations qui circulent par le biais de la COMMUNICATION. **Plus la collaboration au sein d'un groupe est importante, plus le risque de prendre de mauvaises décisions est réduit.** Lorsqu'un groupe est uni et très expérimenté, la communication nécessite moins d'énergie, surtout dans les moments de tension. Une communication fructueuse simplifie toutes les étapes du processus sélectif : la production des alternatives, la discussion sur les solutions principales, le choix de l'option qui permettra d'atteindre l'objectif fixé. Un CHOIX PARTICIPATIF est-il toujours « sûr » ? Non ! L'impondérable est toujours présent, sous forme de CONTEXTE. Or le contexte contemporain est de moins en moins prévisible et de moins en moins systémique. Il est conditionné par de nombreux facteurs exogènes, dont le facteur client, qui n'est pas le moindre. Dès lors, la bonne approche ne consiste pas toujours à consacrer beaucoup de temps à la recherche de la décision : la solution que l'équipe juge parfaite n'est peut-être pas celle qui donnera les meilleurs résultats. Il est donc important d'entraîner non seulement la capacité rationnelle d'un groupe à opérer un choix, mais également (et peut-être même surtout), ses capacités irrationnelles. Le flair. Le sixième sens. Le cœur.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

CO-ASSESSMENT MATRIX. DESIGNING CHOICE

| IDÉES | CRITÈRES | | | | |
|----------|---|--|---|--|--------------|
| | Flessibility Quand l'option est-elle applicable, du point de vue technique et du point de vue de la filière ? | Sustainability À quel point les coûts de l'option pèsent-ils sur le budget de l'entreprise ? | Desirability À quel point l'option répond-elle aux besoins de la population cible ? | Expertise Dans quelle mesure l'option correspond-elle à l'expertise de l'équipe et au cœur de métier de l'entreprise ? | Total |
| OPZION 1 | | | | | |
| OPZION 2 | | | | | |
| OPZION 3 | | | | | |
| OPZION 4 | | | | | |
| OPZION 5 | | | | | |
| OPZION 6 | | | | | |

WHY

De la question initiale du projet aux options et au choix final. Les processus collaboratifs et participatifs facilitent le travail d'évaluation des différentes options envisagées en prenant en compte les points de vue des diverses parties prenantes.

Quels critères d'évaluation utiliser ? **Comment faire pour que le choix effectué soit représentatif ?** Sur quelle combinaison de caractéristiques se retrouvera la majorité des acteurs impliqués ?

HOW

Tous les principaux acteurs du processus décisionnel attribuent une note comprise entre 0 et 5 à chaque option envisagée par rapport à chaque critère d'évaluation, en fonction de la capacité de chacune de ces options à remplir le critère en question. L'option qui obtient le plus grand nombre de points représente le point de convergence entre les positions des différents acteurs.

FUTURE STORIES

LA FACE B DU PLAN B

IL N'Y A PAS D'AVENIR POSSIBLE SANS UN PEU DE BOL

Si vous n'avez pas une bonne face B, ayez au moins un bon plan B. Ou alors : si vous n'avez pas un bon plan B, ayez au moins une bonne face B. Le facteur chance est déterminant, en effet, lorsque l'on teste des alternatives. Oui, des alternatives. Oups, ou, ok.

Un trio important impliqué essentiellement, dans le présent et surtout dans le futur, dans des actions de type « on fait comme ça ou comme ça », qui produisent naturellement des erreurs (de parcours) mais également des décisions (et donc du dynamisme) en quantité. À une époque discontinue et complexe, la seule approche possible est : on essaye ? Ce n'est pas évident pour des acteurs (les entreprises) qui par tradition et vocation sont des « entreprises hardware ». Mais nous n'avons pas le choix. Expérimenter (et innover) coûte de l'argent mais si l'alternative ou la perspective à moyen terme est d'entrer sur le marché, alors c'est de l'argent bien investi.

