

P

I



V

La culture
au cœur de
vos collectivités

O

EXPÉRIMENTER POUR AVANCER RAPIDEMENT



Illustration : Myriam Van Neste

ARTICLE 4 - COHORTE PIVO

André Fortin, innovateur culturel en résidence au réseau Les Arts et la Ville

Cet article est le résultat d'un atelier portant sur l'expérimentation, réalisé dans le cadre de la première [cohorte PIVO](#) menée par Les Arts et la Ville. Les contenus partagés couvrent les points suivants : ce que l'on veut dire par « expérimenter »; des exemples et des outils pour ce faire; les défis et bénéfices associés à l'expérimentation; et les facteurs favorisant le développement de cette pratique. Nous nous sommes basés sur notre propre expérience ainsi que sur l'apport de deux personnes venues échanger avec nous : Denis Roy, consultant en stratégie de marque, et Marilyn Manceau, cofondatrice de [L'ILOT](#). À cet égard, notons que nous avons essayé quelque chose de nouveau, soit la coentrevue. Dans cette méthode, l'intervieweur pose la question de départ et est ensuite alimenté par les questions des participant-e-s qui sont partagées sur le clavardage de la plateforme de visioconférence. L'entrevue se réalise ainsi de manière collaborative, en tenant compte de ce qui émerge.

QUE VEUT-ON DIRE PAR EXPÉRIMENTATION?



Marilyn Manceau, cofondatrice de L'ILOT

Pour Marilyn Manceau, «l'expérimentation est au cœur de tout processus d'innovation. Innover, c'est accepter qu'il y ait des choses que l'on ne sait pas. Dans cette optique, il faut avoir l'humilité de le reconnaître tout en ayant le courage d'aller voir les personnes qui détiennent une partie de la réponse pour améliorer notre idée de départ ». Ainsi, en proposant des expérimentations qui peuvent prendre différentes formes, on insuffle un élan, une mise en action pour trouver la meilleure formule qui soit en lien avec une problématique.



**Denis Roy, consultant en développement de marque,
Ancre rouge**

Selon Denis Roy, l'expérimentation nécessite un état d'esprit, une posture qui nous ouvre à ce qui apparaît en cours de route: «Quand on essaie, quand on tente des choses, il faut se donner le droit de faire des erreurs en se disant qu'on ne sera pas bon du premier coup. Il faut d'ailleurs être à l'aise avec les notions d'incertitude et de flou qui sont inhérentes à l'expérimentation.» De plus, il souligne que ce type d'activité permet de partager certaines réflexions, de les rendre plus explicites: «Quand on nomme les choses, on est en mesure de jouer avec les concepts et de les montrer à des personnes. L'expérimentation stimule la rétroaction, ce qui permet de passer d'un concept abstrait à un projet réel au travers des différentes phases de bonification.»

EXPÉRIMENTER



PIVO

INNOVATEUR INVITÉ: ANDRÉ FORTIN

FACILITATION GRAPHIQUE: MARIE-EVE D'AMOUR | LILOTCOOP.COM

Illustration : Marie-Ève D'Amour, innovatrice et facilitatrice graphique en résidence

DES EXEMPLES D'EXPÉRIMENTATION ET DES OUTILS À UTILISER

Denis partage un exemple probant d'expérimentation vécu alors qu'il était un élu à la Ville de Trois-Rivières : « On a réussi à inculquer la notion d'aménagement transitoire en rendant le concept concret. On a pris une rue qui devait être refaite pour en faire une [rue à vélo](#)¹, en sens unique et avec vitesse limitée. Pendant une année, la population en a fait l'expérience avant qu'on investisse des millions de dollars en travaux. L'année d'après, on a creusé la rue après avoir proposé des ajustements à la suite des observations réalisées. »

