

Édito

S'il est tôt pour tirer les enseignements de ce début d'année, nous avons compris qu'il faudra dorénavant composer avec l'incertitude tout en devenant plus prompts à décider, à piloter, à exécuter. Cela devient tangible, notre planète est si petite et les humains si fragiles, que les mêmes causes et les mêmes effets se produisent en un temps record aux quatre coins du globe. Le battement d'aile du pangolin. Le monde change plus vite. Des hommes, des femmes, des enfants descendent dans la rue réclamer en masse de décider ensemble, de vivre ensemble, de participer aux décisions qui les concernent. De s'aimer, aussi. Cette crise accélère l'avènement d'un « monde de demain ». Elle est aussi à l'origine d'opportunités : c'est de la contrainte que naît la créativité.

Pour vous prouver que l'on peut être créatif dans des métiers très différents, Vulgäre vous emmène dans les coulisses des organisations qui préparent le futur. Télétravail ? Changement de paradigme chez nos dirigeants ? Pivots économiques face à la crise Covid ? Trois situations, trois éclairages proposés par Vulgäre. Finissons par #ID-Studio. Née durant le confinement, cette méthode d'accélération de projets fait ses preuves dans les organisations, pour aller plus vite, à plusieurs, et rattraper le temps confiné, enfin.

Sommaire

- Les enjeux de l'inclusion
- L'interview en trois tweets de Kévin Duchier, Directeur des Ressources Humaines chez Germinal
- Entretien avec David Carvalho, Senior Vice-President chez Pininfarina
- #ID-Studio - Une méthode et des outils pour répondre aux problématiques d'innovation

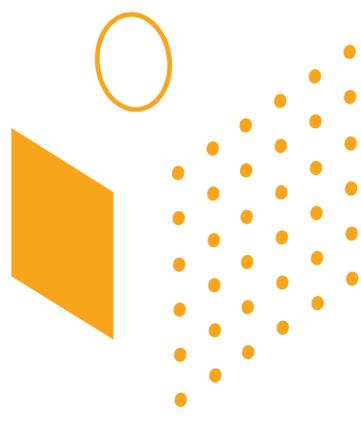
Les enjeux de l'inclusion

À la FTI nous cherchons à comprendre les systèmes de production sociale, économique et la place des individus agissant dans ces systèmes. Nous nous questionnons sur l'organisation du pouvoir, la prise de décision et la répartition des ressources qui sont corollaires et consubstantielles. Parmi les systèmes d'organisations et les modalités d'attribution des rôles et des responsabilités nous développons la collaboration et la coopération. Entendus comme synonymes, ces deux termes ont en commun de rassembler les individus et d'agréger leurs compétences autour d'un projet commun.

La coopération suppose la reconnaissance de parties prenantes ayant un rôle unique et assumé dans un projet qui devient le bien commun. La collaboration relève davantage d'un idéal où chacun contribue également à la même chose. Elle nécessite une mise en capacité de tous pour se mettre à égalité et permettre de contribuer de la même façon. Des individus qui coopèrent ne parviennent pas forcément à collaborer. Sous le prisme de la gouvernance, coopération et collaboration relèvent bien de deux réalités différentes. La première observe une gouvernance institutionnelle, elle est organisée et peut être décrétée. En se fédérant, par exemple, en une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), le cadre juridique de la coopération préexiste à la pratique de celle-ci, l'adhésion en amont à ses principes fait déjà œuvre de coopération. À l'inverse la collaboration relève de la gouvernance opérationnelle, une application sur le terrain du « travailler ensemble ». Si, sémantiquement, collaborer signifie « travailler ensemble », les pratiques collaboratives se construisent également dans le « vivre ensemble ». Par exemple dans