Bien sûr, il faut expérimenter des plans B tous azimuts, en ne se limitant pas à une seule innovation, une seule technologie, un seul modèle économique.

Naturellement, avec des organisations où la collaboration est poussée à l'extrême ou si vous préférez, à l'excès. D'autre part, lorsque l'alternative n'est plus considérée comme le dernier recours mais comme le premier pas (la norme), et que le changement n'est pas vu comme un ennemi, contrairement au status quo, on entre dans l'économie de la connaissance. Il n'existe pas une alternative mais seulement des alternatives (comme nouveaux terrains de jeu). **Mais après, tout va bien et on se retrouve avec une infinité de plans B.** En fait, ce n'est pas certain. On raconte et on lit beaucoup de bêtises sur Google. Mais les faits sont les suivants : un seul et unique produit permet à Google de continuer à faire de « vrais » profits : le moteur de recherche. On a passé les dix dernières années à chercher « the next big thing ». Mais on ne l'a pas encore trouvée. Tout le monde approuve et

Thomas Bialas

Futurist



admire ceux qui multiplient les plans B (à l'intérieur et à l'extérieur), mais cela ne génère pas de profits. S'agit-il pour autant d'expériences ratées ? Non, ce sont des expériences et des paris sur le long terme. Ce n'est que dans dix ans que nous saurons si la voiture sans conducteur ou les Google Glass, pour prendre deux exemples, sont rentables. Google a de l'argent et peut se permettre d'avoir cette longueur de vue. Beaucoup d'entre nous, non. **Certes, il faut aussi beaucoup de chance mais la chance arrive si l'on parie sur quelque chose.** Mais ce qui est intéressant dans l'expérience de Google, ce n'est pas cela. C'est quelque chose que tout le monde peut mettre en pratique parce que cela n'a pas de rapport avec les capacités financières. Larry Page et Sergey Brin ne se demandent jamais « quel est mon secteur d'appartenance ? » (parce que c'est une question du passé) mais plutôt « quel est mon secteur de compétence ? » (parce que c'est une question d'avenir).

Cette question produit une alternative ou plus exactement, une vision des possibles élargie et sans limites. Est-ce qu'un spécialiste du commerce de détail de l'habillement peut ouvrir des hôtels ? Bien sûr, s'il possède en interne les compétences nécessaires. Corollaire. L'entreprise Kodak dit d'elle-même : « Moi je suis OK et je n'ai pas besoin de OU ». Fujifilm dit à l'inverse : « moi, je ne serai pas OK et j'ai besoin de beaucoup de OU ». Oups : Kodak n'existe (de fait) plus, tandis que Fuji existe et fait du profit dans le secteur médical. Chance ? Oui, aussi, mais conséquence (comme possibilité) de l'élaboration de plans B. Morale : il ne faut pas prendre des décisions sans « OU ».

FINAL LAP

OUPS, OU, OK ET... OOOM!