Quant à Marilyn, elle évoque le cas de son organisation qui, durant la pandémie, a voulu offrir un service en ligne de formations, d'accompagnement et d'outils clés en main : « Avant de demander du financement et de développer le service, j'ai appelé trois-quatre clients avec qui j'étais en confiance pour tester mon idée et qui allaient me dire les vraies affaires. Durant mes entrevues, ils m'ont évité une bonne quantité de travail, notamment en me disant que la formation en ligne ne les intéressait pas. Par contre, ils m'ont renforcé sur d'autres idées et j'ai mis un accent là-dessus. »

Quant aux outils d'expérimentation, il en existe plusieurs. Le prototypage rapide en est un de base. Un prototype est un exemple incomplet et non définitif de ce que pourrait être le produit ou le service final. Il s'agit donc d'élaborer une première version afin d'illustrer des idées pour ensuite les amener plus loin, vers quelque chose de plus élaboré. Il existe plusieurs moyens pour réaliser un prototype sous forme de modèle, de processus, de maquette, de service ou de produit :

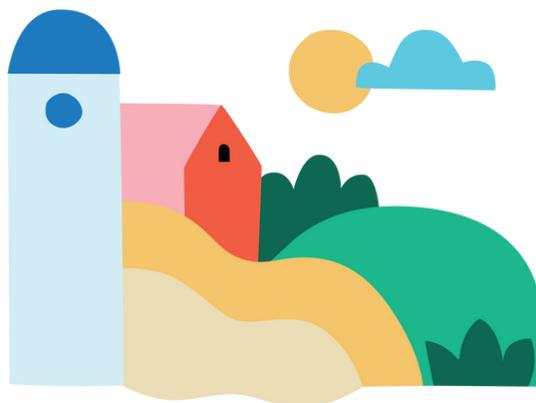
- En utilisant divers éléments (pièces en bois, blocs LEGO, icônes, objets, etc.);
- En faisant du bricolage avec différents matériaux (bois, carton, colle, etc.);
- En dessinant nos idées sur une feuille vierge ou sur une carte existante, en concevant une maquette ou tout autre support visuel;
- En organisant des mises en situation ou des jeux de rôle pour, notamment, simuler des interactions;
- En ayant recours à plusieurs des moyens cités précédemment ou à d'autres permettant du prototypage rapide.

¹ Rue Saint-François-Xavier : une première vélorue pour Trois-Rivières! (Ville de Trois-Rivières) v3r.net/wp-content/uploads/2021/04/Depliant_2020_Velorie-St-Francois-Xavier.pdf

L'objectif derrière le prototype est de rendre tangible et visible une (ou plusieurs) hypothèse(s) de solution pour ensuite faciliter la rétroaction. Cette méthode permet de valider les perceptions et les interprétations des membres d'une équipe ou d'une organisation afin que tous aient une vision commune. Cela agit comme une médiation entre ce que l'on pense et ce que l'on représente. Il est plus facile de voir et d'interagir avec des éléments concrets qui engendrent des clarifications sur-le-champ et permettent de « rebondir » sur les idées ou remarques des autres.

Parmi les autres outils à utiliser, Marilyn évoque l'écoute, l'empathie et le fait de miser sur une version imparfaite d'une idée : « On ne veut pas essayer de convaincre les personnes. On met sur la table une idée et on veut apprendre en écoutant ce qu'elles ont à nous dire selon leur point de vue. De plus, j'aime l'image d'avoir une version jetable de mon idée ou projet. Il ne faut surtout pas arriver avec une idée parfaite, car l'imperfection ouvre à la collaboration. Si vous arrivez avec quelque chose de parfait, la personne va vous dire que vous savez déjà ce que vous voulez faire. Ou elle va être intimidée et se dire qu'elle ne peut rien ajouter dans quelque chose d'aussi beau. » Par ailleurs, « l'expérimentation, c'est une extension de la cocréation. Ça implique un ou des publics cibles, des partenaires, des utilisateurs de notre service. Donc, les mêmes outils de cocréation peuvent servir à l'expérimentation. »

