

INNOVER  
EN FRANCE  
**AVEC LE DESIGN  
THINKING ?**

**Tiphaine GAMBA**

**Mémoire de Mastère spécialisé « Innovation by Design »,  
Présenté et soutenu le 24 mai 2016**

Sous la direction de Giuseppe Attoma Pepe  
Fondateur et directeur général de l'agence Attoma





INNOVER  
EN FRANCE  
**AVEC LE DESIGN**  
**THINKING ?**

**Tiphaine GAMBA**

**Mémoire de Mastère spécialisé « Innovation by Design »,**  
Présenté et soutenu le 24 mai 2016

Sous la direction de Giuseppe Attoma Pepe  
Fondateur et directeur général de l'agence Attoma

# RÉSUMÉ

## LE DESIGN THINKING : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Avant de présenter le design thinking tel qu'il sera défini dans le cadre de ce mémoire, il nous semble important de comprendre d'où vient cette notion. Cette mise en perspective historique mettra en lumière le fait qu'il n'existe pas une définition incontestée et incontestable du design thinking. (Chapitre 1)

Fort de ce constat, nous choisirons de traiter le design thinking en tant que méthodologie d'innovation développée tout au long des années 90 dans la prestigieuse université de Stanford. Plus spécifiquement, nous présenterons la pensée de Tim Brown, CEO de l'agence d'innovation IDEO et apôtre depuis une quinzaine d'années du design thinking. Il s'agit de l'approche la plus diffusée en France ces dernières années. (Chapitre 2)

Enfin, nous dépasserons cette vision pour mettre en lumière les grands principes sur lesquels le design thinking repose : la reformulation de la question de départ, le process de design et le fait de placer l'humain au cœur de la démarche. (Chapitre 3)

## LE DESIGN THINKING : NOUVEL ELDORADO DE L'INNOVATION ?

Aux Etats-Unis, la pensée design a connu un essor phénoménal avec la crise de 2008-2009. En France c'est un peu plus tard, au début des années 2010, que le design thinking commence à se diffuser, porté par un environnement favorable avec, entre autres, la prise de conscience généralisée de la nécessité de sortir d'une vision technocentrée de l'innovation, l'émergence de l'économie de l'expérience et le retour d'une prise de parole publique sur la place du design dans l'innovation. (Chapitre 4)

Dans le même temps, au sein des entreprises, l'injonction d'innover se fait de plus en plus forte, avec le besoin corollaire de réinventer de nouveaux modèles d'innovation. Face à ces défis, le design thinking semble proposer de nombreux atouts. (Chapitre 5)

C'est dans ce contexte favorable que le design thinking part à la conquête de l'Hexagone, dans un premier temps avec la création de formations de haut niveau, puis sur le marché du conseil en innovation en pleine restructuration. Le terme, relayé par les médias, devient alors un véritable *buzzword*. (Chapitre 6)

---

## LE DESIGN THINKING MIS À L'ÉPREUVE

En France, le design thinking est une notion problématique. Si tout le monde l'utilise, personne ne semble véritablement à l'aise avec cette notion. Pour des raisons propres à la France, le débat se cristallise autour de la place du designer. Deux visions s'affrontent : le design thinking avec ou sans designers. La mise en pratique de la démarche diffère fortement selon la vision que l'on porte, et les objectifs que l'on cherche à atteindre. (Chapitre 7)

Par ailleurs, le design thinking en tant que démarche complète d'innovation - de l'identification du problème à résoudre à la mise sur le marché - peine à s'implanter dans les entreprises françaises où les métiers du marketing et de l'ingénierie occupent bien souvent une place prépondérante dans la conduite de projets d'innovation. D'autres éléments, plus méthodologiques, expliquent le faible taux de succès de l'implémentation du design thinking eu égard à son succès médiatique. (Chapitre 8)

Enfin, l'approche de Tim Brown, loin d'être parfaite, suscite critiques et interrogations dans l'Hexagone comme dans les pays anglo-saxons. (Chapitre 9)

## UN DESIGN THINKING À LA FRANÇAISE ?

La place du design dans les entreprises françaises semble évoluer vers une prise de conscience accrue du rôle stratégique qu'il peut être amené à jouer en matière d'innovation. Des entreprises françaises reconnues montrent l'exemple tandis que d'autres entreprises expérimentent de nouvelles structures internes dédiées à l'innovation et où la pensée design joue un rôle majeur. Ce contexte semble favorable à l'émergence et au développement d'un design thinking à la française. (Chapitre 10)

Des cas récents de réussite d'implémentation de démarches d'innovation de type design thinking semblent aller dans ce sens. Si ces dernières sont d'abord perçues par les entreprises concernées comme des approches de l'innovation pragmatiques et efficaces, la pensée design et le goût du faire se sont déployés avec succès au sein de ces organisations. (Chapitre 11)

Comme toute démarche d'innovation, le design thinking implique des conditions spécifiques de mise en œuvre. Un certain nombre de facteurs clés de succès peuvent être identifiés. (Chapitre 12) //

# SOMMAIRE

11	●	<b>Remerciements</b>
13	●	<b>Introduction</b>
14	●	<b>Précisions méthodologiques</b>
15	●	<b>Remarques préalables</b>
		<u>PREMIÈRE PARTIE</u>
<u>16</u>	●	<u><b>LE DESIGN THINKING : DE QUOI PARLE-T-ON ?</b></u>
17	●	<b>1. Une notion historiquement ancrée et polysémique</b>
17	○	1.1. Genèse du design thinking
20	○	1.2. Les grandes approches du design thinking
22	●	<b>2. Le design thinking : une approche récente et anglo-saxonne de l'innovation</b>
22	○	2.1. Une notion portée par l'université de Stanford et IDEO
24	○	2.2. Le design thinking selon Tim Brown
28	●	<b>3. Les grands principes du design thinking</b>
28	○	3.1. Identifier le vrai problème à résoudre
29	○	3.2. Le design comme processus
31	○	3.3. L'humain au cœur de la démarche

34

DEUXIÈME PARTIELE DESIGN THINKING :  
NOUVEL ELDORADO  
DE L'INNOVATION ?

35

**4. Un contexte propice à l'adoption du design thinking au sein des entreprises françaises**

35

4.1. La prise de conscience de l'importance d'adopter une vision élargie de l'innovation

38

4.2. Une économie dominée par l'expérience

39

4.3. Dans le même temps des initiatives pour repenser la place du design dans l'innovation

41

**5. Une démarche d'innovation qui semble particulièrement adaptée aux défis des entreprises**

41

5.1. De la nécessité d'innover

42

5.2. Des entreprises à la recherche de nouveaux modèles d'innovation

44

5.3. Les promesses du design thinking

46

**6. Quand le design thinking part à la conquête de l'Hexagone**

46

6.1. La multiplication des formations en design thinking

48

6.2. Un secteur du conseil en innovation en pleine restructuration

49

6.3. Le design thinking, véritable *buzzword* dans le champ lexical de l'innovation

50

TROISIÈME PARTIE

## LE DESIGN THINKING MIS À L'ÉPREUVE

51

### **7. Le design grand oublié du design thinking ?**

51

7.1. Une difficile appropriation du terme design thinking en France

53

7.2. Le design thinking : avec ou sans designers ?

55

7.3. Quand le design thinking prend le pas sur le design doing

57

### **8. Au sein des entreprises française : le grand choc culturel**

57

8.1. Le faible niveau de culture générale concernant le design  
au sein des entreprises

58

8.2. La toute puissance de l'ingénieur et du marketeur

59

8.3. Le défi de la pluridisciplinarité

60

8.4. Convaincre avec du qualitatif

61

8.5. La difficile mise en place du *Test&Learn*

62

8.6. Une démarche qui nécessite un terreau culturel adapté

63

### **9. Les limites de l'approche de Tim Brown**

63

9.1. Trop de processus tue le processus

64

9.2. Le manque d'opérationnalité de la démarche

66

9.3. La viabilité, un élément de critique majeur

67

9.4. Une sous-évaluation des facteurs humains



68

QUATRIÈME PARTIE

## UN DESIGN THINKING À LA FRANÇAISE ?

69

### **10. Innover par le design... avec le design thinking ?**

69

10.1. Des entreprises françaises reconnues dans le domaine de l'innovation par le design

71

10.2. De grandes entreprises françaises qui expérimentent de nouvelles structures internes d'innovation

72

10.3. Le design thinking : une opportunité pour accélérer la diffusion de l'innovation par le design au sein des entreprises ?

75

### **11. Des entreprises françaises qui s'ouvrent avec succès au design thinking**

75

11.1. Cas n°1 : Lapeyre avec la d.school

77

11.2. Cas n°2 : Mustela avec l'agence Babel

79

11.3. Cas n°3 : AccorHotels avec Sismo Design

82

### **12. Les conditions de succès de la démarche**

82

12.1. Principaux enseignements issus des cas présentés

83

12.2. Les facteurs clés de succès à l'intégration des démarches design thinking au sein des entreprises françaises

88

### **Conclusion**

Quel futur pour le design thinking en France ?

90

### **Bibliographie**

97

### **Annexe**



---

# REMERCIEMENTS

---

Je remercie tout d'abord Giuseppe Attoma Pepe, mon directeur de mémoire, pour m'avoir accueillie en stage au sein de son agence et pour avoir accepté de m'accompagner dans la réalisation de ce mémoire. Nos différents échanges aux étapes clés de la réflexion, sa disponibilité malgré un agenda bien rempli, son regard critique m'ont permis de prendre du recul sur mon travail et d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

Mon deuxième remerciement est pour Stéphane Gauthier, directeur conseil Innovation au sein de l'agence Babel, pour son aide précieuse, sa disponibilité, ses conseils et ses mises en contact.

Merci aussi à l'ensemble des personnes interviewées pour leur temps et la qualité de nos échanges. Leur intérêt réel pour la problématique du mémoire m'a souvent permis de dépasser le cadre de simples interviews et d'ouvrir ou de ré-orienter le mémoire.

Merci aussi à toute l'équipe pédagogique du mastère IBD, en particulier à Sylvie Lavaud et Katie Cotellon.

Merci aux autres élèves du mastère pour leurs encouragements.

Un grand merci à Christine pour la mise en page de ce mémoire.

Enfin merci à mon entourage, et tout particulièrement à Bertrand pour son soutien lors de la rédaction de ce mémoire. //

UN GRAND  
MERCÌ À TOUS



---

# INTRODUCTION

---

L'objet de ce mémoire est d'aborder la question de l'innovation en France par le design thinking. Lorsque j'ai intégré l'ENSCI fin 2013, dans le cadre du Mastère spécialisé « Innovation by design », le design thinking était l'un des *buzzwords* les plus puissants à l'œuvre dans le monde de l'innovation. Il était difficile d'être confronté au terme sans prendre position sur le sujet. Pour certains, l'approche représentait une menace à l'égard des professionnels du design, pour d'autres au contraire une formidable opportunité de mieux faire connaître la place du design en innovation.

Où en sommes-nous aujourd'hui ? L'engouement pour le design thinking auquel nous assistons en France depuis 2010 reste important. L'hypothèse selon laquelle le design thinking n'était qu'un effet de mode, voué à disparaître aussi vite que le terme s'est diffusé, semble définitivement écartée. Le design thinking a suffisamment infiltré les esprits et les organisations pour se positionner comme une nouvelle approche de l'innovation à la fois très structurée et centrée sur l'humain.

L'approche est intéressante dans la mesure où elle combine empathie pour apprendre à devenir plus sensible au contexte d'un problème, créativité pour proposer des solutions originales, et prototypage pour recueillir rapidement des retours sur les innovations produites. Une de ses particularités est d'être une démarche centrée utilisateur couplée à la valeur de la preuve du prototypage.

Aujourd'hui, l'heure des premiers bilans est arrivée. Lorsque l'on se renseigne plus en avant on constate que cette démarche est rarement mise en pratique dans son intégralité au sein des entreprises voire reste largement méconnue. Pourquoi n'est-elle pas plus couramment mise en œuvre alors même qu'elle semble présenter de nombreux atouts ? Cette approche de l'innovation est-elle réellement en train de se diffuser au sein des organisations ou va-t-elle au contraire marquer le pas au profit d'approches plus performantes et adaptées à la réalité des entreprises ?

Là encore les avis sont tranchés. Le design thinking ne laisse pas indifférent. Pour certains, le design thinking est un échec. Cela n'a pas marché. Le design thinking doit être enterré et remplacé par des approches plus adaptées et efficaces. Pour d'autres au contraire, on en est au balbutiement de la diffusion de la démarche au sein des entreprises, le design thinking a un bel avenir devant lui.

Ce mémoire tente de dépasser les effets de mode et de communication en apportant un regard critique sur la question de l'innovation par le design thinking au sein des entreprises françaises. Reposant à la fois sur un travail d'enquête et de recherche documentaire, il présente les principaux atouts de la démarche, ses limites comme ses évolutions possibles. Au delà des passions et des controverses, son ambition est de poser les jalons d'une réflexion sur la place et l'évolution du design thinking en France en tant que nouvelle approche de l'innovation. //

# PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

La réflexion menée dans le cadre de ce mémoire s'appuie au niveau méthodologique sur trois sources complémentaires : recherches bibliographiques et analyse documentaire, interviews de professionnels du marketing et/ou de l'innovation, experts du design thinking et designers exerçant leur activité en entreprise ou en agences de design, et retours d'expérience issus de ma pratique professionnelle.

Mon stage de mastère au sein de l'agence de design Attoma m'a offert un terrain d'observation privilégié auprès de designers conduisant des projets d'innovation dans les domaines de l'UX design et du design de service.