DÉCISIONS PERMANENTES: L'ERREUR EST POSSIBLE, À CONDITION QU'ON COMPRENNE ET RECTIFIE. TOUJOURS EN MOUVEMENT

Nicola Favini

DG,

Manager of Communities

Logotel



Au départ, tout est une question de carrefour. Je prends à droite ou à gauche ? Je baisse les prix ou je défends la valeur ? Je parie sur Marco ou sur Alice ? Je choisis cette forme d'organisation-ci ou celle-là ? Puis on prend une décision. **La vie est faite de décisions. Décider, du latin de-cidere. Couper court. Couper signifie diviser ce qui était. Bref, chaque décision traîne derrière elle une cassure.** Entre ce qui était et ce qui sera. Entre ce qui pouvait être et ce qui a été ensuite. Ou c'est nous qui décidons, ou quelqu'un décidera pour nous, souvent à notre insu. Notre vie est faite d'options. Option, la même racine qu'opter mais aussi qu'optimal. Les options sont les voies « pré-sélectionnées », et par conséquent les meilleures (optimales) par rapport à celles que l'on a jugées moins fonctionnelles. Cela a toujours été comme ça, certes, mais aujourd'hui le « decision-making » se charge de connotations nouvelles. Les entreprises les plus agiles savent qu'il est important de se tromper à condition, bien entendu, d'être capable de comprendre ce qui s'est passé, et de corriger. Choisir une voie qui s'avère finalement être la mauvaise, ok... dès lors que l'on décide ensuite de revenir en arrière et d'arrêter de persévérer dans l'erreur (ce qui, comme chacun sait, est diabolique !). Mais peut-on vraiment revenir en arrière ? Il y a des décisions que l'on répare facilement et des décisions sans possibilité de back-up ou de restore. Parlons un peu de la deuxième catégorie. On ne peut plus revenir en arrière parce qu'entre-temps, le contexte a changé, nos actions « erronées » ont modifié l'environnement, nos concurrents ont réagi à nos décisions erronées, les clients ont développé des anticorps contre notre décision. Donc on ne peut jamais revenir au carrefour précédent, tout simplement parce qu'il ne se trouve plus au même endroit. Peut-on rembobiner la bande de certains choix organisationnels ? Peut-on remonter la pente après une erreur de communication retentissante ? Peut-on faire comme si une politique de gestion de projet particulière n'avait jamais été appliquée ? Peut-on réparer le préjudice que nous a causé un certain comportement ? Il y a des sujets dans les entreprises qui doivent être affrontés avec un certain doigté. **Élaborer des décisions qui intègrent un kit à mettre en œuvre en cas de dysfonctionnement. Imaginer des parcours qui intègrent des raccourcis ou des sorties de secours intelligentes. Élaborer des décisions en collaboration avec des personnes qui ont des schémas mentaux différents des nôtres, pour nous contraindre à envisager des options que nous n'avions pas vues.** Mon fils Giacomo a 9 ans. Pour lui, il est impensable que son père, dix ans plus tôt, ait pu sortir de la maison un vendredi soir pour se rendre dans un magasin Blockbuster, faire la queue et louer un DVD (et avant cela une cassette-vidéo), DVD qu'il aura rapporté le lundi suivant en payant une amende pour le retard. Louer ? Faire la queue ? Amende ? Voilà comment nos décisions sont influencées par nos expériences passées. Giacomo imagine déjà des options différentes des miennes. Giacomo prend donc des décisions différentes. C'est la même chose pour les entreprises. Il y a des entreprises qui n'ont pas d'histoire ou qui savent la gérer, et qui, effectivement, innovent de manière plus efficace. Elles prennent des risques qu'elles ne voient pas. Elles étudient des choix que les autres ont écartés a priori. Et puis il y a les sujets « rapides ». L'art de la décision rapide et tactique. Celle qui ne fait pas sauter la banque si on se plante. Ce qui compte ici, c'est d'être rapide, pour avancer. Ne pas s'arrêter. Observer, évaluer, choisir, se tromper, corriger, améliorer, aller de l'avant. Tout ça en quelques instants et si possible en mouvement. Ce qui compte, c'est le oui/non donné rapidement. Ce qui compte, c'est le ok écrit en réponse à un mail dans lequel la question posée est claire et l'option préconisée argumentée, même s'il n'y en a qu'une. Ce qui compte, c'est d'avoir élaboré un tableau de bord (un mot que Giacomo n'utilisera jamais !) hybride de sensations/données/parfums/aperçus capable de fournir les informations principales, utiles à une prise de décision rapide à ce moment-là. Ce qui compte, c'est d'avoir conçu un modèle de gestion de projet qui, comme un jeu vidéo, intègre tous les éléments qui lui permettront de se transformer en cas de changement de schéma/contexte et de niveau de difficulté. Ce qui compte, c'est d'avoir formé et responsabilisé ceux qui sont en première ligne lorsqu'il faut prendre une décision. Organiser l'autonomie à la périphérie. Ce qui compte, c'est d'avoir repensé les besoins auxquels nous voulons répondre, de les avoir renommés et d'avoir décidé de les satisfaire mieux que quiconque. Enfin, ce qui compte, c'est de bâtir des expériences professionnelles suffisamment longues pour permettre aux personnes d'apprendre de leurs erreurs. **Qu'il s'agisse d'un consultant de contact center qui décide de la manière de gérer un problème avec un client, ou d'un super-manager qui élabore une stratégie de distribution, l'important c'est que la personne qui a pris la décision puisse en voir les effets. Sinon, il n'y a pas d'apprentissage. Sinon, il n'y a pas de progrès. Sinon, on a transpiré pour rien. Et si pour lui, c'est Oups, Ou et Ok, pour les autres, ce sera juste OOOM (Out of Our Minds) ! Nicola e Giacomo**

