

PATRICK BEDIGIS • SANDRA BEDIGIS RUEDA

PANIQUE DANS LA FORÊT

ILLUSTRATIONS DE PABLO VASQUEZ



DUNOD

Direction artistique : Élisabeth Hébert
Illustrations: Pablo Vasquez / Police : © Axendre –
www.edenlasecondeaubefr

Maquette : PCA

© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-081241-7

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

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

*Ce livre s'adresse aux makers et aux doers.
En chacun de nous sommeille un porteur de projet,
que ce soit pour améliorer quelque chose
ou pour réaliser quelque chose de nouveau.*

SOMMAIRE

Remerciements	11
-------------------------	----

LA FABLE

Face au problème	15
<i>La cacophonie.</i>	17
<i>L'énonciation des règles</i>	20
<i>Le pitch</i>	22
<i>La dream team</i>	32
La production des idées	35
<i>Du doute au parcours</i>	38
Le Parcours de l'Idée	41
<i>L'heure des comptes: le retour du doute.</i>	57
<i>Le Parcours de l'autre Idée</i>	60
<i>L'heure des comptes: la conclusion.</i>	69
La morale de l'histoire	77

DE LA FABLE À LA PISTE VERTE

Les fondations du Parcours des Idées	81
<i>Le modèle mental.</i>	81
<i>Le Lean</i>	85

<i>L'intelligence collective</i>	87
<i>Les règles du Parcours des Idées</i>	95
La mise en œuvre du Parcours des Idées	103
<i>Le team building</i>	103
<i>La production des idées</i>	109
<i>Les sept étapes du parcours</i>	112
L'heure des comptes	161
Le Haïku	163
À vous de jouer maintenant!	165

L'ATELIER

La préparation de l'atelier	169
<i>Conseils au porteur de projet</i>	169
Le guide de l'animateur	171
<i>Introduction</i>	171
<i>Le pitch</i>	172
<i>L'objectif</i>	172
<i>La présentation des règles</i>	173
<i>La production des idées</i>	174
<i>Les 7 étapes du parcours</i>	175
<i>Le parcours de la deuxième idée</i>	180
<i>Le tableau des comptes</i>	180
<i>Le Haïku</i>	180
Le kit d'impression	181
<i>Check-list de préparation</i>	183
<i>Conducteur de l'atelier</i>	184
<i>Check-list des livrables</i>	186

<i>Fiche de présentation du projet</i>	187
<i>Le pitch</i>	188
<i>Cartographie de l'équipe</i>	190
<i>Le backlog (réalisé après l'atelier)</i>	191
<i>La cause racine</i>	192
<i>La vision</i>	194
<i>L'océan bleu</i>	196
<i>Le modèle de Kano</i>	198
<i>Le type de changement</i>	200
<i>Le tempo</i>	202
<i>La faisabilité</i>	204
<i>Le tableau des comptes</i>	206

LA FABLE

Il y a près de 40 000 ans, un groupe de chasseurs-cueilleurs remarque la beauté et la force d'un arbre dont la taille et l'envergure le rendent singulier. Quelques-uns, les plus curieux, inventifs et joueurs, l'adoptent et lui accordent une place particulière dans leur société. Pour l'encourager à produire de nouveaux fruits, ils commencent à prélever des morceaux d'écorce d'autres arbres et à les poser délicatement à différents endroits de l'arbre. Ils attendent de voir comment il les adopte. Et l'arbre aime. Il se transforme peu à peu, devenant chaque jour plus flamboyant. Naturellement, de nouvelles branches commencent à pousser donnant différents feuillages et différents fruits.

Face au problème

Quelque part au milieu de la forêt, sur une colline, vit un grand arbre à l'histoire exceptionnelle.



Il développe ses racines de façon extraordinaire et sa sève devient aussi savoureuse que bénéfique, riche de tous ces mélanges. Son écorce présente de multiples textures aux propriétés incroyables. Son tronc est à la fois fort et flexible, capable de résister aux vents violents, à la sécheresse comme à la foudre. Cet arbre a quelque chose de magique pour les hommes.