La question de l'adoption du design thinking en France a été plus spécifiquement étudiée à travers la conduite d'une quinzaine d'entretiens semi-directifs et approfondis auprès de professionnels ayant selon les cas de figure un lien plus ou moins direct et conscient avec le design thinking. Tous évoluent de par leurs pratiques sur le champ de l'innovation.

Du fait de mon terrain d'observation et des personnes que j'ai pu interviewer l'ensemble des cas étudiés sont issus du monde de l'entreprise. Les enseignements de ce mémoire portent donc en priorité sur ce périmètre.

Enfin, et du fait de la question de départ choisie « Innover en France avec le design thinking ? », le périmètre géographique est français. L'analyse intègre cependant des réflexions issues du monde anglosaxon, pour venir apporter un éclairage complémentaire. //

---

## REMARQUES PRÉALABLES

- Pour des raisons de commodité de lecture, le terme design thinking ne sera pas mis entre guillemets ni en italique tout au long de ce mémoire.
- Toutes les citations utilisées sans autre précision que le nom de leur auteur sont directement issues des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire.
- Lorsque sont utilisées des citations autres que celles provenant des entretiens, la source est alors mentionnée. //

PREMIÈRE  
PARTIE

# DESIGN THINKING : DE QUOI PARLE-T-ON ?

---



# 1. UNE NOTION HISTORIQUEMENT ANCRÉE ET POLYSÉMIQUE

## 1.1. GENÈSE DU DESIGN THINKING

Il existe plusieurs façons de raconter l'histoire du design thinking. Selon les sources (écrits sur le sujet, conférences, interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire...), les récits mettent l'accent sur l'une ou l'autre des facettes de cette notion beaucoup plus complexe qu'elle ne paraît de prime abord.

Ainsi, pour parler du design thinking, certains évoquent le temps long et remontent jusqu'à la naissance du design, au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, et font le lien avec l'histoire et l'évolution du design industriel. Plus nombreux sont ceux qui, de façon plus prosaïque, rattachent l'histoire du design thinking à l'origine du terme lui-même. Sont alors les plus souvent cités : un article de Bruce Archer<sup>1</sup> (1965), la vision du design de Herbert A. Simon<sup>2</sup> comme « *a way of thinking* » (1969), un ouvrage de Peter Row<sup>3</sup> (1987), les travaux de Rolfe Faste<sup>4</sup> dans les années 80 et 90 à Stanford, ceux de son collègue David M. Kelley, l'un des fondateurs de l'agence IDEO en 1991, qui introduisit la notion à des fins business, ou encore l'article célèbre « Wicked Problems in Design Thinking » de Richard Buchanan<sup>5</sup> (1992).

Il serait donc illusoire de présenter en quelques pages une histoire du design thinking. Il s'agit d'un sujet de recherche en tant que tel, qui est très certainement en train de s'écrire dans les universités anglo-saxonnes. C'est pourquoi nous préférons proposer au lecteur quelques points de repères, forcément incomplets et discutables, mais qui nous l'espérons

l'aideront à mieux appréhender le design thinking et à se rendre compte de son caractère polysémique ce qui, comme nous le verrons plus loin, n'est pas sans conséquence en termes d'accueil, de compréhension et de diffusion de cette notion en France.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux de la designer et chercheuse Lucy Kimbell<sup>6</sup> et ceux de l'étudiante en thèse Stefanie Di Russo<sup>7</sup> de l'université de Swinburne en Australie dont les recherches portent sur les origines du design thinking. →

<sup>1</sup> L. Bruce Archer. « Systematic Method for Designers ». *The Design Council*, Londres, 1965

<sup>2</sup> Herbert A. Simon, *The science of the artificial*, MIT Press, 1969

<sup>3</sup> Peter G. Rowe, *Design Thinking*, MIT Press, 1987

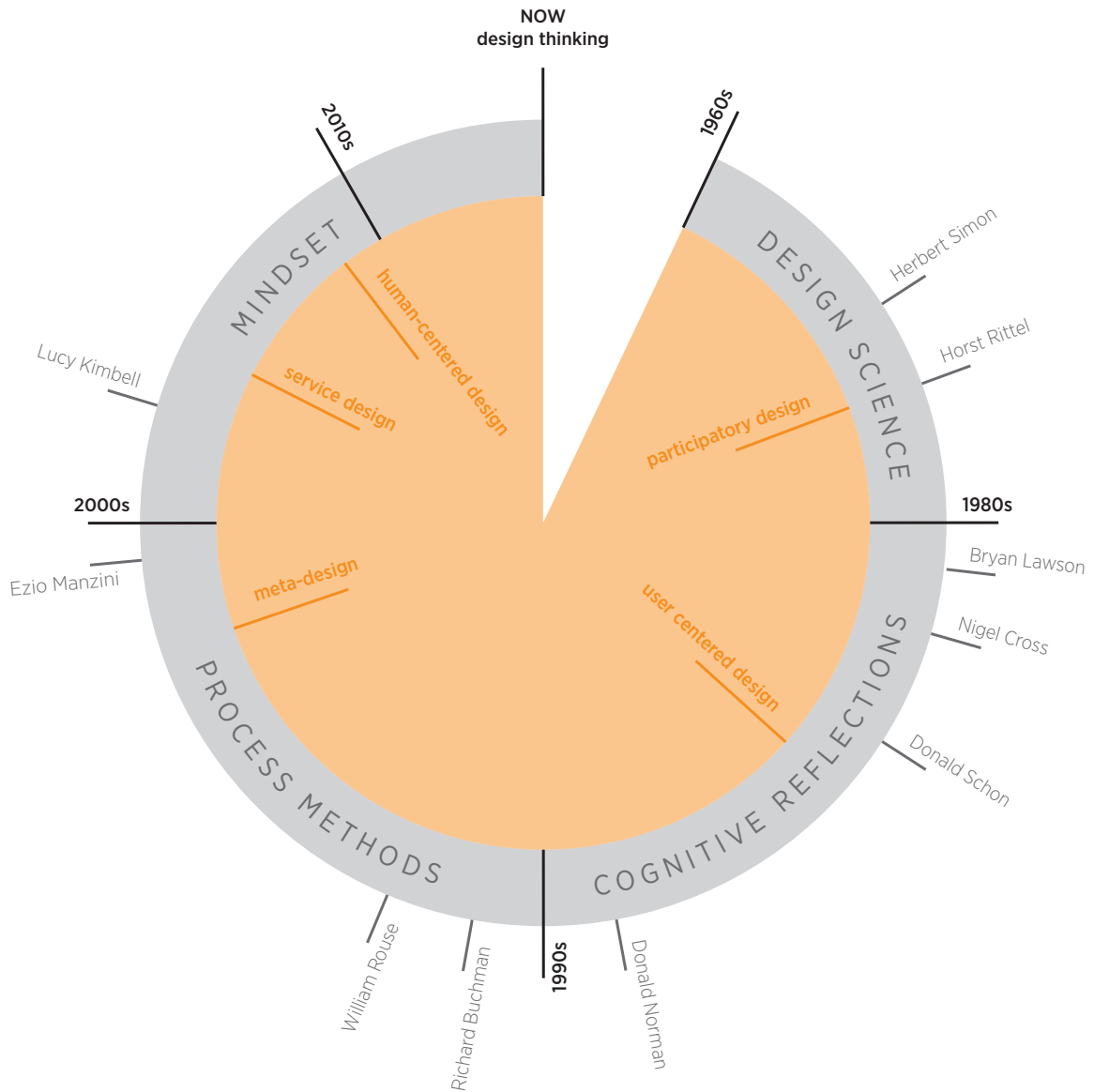
<sup>4</sup> Rolf Faste, *et al.*, « Integrating Creativity into the Mechanical Engineering Curriculum », Cary A. Fisher, Ed., ASME Resource Guide to Innovation in *Engineering Design*, *American Society of Mechanical Engineers*, New York, 1993

<sup>5</sup> Richard Buchanan, « Wicked problems in design thinking », *Design Issues*, 1992

<sup>6</sup> Lucy Kimbell, « Rethinking Design Thinking: Part 1 », *Design and Culture*, 3 :3, 285-306, 2011

<sup>7</sup> Stefanie Di Russo, *A brief History of Design Thinking : How Design Thinking Came to Be*, <https://ithinkdesign.wordpress.com/2012/06/08>

INFOGRAPHIE RÉALISÉE PAR STEFANIE DI RUSSO,  
DOCTORANTE À L'UNIVERSITÉ DE SWINBURNE



Outer circle (gray) signifies the shifts in design theory along the timeline.  
The inner circle (orange) signifies the methodological shifts in design practice over time.

Source : Infographie réalisée par Stefanie Di Russo doctorante à l'université de Swinburne.

## Les années 60 : le design comme science

Durant les années 60 des chercheurs ont tenté de comprendre et de décrire le design, élaborant par là même un nouveau champ de recherche : la recherche en design (*design research*). Le chercheur en sciences cognitives et en intelligence artificielle Herbert A. Simon dans son ouvrage *Les sciences de l'artificiel* publié en 1969 établit les fondations d'une science du design. Contrairement à l'architecte Christopher Alexander<sup>8</sup> pour qui le design signifie avant tout donner une forme, une organisation et un ordre aux objets physiques (« *the ultimate object of design is form* »), Herbert Simon décrit le design comme un champ de connaissances qui s'applique à une profession tout comme l'ingénierie, le management ou la médecine. Pour ce dernier le travail des designers est d'abord un travail abstrait, le design étant décrit comme une activité qui permet de résoudre des problèmes (*problem solving*) bien souvent épineux (*wicked problem*) - une terminologie empruntée à un autre grand théoricien du design Horst Rittel<sup>9</sup> - à l'aide d'un certain nombre d'outils et méthodes de raisonnement. Parce qu'il est l'un des premiers, à la fin des années soixante, à avoir théorisé le design comme façon de pensée (« *a way of thinking* »), les racines du design thinking sont associées à son nom et à son époque.

## Les années 80 : réflexions cognitives

A la fin des années 70 et au début des années 80 paraissent un certain nombre de textes fondateurs sur le design comme discipline de recherche parmi lesquels celui de Bruce Archer en 1979, affirmant « *a designerly way of thinking and communicating that is both different from scientific and scholarly ways of thinking and communicating, and as powerful as scientific and scholarly methods of*

*enquiry when applied to its own kinds of problems* », le texte de Nigel Cross<sup>10</sup> « *Designerly ways of knowing* », paru en 1982 dans *Design Studies* ou encore l'ouvrage de Donald Schön<sup>11</sup> paru en 1983, *The Reflective Practitioner*. En étudiant la façon de penser des designers et comment ils résolvent des problèmes, ces auteurs posèrent les bases théoriques du design en tant que discipline de recherche. On comprend dès lors pourquoi pour de nombreux designers la notion de design thinking est directement liée à ces auteurs. Mais l'un des premiers à faire émerger en tant que tel la notion de design thinking fut Peter Row dans son ouvrage *Design Thinking* dont l'édition originale date de 1987. Dans cet ouvrage Peter Row décrit sous le nom de design thinking les méthodes et les approches utilisées par les architectes et les urbanistes pour donner forme à des idées de bâtiments et d'espaces publics.

Par ailleurs, et toujours dans les années 80, le théoricien du design Donald Norman introduisit la notion de « design centré utilisateur » (*user-centered design*). Un tournant significatif qu'il apporta fut de placer l'utilisateur au centre du processus de développement. Avec cette approche plus humaniste du design l'utilisateur participe tout au long du processus de développement d'un produit ou d'un système. Les tests utilisateurs, par exemple, ne portent plus seulement sur l'utilisabilité mais aussi sur les besoins et intérêts des utilisateurs. Nous reviendrons plus loin sur cette notion de « design centré utilisateur » dans la mesure où il s'agit de l'un des fondements du design thinking. →

<sup>8</sup> Christopher Alexander, *Notes on the Synthesis of Form*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1971

<sup>9</sup> H. Rittel, M. Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning. » *Policy Sciences*, 4 : 155-69

<sup>10</sup> Nigel Cross, « Designerly ways of knowing », in *Design Studies*, vol 3, no 4 October 1982

<sup>11</sup> Donald Schön, *The Reflective Practitioner*, New York : Basic Books, 1983

## Les années 90 : *le process et les méthodes de design*

En 1991 William B. Rouse publia son ouvrage *Design for Success: A Human-Centered Approach to Designing Successful Products and Systems*. Dans les années 90 le chercheur en design Richard Buchanan<sup>12</sup> tenta de définir le champ du design. Dans son célèbre article « Wicked Problems in Design Thinking » (1992) le chercheur présente le design thinking comme un concept qui peut s'appliquer à presque tout, que ce soit un objet tangible ou un système intangible. Selon Richard Buchanan, le design est un art particulièrement bien placé pour répondre aux besoins d'une culture technologique au sein de laquelle se multiplient les conceptions de nouveaux objets et où les problèmes humains sont complexes. Selon lui, et dans la lignée des théoriciens des années 80, le designer apporte une façon unique de regarder un problème et de trouver des solutions.

## Les années 2000 : *le design comme état d'esprit*

Le développement du concept de design thinking au cours des années 90 a permis de repositionner les designers au centre du projet, non plus comme spécialistes de la forme mais aussi en tant que médiateurs au sein d'équipes pluridisciplinaires. Au cours des années 2000, de nouvelles méthodologies et approches se développent, tels que le design de service (*service design*) et les approches de design centré sur l'humain (*human-centered design - HCD*). Selon Stefanie Di Russo, cette dernière approche n'est plus seulement une méthode, mais devient à la fin des années 2000 un véritable état d'esprit (*mindset*). Cet élargissement de sens réintroduit la pensée design mais cette fois-ci comme étant un état d'esprit utilisé comme une méthode pour résoudre des problèmes complexes.