LE CAHIER CONTINUE ICI



**POUR INFO, CONTACTS,
SIGNALEMENTS DE NOUVEAUX CAS
ETC :**

WEBSITE weconomy.it

TWITTER [@WeconomyBook](https://twitter.com/WeconomyBook)

FACEBOOK [weconomy book](https://www.facebook.com/weconomybook)

MAIL weconomy@logotel.it

À propos de Weconomy.it

5000 exemplaires imprimés

plus de **15.000** téléchargements du livre numérique

plus de **40.000** visites sur les versions à feuilleter en

ligne de **7 Weconomy**

plus de **160** auteurs

240 articles publiés

70 vidéos disponibles

9 numéros des Cahiers à télécharger

NEED

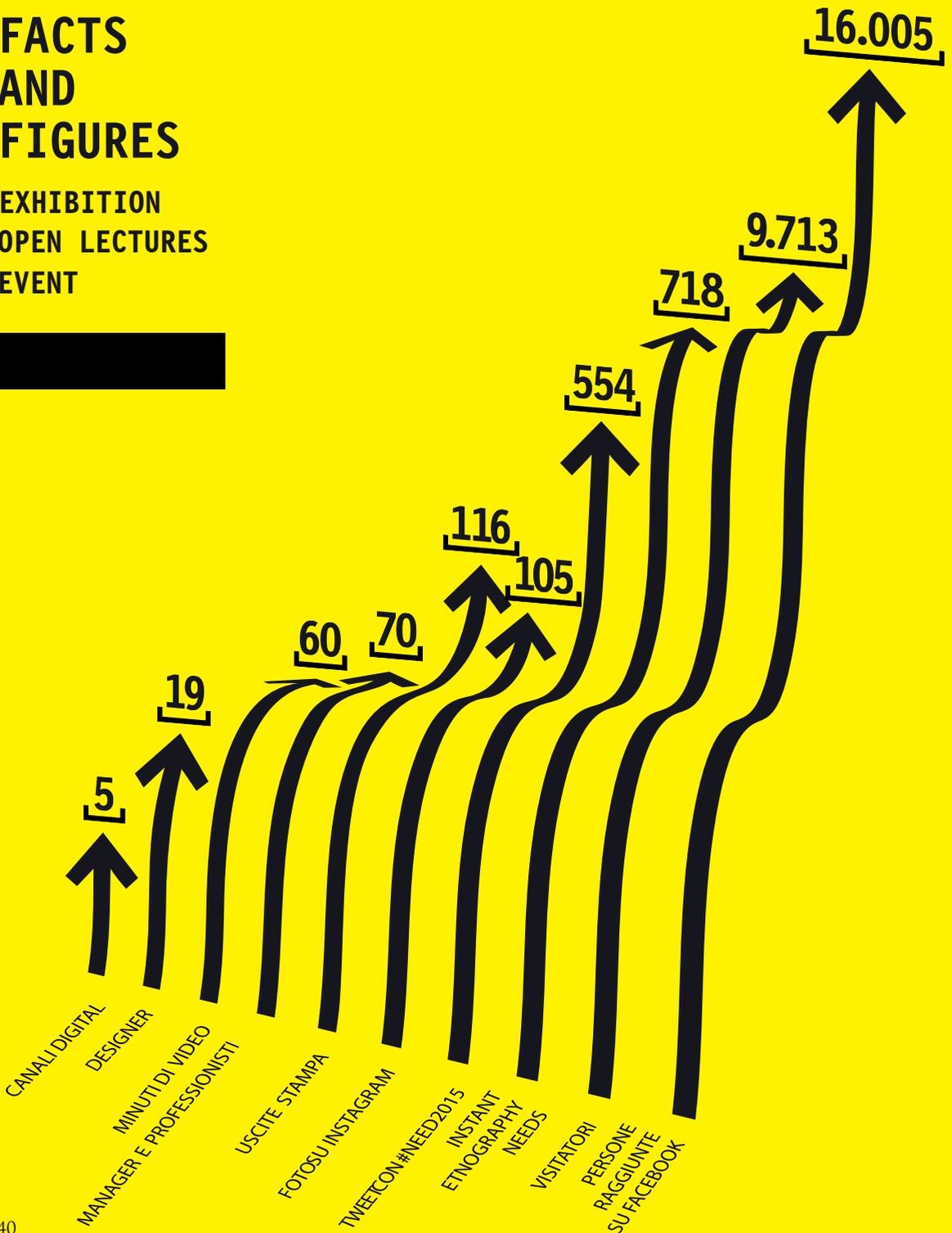
WHEN
DESIGN
EMPOWERS
HUMAN
POTENTIAL

Smart Citizen+Francesco
Faccin+Nicholas
Felton+Field Innovation
Team+Fuseproject for
Jimmyjane+Mireia
Gordi i Vila+Lara
Hanlon+Jhpiego and Johns
Hopkins University+Niki
Kopck+Basten
Leijh+Mapdwell+Bennie
Meek+Maurizio
Montalti+Giacomo
Piovan+Julia Plevin
and Lucy Knops+Lynn
Schammel+Johanna
Schmeer+Skipping Rocks
Lab+Teresa Van Dongen

-
Nos besoins définissent les contours de notre existence, ils sont le métronome de notre quotidien, ils guident nos actions et sont modélés par le contexte qui évolue. La réflexion culturelle de Logotel, axée sur l'exploration de quelques thèmes dominants de son périmètre de sens, s'est donc tournée, cette année, vers l'univers des besoins. Après les trois éditions de la Milano Design Week qui ont approfondi les thèmes de la collaboration - Making Together, 2012 - de l'invisible - (In)visible Design, 2013 - et du temps - Timescapes, 2014 -, celle de 2015 a offert l'occasion de présenter l'exposition-événement « Need, [When Design Empowers Human Potential] », avec le soutien et sous la direction de Stefano Maffei et Susanna Legrenzi. Parenthèse du quotidien, expressions en chaîne, équations de sens sous-tendues par des designs variés : comment mettre en évidence la dimension du besoin, qui est une dimension fondamentale de la phase de conception, dans les dynamiques de production design-oriented ? Ce parcours a mobilisé des managers issus de grandes entreprises, dont la collaboration a suscité de nombreuses réflexions sur cet élément fondamental de chaque projet.
-

FACTS AND FIGURES

EXHIBITION
OPEN LECTURES
EVENT



MANIFESTE

Démographie, technologie, climat, géopolitique, ressources, mutations sociales et culturelles : les transformations à l'œuvre aujourd'hui sont à la mesure du défi, qui est à la fois mondial, collectif et individuel. Toutes nos activités modifient le cours des priorités humaines. C'est pour cette raison que les sociétés doivent repenser le système des besoins, en en redéfinissant le sens et l'orientation. Au cours des dernières années, nous avons évacué les questions, les valeurs, les idées et les visions. Nous avons cru que nous n'aurions pas à affronter les questions des individus, des communautés, des organisations et de l'environnement qui étaient restées en suspens. Le design a fait pareil.