Mais les humains deviennent des villageois et oublient peu à peu leur arbre. De leur côté, les animaux découvrent alors sa beauté, son caractère unique et prolifique. Au fil du temps, l'arbre permet à de multiples espèces de se soigner, de se nourrir, de se reposer ou de se retrouver à l'ombre de son feuillage. L'éléphant adore les fruits

mûrs qui en tombent, le guépard y repère ses proies discrètement, tandis que les lycasons s'y réunissent pour partager leurs histoires de meute, prendre soin de leurs jeunes et de leurs anciens. L'aigle, quant à lui, a fait de l'arbre son point de repère pour surveiller son large territoire et la girafe vient y déguster les feuilles les plus hautes dont elle raffole et qu'elle seule peut atteindre.

Un jour, l'autruche qui cherche de petits insectes au pied de l'arbre, entend un homme s'approcher. Elle se cache vite derrière un autre tronc pour l'observer et le voit faire une grande marque sur l'arbre.

Une fois l'homme parti, elle s'approche de la marque, bien intriguée : « *Mais qu'est-ce que c'est que ça ?* ». Du haut de l'arbre, une voix nonchalante lui répond : « *Ils vont couper notre arbre...* ». En levant la tête, elle découvre le paresseux, suspendu dans les branches qui la regarde de ses grands yeux. Elle lui rétorque : « *Pourquoi dis-tu ça ?* »



Le Paresseux: Quand les hommes font cette marque, ils coupent les arbres.

L'Autruche: Mais ce n'est pas possible. Comment le sais-tu ?

Le Paresseux: Avant de venir ici, je m'allongeais dans un autre arbre que j'aimais pour y faire la sieste. Puis, les humains ont dessiné cette marque. Quelque temps plus tard, ils sont venus avec une grosse machine et l'ont coupé.

L'Autruche: Mais on peut pas laisser faire ça ! Il faut en parler aux autres animaux. Après tout, cet arbre est à nous !

Les lycasons ont leur réunion ce soir. Ce sera l'occasion de les avertir. L'autruche s'empresse alors d'aller parler à l'éléphant qui décide à son tour d'informer le guépard et la girafe. Le paresseux, pour sa part, prévient l'aigle, qu'il voit souvent planer au-dessus de l'arbre. L'autruche de retour, reprend sa conversation avec le paresseux.

L'Autruche: Bon, qui on invite d'autre ? Plus on sera nombreux, mieux ce sera, non ?

Le Paresseux: Oh, pas trop quand même. Plus on est nombreux, plus les discussions s'éternisent.

L'Autruche: Bon OK, ce sera suffisant pour commencer. Proposons-leur de nous rencontrer sous l'arbre demain matin, à la fraîche et avec l'esprit clair.

La cacophonie

Le lendemain matin, à la première heure, les animaux se retrouvent.

Le Guépard: Dis donc l'autruche, c'est encore un de tes jeux ou quoi ?

L'Autruche: Vous voyez cette marque sur l'arbre ? J'ai vu un homme la dessiner, ça veut dire qu'ils vont couper notre arbre, ils l'ont déjà fait ailleurs.

Panique générale ! Le choc passé, les animaux se reprennent et débudent la réflexion...

L'Éléphant: J'ai la solution. Je vais me frotter sur l'arbre jusqu'à ce qu'on ne voie plus la marque.

Le Lycaon: Pas bête, comme ça le problème est réglé.

Le Guépard: C'est stupide, tu penses bien qu'ils connaissent le chemin de notre arbre et qu'ils traceront à nouveau la marque.

L'Éléphant (vexé): Et toi, qu'est-ce que tu proposes monsieur qui court plus vite que tout le monde ?


L'Aigle: C'est quand même bien embêtant...

La Girafe: Vous parlez tous en même temps, on n'y comprend rien.

Le Lycaon: Toi la perchée, ça suffit aussi !

L'Autruche: Hop hop hop, silence ! On va pas s'en sortir. Dis donc le paresseux, c'est toi qui m'as parlé de cette marque. Tu as vu la pagaille ? Qu'est-ce qu'on fait pour décider ?