## 1.2 LES GRANDES APPROCHES DU DESIGN THINKING

La designer et chercheuse Lucy Kimbell<sup>13</sup> a résumé de manière synthétique les résultats de ses travaux portant sur l'histoire du design thinking dans un tableau (Tableau 1). Elle identifie trois grandes approches du design thinking :

1. *Le design thinking en tant que style cognitif*. Le terme design thinking est utilisé pour caractériser ce que les designers savent au niveau individuel, la façon dont ils pensent et résolvent un problème de design.
2. *Le design thinking en tant que théorie générale du design*. En plus de décrire les pratiques des designers et leur façon de raisonner, le terme est aussi employé en tant que théorie du design, dans la lignée des travaux de Richard Buchanan. Le terme design thinking est alors employé en tant que théorie générale du design.
3. *Le design thinking en tant que ressource organisationnelle*. Plus récemment, le terme design thinking a été mobilisé avec succès dans les champs du business ou de l'innovation sociale par des professeurs de management, des consultants en innovation par le design et des universitaires.

<sup>12</sup> Richard Buchanan, « Wicked problems in design thinking », *Design Issues*, 1992

<sup>13</sup> Lucy Kimbell, « Rethinking Design Thinking: Part 1 », *Design and Culture*, 3 :3, 285-306, 2011

• **Tableau 1** - Les différentes approches du design thinking selon Lucy Kimbell :

	<i>Design thinking en tant que style cognitif</i>	<i>Design thinking en tant que théorie générale du design</i>	<i>Design thinking en tant que ressource organisationnelle</i>
<b>Textes clés</b>	Cross 1982 ; Schön 1983 ; Rowe (1987) 1998 ; Lawson 1997 ; Cross 2006 ; Dorst 2006	Buchanan 1992	Dunne and Martin 2006 ; Bauer and Eagan 2008 ; Brown 2009 ; Martin 2009
<b>Focus</b>	Designers individuels, principalement experts	Design en tant que discipline	Entreprises et leurs organisations en recherche d'innovation
<b>Objectif du design</b>	Résolution de problème	Maîtrise des problèmes épineux	Innovation
<b>Concepts clés</b>	Aptitude au design en tant que forme d'intelligence : réflexion dans l'action, pensée abductive	Le design n'a pas de spécificité ou de pratique privilégiée	Visualisation, prototypage, empathie, pensée intégrative, pensée abductive
<b>Nature des problèmes design</b>	Les problèmes design sont mal formulés, le problème et la solution co-évoluent	Les problèmes design sont des problèmes épineux	Les problèmes organisationnels sont des problèmes design
<b>Sites de l'expertise du design et de son activité</b>	Disciplines traditionnelles du design	Les quatre piliers du design	N'importe quel contexte des services médicaux à l'accès à l'eau propre

Avec notamment les travaux de Tim Brown, le terme design thinking devient plus englobant en plaçant l'être humain au centre de l'approche de résolution des problèmes, en contraste notamment avec les approches d'innovation centrées sur les technologies. Lorsque nous parlons de design thinking dans ce mémoire nous nous plaçons très clairement dans le cadre de cette approche dont l'objectif premier est l'innovation. //

## 2. LE DESIGN THINKING : UNE APPROCHE RÉCENTE ET ANGLO-SAXONNE DE L'INNOVATION

### 2.1 UNE NOTION PORTÉE PAR L'UNIVERSITÉ DE STANFORD ET IDEO

Le concept de design thinking s'est développé tout au long des années 90 en plein cœur de la Silicon Valley (Californie) au sein de l'agence de design IDEO (plus de 600 collaborateurs dans une dizaine de bureaux dans le monde) et de l'université de Stanford. IDEO fut fondée en 1991 à la suite de la fusion de David Kelley Design (DKD) avec trois autres agences de design reconnues dans leur domaine : Matrix Product Design à Palo Alto, créé par le designer britannique Marc Nuttall, ID Two à San Francisco et Moggridge Associates à Londres, fondées toutes deux par Bill Moggridge. David Kelley a suivi le célèbre *Stanford Design Program* à l'université de Stanford au milieu des années 70 avant de monter son agence DK2, célèbre pour avoir conçu en 1982 la première souris Apple. L'agence de Marc Nuttall gagna plus d'une vingtaine de prix (*design awards*) entre 1983, date de sa création, et 1991. Bill Moggridge était quant à lui un designer spécialisé dans le design industriel et pionnier du design d'interaction. Du fait de cette triple paternité, IDEO est depuis son origine une des agences de design les plus puissantes de la Silicon Valley.

David Kelley, qui a dirigé IDEO jusqu'en 2000, et Tim Brown, actuel CEO et Président de l'agence, ont dans les années 90 conduit de nombreux

travaux sur le design thinking mais ce n'est qu'en 1999 que le terme a commencé à se populariser aux Etats-Unis, à la suite de la diffusion par ABC News d'une émission au sujet des secrets de l'innovation intitulée *Deep dive*. Celle-ci se déroulait à Palo Alto, dans les locaux d'IDEO et présentait l'état d'esprit et la démarche qu'adoptent les membres de la célèbre agence de design face à un problème.

Les années 2000 sont celles de la diffusion du design thinking à grande échelle, d'abord aux Etats-Unis, en partant de l'épicentre de la Silicon Valley, puis en Europe. Pour rendre compte de la popularisation du design thinking auprès du grand public trois moments clés sont fréquemment cités.

Tout d'abord la parution en mai 2004 dans la revue *BusinessWeek* de l'article - qui fait la Une - « The power of Design » de Bruce Nussbaum. Dans cet article qui rend compte du formidable développement d'IDEO (350 collaborateurs en 2004), le design est présenté comme un puissant levier d'innovation. L'accent est mis sur la méthodologie de l'agence avec la présentation d'un process en 5 phases pour « designer/concevoir une meilleure expérience de consommation » : observation - brainstorming - prototypage rapide - redéfinition - implémentation. Si le terme design thinking n'apparaît pas une seule fois dans l'article, le process design et l'état d'esprit de la démarche sont largement expliqués. Les deux autres moments clés sont, d'une part, la conférence que donna Tim Brown à l'université de Stanford le

19 décembre 2007 intitulée « *Strategy by Design: How Design Thinking Builds Opportunities* », et d'autre part la publication en septembre 2009 de son ouvrage *Change by Design*.

Entre ces deux dates Tim Brown assiste à la création de masters de design thinking par les écoles de management (alors que David Kelley fonde dès 2005 la d.school à Stanford) et constate l'extraordinaire puissance que confère l'apposition thinking au mot design. En juin 2008, Tim Brown publie un article intitulé « Design thinking » au sein de la *Harvard Business Review* et lance en août de la même année son blog (*Design thinking blog*). En multipliant les conférences et les publications, Tim Brown devient avec David Kelley l'un des porte-paroles les plus célèbres du design thinking. Parallèlement ils poursuivent tous deux le développement de cette théorie à l'université de Stanford.

En France, le design thinking arrive plus tardivement, à partir du milieu des années 2000. Le terme est aujourd'hui le plus souvent directement associé à Tim Brown, ce qui s'explique sans doute par la publication en 2010 de son ouvrage *Change by Design* en version française. →



Couverture du BusinessWeek du 17/05/2004



Couverture de l'ouvrage *Change by Design*, 2010

## 2.2 LE DESIGN THINKING SELON TIM BROWN

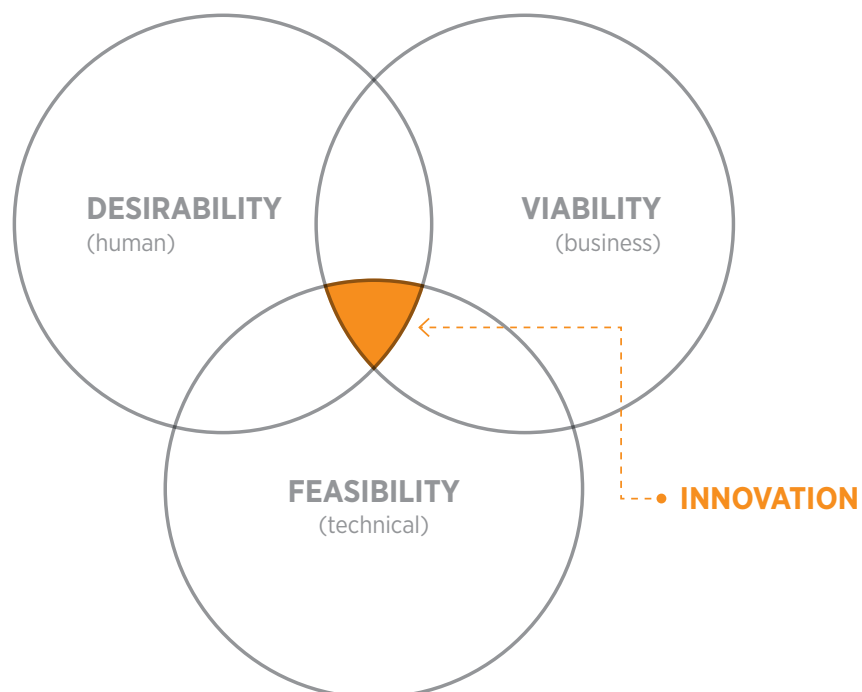
La définition proposée par Tim Brown dans son ouvrage *Change by Design* (2009) est très certainement l'une des plus répandues aujourd'hui : « *Le design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et les méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité et viabilité économique.* ». Dans cette définition le design thinking est présenté comme une nouvelle approche de l'innovation dont la principale caractéristique est de s'appuyer sur la méthodologie des designers et, plus largement, sur la « pensée design ». Les grands principes mis en avant par Tim Brown sont l'interdisciplinarité et la prise en compte conjointe de trois dimensions : les attentes des consommateurs, la faisabilité et la viabilité économique.

### Une approche fondée sur trois dimensions : désirabilité, faisabilité, viabilité

Selon Tim Brown, l'un des fondements du design thinking est la recherche d'un équilibre harmonieux entre trois critères au moment de la validité d'une idée :

- › la désirabilité : qu'est-ce qui correspond aux attentes des consommateurs ?
- › la faisabilité : qu'est-ce qui est fonctionnel et réalisable dans un avenir prévisible ?
- › la viabilité : qu'est-ce qui s'intègre dans un modèle économique durable ?

Le design thinking défend une approche de l'innovation par les usages – pour reprendre une terminologie





française - tout en maintenant dans le même temps des aspects de faisabilité et de viabilité. De ce fait, il s'agit d'une approche complexe qui convoque différents modes de réflexion. Le critère de désirabilité requiert par exemple de grandes qualités d'observation, de l'empathie et de l'intuition (nous reviendrons plus tard sur ces notions) alors que les critères de faisabilité et de viabilité nécessitent principalement des compétences techniques, économiques et financières.

De ce caractère global et systémique de l'approche découle naturellement la question du management de projet : qui est à même de manager ce type d'approche ? Et la question sous-jacente : quelle place pour le designer ? Tim Brown développe dans son ouvrage un point de vue personnel sur la question. Selon lui : « *Un designer compétent sait répondre à chacun de ces trois critères, mais un adepte du design thinking sera en outre capable de les conjuguer dans un équilibre harmonieux.* » Ainsi, selon Tim Brown, si les designers sont culturellement mieux armés que les autres vis-à-vis de l'intégration de ce mode de pensée, leur formation ne suffit pas à elle seule à faire d'eux de véritables *design thinkers*. D'autre part, et c'est le pendant du point précédent, le design thinking n'est pas l'apanage des seuls designers. Ce concept peut être intégré par ceux qu'il appelle « les adeptes du design thinking » pourvu qu'ils aient un certain nombre de caractéristiques que nous étudierons plus loin.

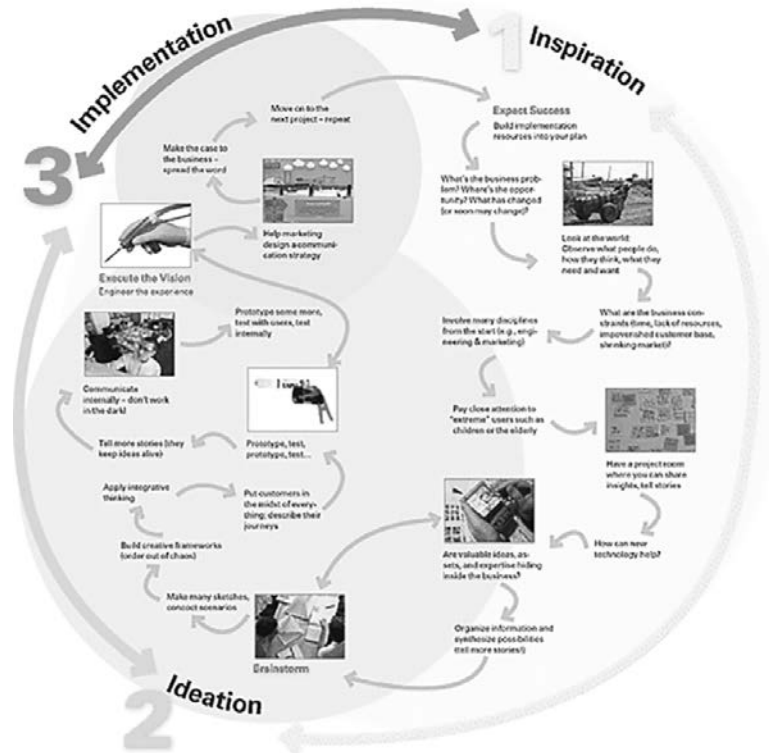
La désormais célèbre formule : « *Le design est trop important pour être laissé aux seules mains des designers* » peut donc être entendue comme une tentative, certes non dénuée de maladresse à l'égard de ses pairs, de présenter le design thinking comme une approche globale de l'innovation qui dépasse les questions que l'on pose habituellement aux designers mais aussi leurs compétences métiers traditionnelles. Il est intéressant

de noter ici que l'agence IDEO emploie des collaborateurs aux compétences variées : ingénieurs, anthropologues, designers industriels, designers de service, marketeurs, architectes, psychologues... L'approche du design thinking que défend Tim Brown dépasse les compétences *stricto sensu* des designers.

