

FICHE MÉTHODE

Élaborer une stratégie senior en utilisant la méthodologie du *design thinking*

01.

Phase 1. Définir la vision et les défis stratégiques du bailleur confronté au vieillissement

02.

Phase 2. Traduire les défis stratégiques en concepts d'offres et de services

03.

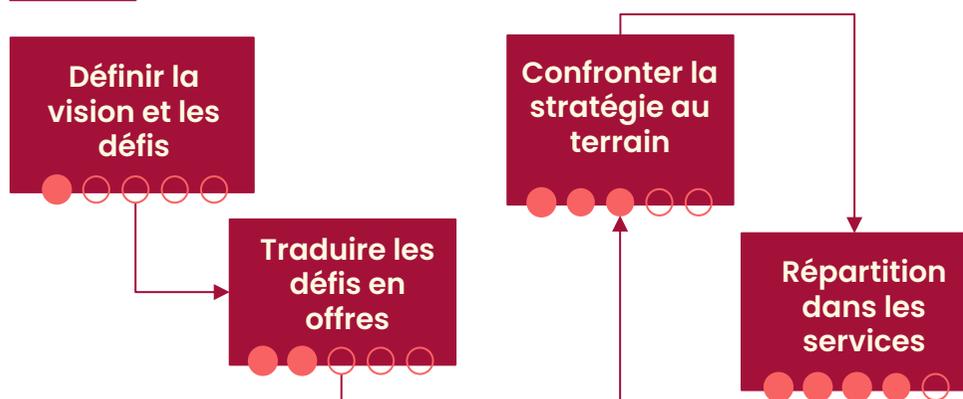
Phase 3. Confronter les dimensions stratégiques aux réalités du terrain : élaboration des axes d'intervention

04.

Phase 4. Répartition des axes d'intervention dans les différents services, élaboration et mise en œuvre des feuilles de route

05.

Phase 5. Un exemple de coordination des actions : la politique senior de 1001 Vies Habitat



Cette fiche propose une méthodologie d'élaboration d'une stratégie senior « pas à pas » fondée sur les principes du *design thinking*.

Selon la définition la plus reconnue (1), le *design thinking* est :

« Une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique ».

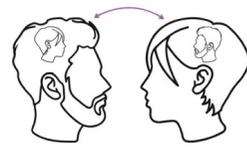
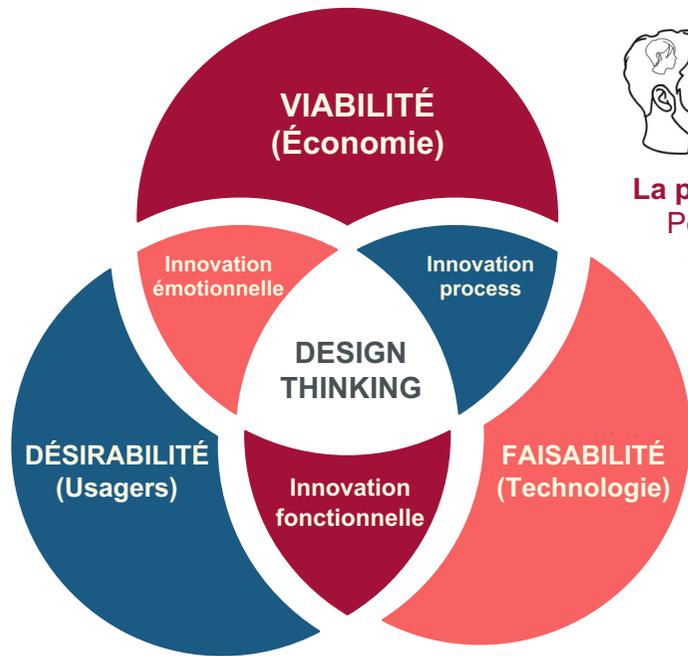
En somme, le *design thinking* fait partie des nouvelles approches d'innovation axé sur l'utilisateur. Adapter la perspective des utilisateurs de la conception est au cœur des valeurs du *design thinking*. La philosophie première de cette méthode réside dans la nécessité d'aller sur le terrain pour comprendre les gens. Cette méthode s'avère particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit de bousculer des organisations ancrées depuis plusieurs décennies, d'initier des changements de pratiques, de remettre en cause des routines établies, bref d'innover. Cette méthodologie est souvent cruciale pour la réussite des bailleurs sociaux souhaitant construire et mettre en œuvre une stratégie senior : la réussite en externe (c'est-à-dire en répondant à des besoins réels des locataires âgés) en interne (c'est-à-dire en emportant l'adhésion des services et équipes du bailleur).