les tiers lieux où la collaboration se matérialise dans les échanges. En étant structurée en SCIC, la FTI est déjà sur le terrain de la coopération et aspire à la collaboration en incluant l'ensemble des parties prenantes. Nous avons observé, à l'échelle du territoire comme de l'entreprise, l'exclusion de certains acteurs des processus collaboratifs, en raison, par exemple, d'inégalités d'accès à la parole ou à des ressources. C'est là que l'accompagnement devient nécessaire pour assurer une collaboration inclusive, avec au cœur l'« empowerment » ou la capacitation des individus : « plus je deviens capable de m'affirmer comme sujet qui peut connaître, plus je peux développer mon aptitude à le faire » (Freire, 1996). Nous abordons la R&D à travers ce principe selon lequel chacun correctement équipé peut y participer activement. C'est l'objet de la recherche-action inclusive. Cette méthode de recherche considère l'ensemble des acteurs qui y contribuent comme des chercheurs capables de faire émerger des problématiques, des hypothèses, de constituer du matériel et de l'analyser, de produire et de diffuser des résultats. Elle se

matérialise à la FTI par #ID-Explo, programme de recherche partenariale. Nous lançons dès la rentrée une exploration : « Villes collaboratives ». Avec vous ? [Pour aller plus loin, c'est dans la Revue des Territoires Innovants n°2](#)



Étoile montante du numérique, Germinal promet à ses clients de dynamiser leur croissance grâce à une IA redoutable. Avec une activité à l'arrêt durant le confinement, l'entreprise a hacké son propre système. Son DRH, Kévin Duchier, raconte.

- **Quels principaux aspects positifs le confinement a-t-il fait ressortir dans votre organisation ?**
 - Le confinement nous a poussé à devenir créatifs face au danger. Nous avons créé une nouvelle offre plus rentable que notre offre historique. Du fait de l'absence d'interruption nous avons gagné en sérénité, performance et qualité de vie.
- **Quels changements souhaitez-vous mettre en oeuvre à la suite de cette période ?**
 - Le télétravail à volonté ! Je ne confronte plus le bureau et le télétravail. L'équipe peut travailler d'où elle le souhaite, au bureau, dans un coworking, chez soi ou dans un Airbnb à Lisbonne. C'est passionnant de voir ce développement.
- **Comment envisagez-vous de passer à l'action pour accompagner ce changement ?**
 - Nous continuons la mise en place de ce modèle en augmentant la structure, la documentation et les process pour faciliter la vie de l'équipe. Nous sommes aussi accompagnés par la super équipe de l'#ID-Studio.

« Il faut une école de leaders pour inspirer de nouveaux modèles mentaux »



« Cybernétique ». « Plateforme 3D expérimentale ». « Nourrir l'intelligence artificielle ». Ce n'est pas la dernière série de science-fiction, mais le parcours ayant mené David Carvalho aux fonctions de senior VP chez le plus fameux carrossier de la planète. Les amateurs associent Pininfarina à Ferrari ou Maserati. Mais des écuries plus légères ont profité du savoir-faire maison, comme les Autolib'. La voiture électrique, c'est l'avenir ?

Peu importe à ce moment à David Carvalho, la tête dans les concepts : « Comment le design peut-il dépasser le sujet du dessin d'une fonction pour transcender le service rendu par l'émotion ? » Voilà la question que je me pose en arrivant chez Pininfarina ». Il intègre une entreprise de légende acquise 4 ans avant par l'Indien Mahindra. Une entreprise sans investissement stratégique majeur dans le secteur digital depuis 10 ans, qu'il faut aider à transformer pour répondre aux enjeux du monde qui s'accélère. Le défi qui attend Carvalho ? Humaniser la technologie. Dans une firme aux valeurs matérielles, il débute en interrogeant ses pairs : comment le monde physique de la performance technique « est augmenté par le design » ? L'organisation n'avait jamais envisagé son métier sous cet angle et l'ex-chef d'entreprise va appliquer une approche de design organisationnel chez son nouveau patron. « En tant qu'entrepreneur, je m'appuie sur le design pour déployer les enjeux du futur : le design a

toujours été un outil de modélisation, il est utile pour penser les organisations en questionnant la chaîne dans son ensemble pour ne plus être un « prisonnier organisationnel ». A propos des managers, il confie : « quand ils ont une compréhension globale, ils n'ont pas d'outil pour agir ».

