

Transformation humaine et organisationnelle dans une entreprise internationale de produits de grande consommation.

Choregraphy© 2017

Sans entrer dans le contenu (confidentiel) du projet de recherche et innovation effectué en 2017 une équipe transversale de dix chercheurs, voici en trois parties, un texte qui montre comment grâce au design d'expérience¹, la transformation individuelle, projet et stratégique a été effectuée au sein du département recherche d'une large organisation.

Le cas est basé sur une équipe de dix salariés durant quatre mois de collaboration en 2017, de la définition d'un projet d'innovation ouvert à 3 scénarios gagnants, appelés dans le format Open Lab, 1^{er} diamant.

1. Introduction

Les grandes transformations prennent toujours naissance dans des initiatives individuelles. En 2016, suite à différentes initiatives méthodologiques autour de l'innovation, du design collaboratif, du design thinking, du design d'expérience, et des voyages du Top Management dans la Silicon Valley, une réunion internationale de grande ampleur a lieu. L'enjeu annoncé par la Direction de la Recherche est de taille : mener la grande majorité des projets disruptifs grâce à la méthode collaborative du design d'expérience. Car le monde change et qu'une grande entreprise se doit d'être plus efficace et plus flexible afin de rester compétitifs vis-à-vis de concurrents plus petits, souvent implantés localement et proches de leurs consommateurs et plus agiles qu'auparavant.

Pour chaque projet, sont identifiées deux phases, le premier diamant², phase de design d'expérience, et le second, phase de design de produits et de services associés, par lesquelles il est indispensable de passer. Les deux objectifs sont affichés : former les collaborateurs d'une part, et aboutir à des expériences innovantes d'autre part à travers une méthode qui permet à tous d'être créatifs et de prendre part à l'accélération de l'innovation. Cette histoire témoigne de l'accompagnement d'un projet sur la phase du premier diamant (en particulier de design d'expérience), et des transformations humaines, individuelles et organisationnelles qui en ont découlé.

En amont du projet, une équipe pluridisciplinaire est montée avec différents profils de chercheurs, tant sur le plan métier, que sur le plan humain. Dans tous les cas aucun d'entre eux n'ont vécu auparavant entièrement et de bout en bout une expérience de design dans laquelle ils sont les héros. Les étapes et les péripéties sont nombreuses : animer seul ou à deux des rencontres empathiques et immersives avec des expérienceurs (co-immersion), synthétiser de la science en données actionnables (knowledge), scénariser des expériences actuelles et futures (scénarisation), les tester sur des expérienceurs (co-design), ... le tout avec des outils qui ne sont pas ceux du chercheur : dessins,

¹ Le design d'expérience, scénariser pour innover 2018 Fyp Editions <http://www.fypeditions.com/le-design-d-experience-scenariste-pour-innover/>

² La méthode du design en double diamant

[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

saynètes, empathie, synthèse, créativité, et avec des gens avec qui la collaboration est rare : créatifs, expérimentateurs....

Dans les années à venir, chercheurs, experts de l'évaluation ou spécialiste des études, tous vont vivre de l'intérieur des expériences de design pour construire ensemble les innovations du futur. La mise en place de ces espaces-temps apprenants et imaginants grâce aux outils, méthodes et postures du design d'expérience transforment l'organisation tant à l'échelle humaine, à l'échelle projet et à l'échelle managériale et stratégique.

2. Transformation humaine à l'échelle d'une équipe-projet :

Au-delà des apports innovants de la méthode, on a pu observer que cette démarche de design d'expérience a opéré une vraie transformation humaine au sein des membres de l'équipe-projet. Cet engagement humain est passé par le corps (les saynètes), par la main (le dessin), par l'apprentissage de la scénarisation d'expériences de vie comme un scénariste imaginerait un storyboard de cinéma

- On a vu se mettre en place un chemin vers le dépassement de soi, le lâcher-prise, la sortie avec plaisir et confiance de sa zone de confort :
 - Par exemple, on peut citer le cas d'Oriane³ extrêmement prudente dans les premières semaines sur ses capacités à animer et interpréter les retours des expérimentateurs, qui finalement insiste pour animer une séance : « je veux tenter l'expérience ».
 - On peut également citer le cas de Lisa, inquiète sur les formats de type saynètes de peur de perdre du temps, qui a compris au fil de l'eau l'efficacité d'une saynète et a atteint au fur et à mesure un excellent niveau de jeu d'actrice. « Tu ne te sens pas ridicule car tu sais que chaque mot que tu dis est justifié par des observations et des situations de consommatrices entendues précédemment. » « Au moment de raconter le scénario cible au sponsor, j'étais très à l'aise car mon collègue portait la voix des consommatrices et moi j'amenais les preuves scientifiques (sciences humaines ou dures)
- On a vu une équipe qui aboutissait à un dépassement de leurs métiers d'origine, et à la création d'une communauté :
 - On peut citer l'exemple de Jennifer qui témoigne « On avait l'habitude d'avoir des injonctions du type *Pas de hiérarchie*, ou bien *Il faut collaborer*, mais ce n'était pas possible de le mettre en place en l'état, il fallait une méthode qui organise la collaboration, et la structuration d'étapes qui font sens, et c'est ce que la méthode du design d'expérience permet ». Elle complète : « J'ai même réadapté mon métier de l'évaluation des produits par les consommateurs avec une vision plus collaborative et plus empathique ».
 - La collaboration d'équipe et la cohésion ne se fait pas toute seule. Elle s'anime, se crée. Un groupe WhatsApp, des rituels autour du thé, des gestes communs ont