La méthodologie du *design thinking* est par ailleurs souvent adaptée à l'élaboration de solutions innovantes destinées aux seniors (2).

Préalable : cette fiche technique propose une immersion pas à pas qui implique que le bailleur social ait confié la construction de sa stratégie senior à une personne ou une équipe dont c'est la mission principale. Cette fiche s'adresse ainsi autant (sinon plus) à cette personne ou équipe qu'à la direction du bailleur.

(1) Brown T., « Design Thinking », *Harvard Business Review*, 2008

(2) Mathieu F., Hillen V., *Le design thinking par la pratique. De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*, Paris, Eyrolles, 2016.



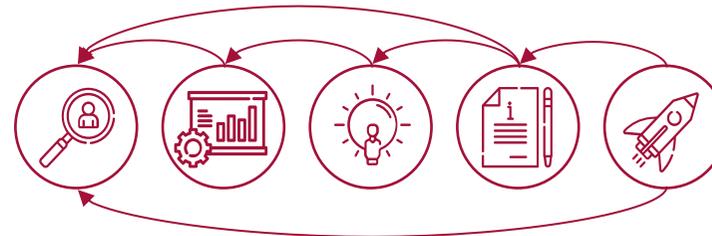
La philosophie
Penser en se mettant à la place du locataire âgé

| 5 caractéristiques d'un projet adapté à méthodologie design thinking | Les 5 caractéristiques appliquée à une stratégie seniors portée par un bailleur social |
|--|---|
| Le projet est à destination d'utilisateur, clients, usagers. | La stratégie est à destination des locataires âgés du parc social. |
| Cet utilisateur ressent un manque, il n'est pas totalement épanoui, il a un problème à résoudre. | Les locataires âgés ont de nombreux besoins qui ne sont pas toujours couverts et qui menacent leur maintien à domicile dans de bonnes conditions. |
| Le projet sera développé à plusieurs : équipe, collègues, clients, fournisseurs... | La stratégie seniors implique plusieurs services et professionnels du bailleur social, et réinterroge les partenariats à nouer. |
| L'idée semble désirable, faisable et viable. | La stratégie devra répondre aux besoins des locataires âgés (désirable), être réaliste (faisable) et économiquement viable. |
| Le porteur souhaite insuffler un vent d'innovation dans son projet et son équipe. | La construction et la mise en œuvre d'une telle stratégie est en soi un projet d'innovation |

DESIGN THINKING ?

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie senior pertinente et convaincante, le *design thinking* peut être une ressource pour les bailleurs sociaux : il permet autant d'innover que de réduire les incertitudes grâce à l'écoute de l'utilisateur final. Il permet ainsi de minimiser les risques de développer une stratégie qui ne répondent à aucun besoin réel. Pour s'en convaincre, voici les 5 caractéristiques (3) à rechercher pour savoir si une méthodologie *design thinking* est adaptée, et ses correspondances dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie senior.

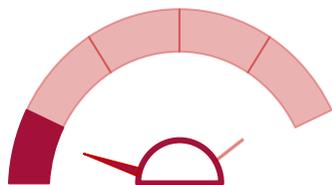
Le processus



- 1 Compréhension des usagers (empathie)**
Moment privilégié d'écoute et de recueil de données auprès des locataires âgés.
Analyse de la littérature
Entretiens téléphoniques ou présentiel
Focus group
Observations
- 2 Définition des besoins (analyse)**
Rassembler, exploiter et prioriser les informations utiles au projet
Analyser les données
Définir où se situent les problèmes des usagers
Identifier les ruptures de parcours
- 3 Idéation**
Phase décisive de propositions et de priorisation des idées
Générer des idées créatives en réponse aux besoins identifiés
Prioriser les idées
Analyse de faisabilité
- 4 Prototypage**
- 5 Test/mise en œuvre**