### Une approche séquencée

Un autre point majeur de la pensée de Tim Brown est le fait que le design thinking constitue une approche séquencée. Un projet – les adeptes du design thinking raisonnent en termes de *projet* et non plus de *problème* à résoudre – se construit au travers un certain nombre de phases, avec pour chacune d'entre elle un objectif, des résultats et des schémas cognitifs plutôt que d'autres. Dans son ouvrage, Tim Brown présente trois phases de l'innovation qui se chevauchent entre elles (et qui ne doivent donc pas être vues comme des étapes successives d'une méthodologie linéaire) : « *une phase d'inspiration, dans laquelle on rassemble des informations issues de toutes les sources possibles ; puis celle de la conceptualisation, où ces données sont traduites en idées ; enfin la réalisation, autrement dit la concrétisation des idées les plus porteuses en plans d'actions rigoureusement définis.* » →

LES 3 PHASES DU DESIGN THINKING  
SELON TIM BROWN :



Source : Tim Brown, *Design Thinking*, dans *Harvard Business Review*, juin 2008

Ces trois grandes phases sont reprises par l'ensemble de la littérature sur le sujet, en voici une présentation succincte :

1. La phase d'inspiration a pour objectif essentiel l'observation du contexte réel, et tout particulièrement des comportements, pour comprendre ce qui fait sens (grâce à l'identification *a minima* des problèmes et attentes). La compréhension fine des clients et non-clients permettra d'élaborer des propositions à la fois inattendues et en adéquation avec leurs attentes et besoins latents. Lors de cette phase des outils précis de recherches ethnographiques sont mobilisés aux côtés d'autres sources d'inspiration (benchmarks, études, interviews...).
2. La phase d'idéation consiste à générer des solutions appropriées. Cette phase s'appuie sur

des brainstormings qui respectent des règles de créativité collective et des principes d'expression (visual thinking par exemple), ainsi que sur une itération de prototypes en contexte réel. L'objectif est de tester des idées avec les intéressés le plus rapidement possible (la simulation est différente selon la nature du projet, la forme classique restant le prototype).

3. La phase d'implémentation a pour but d'introduire la solution dans la réalité. Le levier principal utilisé est de projeter les utilisateurs d'une façon la plus réaliste possible dans cette solution imaginée. L'utilisation du storytelling, la mise en valeur des bénéfiques utilisateurs, la simulation de l'expérience, la réalisation d'un prototypage final, la simulation des opérations en cas de lancement sont des outils clés du design thinking.

## Les caractéristiques du design thinker

Le design thinking n'est pas seulement une méthode, c'est un état d'esprit. Les individus, les équipes et les entreprises qui ont assimilé la matrice mentale du design thinking partagent un certain nombre d'attitudes et de caractéristiques communes. Dans son ouvrage, Tim Brown met l'accent sur un certain nombre de caractéristiques du *design thinker* :

- › Empathie : la capacité à imaginer le monde en partant de multiples points de vue (celui des collègues, clients, utilisateurs...).
- › Pensée intégrative (*integrative thinking*) : la capacité de voir l'ensemble des traits saillants – parfois contradictoires – d'un problème donné et de créer des solutions nouvelles qui les surpassent. Il s'agit là d'un point fondamental pour Tim Brown pour qui : « *Le design thinking n'est ni un art, ni une science, ni une religion. En fin de compte, c'est l'aptitude à penser de manière intégrative.* »
- › Optimisme : ils ne se découragent pas face aux contraintes, et pensent qu'au moins une solution potentielle peut être meilleure que les alternatives existantes.
- › Esprit d'expérimentation : la capacité de poser des questions et explorer des contraintes d'une façon créative qui ouvre de nouvelles directions.
- › Collaboration : la capacité de travailler en équipe, avec d'autres compétences.

## L'interdisciplinarité

Tim Brown insiste sur l'importance pour la conduite de projets d'innovation de la mise en place d'équipes pluridisciplinaires, suivant le credo : « *Tous ensemble, nous sommes plus intelligents que n'importe lequel d'entre nous.* » Pour constituer ses équipes projets, il privilégie les « individus en forme de T », reprenant l'expression du cabinet de conseil McKinsey, soit des individus possédant

des points forts dans deux dimensions, avec sur l'axe vertical une expertise qui permet de contribuer de manière tangible au résultat. Ces profils mixtes seront capables de collaboration transversale, et pourront constituer une équipe véritablement interdisciplinaire, et non pas multidisciplinaire (où le risque est que chacun se fasse l'avocat de sa propre spécialité avec des négociations sans fin au sein de l'équipe).



Le design thinking tel qu'il a été formalisé par Tim Brown repose sur les enseignements issus de décennies de théories et pratiques du design. C'est pourquoi il nous semble intéressant maintenant de dépasser le cadre méthodologique du design thinking (dans sa version récente) avec la présentation des grands principes de la « pensée design » qui constituent les piliers théoriques de l'approche. //

## 3. LES GRANDS PRINCIPES DU DESIGN THINKING

### 3.1 IDENTIFIER LE VRAI PROBLÈME À RÉSOUDRE

Le design thinking s'appuie depuis son origine sur un certain nombre de principes et de valeurs. Un de ses premiers grands principes, qui est un des fondements mêmes de la pensée design, est de prendre le temps de trouver les bonnes questions à se poser.

Contrairement aux ingénieurs et marketeurs, formés à la résolution de problèmes, la première question qui occupe les designers est d'identifier quel est le vrai problème à résoudre, pour ensuite innover dans la solution. Pour y parvenir, le design a développé sa propre méthode de raisonnement, qui s'applique quel que soit l'objet étudié : produit, service ou système, et qui consiste à ouvrir le champ à toutes les solutions possibles pour ensuite sélectionner et affiner, sur un mode itératif, la meilleure solution au problème posé.

La principale difficulté tient au fait que cette question n'est pas évidente. Elle est en quelque sorte cachée. Il peut s'agir de presque rien, d'un minuscule détail qui passerait inaperçu pour la plupart d'entre nous. Pour réussir cette épreuve, il est nécessaire d'avoir accumulé de la connaissance. Mais la qualité primordiale est celle de l'attention curieuse. Il s'agit d'être à l'affût du moindre détail qui peut se révéler être une observation clé. En termes de disciplines académiques, on trouve ces qualités dans les formations en sociologie et en anthropologie.

Dans son ouvrage *The Ten Faces of Innovation*, Tom Kelley<sup>14</sup>, un des managers d'IDEO, définit 10 personas,

chacun illustrant un rôle clé dans la conduite d'un projet d'innovation par le design. Le rôle de l'Anthropologue est selon l'auteur absolument crucial dans la mesure où c'est souvent lui qui conduira à la reformulation de la question initiale : « *The Anthropologist role is the single biggest source of innovation at IDEO. Like most of our client companies, we have to know what problem to solve. And people filling the Anthropologist role can be extremely good at reframing a problem in a new way – informed by their insights from the field – so that the right solution can spark a breakthrough.* »

A l'issue de cette étape, l'observation clé pourra être requalifiée sous forme de question. S'opère alors un travail de reformulation de la question de départ – cette dernière étant souvent posée par l'entreprise cliente d'un point de vue industriel et non pas du point de vue de l'utilisateur. A titre d'illustration, un premier travail ethnographique (observations sur le terrain) pourra par exemple conduire une entreprise du secteur de l'électroménager à passer de la question « Aidez-nous à trouver une innovation majeure pour le lave vaisselle ou le lave linge » à celle de la gestion du stock du propre et du sale.

Ainsi, le design thinking, dans la droite lignée de la pensée design telle qu'elle est enseignée dans les écoles aux designers, commence par un travail de déconstruction de la question de départ, et éventuellement de reformulation d'un point de vue utilisateur. Cette étape constitue la toute première phase du processus de design que nous allons maintenant tenter de décrire.

<sup>14</sup> Tom Kelley, Jonathan Littman, *The Ten Faces of Innovation*, Currency/Doubleday, 2005

## 3.2 LE DESIGN COMME PROCESSUS

### Le process du design thinking

L'approche design thinking se fonde sur la pensée design, et plus précisément sur le processus de design. Le processus de design peut être modélisé de différentes façons. Généralement, il est composé de trois, quatre ou cinq étapes. Il s'agit toujours de progresser à partir d'observations vers des idées de solutions, puis vers une matérialisation de ces solutions, qui ensuite, évoluent encore pour prendre une forme qui se devra d'être techniquement faisable et viable économiquement pour l'entreprise et sur un marché. Ces étapes ne sont pas linéaires, elles peuvent être itératives.

Car l'un des apports principaux du processus de design par rapport aux autres processus d'innovation est justement d'enrichir le processus avec les boucles de feedback ou de rétroaction inhérentes

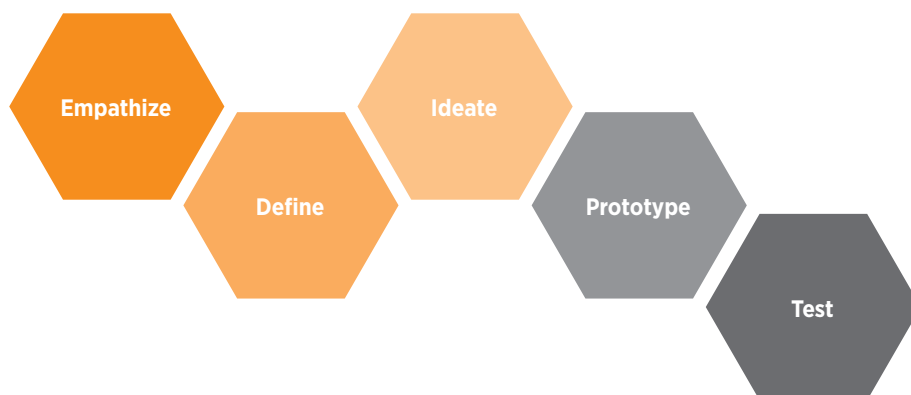
au processus créatif. Il ne s'agit donc pas d'un processus linéaire et fermé. Nous verrons cependant plus loin dans la réflexion que cette caractéristique pourtant essentielle de l'approche n'est pas toujours suffisamment prise en compte.

La d.school de Stanford présente généralement sa démarche en 5 étapes qui se chevauchent au cours du projet :

empathize › define › ideate › prototype › test

Nous pourrions présenter d'autres exemples car il n'existe pas un processus design thinking de référence, avec un nombre d'étapes défini. Mais peu importe le nombre d'étapes, car c'est le processus (même si le design thinking ne doit pas être réduit à un processus) et plus encore la façon dont il est appliqué qui compte, comme nous le verrons plus loin dans ce mémoire. →

#### 5 STAGES OF THE D.SCHOOL'S DESIGN THINKING PROCESS



## Le double diamant

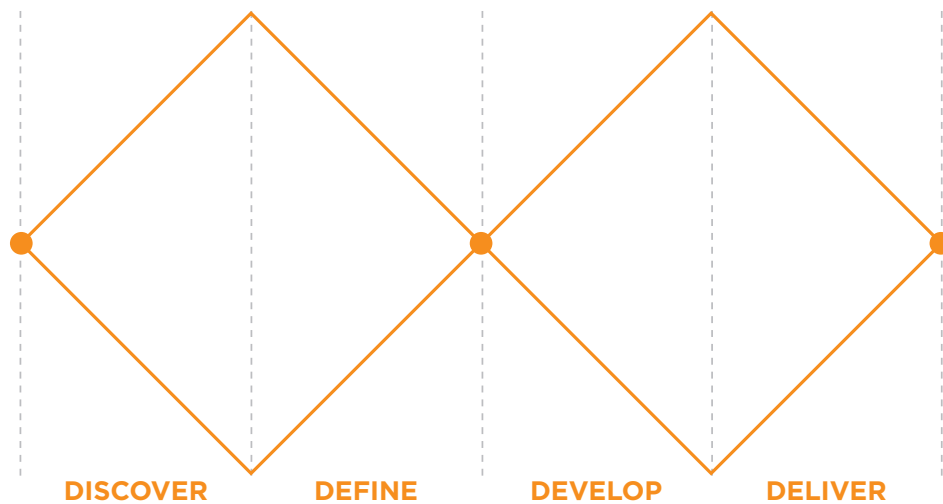
Le Design Council (UK) a formalisé en 2005 le processus de design sous la forme d'un double diamant, illustrant ainsi les aspects convergents et divergents des différentes phases de développement. Les quatre phases de la méthode agissent à titre de cadre de conception général, mais chacune d'elles doit être adaptée au projet en développement, tout comme le choix des outils.

Divisé en quatre phases distinctes - Découvrir, Définir, Développer et Délivrer - le diagramme met l'accent sur la divergence et la phase de convergence du process design, illustrant les différents modes de pensée que les designers utilisent.