Dès lors que l'on interprète le présent de cette manière, il devient fondamental d'élargir le champ de vision et de s'aventurer sur le terrain de l'écoute, à la fois pour percevoir les besoins fondamentaux et élémentaires qui réapparaissent, et pour anticiper les besoins futurs.

L'exposition « NEED - When design empowers human potential » est un parcours exploratoire des « besoins », articulé autour des projets réalisés par 19 designers italiens et internationaux.

On y parle #Beauty #Care #Environment #Knowledge #Learning #Participation #Relationship #Technology #Work. « Need » explore des projets et des recherches autour de la conception d'artefacts, de services et de scénarios visant à transformer et à améliorer l'individu, la société, l'environnement.

Objectif ? Témoigner du grand horizon possible du changement.

NEED



DESCRIPTION

La combinaison protectrice nouvelle génération des opérateurs sanitaires qui soignent les malades d'Ebola, conçue par Jhpiego et le Centre d'innovation et de création en génie biomédical (Center for Bioengineering Innovation and Design) de l'Université Johns Hopkins, associe de manière inédite le design fonctionnel, la bio-ingénierie et l'expérience en matière de lutte contre les maladies infectieuses. Ce système réduit le nombre d'étapes nécessaires pour retirer l'équipement de protection et minimise les risques de contamination ; il améliore la visibilité au niveau de la capuche ce qui permet au soignant de regarder le patient, et réduit la sensation de surchauffe à l'intérieur du vêtement.

Clinvue, concepteur de dispositifs médicaux, ou la styliste de robes de mariée Jill Andrews notamment, ont travaillé sur cette nouvelle combinaison protectrice alliant créativité et innovation afin d'améliorer le quotidien des opérateurs sanitaires du monde entier.

-

jhpiego.org

BIO

Jhpiego - Organisation Non Gouvernementale du secteur sanitaire travaillant en collaboration avec l'Université Johns Hopkins. Harshad Sanghvi Jhpiego - vice-président pour les innovations et directeur médical.

Matthew J. Petney - Chef de projet, équipement de protection individuelle pour les opérateurs sanitaires travaillant au contact de patients malades d'Ebola, Centre d'innovation et de création en génie biomédical de l'Université Johns Hopkins (Center for Bioengineering Innovation and Design, CBID).

Brandon Craft - Responsable Recherche et Design, Clinvue.

Dott. Jill Andrews - Gérante de Bridal Designer, Jill Andrews Gowns, Baltimore, Maryland.

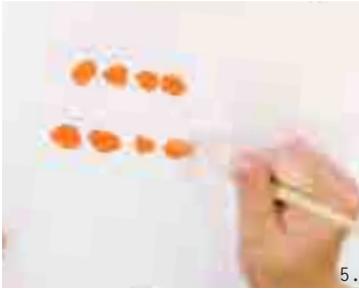
NEED



1.



2.



5.



6.



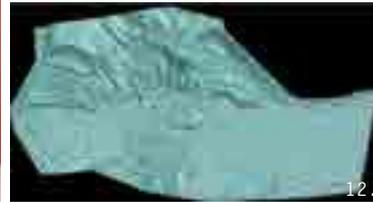
7.