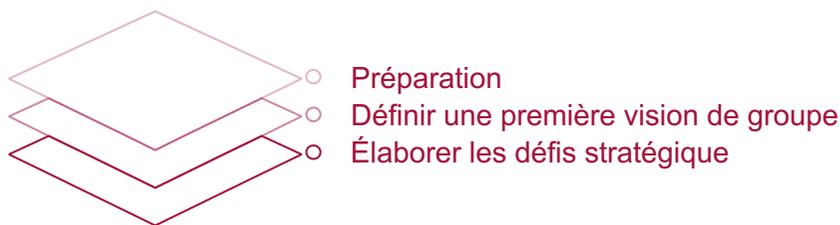
(3) Brunet E., *La boîte à outils du design thinking*, Paris, Dunod, 2019.

Phase 1. Définir la vision et les défis stratégiques du bailleur confronté au vieillissement



Objectif : élaborer le récit du positionnement et poser les grands défis stratégiques à adresser à l'organisation

ÉTAPES



Étape 1. Préparation

La première étape consiste à cadrer le projet stratégique, comprendre de quoi on parle, recueillir des données, notamment de terrain, permettant de comprendre les besoins des personnes âgées. En somme, il s'agit de comprendre et appréhender le sujet des seniors appliqué aux spécificités du logement social.

Cette étape nécessite de construire un corpus documentaire à analyser : littérature scientifique (articles et ouvrages) et littérature grise (rapports, guides, études, bonnes pratiques...).

Cette étape doit être cadrée afin d'éviter les éparpillements. Il s'agit de constituer un corpus solide et exigeant, mais qui ne soit pas trop large. Pour aider les bailleurs, l'onglet « ressources » de la plateforme LISA offre des ressources utiles à cette phase exploratoire.

Cette analyse documentaire peut être agrémentée d'entretiens téléphoniques en interne (avec des responsables de sites et différents services) et en externe (avec des experts du sujet). Cela nécessite d'identifier et de préciser le besoin réel en entretiens complémentaires (quelles informations les entretiens permettraient d'obtenir ? Ces informations ne sont-elles pas déjà présentes dans le corpus documentaire analysé ?), de constituer un corpus d'acteurs à contacter, de conduire les entretiens et de synthétiser les résultats.

Étape 2. Définir une première vision du groupe

La deuxième étape consiste à définir une première vision du groupe sur le sujet des locataires âgés. Il s'agit de rencontrer les équipes dirigeantes pour les inviter à se poser la question de la problématique de la séniorisation et quelles réponses pouvaient être envisagées au sein de l'organisation et des actions du bailleur.

Ce type de rencontres doit être organisée dans un format *design* de construction collective type ateliers. Ces ateliers doivent nécessairement impliquer les équipes dirigeantes mais peuvent également être ouvertes aux équipes. L'idée est de construire une vision stratégique répondant à deux questions :

- Quelle est la réponse/vision de groupe du bailleur à ce défi du vieillissement, au bien-être des locataires âgés ?
- Quels défis les équipes dirigeantes souhaitent poser aux métiers du bailleur, aux différents services internes ?

Étape 3. Élaborer les défis stratégiques

Il s'agit ensuite d'élaborer des premières pistes de défis stratégiques à suivre et adosser à cette vision de groupe. Cela implique d'identifier les questions posées au bailleur en termes de cibles, de positionnement et de modalités d'action. Mais cela implique surtout de traduire ces questions sous la forme de défis opérationnels.

Cette phase est également celle qui permet d'identifier les futurs terrains d'expérimentation et partenaires potentiels.

En termes de méthode, cette phase peut être conduite via des ateliers de construction collective, recentrés sur les équipes dirigeantes : le/la directeur/trice général.e et ses principaux directeurs/trices de service. Il est nécessaire de prévoir a minima une demi-journée pour cette phase

ACTEURS IMPLIQUES



- La direction générale du bailleur
- Les principales directions des services
- L'équipe en charge de la stratégie senior



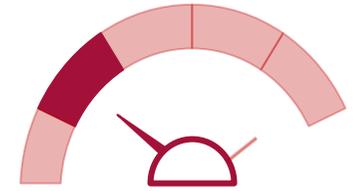
Astuce : pour cette phase, si la présente fiche n'est pas suffisante, le bailleur peut faire appel à une agence prestataire spécialisée en design.