Cette représentation du process design semble faire consensus au sein de la communauté du design en France dans la mesure où elle rend bien compte de la spécificité de la pensée design.

1. Découvrir : Phase de recueil d'informations : le premier quart du double diamant illustre le début du projet. Cela commence avec une idée initiale - souvent proposée par l'entreprise cliente - ou une inspiration, souvent à la source d'une phase de découverte pendant laquelle les besoins des utilisateurs sont identifiés dans leur contexte d'usage. La phase de découverte est en quelque sorte une épreuve d'observation. Il s'agit lors de cette phase de trouver la ou les bonne(s) question(s) à se poser.
2. Définir : Phase d'idéation et de choix : le second quart représente la phase de définition. Il s'agit de faire émerger des idées en lien avec l'observation clé, pour aboutir idéalement à une idée clé partagée par l'ensemble des parties prenantes du projet d'innovation. Cette idée, traduite sous la forme d'une phrase simple ou la description d'un concept, va permettre de faire émerger une piste de solutions possibles et d'explorer l'espace de conception. Il n'y a pas de disciplines scientifiques qui développeraient spécifiquement la faculté d'idéation mais il existe des outils, comme le brainstorming, permettant de faciliter l'émergence des idées. Lors de cette deuxième phase, des études peuvent être conduites en appui.
3. Développer : Phase de réalisation : la troisième phase du double diamant va consister à passer du niveau des concepts et des idées à celui de la conception. Il marque une période de développement où des solutions design sont développées et testées. Cette étape va intégrer la faisabilité technique.
4. Délivrer : Phase de diffusion : la quatrième et dernière phase consiste en la phase de lancement sur le marché.

## THE DOUBLE DIAMOND DESIGN PROCESS MODEL



### 3.3 L'HUMAIN AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

En plaçant l'humain au cœur de la démarche d'innovation, le design thinking puise son ancrage dans le design centré sur l'humain. Nous l'avons vu, cette approche n'est pas nouvelle. Il semble intéressant ici de présenter quelques points de repères historiques sur cette notion.

Dès les années 1950 apparaît une pensée autour d'un design centré sur l'humain ; on peut citer par exemple la publication en 1955 de l'ouvrage *Designing for People* du designer industriel Henry Dreyfuss.

Dans les années 1980, les méthodologies d'observation de l'humain se sont développées dans différents champs du design, avec notamment le recours à l'anthropologie et à l'observation des usages. C'est à cette période que la terminologie « design centré sur l'utilisateur » (*User-centered Design, UCD*) a été

introduite par Donald A. Norman dans son ouvrage *The Design of Everyday Things* (intitulé originellement *The Psychology of Everyday Things*), publié en 1988 aux Etats-Unis. Avec cette approche, le design tend à partir des attentes, des besoins (formulés ou non) et des capacités des utilisateurs pour concevoir un produit ou un service.

Depuis les années 1990, cette approche suscite un regain d'intérêt. Selon la chercheuse Brigitte Borja de Mozota<sup>15</sup>, la montée en puissance d'un design « orienté utilisateur » est à replacer dans un contexte :

- › d'une économie de la personne qui supplante l'économie industrielle,
- › d'une demande de personnalisation de l'offre par les consommateurs,
- › de la valorisation des services au client et de l'expérience client,
- › de l'imaginaire et du nouveau pouvoir du design dans les projets d'innovation, du recours aux utilisateurs dans des processus de co-conception.

→

<sup>15</sup> Brigitte Borja de Mozota, « Le modèle du design orienté utilisateur », *La Revue du Design*, 2009

Au delà des dimensions purement ergonomiques et fonctionnelles, le design « centré sur l'utilisateur » concentre son attention sur le design de l'expérience globale d'un utilisateur pour pouvoir inspirer, contraindre, adapter et définir l'espace de conception de manière innovante et originale. Sylvie Daumal, dans son ouvrage *Design d'expérience utilisateur*, en propose la définition suivante : « une méthode de design dans laquelle les besoins, les attentes et les contraintes des utilisateurs sont pris en compte à chaque étape. »

Afin de mieux comprendre l'utilisateur, le design centré sur l'utilisateur va avoir recours à des techniques d'observation et d'analyse des usages empruntées aux sciences humaines et sociales. Ces techniques au départ intuitives (un designer sait voir, regarder et observer), regroupées sous les terminologies « recherche utilisateur » (*user research*) et « recherche design » (*design research*), vont avoir tendance à se sophistiquer en s'enrichissant des savoirs des sciences humaines, en particulier de la sociologie et de l'anthropologie. L'acquisition d'une compétence dans le domaine de l'observation de l'humain constitue donc un élément fondamental de cette approche.

Dans la réédition de 2013 de son ouvrage *The Design of Everyday Things*, Donald A. Norman préfère utiliser une terminologie plus large, l'expérience d'un produit ou service dépassant le seul critère d'utilisabilité : il parle alors de « design centré sur l'humain » (*Human-centered Design, HCD*).

Le tableau ci-dessous, que nous reprenons dans son intégralité, distingue l'approche du « design centré sur l'humain » des aires de spécialisation où elle s'applique<sup>16</sup>.

Composante fondamentale du design actuel, le design centré sur l'humain s'est développé ces dernières années dans ses différents champs d'application : design industriel, design de service, design d'information, UX design, design d'interface... pour devenir, comme le souligne Stefanie Di Russo, non plus seulement une méthode, mais un état d'esprit (*mindset*).

**TABLE 1.1 The Role of HCD and Design Specializations**

Experience design	These are areas of focus
Industrial design	
Interaction design	
<b>Human-centered design</b>	The process that ensures that the designs match the needs and the capabilities of the people for whom they are intended

<sup>16</sup> Don Norman, *The Design of Everyday Things, Revised & Expanded Edition*, Basic Books, 2013, p.9





### Qu'est-ce que le design d'expérience utilisateur (ou UX design) ?

*Puisant ses racines dans le design centré utilisateur et le design thinking, et s'enrichissant de méthodes d'autres disciplines, comme le design de service, le design d'expérience utilisateur croise des compétences issues des domaines du design, de l'informatique et des sciences humaines de façon à former des spécialistes de la conception d'interaction centrée sur l'homme. Les études - intitulées « recherche utilisateurs » ou « études utilisateurs » - font partie intégrante du processus de conception. Cette approche du design travaille*

*sur la qualité de l'expérience vécue lors de l'usage d'un site web, d'une application mobile ou tablette, d'une borne interactive ou de tout autre dispositif numérique. Elle peut aussi s'appliquer plus généralement à tous les dispositifs dont on fait un usage : serveur vocal, système de signalisation, appareil électroménager, guichet d'information... Il s'agit une approche pragmatique, tournée vers le résultat. Elle est aussi résolument tournée vers l'innovation.*

Source : Sylvie Daumal, *Design d'expérience utilisateur*, Eyrolles, 2012



Une mise en perspective historique nous a permis de clarifier la notion de design thinking et l'objet d'étude de ce mémoire. Nous avons ensuite présenté la vision de Tim Brown et les grands principes design sur lesquels repose l'approche.

Nous proposons maintenant d'analyser plus spécifiquement le contexte français. Afin de mieux comprendre l'engouement autour du design thinking, il nous semble en effet important de présenter les principaux éléments de contexte ayant favorisé sa diffusion dans l'Hexagone. //

DEUXIÈME  
PARTIE

**DESIGN THINKING :  
NOUVEL  
ELDORADO  
DE  
L'INNOVA-  
TION ?**

---

# 4. UN CONTEXTE PROPICE À L'ADOPTION DU DESIGN THINKING AU SEIN DES ENTREPRISES FRANÇAISES

## 4.1 LA PRISE DE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE D'ADOPTER UNE VISION ÉLARGIE DE L'INNOVATION

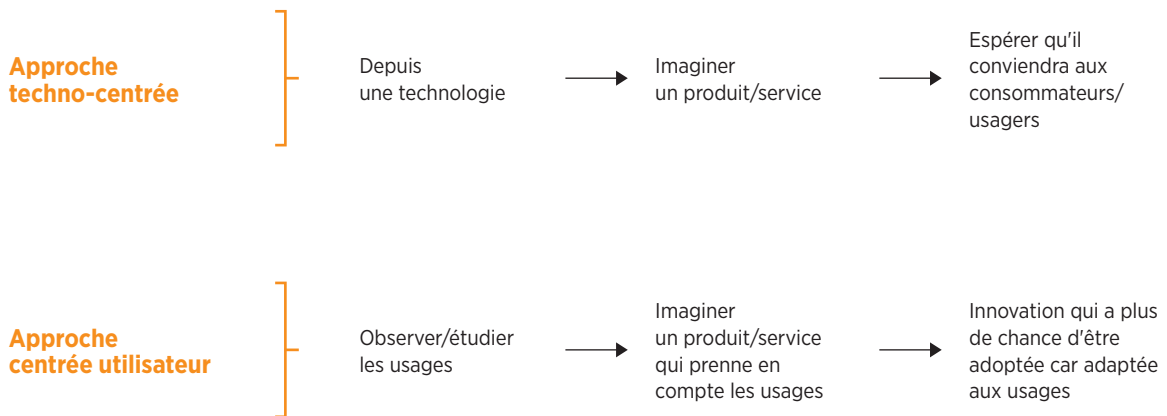
En France, les approches dominantes à la conception de produits et services s'articulent autour de la technologie. Poussées par les programmes nationaux d'aides à l'innovation depuis des décennies, les entreprises françaises ont mis l'accent sur la composante technologique de l'innovation, au détriment d'une approche centrée sur l'humain, avec le schéma linéaire classique suivant dont on connaît aujourd'hui les limites :



Ces projets, conçus autour de la technicité, sont par définition non centrés-utilisateurs. Beaucoup d'industriels se préoccupent en premier lieu d'apporter des solutions à des problèmes techniques, même si ces derniers ne sont pas pertinents. Le consommateur-utilisateur n'est alors pris en compte qu'en bout de chaîne de la démarche (lorsqu'il est pris en compte, ce qui n'est pas toujours le cas).

Avec une approche de l'innovation centrée sur l'humain, on préfère considérer les problèmes comme le point de départ d'une découverte d'opportunités nouvelles. La technologie se place alors au service des hommes, ceux qui vont utiliser les produits. →

L'innovation technologique et non-technologique peuvent bien entendu être complémentaires. Par exemple, une bonne innovation technologique peut ne pas trouver son marché si elle n'est pas rendue accessible dans son usage.



La reconnaissance de l'innovation non technologique s'est faite tardivement en France, notamment par rapport à l'Allemagne (au début des années 2000, plus de la moitié des entreprises manufacturières allemandes réalisaient des innovations à caractère non technologique contre moins d'un quart en France<sup>17</sup>) et aux pays anglo-saxons. Toutefois, des mesures ont été prises ces dernières années par les pouvoirs publics et au sein des entreprises pour remédier à ce retard. A titre d'exemple, Bpifrance a décidé début 2014 de financer des projets d'innovation non technologiques, et non plus seulement technologiques. Cette mesure a été perçue comme un grand pas en avant des pouvoirs publics dans la prise de conscience de l'importance d'élargir notre vision de l'innovation.

Poursuivant cette réflexion, Bpifrance, en partenariat avec la FING, a présenté un nouveau référentiel de l'Innovation en janvier 2015<sup>18</sup>. Par ce nouvel outil, Bpifrance souhaite opérer un changement de regard

*Aujourd'hui, on est passé d'une logique d'équipement à une logique de suréquipement. La question devient : comment je vais parfaire ? Et non plus : comment je vais équiper ?*

Stéphane Gauthier

<sup>17</sup> Robin Rivaton, « L'innovation non technologique, volet oublié de la politique industrielle », *Le Monde*, 30/10/2013

<sup>18</sup> *Innovation Nouvelle Génération*, Bpifrance, janvier 2015

sur l'innovation en décloisonnant les approches et les secteurs, prenant ainsi en compte ce qu'elle intitule « l'innovation nouvelle génération ».