Le Guépard: Ah parce qu'il est là celui-là ? Il sème la zizanie et on ne l'entend pas...




Je TROUVE
QUE CETTE MARQUE
EST BIEN JOLIE
C'EST PLUTOT
DÉCORATIF.

...

Je FAIS BIEN DES
MARGUES SUR LES ARBRES,
C'EST PAS POUR LES COUPER

SI C'EST ÇA
ON VA PAS
SE LAISSER
FAIRE !

A savanna scene with a hawk flying in the upper left, a sloth hanging from a branch in the upper right, a cheetah in the lower center, and an ostrich in the middle. The background is a warm, golden-brown landscape with sparse trees and tall grass.

S'ILS LE COUPENT,
FAUDRA QUE JE ME
TROUVE UN AUTRE
REPÈRE SUR MON
TERRITOIRE.

S'ILS LE COUPENT,
ÇA VA COMPLIQUER
LA CHASSE.

ON EST PAS
SORTI DE
L'AUBERGE

...

COMMENT JE
VAIS REPÉRER MES
PROIES, MOI ?

SI ON VOUS A
FAIT VENIR, C'EST BIEN
POUR DÉCIDER ET
VOIR CE QU'ON
PEUT FAIRE.

DE LA FABLE À LA PISTE VERTE

Nos héros se sont retrouvés face à un problème qu'ils devaient résoudre ensemble, en se mettant d'accord sur la meilleure idée à mettre en œuvre rapidement. Tous différents, c'était à la fois une force et une faiblesse.

Au fil de l'eau, ils ont créé le **Parcours des Idées**, dont vous avez pu suivre les étapes et découvrir les concepts. En **mode start-up**, ils ont analysé leurs deux meilleures idées dans des perspectives radicalement différentes, tirées de leurs expériences individuelles, qui leur ont permis de choisir l'idée à concrétiser en premier et au plus vite. En procédant ainsi, ils ont créé une méthode répliquable, qui peut être utilisée pour résoudre n'importe quel problème.

Vous entrez maintenant sur la Piste Verte, qui vous permettra de décoder les concepts découverts dans la fable et leur utilisation, pour ensuite vous lancer et appliquer le Parcours des Idées.

Ce livre fait référence à de nombreux auteurs qui ont éclairé et inspiré le **Parcours des Idées**. La bibliographie vous permettra d'approfondir chacun des concepts, ne vous en privez pas !

La mise en œuvre du Parcours des Idées

Le team building

Le porteur de projet et son équipe

Le PdI se pratique comme un sport collectif qui associe les qualités individuelles de chacun et l'intelligence collective de l'équipe.

Prenons le cas de Julie qui souhaite créer son entreprise : elle pense avoir une bonne idée mais elle aimerait l'évaluer et la confronter, avec pour objectif d'en faire rapidement un *Minimum Viable Product* (MVP). Autre cas, celui d'Alexandre, jeune cadre arrivé il y a un an dans une compagnie d'assurances : il est enthousiaste et a identifié des axes de progrès, des problèmes à résoudre, mais il se heurte à des résistances et ne sait pas comment faire ni par où commencer. Il aimerait bien partager sa réflexion avec d'autres.

Pour Julie, le PdI lui permettra d'évaluer la meilleure façon de commencer concrètement son projet. Pour Alexandre, le PdI lui permettra d'évaluer la meilleure idée de transformation à mettre en œuvre au sein de son organisation. De plus, en tant que porteur de projet, chacun va devoir former son équipe. Ils peuvent alors décider de la constituer *ad hoc* avec des personnes venant d'horizons différents ou au hasard pour casser les silos de l'entreprise. Peu importe, pourvu qu'il y ait de la diversité.

De la même façon que les animaux se sont retrouvés autour d'un but précis, « sauver leur arbre », le porteur de projet définit préalablement son objectif. Au moment de contacter chaque membre de l'équipe envisagée, il communique en quelques mots sur le projet qu'il souhaite mener mais sans rentrer dans les détails. Voici quelques exemples :

- améliorer la satisfaction des clients de la société ;
- supprimer les réunions improductives ;

- créer une boutique de fleurs comestibles ;
- développer un site touristique en permaculture...