RÉSULTAT : LA VISION DÉFINIE

A la fin de cette première phase le bailleur a élaboré la vision de son groupe et les défis stratégiques à relever. La vision stratégique retrace un état futur d'avancée : il s'agit de définir un point du temps futur à partir duquel se positionner.

Exemple de vision stratégique : En 2026, [NOM DU BAILLEUR] est inscrit dans les écosystèmes locaux et reconnu comme un acteur innovant de l'inclusion sociale des seniors qui concoure au bien-vieillir à domicile.

Phase 2. Traduire les défis stratégiques en concepts d'offres et de services



Objectif : élaborer les premières réponses aux défis stratégiques sous forme de concepts d'offres et de services

ÉTAPES

Les quatre premières étapes de cette deuxième phase sont intimement liées dans leurs méthodes et acteurs à impliquer.



- Appropriation et enrichissement de la vision
- Présentation des défis stratégiques et remise en contexte
- Identification des concepts à lancer en réponse à ces défis
- Élaboration d'un plan d'expérimentation

Il s'agit, pour l'ensemble de ces quatre étapes, d'organiser un ou plusieurs temps collectifs de réflexion et de construction. Ce(s) temps doit veiller, cette fois, à impliquer une diversité et un nombre important de collaborateurs du bailleur social (issus d'une diversité de services), et notamment des professionnels de terrain. Ces temps peuvent également être l'occasion d'associer des premiers partenaires, acteurs médico-sociaux ou issus de l'économie sociale et solidaire, experts du vieillissement (ergothérapeutes, Carsat, architectes...).

La réunion de ces publics divers internes et externes permettra alors d'enrichir la vision élaborée en phase et de donner l'occasion aux équipes du bailleur de se l'approprier.

Elle permettra de présenter les différents défis stratégiques repérés, de les remettre en contexte, et de les traduire en concept d'offres et de services.

Enfin, elle permettra l'élaboration d'un plan d'expérimentation. Ce temps collectif est donc un temps d'échange d'information et de construction collective de réponses co-imaginées.

L'organisation devra prendre en compte la multiplicité des objectifs de ces quatre étapes et prévoir un temps suffisant : plusieurs temps peuvent être imaginés (par exemple une demi-journée pour les étapes 1 et 2 et une autre pour les étapes 3 et 4) ou un temps plus long (une journée pour les étapes 1 à 4).

Le bailleur ne doit pas hésiter à prendre appui sur des acteurs tiers pour l'organisation de ces réunions (conseil départemental, Gérontopôle etc.) afin de d'ores et déjà s'insérer dans un écosystème local de collaboration. Enfin, l'animation mobilisera les outils du *design thinking* afin de faire ressortir un maximum d'éléments en un minimum de temps.

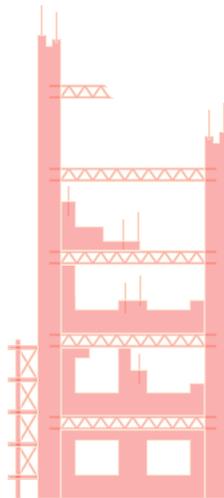
Étapes 5. Sélection des concepts pour expérimentation et validation des équipes terrains

Dans le prolongement méthodologique de la réunion précédente ou durant un temps ultérieur, il s'agit finalement de sélectionner les concepts précédents pour les expérimenter mais également faire valider l'ensemble de la démarche aux équipes terrains.

A la différence des étapes 1 à 4, cette étape ne réunit que des collaborateurs du bailleur social

RÉSULTAT

En plus d'une vision et de défis stratégiques enrichis et précisés, cette phase aboutit à une sélection de concepts d'expérimentation à tester sur le terrain.