Ce référentiel ne privilégie pas une approche de l'innovation plutôt qu'une autre. Il rend compte du fait que les sociétés les plus innovantes privilégient au contraire une approche multidimensionnelle de l'innovation, avec 6 différents axes d'innovation possibles, plus ou moins sollicités selon les stratégies d'entreprises. L'innovation technologique est présentée comme une approche de l'innovation possible parmi 5 autres approches qui privilégient au contraire une vision non technologique :

1. l'innovation de produit, de service, d'usage
2. l'innovation de procédé et d'organisation
3. l'innovation marketing et commerciale
4. l'innovation de modèle d'affaires
5. l'innovation technologique
6. l'innovation sociale

L'innovation non technologique replace l'humain au centre de la réflexion comme le souligne Stéphane Gauthier, de l'agence Babel : « *On a vécu le XX<sup>ème</sup> siècle comme le siècle du progrès, et cela nous a fait accepter le techno-push avec comme déclencheur les nouvelles technologies. Nous étions dans une logique d'équipement personnel, d'équipement de la maison... Cela a fait les beaux jours de la R&D. Le CAC40 s'est développé sur ces principes. Aujourd'hui, on est passé d'une logique d'équipement à une logique de suréquipement. La question devient : comment je vais parfaire ? Et non plus : comment je vais équiper ? On passe du push au pull. Le pull implique de mieux comprendre les besoins intrinsèques des gens.* »

Selon Marc Giget, président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation et de l'Institut Européen de Stratégies Créatives et d'Innovation, la plupart

des grandes entreprises ont aujourd'hui reconnu l'importance de replacer l'humain au cœur de leurs démarches d'innovation<sup>19</sup> : « *Toutes les études actuelles les plus approfondies sur les stratégies d'innovations des entreprises leaders convergent sur l'importance primordiale de la compréhension intime des utilisateurs comme priorité absolue.* »

Mais cette prise de conscience est encore selon lui insuffisamment traduite en actes dans certaines entreprises : « *L'approche human centric est encore partielle et insuffisante. Certaines entreprises vont être éliminées du fait de leurs graves lacunes dans la connaissance des valeurs, rêves, idéaux, désirs, souhaits, attentes et besoins réels des individus auxquels elles s'adressent.* »

C'est dans ce contexte général de réflexion sur l'origine de l'innovation et de prise de conscience de la nécessité de se dégager d'une vision purement *technology push* de l'innovation – parce que trop restrictive – en faveur du développement d'une vision *demand pull* qui place en son cœur l'étude et l'observation de l'humain que le design thinking se diffuse en France. →

<sup>19</sup> Citations extraites de la conférence « Le futur du design thinking » organisée par la d.school, 06/05/2015. Disponible sur : <https://vimeo.com/user5725972/le-futur-du-design-thinking-2015/video/135375110>

*Les expériences représentent le nouveau type de valeur économique, avec les services comme scène et les biens comme piliers.*

B. Joseph Pine II

## 4.2 UNE ÉCONOMIE DOMINÉE PAR L'EXPÉRIENCE

Dans un environnement de plus en plus complexe où les technologies digitales et sociales se banalisent, notre économie est désormais dominée par **l'expérience** (autre *buzzword* de ces dix dernières années). Si on schématise, la valeur serait passée des produits aux services, ces derniers restant souvent associés à des produits et constituant une « solution globale » aux utilisateurs.

B. Joseph Pine II, co-auteur avec James H Gilmore de l'ouvrage *The Experience Economy*, qui a suscité beaucoup d'attention lors de sa sortie en 1999, nous explique comment la notion même de valeur a évolué ces dernières décennies : « *La valeur économique a commencé avec les ressources (céréales, minéraux). Les individus ont transformé les ressources en biens, réduisant les ressources à des marchandises. Puis, les services sont nés, réduisant les biens à des marchandises à leur tour. Aujourd'hui, vous l'aurez compris, ce sont les services qui deviennent des marchandises. Les expériences représentent le nouveau type de valeur économique, avec les services comme scène et les biens comme piliers.* »

Pas conséquent, le facteur clé de succès d'une innovation, plus que l'utilisation d'une technologie récente ou la mise sur le marché d'un produit nouveau, sera la conception et la promotion de l'expérience qui accompagne l'innovation. L'exemple parfait de réussite d'entreprise fonctionnant sur ce modèle est Apple qui n'a eu de cesse de créer une expérience client extraordinaire en proposant à ses clients ce que Steve Jobs appelait *the whole widget* (le gadget complet).

Les succès d'entreprises « nouvelle génération » qui placent le design d'expérience au cœur de leur stratégie sont aussi là pour témoigner de l'importance stratégique de la qualité de l'expérience utilisateur : la startup Uber dont la promesse est de délivrer la meilleure expérience client sur le marché des taxis, le site Airbnb qui propose des expériences de séjour à la fois plus authentiques et plus économiques en proposant de louer des logements entre particuliers ou encore la société de covoiturage Blablacar dont l'expérience utilisateur est au cœur de la stratégie. Toutes ces entreprises utilisent de façon naturelle et parfois même sans le nommer une approche d'innovation par le design, le design thinking portant en lui la promesse de concevoir des expériences.

### 4.3 DANS LE MÊME TEMPS DES INITIATIVES POUR REPENSER LA PLACE DU DESIGN DANS L'INNOVATION

En avril 2013 paraît, à la demande du Ministère du redressement productif et du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, le rapport sur l'innovation de Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin intitulé « L'innovation : un enjeu majeur pour la France » et dont l'objectif est de dynamiser la croissance des entreprises innovantes. Les auteurs du rapport recommandent la mise en place d'une véritable stratégie nationale de l'innovation s'inscrivant dans la durée : « *Comme l'enseignement, la justice ou la culture, l'innovation devient désormais une des très grandes missions de l'Etat.* » Les très rares fois où le terme « design » apparaît, ce dernier est présenté, tout comme le marketing, comme un des ressorts à développer pour permettre le succès commercial des produits et services issus de la R&D sur le marché. Cet exemple illustre un constat partagé et déploré par l'ensemble de la profession : le design reste le plus souvent cantonné à un niveau opérationnel ; il n'est pas toujours perçu comme un levier stratégique d'innovation.

Pour autant, les mentalités semblent évoluer dans le sens d'une meilleure prise en compte de la place du design dans les stratégies d'innovation. En cela, cette même année 2013 marque un tournant. Sous l'impulsion d'Arnaud Montebourg, alors Ministre du redressement productif et pour qui « *le redressement productif passe par le redressement créatif* », de nombreuses initiatives sont prises dans ce sens :

› La création début juin 2013 d'une Mission Design confiée à l'ancien directeur de l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI), Alain Cadix ;

- › Les « Rendez-vous du design », grands rassemblements de designers, chefs d'entreprises, designers intégrés... celui du 15 octobre 2013 présentant les premiers travaux du Collège des designers avec la remise du mémoire « Pour une politique nationale de design » ;
- › La consultation répétée du premier cercle du design (Design Code) formé par les plus grands managers du design en France ;
- › L'accès au Crédit Impôt Recherche des entreprises pour le design.

Dans le mémoire « Pour une politique nationale de design » remis le 15 octobre 2013 au Ministre du redressement productif et à la Ministre de la culture et de la communication, Alain Cadix, chargé de la Mission Design, et le Collège des designers regrettent que la France, qui « *détient la plupart des technologies qui font - ont fait ou feront - les innovations introduites sur les marchés et/ou dans la société* », n'a pas la culture de l'usage.

Face à ce constat, le design, faisant naturellement le lien entre la technologie et l'usage, et ajoutant la part d'imaginaire qui rend les objets désirables, est clairement présenté comme une nouvelle démarche d'innovation stratégique pour les entreprises françaises :

« *Nous voulons contribuer au changement du paradigme dominant (centrage quasi exclusif sur la technologie) dans l'appréhension de l'innovation. Pour cela, nous voulons, par le biais des usages et des expériences utilisateurs (technology centered vs users centered innovation), donner au design (création - conception - maîtrise d'œuvre) une place centrale dans l'ingénierie des « objets » (systèmes, produits, services, espaces).* »

Le design, un nouveau paradigme de l'innovation ? Les entreprises françaises sont pour la plupart loin de remettre en cause la prédominance du techno-

push, mais le simple fait de poser dans l'espace public la question de la place du design au sein du processus d'innovation ouvre une nouvelle porte de champ des possibles et de territoires d'opportunités aux entreprises. Le design thinking, méthodologie d'innovation venue de la Silicon Valley avec nombre de *succes stories* semble arriver à point nommé, et ce d'autant plus que les entreprises françaises, conscientes de leur difficulté à innover, sont à la recherche de nouveaux modèles. //



# 5. UNE DÉMARCHE D'INNOVATION QUI SEMBLE PARTICULIÈREMENT ADAPTÉE AUX DÉFIS DES ENTREPRISES

## 5.1 DE LA NÉCESSITÉ D'INNOVER

Sur fond de crise structurelle et de recherche de compétitivité se diffuse au sein des grandes entreprises l'idée selon laquelle la prochaine bataille économique sera celle de l'innovation (perçue comme le principal levier de compétitivité hors coût). L'innovation a existé de tout temps, ce n'est pas une question nouvelle. Pour autant, il est possible d'identifier des caractéristiques spécifiques et profondes à l'innovation contemporaine. Gilles Garel et Elmar Mock, dans leur ouvrage *La fabrique de l'innovation*, en présentent trois principales, nous reprenons ici largement leur propos<sup>20</sup> :

1. L'innovation contemporaine est *intensive* (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006 ; Benghozi, Charue-Duboc et Midler, 2000). On est passé d'une innovation localisée, ancrée historiquement à certains secteurs et relevant de techniques, de marché ou de traditions spécifiques à une innovation diffuse et généralisée, qui concerne désormais tous les secteurs d'activité. Par ailleurs, de rare à ponctuelle, l'innovation devient fréquente. Les entreprises ne peuvent plus comme avant se reposer sur une innovation de rupture suivie de phases de progrès plus incrémentaux. Les stratégies dites « d'obsolescence » mise en place dans un marché globalisé requièrent un flux continu

d'innovations fortes qui déclasseront les précédentes. Il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir.

2. L'innovation contemporaine est *identitaire*. L'innovation intensive provoque des crises récurrentes d'identité des biens et services dans de nombreux secteurs d'activité. L'identité d'un objet correspond aux caractéristiques communément admises par ceux qui l'utilisent, qui le distribuent, qui l'entretiennent. Ce qu'ils sont n'a pourtant rien de définitif puisque les identités se révisent, parfois totalement, notamment sous la pression de technologies évolutives, de nouvelles valeurs sociales ou de nouvelles régulations et de compétiteurs low cost. Dans ce contexte, le développement des innovations dépend des capacités des entreprises à imaginer, pour les objets, services et *process* qui nous entourent d'autres propriétés que celles déjà connues.
3. Enfin, l'innovation contemporaine a un *caractère collectif* et *ouvert*. On n'innove plus seul ni en *task force* mais au sein de larges systèmes collaboratifs entre entreprises concurrentes, entre client et fournisseur (Maniak et Midler, 2008) ou encore entre client final et entreprise. Le terme d'innovation ouverte s'est d'ailleurs popularisé depuis quelques années pour souligner ces tendances. (Chesbrough, 2003). →

<sup>20</sup> Gilles Garel, Elmar Mock, *La fabrique de l'innovation*, Dunod, 2012, pp 3-8

Innover encore et toujours plus, oui, mais comment ? Combien d'entreprises ont réellement adapté leurs modes de fonctionnement aux enjeux de l'innovation contemporaine ? L'innovation, c'est l'émergence de l'aléa, du fortuit, et donc de l'incertitude. Dans la réalité, la structuration des entreprises ne présente que rarement un cadre organisationnel favorisant l'émergence de l'innovation. Les difficultés les plus souvent invoquées sont la structuration par grands services intervenant selon une procédure séquentielle - ce qui favorise l'organisation des métiers en silos -, la défense des pouvoirs en place, le manque de communication ou encore le management par objectifs qui sanctionne toute prise de risque. Parce que l'injonction d'innover se fait de plus en plus pressante dans les entreprises se pose de façon accrue la question du comment mieux innover.

## 5.2 DES ENTREPRISES À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX MODÈLES D'INNOVATION

La production ou l'adoption d'une innovation au sein d'une entreprise est le fruit d'un processus. Il n'existe pas un mais des processus d'innovation. Le modèle traditionnel de processus d'innovation est linéaire. Le processus d'innovation apparaît alors comme séquentiel, comprenant des étapes ordonnées dans le temps, le début de chaque activité étant lié à l'achèvement de l'étape précédente. Chaque étape est réalisée, dans le cas de l'innovation produit notamment, par des départements différents de l'entreprise. Chanaron<sup>21</sup> (1992) identifie les étapes traditionnellement évoquées dans ce type de modèle : recherche fondamentale -> recherche appliquée -> développement expérimental -> prototype -> développement industriel. Ce modèle, centré sur l'innovation technologique, est l'un des plus largement répandu dans les entreprises françaises.

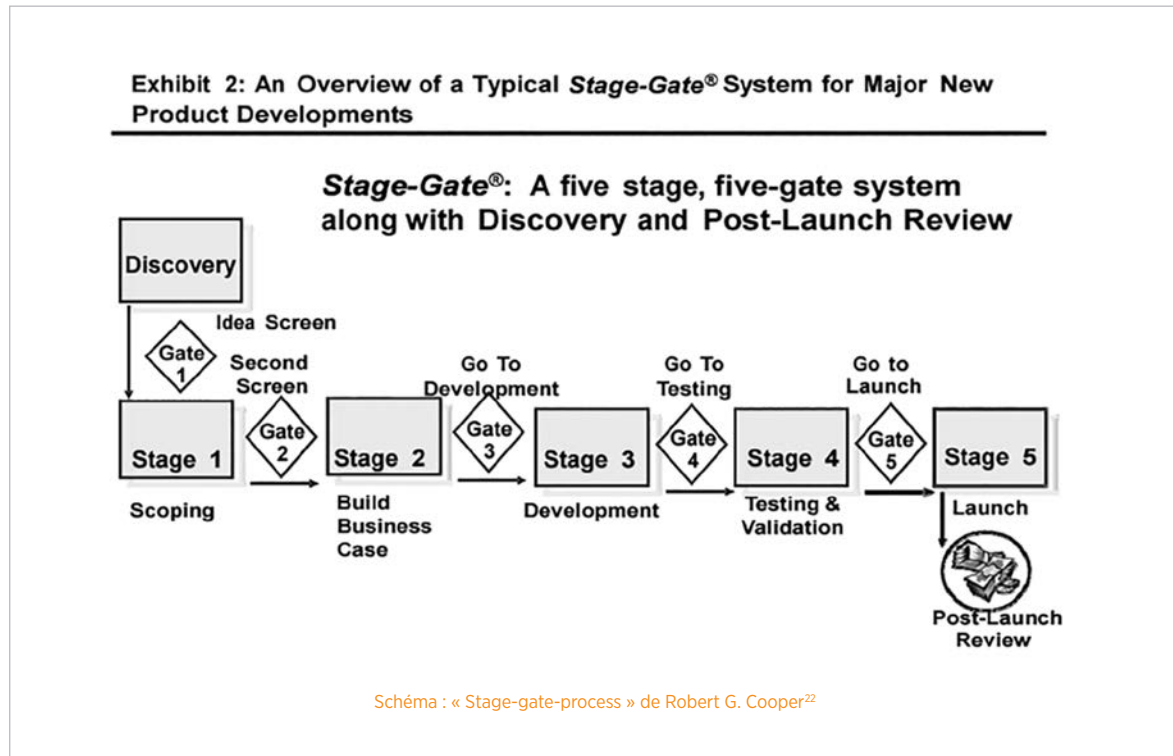
Une des méthodes de développement de nouveaux produits les plus prisées aux Etats-Unis, la méthode *Stage-Gate* créée par Robert G. Cooper en 1988, fonctionne sur ce type de modèle séquentiel. Il s'agit d'une démarche de lancement de produit qui décompose le processus d'innovation en 5 étapes majeures ; chaque étape étant précédée par une « porte » (*gate*), sorte d'étape de validation assurée par le management.