Idéalement, il constitue une équipe de 6 personnes (porteur de projet inclus) pour favoriser des interactions de qualité. De plus, ce nombre est optimal pour canaliser les contributions individuelles et tenir le rythme et les délais. Le but est d'amener ce groupe de personnes à collaborer, dans un temps court : elles se connaissent plus ou moins bien, voire pas du tout. C'est pourquoi une septième personne va les aider : l'animateur.

L'animateur

Son rôle est crucial, il nécessite une personnalité ouverte et curieuse, pleine d'énergie et agile. **Idéalement, ce ne peut être le porteur de projet car celui-ci doit participer au PdI au même titre que ses invités.**

L'animateur libère l'équipe des aspects matériels et fonctionnels : il doit connaître parfaitement les règles et les concepts, savoir les expliquer, avoir une bonne maîtrise du temps et assurer la prise de notes qui permettra la génération des livrables. Comme pour un jeu de rôle, cela demande de la préparation. L'animateur ouvre le PdI en se présentant à l'équipe grâce au pitch. Il explique ensuite les règles de l'atelier puis invite chacun à « pitcher » à son tour.

L'art du pitch

Le pitch¹ est un *Ice Breaker*² qui permet à chacun de se présenter de façon ludique. C'est un art oratoire qui réunit le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. Il ne suffit pas d'avoir quelque chose à dire, il faut trouver comment le dire. Surprendre son auditoire, cela s'apprend et se travaille³. Pourtant, en France, le pitch est quasi absent de nos

1. Présentation orale percutante permettant de présenter un projet à quelqu'un croisé dans l'ascenseur (*Elevator pitch*).

2. L'activité « brise-glace » désigne un ensemble de techniques utilisées dans le monde de la formation et des ressources humaines pour renforcer l'esprit de groupe, Wikipedia.

3. Anderson C., *Parler en public : TED le guide officiel*, Flammarion, 2016.

curus, à la différence des États-Unis où l'on apprend dès le plus jeune âge aux enfants à « pitcher » sur tout et n'importe quoi. Le pitch s'inscrit dans le courant du *storytelling*¹.

Apprendre cet art oratoire antique, comme l'écriture et le calcul, est incontournable dans une société de communication.

Le pitch du PdI commence par une phase de préparation de 5 minutes. Il se construit en 9 mots-clés pour une présentation de 2 minutes :

- 3 mots qui définissent « Mon histoire » ;
- 3 mots qui évoquent « Ce que j'aime » ;
- 3 mots qui identifient « En quoi je peux aider les autres ».



Chacun choisit également deux rôles parmi ceux qui sont proposés. Ces rôles sont issus du travail de Meredith Belbin et présentés ci-après.

1. *Storytelling*: l'art de raconter une histoire à des fins de communication professionnelle.

À partir des 9 mots-clés et des 2 rôles, chacun imagine l'histoire qu'il va raconter en 2 minutes. Il faut y mettre du relief, du piquant, de l'humain et de l'inattendu... Par exemple, on retiendra plus facilement que Marie est une spécialiste du Kouign-amann plutôt qu'elle aime faire la cuisine.

Après chaque pitch, l'animateur invite l'équipe à donner un *feedback* sur la présentation qui vient d'être faite. L'objectif est de créer des premières interactions entre les membres de l'équipe.

Dans la fable, face au problème posé, les animaux ont décidé de constituer leur équipe. Certes, ils se connaissaient déjà, mais finalement pas si bien que cela... Aveuglés par l'habitude, ils se croisaient ou s'évitaient, sans se connaître vraiment. À travers l'exercice du pitch, ils se sont découverts autrement, égaux et différents, avant de commencer à réfléchir à leur problème.

Il n'y a pas une façon unique de pitcher et elle peut évoluer dans le temps selon les circonstances et l'auditoire. C'est ce qui fait tout l'art du pitch.