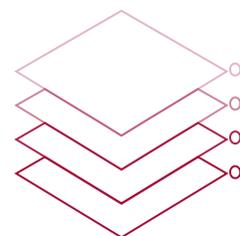


Phase 3. Confronter les dimensions stratégiques aux réalités du terrain : élaboration des axes d'intervention



Objectif : grâce à une immersion, pouvoir analyser les différents concepts identifiés et juger de leur pertinence

ÉTAPES



- Immersion, observation et recueil des pratiques de terrain
- Synthèse et analyse des données de terrain
- Redéfinition des défis issus de la vision stratégique
- Élaboration d'axes et d'une méthodologie de travail

Étape 1. Immersion, observation et recueil des pratiques de terrain

La première étape consiste à observer (le plus profondément possible) les pratiques, les usages, les freins, les représentations des locataires âgés et de confronter les concepts identifiés aux observations de terrain. Ainsi, le bailleur pourra-t-il imaginer/affiner 4 à 5 concepts en réponse aux questionnements posés.

La réussite de cette première phase implique un certain niveau d'immersion et le partage d'une certaine « intimité » avec les locataires âgés. Pour cela, plusieurs outils complémentaires pourront être mobilisés :

Observations sur site des usages et pratiques de l'espace, du bâti, des abords etc. par les personnes âgées (fonctions, heures de la journée, difficultés vécues etc.).

Entretiens flash avec des résidents des quartiers et résidences observés (personnes âgées rencontrées, voisins, commerçants etc.).

Entretiens auprès de locataires âgés téléphoniques (en grand nombre, plutôt quantitatifs) et en présentiel (en plus petit nombre, plutôt qualitatifs). Le bailleur pourra alors choisir un prestataire, par exemple pour s'assurer que ces entretiens puissent être conduits par un ergothérapeute).

Voire même le cas échéant : imaginer une immersion de plusieurs jours (1 à 3 semaine) consistant à permettre à des chercheurs (sociologues, ethnologues...) de vivre dans un appartement vacant du quartier/de la résidence.

Étape 2. Synthèse et analyse des données de terrain

Une fois le travail d'immersion achevé, il s'agit de synthétiser et analyser les données quantitatives et surtout qualitatives récoltées.

Étape 3. Redéfinition concrète des défis issus de la vision stratégique

Étape 4. Élaboration d'axes d'intervention et d'une méthodologie de travail

Les étapes 3 et 4 sont intimement liées : elles visent à confronter les données de terrain collectées et analysées aux défis stratégiques élaborés durant la phase précédente et à la vision du bailleur. Elles permettent d'une part un dernier réajustement des ces défis et de cette vision. Elles permettent d'autre part de construire des axes d'intervention sur la base des données récoltées.

Ces deux étapes sont conduites en organisant un atelier d'intelligence collective avec la direction générale du bailleur et les principales directions des services. Il s'agit de la phase finale d'élaboration de la stratégie senior du bailleur avant sa mise en œuvre.

RÉSULTAT

A la fin de cette troisième phase, le bailleur dispose de :

- Sa vision finalisée
- Ses défis stabilisés
- Les axes d'intervention qui seront opérationnalisés en feuilles de route durant la phase 4

Phase 4. Répartition des axes d'intervention dans les différents services, élaboration et mise en œuvre des feuilles de route

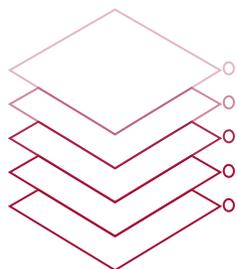


Objectifs :

Traduire les axes d'intervention en actions concrètes formulées dans des feuilles de route

Transformer l'organisation interne du bailleur afin de s'assurer de l'atterrissage opérationnel de sa stratégie dans ses équipes (création d'une culture senior)

ÉTAPES



- Désigner les pilotes des axes (chefs de projet)
- Définition des feuilles de route
- Recherche de partenaires et de financements
- Assurer la bonne coordination des feuilles de route
- Suivi et mise en place d'indicateurs de performance

Étape 1. Désigner les pilotes des axes (chefs de projet)

Il s'agit à présent de mettre en place une méthodologie appropriée permettant une exécution efficace du projet.