Après une première phase dite « de découverte » où l'équipe projet réfléchit aux opportunités offertes par le marché et à de nouvelles idées, ces cinq étapes sont :

1. l'évaluation de la portée de l'idée et la faisabilité,
2. la construction du business case (définition et justification du produit, et pré-planning),

<sup>21</sup> J.-J. Chanaron, «Technology, Strategy and Management», in *Creativity and Innovation Management*, vol.1, n°3, pages 142-150, septembre 1992

LES 5 ÉTAPES MAJEURES  
DU PROCESSUS D'INNOVATION



3. le développement et la conception du produit, et l'élaboration du plan de production et du plan de lancement,
4. les tests et la validation en laboratoire et à l'usine, et l'étude de marché,
5. le lancement, la production et l'assurance qualité.

Remis en cause dans le champ de la recherche, notamment par des sociologues, et au sein même des organisations, l'influence du modèle d'innovation linéaire et séquentiel reste encore très forte dans de nombreuses entreprises françaises. La grande entreprise, comme nous l'ont appris les sociologues de l'organisation (Crozier, Friedberg), pour rendre les process peu coûteux, fiables et reproductibles tend à rigidifier les procédures. Le modèle traditionnel d'innovation apparaît dans ce

contexte comme le plus facile à mettre en place, alors même qu'un consensus est établi sur le fait qu'il est loin d'être optimum. Par ailleurs, la plupart des méthodes d'innovation produites par les ingénieurs et consultants en management concernent une seule partie du problème à résoudre. Elles sont souvent peu collaboratives, peu transversales et peu aptes à accompagner l'entreprise durant tout le projet d'innovation, de sa conception à son déploiement industriel et commercial.

Dès lors, et comme le souligne Stéphane Gauthier : « Les entreprises se rendent compte qu'elles ont de nouveaux modèles d'innovation à trouver. La question qu'elles se posent en ce moment c'est : comment faire plus vite et plus pertinent ? ». →

<sup>22</sup> Robert G. Cooper, *Winning at New Products : Accelerating the Process from Idea to Launch*, Third Edition, Basic Books, 2001

### 5.3 LES PROMESSES DU DESIGN THINKING

Face au double constat de la nécessité d'innover d'une part et de l'obligation de repenser en profondeur leurs modèles d'innovation d'autre part, les grandes entreprises françaises marquent une appétence toute particulière pour les nouvelles approches de l'innovation qui proposent un renouvellement des méthodes de conception de produits et services. Certaines proviennent de France, comme le processus de conception C-K (Hatchuel), d'autres comme le design thinking arrivent tout droit des Etats-Unis.

Quels sont les principaux bénéfices du design thinking ? En quoi cette approche se présente-t-elle comme une réponse adaptée aux entreprises qui souhaitent innover ? Qu'apporte-t-elle de spécifique par rapport aux autres approches de l'innovation ?

Le principal apport du design thinking par rapport aux processus d'innovation traditionnels est d'élargir le champ de l'innovation. Le design thinking, nous l'avons vu, porte en lui la promesse de concevoir des expériences, ces dernières représentant la nouvelle valeur économique (Joseph Pine II & James H. Gilmore). « *Quand l'ingénieur travaille sur l'objet, le designer travaille sur la relation* », souligne Stéphane Gauthier. On passe alors d'une réflexion centrée sur l'objet, et ses fonctions associées, à une réflexion centrée sur l'expérience, avec la prise en compte de l'écosystème au sein duquel l'objet évolue. Cet élargissement de la réflexion et du champ d'investigation, directement issu de la pensée design, constitue à la fois l'élément perturbateur et le facteur différenciant de la démarche par rapport aux approches traditionnelles de l'innovation.

D'autres points forts plus spécifiques de la démarche peuvent être identifiés (liste non exhaustive) :

#### Du point de vue de la gestion de projets d'innovation :

- › Le design thinking se présente bien souvent comme une méthodologie opérationnelle de gestion de projets d'innovation, ce qui permet de rassurer les entreprises friandes de process et de méthodes. La démarche apparaît de prime abord comme relativement simple et structurée. Plus encore le caractère très pragmatique de la démarche, avec par exemple la mise en place de *proof of concept* (POC), les prototypes qui sont testés sur le terrain, séduit les entreprises.
- › Le fait de pouvoir scinder le projet en plusieurs étapes est un avantage certain pour l'ensemble des parties prenantes en termes de gestion du risque. A chaque fin d'étape, on valide les résultats, ce qui facilite les demandes de financements pour les étapes suivantes.
- › Alors même que l'organisation en silos est perçue comme la première cause d'échec des projets d'innovation, le design thinking permet de décloisonner les différents métiers de l'entreprise en mixant au plus tôt les différentes compétences. Cette approche évite donc l'échec habituel des projets d'innovation.
- › Le fait de réunir les différents corps de métiers autour d'un défi d'innovation où le point de vue de l'utilisateur / client final est déterminant permet d'opérer un recentrage sur la voix du client final et une dépolitisation du projet, cette dernière étant extérieure à l'entreprise. « *Dans notre entreprise, il y a beaucoup de fonctions protégées et c'est très facile d'avancer un projet d'innovation sans se poser la question de l'avancée concrète pour le client final* », confie une Responsable Marketing d'un des plus grands groupes industriels français.

- › Le design thinking semble particulièrement adapté aux entreprises multinationales par l'adaptabilité de son process aux logiques culturelles et identitaires nationales. Comme l'a souligné Marc Giget lors d'une conférence portant sur le futur du design thinking<sup>23</sup>, chaque pays peut interpréter la démarche avec un nombre plus ou moins important de phases selon sa culture de l'innovation (avec par exemple un accent plus ou moins important mis sur la phase d'observation ou de conception).
- › Le design thinking propose un modèle de management de projet, transdisciplinaire et collaboratif, particulièrement adapté à la globalisation multipolaire et aux révolutions sociotechniques diffusées en réseau.

concurrentiel sur les concurrents sur des marchés extrêmement concurrentiels.

A ces atouts non négligeables s'ajoutent dans l'esprit des clients à la recherche de nouveaux modèles d'innovation les exemples de réussites d'entreprises issues de la Silicon Valley. Rappelons-nous que le design thinking a pris son essor aux Etats-Unis au moment de l'extraordinaire succès d'entreprises comme Apple ou Google. Il n'en faut pas plus pour intéresser les professionnels de l'innovation et surtout les mondes de la formation (*business schools*) et du conseil, toujours à la recherche de nouveaux concepts et méthodologies. //

### Du point de vue de l'innovation elle-même :

- › *Rapidité* : le design thinking promet un gain de temps par rapport aux méthodes d'innovation traditionnelles en plaçant les phases de prototypage tout au long de la démarche, et non pas seulement à la fin. « *En prenant le temps de réaliser des prototypes de nos idées, nous évitons des erreurs coûteuses, notamment celle de tomber dans la complexité excessive, de démarrer précocement et de poursuivre trop longtemps une idée qui n'en vaut pas la peine.* », explique Tim Brown.
- › *Pertinence* : il s'agit là d'un autre grand bénéfice du design thinking selon ses adeptes. Parce que les idées d'innovations sont ancrées dans la réalité du marché (phase d'observation) et testées tout au long du processus (prototypage), l'approche promet de gagner en pertinence et donc de baisser le niveau de risque.
- › *Avance stratégique de développement* : enfin le design thinking permet d'obtenir un avantage

<sup>23</sup> Conférence internationale, « Le futur du design thinking », organisée par la d.school, 06/05/2015

## 6. QUAND LE DESIGN THINKING PART À LA CONQUÊTE DE L'HEXAGONE

### 6.1 LA MULTIPLICATION DES FORMATIONS EN DESIGN THINKING

Au début des années 2000, les toutes premières formations en design thinking voient le jour en France. En 2004, Centrale Paris et l'ESSEC lance le Programme CPi (Création d'un produit innovant) dont l'ambition est d'accompagner étudiants et entreprises vers une culture de l'innovation directement inspirée du design thinking. Ce binôme est renforcé en 2007-2008 avec l'arrivée de l'école de design industriel Strate Collège. L'idée de ce programme est née à Stanford, à la fin des années 90, où Jean-Claude Charlet, ancien élève de l'ESSEC et entrepreneur, aujourd'hui directeur du Programme CPi, y prépare un MBA. Il constate sur le campus que les étudiants de la School of Engineering, de la School of Design et de la School of Management travaillent ensemble sur des projets d'innovation. Il décide alors de répliquer ce modèle en France.

Mais c'est véritablement à partir de 2010 que le design thinking se diffuse à grands pas dans les écoles de commerce et d'ingénieurs. Le programme I.D.E.A, un double diplôme d'entrepreneuriat créé en

2012 par Centrale Lyon et l'EM Lyon, et qui repose sur une approche pédagogique nourrie par le design thinking, se renforce. La Paris-Est d.school, lancée en 2012, déménage fin 2013 dans le nouveau bâtiment Coriolis de l'Ecole des Ponts ParisTech. D'autres formations continuent de se créer, avec par exemple l'ouverture en mars 2014 à Toulon d'un « Innovation lab » (i-Lab) dédié au sujet par Kedge Design School et l'Isen, ou encore le lancement fin mai d'un MOOC « Devenir entrepreneur de l'innovation par le design thinking » par l'EM et Centrale Lyon.

### Les d.schools, véritables ambassadeurs du design thinking dans le monde

*La diffusion de l'état d'esprit design dans l'enseignement supérieur doit beaucoup à Hasso Plattner, le cofondateur allemand des logiciels Sap. Pour diffuser l'état d'esprit design, l'entrepreneur milliardaire a ainsi déboursé à titre personnel 35 millions de dollars en 2005 pour créer la première d-school à Stanford, le Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. Le mythe fondateur de la D-School a même été rédigé dans la plus pure tradition des success stories californiennes, sur une nappe en papier de restaurant : la D-School doit préparer les étudiants à être les penseurs, mais aussi les acteurs de l'innovation de rupture. L'état d'esprit design doit inspirer des équipes pluridisciplinaires, favoriser les collaborations entre étudiants, corps professoral et industries, et s'attaquer à des projets en utilisant le prototypage pour imaginer de nouvelles solutions. Après la D-School de Stanford, Hasso Plattner crée une d.school à Potsdam, en Allemagne, en 2007. Une autre a ouvert en Finlande, un pays qui possède déjà une forte culture design. La Design Factory bénéficie de 7 millions d'euros d'investissement du gouvernement finlandais pour permettre à des équipes pluridisciplinaires de répondre à des projets donnés par les entreprises. En 2010, l'université technologique d'Helsinki, l'école de commerce et l'école supérieure d'art, d'architecture et de design ont même fusionné pour donner naissance à Aalto University, du nom d'un fameux designer finlandais. Sur le modèle de Stanford, la Paris-Est d.school associe cinq écoles autour de la pensée design, et bénéficie depuis 2012 de 4,1 millions d'euros de financement sur huit ans au titre des Investissement d'avenir. L'école est partenaire du très sélectif programme « ME310 » (ME comme Mechanical Engineering) créé en 1969 par Stanford, qui consiste à faire travailler ensemble des étudiants d'établissements et de disciplines différents sur un brief donné par une entreprise. Aujourd'hui la d.school se donne pour mission d'être un démonstrateur et de disséminer le design thinking en France.*

Source : Etienne Gless, « *Quand les écoles passent en mode design* », [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr), 03/06/2014

Les écoles de design quant à elles sont plus circonspectes, voire ouvertement critiques. A l'exception de Strate qui rejoint le programme CPI, les grandes écoles nationales de design comme l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI), l'Ecole Nationale Supérieure des Arts décoratifs (ENSAD), l'Ecole Boule ou l'Ecole de design Nantes-Atlantique font le choix de ne pas intégrer de formations spécifiquement dédiées au design thinking en leur sein. Plusieurs raisons à cela, la principale étant que les écoles de design considèrent déjà former au design thinking dans le

cadre de leurs formations initiales. « *Les designers n'ont pas attendu le design thinking pour se mettre à penser* », entend-on avec un certain agacement dans les couloirs des écoles. Ce qui apparaît comme un « hold-up » des business schools et écoles d'ingénieurs sur le design provoque auprès de la profession des designers une crispation générale et une position défensive dont elle a du mal à s'extraire, comme nous le verrons plus loin dans ce mémoire. →

## 6.2 UN SECTEUR DU CONSEIL EN INNOVATION EN PLEINE RESTRUCTURATION

Au niveau international, on assiste sur le marché du conseil en innovation, en pleine restructuration, à des acquisitions qui suggèrent que le design devient une compétence nécessaire et centrale. A titre d'exemple :

- › le cabinet de conseil Deloitte a racheté l'agence américaine d'innovation Doblin, qui place le design thinking au cœur de son positionnement.
- › McKinsey s'est en mai 2015 emparé de Lunar, une des plus anciennes agences de design de la Silicon Valley.
- › Accenture a acquis en mai 2013 Fjord, dont le fondateur Olof Schybergson considère le design thinking comme fondamental pour la réussite des entreprises<sup>24</sup> : « *S'adresser directement aux consommateurs est une source de rupture. Nous sommes maintenant capables de collecter de nouvelles informations sur les consommateurs et de mieux comprendre leur comportement. Ceux qui possèdent ces informations et qui s'engagent résolument dans l'innovation seront les vainqueurs.* »

Ce mouvement touche directement la France. Sur le modèle de Capgemini, l'un des premiers grands cabinets de consultants a avoir développé avec ACE une offre de conseil en innovation qui s'appuie sur les principes du design thinking, les grands cabinets de conseil s'ouvrent à la pensée design, le plus souvent en rachetant des agences spécialisées, comme l'illustre par exemple le rachat en octobre 2015 de Nealite, agence de design de service, par PwC France.