Les neuf rôles de Belbin

En 1969, Meredith Belbin¹, spécialiste de l'étude du comportement, est sollicité par une école de management pour lancer une étude dont le but est de comprendre pourquoi certaines équipes performant et d'autres non. Il fait appel à trois autres chercheurs: un mathématicien maître international d'échecs, une anthropologue spécialiste des tribus du Kenya et un psychologue du travail. Leurs travaux s'étendent sur 9 années, sous forme de jeux d'entreprises constitués de 8 équipes, 3 fois par an. Les chercheurs observent que les comportements des membres des équipes sont déterminants pour la réussite ou l'échec et peuvent se résumer en 9 rôles type. Dans le modèle Belbin, un rôle est une tendance naturelle à agir, contribuer, interagir avec les autres d'une manière particulière.

Les rôles sont regroupés en trois dimensions – Réflexion, Action, Relation – dont toute équipe a besoin pour mener un projet à bien.

1. Meredith Belbin : www.belbin.com

L'ATELIER

Dans cette troisième partie du livre, vous trouverez des conseils et le kit pour pratiquer le Parcours des Idées : comment constituer votre équipe, produire des idées, activer l'intelligence collective, dérouler le Parcours... Mais surtout, vous trouverez tous les modèles vierges à compléter pour organiser votre propre atelier.

PANIQUE DANS LA FORÊT « ONLINE »

Retrouvez toutes les ressources *online* sur www.paniquedanslafort.com

Vous y trouverez le kit d'impression des modèles, des conseils pratiques et une application digitale. Vous pourrez aussi y poser vos questions, proposer de participer ou d'animer des ateliers, ou encore accéder à une communauté d'animateurs pour réaliser votre propre atelier.

La préparation de l'atelier

Le but de l'atelier

Choisir en équipe la meilleure idée à mettre en œuvre rapidement pour régler un problème existant ou créer, innover.

Les participants

- **6 participants** aux profils diversifiés (dont le porteur de projet).
 - **1 animateur** : vif, curieux et agile.
- Piste verte page 103

Le lieu et la durée

- **Un espace convivial** pour alterner temps de travail autour d'une grande table et temps de pauses en dehors de la salle.
- **Durée de l'atelier** : 4 heures.

Conseils au porteur de projet

- **Formuler son projet** : le plus simplement possible, en une phrase.
- **Choisir son animateur** : il donnera le rythme, présentera le PdI, libérera l'équipe des aspects matériels et fonctionnels, formalisera les livrables. Son profil :
 - *ouvert et curieux* pour découvrir et s'appropriier les concepts ;
 - *agile* pour s'adapter aux profils des participants, gérer les interactions, savoir rebondir sur les situations imprévues ;
 - *plein d'énergie* pour tenir la cadence, faire respecter les règles, compléter les résultats au fil des étapes jusqu'au *Haïku* final.
- **Préparer son atelier** : à l'aide du kit d'impression disponible à la suite du guide de l'animateur.

Le guide de l'animateur

Dans ce guide, l'animateur trouvera :

- ☑ De la matière pour préparer la présentation des différentes phases de l'atelier
- ☑ Une check-list de préparation
- ☑ Un conducteur de l'atelier
- ☑ Une check-list des livrables
- ☑ Un kit d'impression des feuilles d'exercice

Introduction

Après avoir accueilli les participants, l'animateur rappelle le projet autour duquel l'équipe est réunie.

L'atelier utilise une vingtaine de concepts pour aider le porteur de projet à choisir la meilleure idée à mettre en œuvre. Pour présenter ces concepts, nous avons imaginé une fable.

L'animateur peut la résumer ainsi :

Des animaux très différents vivent autour d'un arbre extraordinaire. Ils découvrent un jour que les humains veulent couper leur arbre. Ils décident de se réunir pour trouver la meilleure solution à leur problème.

Ils vont d'abord créer des règles, se découvrir en tant qu'équipe, produire des idées et les analyser à travers un parcours en 7 étapes. À l'issue de ce parcours, ils ont trouvé un consensus autour de la meilleure idée à réaliser rapidement pour sauver leur arbre.

Et peut conclure :

Nous nous servons de leur histoire pour découvrir et utiliser les concepts tout au long du Parcours des Idées.