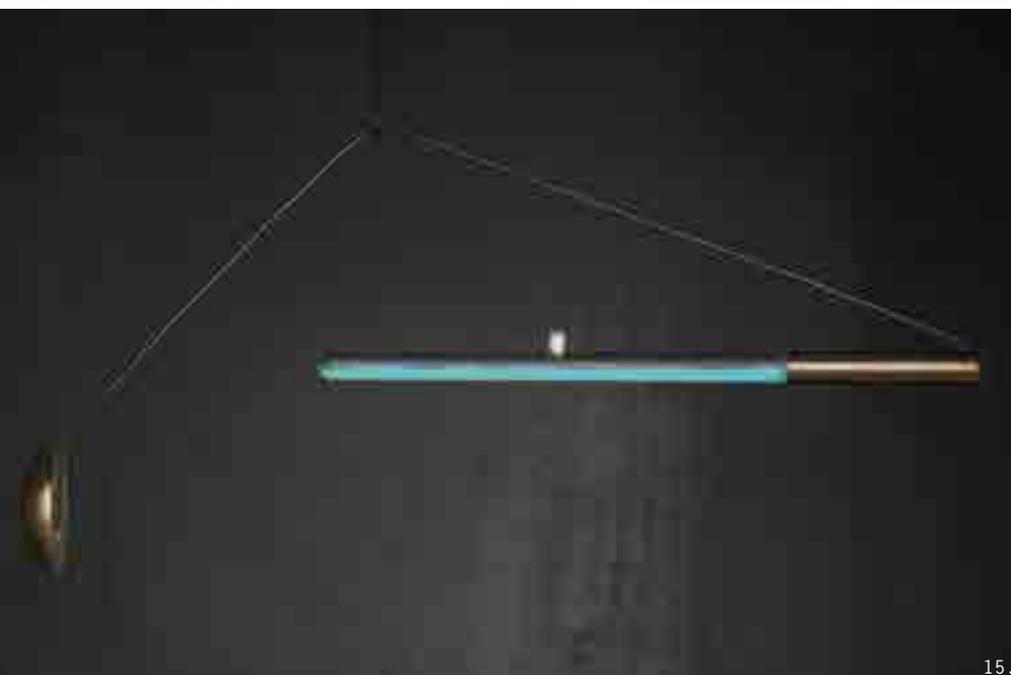
10.



11.



12.



15.



16.



8.



3.



9.



13.



17.



4.



14.



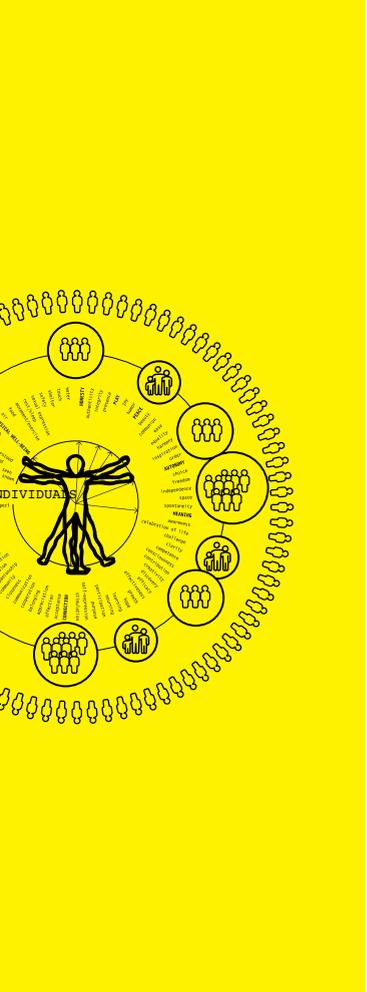
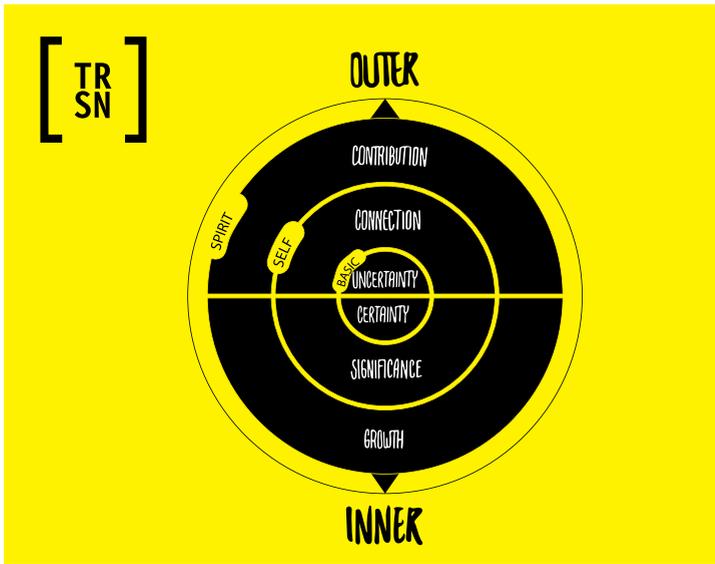
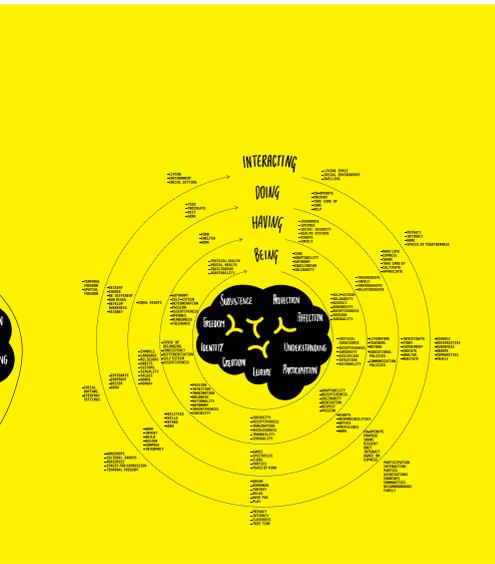
18.