Quid de l'étincelle de départ alors ? « Elle est pauvre face à tout ce qu'il faut accomplir », il faut être plusieurs, collaborer, phosporer ! La transformation, pour fonctionner, a lieu sur un territoire donné, avec les bons partenaires qui partagent déjà une culture, un savoir-être, et ont le savoir-faire pour élaborer des prototypes ensemble. « Mais il reste beaucoup à faire ». Il insiste : une organisation change selon sa société humaine, la façon dont elle est composée, ce en quoi elle croit : « la crise du Covid-19 est pleine de richesses : richesses d'enseignement et richesses d'accélération. Je ne suis pas quelqu'un de très intelligent mais je suis courageux et sensible aux autres. Je m'intéresse à ce qu'on appelle "le monde d'avant". Tout va aller plus vite mais aussi à contre-courant. Nous allons assister à des conflits entre trois ou quatre générations, non plus deux comme on le voyait avant, dans un monde où les fossés se creusent. »

Les conflits porteront sur l'écologie, le bien vivre ensemble, la connectivité et sur l'IA qui bénéficie des « derniers progrès incroyables du monde des mathématiques

nous fait aller, penser plus loin. Il faut que les entreprises disposent d'outils pour évaluer l'impact d'une idée. Avec le design, nous sommes à l'écoute des besoins mais nous ne mesurons pas l'impact. Sa notion fondamentale a été perdue dans le processus car absente de l'équation industrielle. On a besoin de l'IA car penser une idée locale peut avoir une dimension mondiale » dont l'humain seul ne peut pas calculer tous les effets.

Nos dirigeants sont parfois impuissants à produire de ce dont la société aurait besoin pour progresser, dit Carvalho par la métaphore du coach sportif. Penser, activer le changement nécessite d'être aidé. S'y frotter seul mène à l'échec : « comme entrer obèse dans une salle de gym lumineuse avec des miroirs partout et des athlètes, il faut le bon prof pour rassurer, accompagner, coacher ». « Nous avons besoin de référentiels, d'imaginaire, de sciences et d'outils pour mesurer les conséquences de ce que l'on propose, c'est là que repose l'incarnation des valeurs d'une entreprise, d'une personne, du design. Il faut une école de leaders pour inspirer de nouveaux modèles mentaux à adopter ».

Entretien avec David Carvalho, senior Vice-President chez Pininfarina

Depuis 90 ans, Pininfarina produit des solutions intégrées pour l'industrie de pointe. Des collaborations prestigieuses (auto, architecture...) à l'écomobilité, les clients imaginent le futur, et Pininfarina le design. Designer, multi-entrepreneur, son vice-président « Industrial & experience design » nous a accordé un entretien.

#ID-Studio Une méthode et des outils pour répondre aux problématiques d'innovation

Mouvements citoyens, exigences des consommateurs, défis environnementaux, enjeux de santé, aspirations professionnelles des nouvelles générations : les organisations privées et publiques sont, aujourd'hui plus que jamais, au cœur d'une société et d'un marché en pleine évolution. Il nous faut #InventerDemain dans une dynamique collaborative et répondre aux défis d'adaptation et de résilience. Notre R&D a conçu un programme adapté à tous ces défis et adaptable aux structures que nous accompagnons. #ID-Studio est né, fort de nos expériences ; il a été développé en croisant nos expertises en design, sciences sociales et management. Son objet : accompagner l'émergence collective de modèles économiques, environnementaux et sociaux plus performants pour innover mieux, plus vite et plus efficacement.

En quoi cela consiste-t-il ?
#ID-Studio, c'est avant tout une méthode, agile et adaptable, pour structurer les bases solides nécessaires à tout lancement de projet. Elle s'articule en quatre ateliers collaboratifs, répartis sur quatre semaines, avec les porteurs du projet, leur équipe et leur premier cercle de parties-prenantes.

3. Enfin, deux derniers ateliers sont dédiés à la **production** des deux premières « briques » du projet, **outils et méthodes concrets** qui assureront son succès. Les équipes sont mises en capacité sur leur projet pour en accélérer le lancement !

#ID-Studio prend place dans un lieu outillé pour la créativité et la productivité et s'adapte aussi au télétravail avec des outils interactifs personnalisés.