Quant à Denis, il insiste sur la notion d'itération qui nous amène à proposer un projet, à valider le tout, à réaliser ce projet, à recueillir des commentaires sur celui-ci, puis à recommencer le cycle avec une deuxième version du projet. Il donne l'exemple du [Carré de la Fosse](#)² qui était à la base un terrain vague : « On en a fait une place publique avec l'intégration d'une vingtaine d'organismes qui ont participé à sa construction physique et à sa programmation. On a fait vivre le lieu pendant un été. Ce fut la démonstration éloquente qu'on pouvait interpeller du monde, ouvrir la machine administrative et, avec peu de moyens, en faire un succès. Les personnes ont adhéré et se sont appropriées le lieu qu'elles ont transformé avec des outils de design. On a eu divers allers-retours et on a fait un appel à contribution du public avec une intention de jouer la collaboration. »



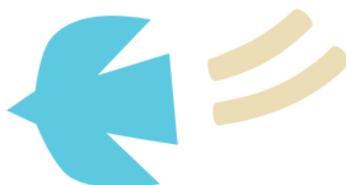
² Le Carré de la Fosse : un premier espace collectif pour Trois-Rivières (100 degrés) <https://centdegres.ca/ressources/le-carre-de-la-fosse-un-premier-espace-collectif-pour-trois-rivieres>

LES DÉFIS ET LES BÉNÉFICES DE L'EXPÉRIMENTATION

L'un des premiers défis mentionnés est celui d'être à l'aise avec l'incertitude, notamment avec des collaborateurs impliqués. À cet égard, Denis mentionne qu'il y a deux grands profils de personnes : celles qui sont enclines à tester des choses et celles qui sont naturellement plutôt éloignées de l'expérimentation, car elles n'aiment pas être prises au dépourvu. « Il faut attiser les personnes curieuses et sécuriser celles qui sont plus réticentes en leur disant qu'il n'y a pas de réel danger ou perte de contrôle. Il faut donc encourager les personnes à se prêter au jeu de l'expérimentation. » Marilyn va aussi dans cette direction en mettant de l'avant les personnes qui ont le courage d'explorer, car elles deviennent des modèles. De plus, il faut arriver à créer une bulle sécuritaire, un climat de non-jugement qui invite les personnes à oser.

Un deuxième défi souvent nommé a trait à la gestion du temps. On se demande alors si on a le temps d'expérimenter et si cela en vaut la peine. Marilyn nous invite ici à voir cela autrement : « Dans nos plans d'action traditionnels, on planifie pendant six mois puis on se lance. Ça, ça demande du courage, car on ne sait pas si les personnes seront prêtes à embarquer alors qu'on a mis beaucoup de temps, d'énergie et d'argent. » Selon elle, l'expérimentation, c'est aller rapidement vers le public visé pour en tirer des informations-clés qui vont permettre de procéder à des ajustements et d'en arriver à un succès. Ainsi, « on est plus certain d'arriver à quelque chose qui répond aux besoins du milieu tout en générant plus d'adhésion et d'engagement avec nos partenaires. » Au final, l'expérimentation est une méthode qui est très rassurante pour les groupes et les organisations.

Un dernier défi porte sur la question des livrables et la prise de risque. Aux dires de Marilyn, « on est dans des dynamiques, des organisations où on veut voir le résultat avant de commencer. On planifie avec des indicateurs de succès déjà établis en fonction de ce qu'on veut que le résultat soit. Le défi, en innovation, c'est de se dire qu'on ne sait pas ce que sera le résultat, mais qu'au bout, il y en aura un. On doit être valorisé par nos directions et nos structures dans cette façon de faire, car on développe une culture d'agilité qui nous permet de lever divers obstacles pour pouvoir innover. »