³ Les prénoms ont été modifiés

contribué à créer un sentiment de communauté. Ce sentiment de manque s'est notamment fait sentir les semaines où l'équipe ne se voyait pas : « On n'a pas de réunion de projet aujourd'hui ? »

- On a appris à dépasser les moments difficiles avec sérénité :
 - Dans un groupe, même professionnel, il arrive qu'il y ait des désengagements, ou des désaccords. C'est le rôle des facilitateurs de détecter les signaux faibles, de les faire remonter au chef de projet, pour qu'il puisse agir et corriger ces signaux de désengagement, de manque de confiance, ou de motivation. Thibault co-facilitateur affirme : « Ce que j'ai compris de cette démarche, c'est que dès que l'humain déconne, le process déconne, c'est un « diamant de chair » ».

3. Transformation humaine à l'échelle de l'individu

Malgré les barrières que certains d'entre nous mettent entre vie personnelle et vie professionnelle, une transformation humaine opère nécessairement à la fois sur les collaborateurs et sur les individus. Nous avons vécu des moments collectifs forts en émotion et en découvertes de territoire créatifs. Nous avons appris à exprimer ses émotions par le dessin, à passer du temps avec une œuvre pour entrer en empathie avec elle, à maquetter ses idées pour les porter au plus haut.

- Les collaborateurs ont observé leur propre transformation professionnelle :
 - Marina précise : « Cette démarche de design d'expérience m'a donné confiance dans mon intuition que j'aimais la conception et la gestion de projet, dans le fait de ne pas avoir peur de l'inconnu dans les disciplines que je ne connaissais pas (art, design,...) »
 - Florent précise « J'ai abandonné l'idée reçue que si ce n'est pas mon expertise je ne suis pas légitime. » Il ajoute « Pour moi c'est devenu un réflexe de devenir « user-centric », je challenge maintenant mes équipes pour qu'elles produisent de la science orientée pour les récepteurs. »
- Ils ont aussi observé des transformations dans leur vie de tous les jours :
 - Thibaut ajoute « J'ai ré-analysé ma vie avec les nouvelles clés du design, et cela a éclairci de nombreuses zones d'ombre. Dorénavant, lorsque je suis en couple et qu'on doit imaginer un week-end, je sais mieux dialoguer, écouter, laisser émerger. Dorénavant je suis capable de tout hybrider. » « Cette méthode me permet aussi de prendre beaucoup de recul sur les réunions de brainstorming qui sont organisées et j'aide mes collègues en les aidant à designer des démarches de travail qui utilisent l'empathie, le lâcher-prise, et la corporéité. »

4. Transformation de l'entreprise à l'échelle managériale et stratégique :

Alors que tant de sociétés parlent de transformation digitale, le design d'expérience met la transformation humaine et organisationnelle au cœur de la réflexion, laissant au digital sa place importante de moyen et non de fin. Il est intéressant de voir comment, et c'est un processus au long cours, une entreprise française ayant un département de Recherche avec plusieurs milliers de

chercheurs peut effectuer une mutation et devenir un département de co-designers d'expérience qui portent des visions innovantes désirables et étayées scientifiquement, et implémentables.

- On est les témoins et participants d'un changement organisationnel et budgétaire :
 - A partir de 2017 est créé une filière de Project Managers formés au design, avec la mise en place d'un écosystème de partenaires sous contrat-cadres portant les compétences de design d'expérience et design thinking triés sur le volet et pédagogues
 - Un fort investissement est placé sur la formation d'une communauté de plusieurs centaines de chercheurs
 - Des lieux dédiés au design thinking et design d'expérience dans les centres de recherche sont en cours de construction

- On est les témoins et participants d'un changement sur les compétences métiers qui modifient la vie du chercheur :
 - La capacité pour des chercheurs à promouvoir par des dessins, des saynètes, des magazines, outils promus au sein de toute la communauté de recherche
 - La capacité pour des chercheurs à synthétiser leur recherche grâce à des cartes synthétiques, référencées, réduites à l'essentiel
 - La capacité à contribuer à une démarche design de l'identification de problèmes à la conception d'expériences idéales

- On participe à améliorer la démarche, pour qu'elle colle à notre organisation en ajoutant des briques méthodologiques nouvelles :
 - D'un diamant à l'autre : nous avons conçu avec Choregraphy un outil transitionnel entre la conception d'expérience et la conception des produits et services associés
 - Nous savons comment intégrer les marques dès la finalisation des expériences conçues
 - Nous sommes rassurés sur notre capacité à faire sortir de terre trois projets disruptifs en quatre mois