Nous incarnons la transdisciplinarité en composant nos équipes de trois profils complémentaires. Un consultant coordonne les étapes et permet de faire émerger l'intelligence analytique durant les ateliers. Un designer anime et outille les différentes phases de façon à ce que chacun soit force de proposition et d'innovation. Et enfin, un facilitateur graphique retranscrit en direct les messages clés et les notions sensibles évoquées tout au long des ateliers. Les livrables remis en temps réel, phase après phase, valorisent à la fois le fond et la forme du projet. Ils sont des outils de pilotage puissants et des supports de communication qualitatifs.

1. Une phase de diagnostic permet de formaliser les enjeux du projet pour les faire comprendre. Elle formalise les objectifs, identifie les opportunités et les contraintes de la mission, cartographie l'écosystème du projet et ses acteurs. Ce sont les fondations du projet.

2. Ensuite intervient une phase de cadrage et d'organisation du projet. L'outil autour duquel s'articule l'atelier a été spécialement conçu pour structurer la mise en place opérationnelle de la mission : le parcours projet. #ID-Studio identifie les principales étapes, passages obligés et points de vigilances ; il prévoit les méthodes à mettre en place, les outils à déployer, les acteurs à impliquer ; il anticipe les livrables du projet.

Formaliser

1 phase de diagnostic pour comprendre les enjeux du projet

- Formaliser les objectifs
- Identifier les opportunités et les contraintes de la mission
- Cartographier l'écosystème du projet et ses parties-prenantes

Ensemble, nous esquissons un cahier des charges « augmenté » et construisons les fondations du pilotage du projet.

Actionner

2 derniers ateliers dédiés à l'accompagnement d'étapes choisies selon les besoins de la structure

- Nous créons les outils adaptés à un lancement de projet plus rapide et capotons les équipes. Ainsi, ces dernières deviennent autonomes dans la mise en œuvre du projet

Prévoir

1 phase de cadrage et d'organisation du projet

Valeurs du projet et caractéristiques du produit / service

Phaser le projet & ses temps forts

PARCOURS PROJET

Outil autour duquel s'articule l'atelier, spécialement conçu pour structurer la mise en place opérationnelle de la mission : donner toutes les clés aux porteurs du projet pour qu'ils soient en capacité de mener à bien le projet

Implication & interaction des acteurs

En lien direct avec les besoins des usagers finaux



Retour d'expérience

QualiCoupe, notre entreprise industrielle de produit collaboratif, en Covid-19, liée au secteur aéronautique et donc fortement impactée par la crise Européenne. Qu'à cela ne tienne, QualiCoupe invente un nouveau produit qui valorise son expertise technique et fait appel à #ID-Studio pour accélérer ce « pivot ». Un produit est bien plus qu'un objet, le développer est bien plus complexe qu'en assurer la conception technique : c'est le rôle d'#ID-Studio, qui fait monter en compétence l'équipe de QualiCoupe sur les étapes du lancement de son produit innovant, sur les outils à mobiliser et sur les risques à identifier.

En pratique, #ID-Studio met en capacité d'affiner la proposition de valeur et plonge QualiCoupe dans une logique de co-conception avec les clients. La collaboration pour QualiCoupe : l'assurance de créer de la cohésion d'équipe, de travailler la pérennité de l'entreprise, de gagner les quelques mois de réflexion qu'ils n'ont pas en cette période de transformation. Ainsi, l'équipe de QualiCoupe devient plus prompte à décider, à piloter, à exécuter le pivot dans son organisation.



Ont été accompagnés de Vulgäre :

Anne Jacquelin, directrice de la publication
Marie-Hélène Vial, pilotage et coordination
Marie-Hélène Vial, Anne Jacquelin, François Bottollier-Depois, Élodie Algrain, Bastien Lafitte, Théo Desgardin, rédaction

Ivan Lechat, création graphique, illustrations et mise en page

Avec nos remerciements à Kévin Duchier et David Carvalho pour leurs contributions respectives

Infos et correspondances : contact@la-fti.org
ISSN : 2649-7204



Merci à notre partenaire financier