Pour cela, il s'agit tout d'abord de désigner un pilote pour chaque axe d'intervention identifié. Dans la mesure où une stratégie ambitieuse mais évitant l'éparpillement comporte vraisemblablement entre 3 et 6 axes d'intervention, 3 à 6 pilotes seront nommés. Préférentiellement, ces pilotes sont répartis au sein de plusieurs services du bailleur pour permettre une réelle transversalité de la mise en œuvre de la stratégie senior.

Au gré du degré d'implication nécessité par l'axe d'intervention, le bailleur pourra confier le pilotage d'un axe à un membre de son équipe en charge d'autres activités. Toutefois, pour une conduite de l'axe d'intervention dans de bonnes conditions, il est préconisé d'en confier le pilotage à un membre de l'équipe entièrement dédié à cette action. A fortiori pour les deux premières années de mise en œuvre de la stratégie.

Les pilotes sont présents sur l'ensemble des réunions organisées et ont un rôle de coordinateur de cette phase opérationnelle.

Étape 2. Définition des feuilles de route

Pour chaque axe d'intervention, les pilotes définissent les feuilles de route en concertation avec les autres pilotes et les équipes dirigeantes :

ils définissent des objectifs clairs à travers une bonne compréhension des enjeux du projet et des besoins identifiés. Puis ils présentent les feuilles de routes lors de réunions de lancement réunissant toutes les parties-prenantes du projet.

Étape 3. Recherche de partenaires et recherche de financements

Parallèlement à la deuxième étape, les pilotes commencent à rechercher des partenaires financeurs et des pistes de financement pour la mise en œuvre de leur axe d'intervention. Ils construisent donc leur feuille de route en partenariat avec ces partenaires potentiels et les invitent lors de la réunion de lancement. Le Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine peut être appui pour la recherche de tels partenaires.

Étape 4. Assurer la bonne gouvernance et la coordination des feuilles de route

Sur l'ensemble de la démarche, les pilotes s'assurent de la bonne coordination globale du projet stratégique à travers la mise en place d'instances structurées en interne (entre pilotes) et en externe (avec les partenaires financeurs et l'ensemble des parties-prenantes). Ces instances permettent d'échanger sur chacune des réflexions et d'assurer une bonne coordination dans la mesure où certains sujets se chevaucheront nécessairement. Ces instances permettent également d'arbitrer sur les sujets qui sont inclus ou non dans la politique senior.

Il s'agit globalement d'assurer une bonne synergie entre les différents axes de la politique et de faciliter la communication entre les différentes parties-prenantes.

Étape 5. Suivi des actions et mise en place d'indicateurs de performance pertinents

Mise en place d'indicateurs de performance pertinents pour s'assurer que la mise en œuvre des différentes feuilles de route avance bien de façon homogène sur l'ensemble des axes.

RÉSULTAT

Cette phase permet de nombreuses avancées :

- Désignation, pour chaque axe d'intervention, d'un pilote au sein de l'équipe du bailleur
- Définition de feuilles de routes correspondant à chaque axe et s'insérant toute dans la stratégie senior du bailleur
- Recherche de financements permettant d'assurer la mise en œuvre des actions
- Mise en œuvre et évaluation des actions.

Un exemple de coordination des actions : la politique senior de 1001 Vies Habitat

Dans le cadre de l'élaboration de sa politique senior de groupe, 1001 Vies Habitat a opté pour des process de coordination ambitieux et structurés.

1001 Vies Habitat est une ESH qui gère plus de 90 000 logements au bénéfice de 225 000 personnes logées principalement en Île-de-France, mais également en Auvergne-Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nouvelle-Aquitaine.

La politique senior de 1001 Vies Habitat comporte 5 axes, chacun piloté par un.e chef.fe de projet :

- Un.e chef.fe de projet Social
- Un.e chef.fe de projet Patrimoine
- Un.e chef.fe de projet Services
- Un.e chef.fe de projet Ressources Humaines
- Un.e chef.fe de projet Fondation

Le rôle des chef.fes de projet est multiple :

- Animer les groupes de travail
- Suivre le bon déroulement des travaux
- Veiller au respect des plannings
- Assurer le maillage des actions de l'axe avec les autres axes (et donc les autres chef.fes de projet)
- Recenser les informations nécessitant une décision concernant le pilotage du projet

Par ailleurs, l'action des chef.fes de projet s'insère dans une gouvernance prévoyant deux autres instances de coordination :

Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé des partenaires financeurs de chaque axe et d'autres services de 1001 Vies Habitat. Il se réunit tous les deux mois. Son rôle est de valider les orientations du projet et les étapes essentielles, de représenter le projet auprès du comité de direction du groupe et des autres instances décisionnelles, de réaliser les arbitrages nécessaires, de vérifier la qualité du projet, d'assurer sa réception et enfin d'assurer la responsabilité du chiffrage financier.