En ce qui concerne les bénéfiques, Denis fait état de la notion d'échec rapide en expérimentation qui nous permet de cheminer à partir de nos premiers prototypes et d'apprendre. « Le prototype de l'expérimentation n'est pas la finalité : la finalité, c'est le savoir, les apprentissages qu'on va récolter pour bâtir sur les imperfections et aller plus loin. » Un autre bénéfice serait le leadership partagé ou la distribution des contributions individuelles. « Pour le leadership, c'est important de comprendre qu'il y a une quasi-obligation d'être dans une vision collective. Une clé pour ne pas tomber en amour avec son idée et inhiber les commentaires des autres, c'est de dire que l'idée appartient à l'équipe. En faisant cela, tu laisses les autres jouer avec l'idée. Quand tu as reconnu cette obligation de lâcher prise, il y a énormément de plaisir qui se met en place. Tu es complètement ailleurs, tu passes d'une insécurité à une confiance pour solutionner n'importe quel enjeu. »

LES FACTEURS FAVORISANT LE COMPORTEMENT D'EXPÉRIMENTATION

Beaucoup d'innovations sont créées en recourant à un processus d'expérimentation où les solutions émergent par du prototypage rapide et itératif. Nous pouvons analyser trois niveaux d'intervention et identifier pour chacun les facteurs contribuant à renforcer le comportement d'expérimentation.

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Trois grands points sont ici abordés :

1. Certaines **habiletés cognitives** comme l'itération entre une réflexion conceptuelle et pragmatique, le recours à la pensée divergente et la flexibilité;
2. Des **caractéristiques psychologiques**, dont une bonne attitude face à l'échec, une tolérance à l'incertitude et aux surprises, et une ouverture à l'apprentissage continu;
3. Un **savoir-faire lié à l'expérimentation** impliquant une identification des incertitudes, une capacité à concevoir des expériences pertinentes et une habileté à récolter les apprentissages pour en faire un transfert.

AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE

Quatre éléments aident une équipe à adopter davantage l'expérimentation :

1. Les **contributions égalitaires** au sein de l'équipe, sans considérer la position hiérarchique des individus;
2. La **création de sens pour l'ensemble des membres** (sens collaboratif) qui se fait en réduisant l'écart des connaissances entre les individus et en participant à l'élaboration d'une vision commune;
3. La **volonté et l'habileté à se lancer dans le mode « expérimentation »**, même si on ne maîtrise pas tous les paramètres;
4. L'**attitude d'ouverture de l'équipe** pour amorcer de nouveaux développements en évitant d'arrêter trop tôt le processus d'expérimentation.

AU NIVEAU DE LA GESTION DU PROJET

Enfin, deux pratiques incontournables facilitent la gestion d'un projet en mode « expérimentation » :

1. Le **soutien et la supervision**, dans l'optique d'aller chercher un mandat justifiant le besoin d'expérimenter, et donnant la permission de le faire. De plus, il faut s'assurer de fournir un encouragement continu aux équipes pour aller dans ce sens tout en les préparant à avoir l'état d'esprit nécessaire à l'expérimentation.
2. La **coordination des expérimentations**. Cela passe par la création d'une structure de soutien permettant de documenter les apprentissages, d'avoir une marge de manœuvre pour expérimenter (budget, temps alloué) et de recourir à un facilitateur externe pour animer le processus de cocréation.

EN GUISE DE CONCLUSION

En terminant, nous sommes convaincus que l'expérimentation permet d'avancer plus rapidement et que les municipalités gagneraient à y recourir davantage, notamment en utilisant cette méthode en remplacement de certaines activités de consultation. Certes, il faut s'approprier cette façon de faire, mais une fois que nous avons développé une aisance dans l'expérimentation, des relations plus solides se tissent et permettent davantage d'innovation. Comme le mentionne Denis Roy, « l'objet de l'expérimentation devient un moteur de créativité et d'échanges qui renforce la collaboration au sein d'une communauté ». Ce à quoi Marilyn Manceau ajoute : « L'expérimentation avec des parties prenantes vous sauve du temps en mobilisation et communication, car celles-ci deviennent des ambassadrices de votre idée ou projet. » On agit alors en créant du sens, ensemble!