1. **LIVING PAVEMENT**
Bennie Meek
2. **SANDWICHBIKE**
Basten Leijh
3. **ÉNTOMO**
Lara Hanlon
4. **"OOHO!"**
Skipping Rocks Lab
5. **AUTISTIC LANGUAGES**
Lynn Schammel
6. **PLEASURE TO THE PEOPLE**
Fuseproject
for Jimmyjane
7. **SMARTCITIZEN**
8. **FRAGILE**
Mireia Gordi i Vila
9. **FARMING THE POLLUTION**
Giacomo Piovon
10. **MAPDWELL SOLAR SYSTEM**
Mapdwell
11. **BIOPLASTIC FANTASTIC**
Johanna Schmeer
12. **FIELD INNOVATION TEAM**
13. **NASCO/STO**
Maurizio Montalti
14. **CRITTER BITTERS**
Julia Plevin
and Lucy Knops
15. **AMBIO**
Teresa van Dongen
16. **REPORTER**
Nicholas Feltron
17. **MAZÌ MAS**
Niki Kopcke
18. **RE-FIRE KIT**
Francesco Faccin

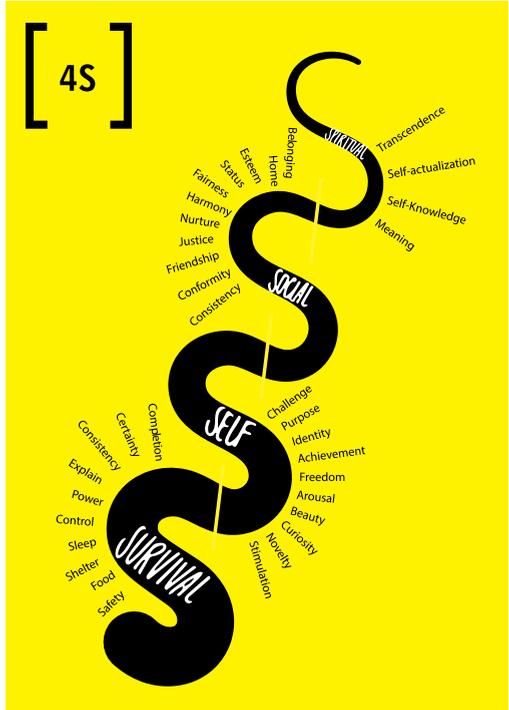
NEED







Necessity is not an established fact but an interpretation.
 [Friedrich Nietzsche]



DON'T GIVE PEOPLE WHAT THEY WANT, GIVE THEM WHAT THEY NEED.
 [Joss Whedon]

NECESSITY IS THE MOTHER OF INVENTION.
 [English Proverb]