Le comité de coordination

Composé des chef.fes de projet et de la communication, il assure le suivi transversal du projet, communique sur l'avancement du projet, prépare les instances de gouvernance/pilotage du projet, accompagne les chef.fes de projet et sponsors.

Source : cette fiche restitue l'analyse du cas concret de 1001 Vies Habitat, de mise en œuvre d'une stratégie senior fondée sur les principes du *design thinking*. Pour cela, des documents ont été analysés et des entretiens ont été conduits (notamment avec Julien Méreaux, responsable cohésion sociale et territoire). 1001 Vies Habitat gère un parc de plus de 80 000 logements, dont la plupart (60 000 environ) sont en Île-de-France. 1001 Vies Habitat possède également un parc de logements en Nouvelle-Aquitaine.

Synthèse

Rôles

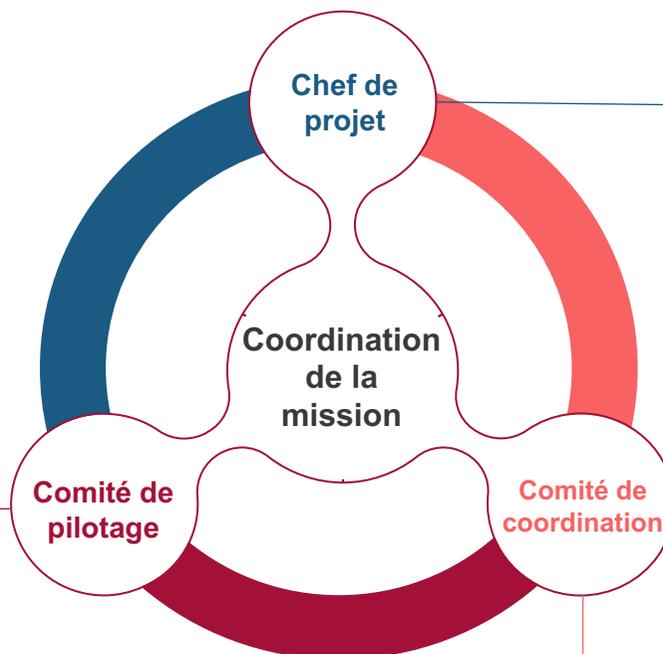
- Valider des orientations du projet et les étapes essentielles
- Représenter le projet auprès du comité de direction du groupe et des autres instances décisionnelles
 - Réaliser les arbitrages nécessaires
- Vérifier la qualité du projet et assurer sa réception
- Assurer la responsabilité du chiffrage financier

Membres

- Sponsor axe social
- Sponsor axe patrimoine
- Sponsor axe services
 - Sponsor axe RH
 - Sponsor Fondation
 - DRCMS
 - Transformation
- Chef de projet (animateur)

Fréquence

Tous les 2 mois



Rôles

- Animer des groupes de travail
- Suivre le bon déroulement des travaux
- Veiller au respect du planning
- Assurer le mariage de son projet avec les autres actions portées par ses homologues
- Recenser les informations nécessitant une décision concernant le pilotage du projet

Membres (chefs de projet)

- CP social
- CP patrimoine
- CP services
- CP RH
- CP Fondation
- PMO

Fréquence

Tous les mois

Rôles

- Assurer le suivi transversal du projet
- Communiquer sur l'avancement du projet
- Préparer les instances de gouvernance et de pilotage du projet
- Accompagner les chefs de projet et les sponsors

Membres (chefs de projet)

- Chefs de projet
- Communication
- PMO

Fréquence

Tous les mois

Contact

Raphaël Rogay

Responsable

Pôle appui aux politiques publiques et aux territoires

Gérontopôle Nouvelle-Aquitaine