Dans le même temps, de l'autre côté du spectre, des agences de design et innovation se positionnent sur le conseil en management et en stratégie. En France, des agences comme In Process, Sismo Design, Bluenove ont fortement développé ces dernières années leurs compétences conseil, avec l'intégration au sein de leurs équipes de profils de consultants.

<sup>24</sup> Jean-Pierre Leac, « Le design thinking se rapproche-t-il du cœur des entreprises ? », 10/10/2015, [www.lescahiersdelinnovation.com](http://www.lescahiersdelinnovation.com)



### 6.3 LE DESIGN THINKING, VÉRITABLE *BUZZWORD* DANS LE CHAMP LEXICAL DE L'INNOVATION

Le terme design thinking est un *buzzword* au niveau mondial depuis quelques années déjà quand il se diffuse à partir de 2010 à grande échelle en France dans les médias et les réseaux sociaux. Son succès n'est pas sans lien avec le pouvoir d'attraction des success stories venant tout droit de la Silicon Valley. Les articles de presse se multiplient sur le design thinking comme levier stratégique de l'innovation. A titre d'exemple, *Le Monde* consacre en juillet 2013 une pleine page sur le design thinking<sup>25</sup> (dont nous avons emprunté le titre pour cette partie 6). Cet article, publié un mois après la création de la Mission Design qui a vu le jour à l'initiative du ministre du redressement productif Arnaud Montebourg, signe l'ampleur de la diffusion du design thinking, qui dépasse alors largement le périmètre des communautés de l'innovation.

Durant les années 2014 et 2015 le buzz autour du design thinking culmine en France. Un grand nombre d'acteurs de l'innovation s'emparent du terme, dès lors soumis à des interprétations variées, plus ou moins contestées et contestables, comme nous le verrons plus loin.

Le 6 mai 2015 une conférence internationale gratuite portant sur « Le futur du design thinking » est organisée par la Paris-est d.school avec le soutien de Marc Giget, président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation et de l'Institut Européen de Stratégies Créatives et d'Innovation. Cette conférence, dont l'un des objectifs est d'apporter les témoignages des meilleures pratiques de design thinking de par le monde, attire 650 personnes, soit 10 fois plus que les premières estimations de l'équipe organisatrice de la d.school. Un peu moins

d'un an après, le 11 février 2016, une conférence organisée par le Cnam intitulée « Design thinking vs Design doing ? » fait salle comble. Véronique Hillen, doyenne de la d.school et invitée de la conférence, se félicite du succès de la diffusion du design thinking.

Le design thinking, tout le monde en parle... mais qu'en est-il vraiment ? Le design thinking est-il une approche montante de l'innovation dans les entreprises ? Ne disposant pas d'études ni d'éléments chiffrés, il est difficile d'apporter des éléments objectifs de la situation. Mais quand on interroge les experts de l'innovation et du design thinking sur la réalité de la diffusion de l'approche au sein des entreprises, la situation semble plus contrastée. Certaines entreprises se méfient de cette approche parfois présentée comme le remède miracle qui va résoudre tous leurs problèmes d'innovation. Le design thinking ne leur semble pas si révolutionnaire que certains se plaisent à le dire, et beaucoup de professionnels de l'innovation y voient un simple effet de mode. D'autres prédisent même purement et simplement l'échec de l'approche en France. Face à l'engouement du secteur de la formation et du conseil en innovation, la prudence reste ainsi souvent de mise. Et ce d'autant plus que l'approche ne s'intègre pas facilement au sein des entreprises françaises, contrairement à ce qu'une présentation hâtive de la démarche peut laisser penser.

Après avoir présenté le contexte au sein duquel le design thinking apparaît puis se développe en France, il nous semble important de se pencher maintenant sur la réalité de l'appropriation et de la diffusion de l'approche. //

<sup>25</sup> Isabelle Rey-Lefebvre, « Le « design thinking » à la conquête de l'Hexagone », *Le Monde*, 11/07/2013

TROISIÈME  
PARTIE

# LE DESIGN THINKING MIS À L'ÉPREUVE

---

## 7. LE DESIGN, GRAND OUBLIÉ DU DESIGN THINKING ?

### 7.1 UNE DIFFICILE APPROPRIATION DU TERME DESIGN THINKING EN FRANCE

Design thinking... mais de quoi parle-t-on au juste ? En France, c'est la confusion générale autour de la terminologie. Tout le monde en parle, mais personne ne semble véritablement à l'aise avec cette notion directement issue de la culture anglo-saxonne – à tel point d'ailleurs que personne ne s'est risqué à la traduire en français. Plusieurs raisons expliquent la grande difficulté qu'ont les différents acteurs à s'approprier cette terminologie, les différents usages qui en sont fait, et la cacophonie générale qui s'ensuit.

Tout d'abord, en France, l'idée du design comme nouvelle démarche d'innovation est loin d'être une évidence. Pour des raisons historiques, le design est le plus souvent associé à sa dimension purement décorative et se limite souvent à la question du style. « Quelle belle chaise design ! », le terme est encore largement employé comme un adjectif par le grand public. Il exprime alors principalement le jugement que l'on porte sur l'acte de création. Cette vision française du design puise directement ses racines dans l'histoire française de l'industrie, avec le passage de l'ère artisanale à l'ère industrielle, et dans celle des Arts décoratifs. Raymond Loewy, grand pionnier français du design aux USA, revendiquait dans son livre publié en 1953 un message assez

simple et compréhensible par tous : « *la laideur se vend mal* », et de fait on a longtemps associé le design à une pratique seulement esthétisante, donc sulbalterne et à la limite du superflu par rapport au travail de l'ingénieur. Par ailleurs, dans un pays où prédomine la culture de l'écrit, le design appartient au domaine de l'artiste. On est loin de la définition du design du monde anglo-saxon, où le design est perçu comme une méthode de conception. « *Il y a eu de grands débats dès l'époque du Bauhaus puis dans les années 60/70. Pour certains designers, en Italie et en France notamment, la pensée en design était liée à la philosophie, à l'humanisme, à l'éthique, alors que dans les pays anglo-saxons cette pensée était plus directement liée à la méthodologie, à l'impact dans l'entreprise, à la performance* », explique Antoine Fenoglio, designer et co-fondateur de l'agence Sismo design.<sup>26</sup>

Tous les professionnels de l'innovation par le design se rejoignent sur le fait qu'il est très difficile de parler de design en France en dehors de design produit. Les écoles de design ont bien évidemment un rôle à jouer dans la diffusion d'une définition élargie du design, mais elles-mêmes sont issues de cette histoire française du design, et toutes ne s'en sont pas pleinement libérées. « *En France, le designer n'arrive pas à se libérer d'être un auteur* », explique le designer Rémy Bourganel. « *On enseigne au designer à être un créateur, un auteur et du coup son intégration dans l'entreprise pose problème. En étant auteur, il cultive parfois même un mépris pour le marketing* » souligne-t-il. Tous les designers bien évidemment n'évoluent pas dans ce sens. Mais ceux qui s'intègrent le mieux au monde de l'entreprise

<sup>26</sup> Extraits de la conférence du Cnam « Design thinking vs design doing ? » du 11/02/2015

*Les designers  
n'ont pas attendu  
qu'on dise design thinking  
pour penser !*

Antoine Fenoglio

partagent ce constat d'une discipline méconnue, à tel point d'ailleurs que la plupart évitent d'employer le terme design, comme l'illustrent les propos de Guillaume Gendrillon, designer à la RATP : « *J'utilise rarement le mot design car c'est un mot très chargé Arts déco et ce n'est pas ma vision du design. Je préfère parler de conception* », ou ceux d'Antoine Fenoglio : « *Design tout court, cela risque d'être un qualificatif qui signifie beau, pas beau, quelque chose d'arbitraire.* »

Le terme design thinking n'est pas non plus dépourvu d'ambiguïté. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, ce terme polysémique renvoie à différentes approches du design. Il peut donc être employé de différentes façons selon le contexte et le profil de l'émetteur.

Ainsi, lorsque les designers français entendent parler de design thinking, ils pensent plus spontanément à leur pratique métier qu'à une méthodologie d'innovation née dans la Silicon Valley. Pour les designers, le design thinking, c'est d'abord le mode de pensée du designer dans le cadre de sa pratique métier. « *La plupart des concepteurs-designers ont du mal à s'approprier ce terme de design thinking* », confie Marc Chataigner, designer indépendant. « *Le design thinking, c'est une approche empirique. Je ne l'ai pas apprise dans les livres. A l'ENSCI, ce n'était pas dit comme cela* », précise Guillaume Gendrillon, designer à la RATP. « *C'est un peu étrange en tant que designer de séparer la pensée design de la*

*pratique design avec une forme de standardisation des activités qu'il faut mener.* », explique Pathum Billa-Deroussy, designer chez Bluenove. « *Les designers n'ont pas attendu qu'on dise design thinking pour penser !* », note d'un ton amusé Antoine Fenoglio.

Pour les non designers, le plus souvent des consultants en management de l'innovation, conduite du changement ou experts en créativité, le design thinking est principalement perçu comme étant un outil d'innovation organisationnelle et de transformation managériale ou encore une nouvelle méthode de créativité. Le design thinking - méthodologie de conception des designers - est particulièrement intéressant à utiliser dans la mesure où il s'agit d'une approche structurée à la fois orientée utilisateurs, participative, ancrée dans le réel avec une vision projet et intrinsèquement innovante. Pour ces consultants, parfois appelés *design thinkers*, l'accent est surtout mis sur la dimension « *thinking* » (les modes de pensée des designers) de l'approche, souvent aux dépens du « *doing* », pourtant inhérent à la démarche, quitte à le réduire à sa portion congrue ou parfois même à le faire purement et simplement disparaître. Ce qui n'est pas sans conséquence, nous allons le voir, sur la façon dont le design thinking se diffuse en France au sein des entreprises mais aussi sur la façon dont il est accueilli par ceux qui sont *de facto* les premiers concernés, les professionnels du design.

## 7.2 LE DESIGN THINKING : AVEC OU SANS DESIGNERS ?

De façon concomitante à la diffusion du design thinking en France auprès de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour des questions d'innovation (écoles supérieures, pouvoirs publics, directions générales, départements Innovation et Marketing, cabinets de conseil en stratégie, agences de conseil en innovation, presse spécialisée) se répand au sein de la communauté design un sentiment général de méfiance à l'égard de ce qui apparaît comme un phénomène de mode. La prudence est de mise face à un tel engouement qui risque de disparaître aussi vite qu'il est apparu. La grande confusion autour de la terminologie accentue cette position attentiste et défensive. « *C'est vraiment du grand n'importe quoi !* », entend-on dans les couloirs des écoles de design. Dès lors, bien loin d'adopter une posture de conquête, les professionnels du design font le dos rond, alors même que les écoles de commerce et d'ingénieurs s'emparent de la notion.

Face à la multiplication des formations en design thinking au sein des écoles de commerce et d'ingénieurs, la communauté des designers s'interroge, certains mêmes ne cachent pas leur inquiétude. Apprendre à penser et à faire comme un designer prend du temps, et tout le monde n'en a pas la capacité. Les écoles de design les plus prestigieuses (ENSCI, Strate College, l'Ecole de design Nantes Atlantique...) proposent toutes des cursus de formation de cinq années. Dès lors que penser des formations de design thinking dispensées en deux voire même un an, comme le programme ME310 Design Innovation de la d.school ? Ne font-ils pas croire que suivre une formation complémentaire, un cycle court, suffit pour pouvoir se déclarer expert en design thinking voire même designer ?

Il faut dire que leur crainte n'est pas infondée. Le design thinking, qui se base sur les compétences acquises par les designers durant des décennies de réflexion et de pratiques pour mieux comprendre les besoins des individus, devient vite en France un mot galvaudé. Tout un chacun prétend faire du design thinking, à partir du moment où il lance une démarche d'innovation centrée utilisateur ou encore avec une méthode participative qui intègre les différents métiers de l'entreprise. « *Tout un chacun prétend faire du design thinking en organisant un simple atelier de créativité avec des post-it au mur !* », déplore Nicolas Minvielle, professeur associé de marketing à Audencia Nantes. « *Les gens qui accueillent le moins bien le terme de design thinking, ce sont les designers. Ils appellent cela le design post-it.* », remarque Antoine Fenoglio.

Parallèlement à la diffusion du terme au sein du monde de l'innovation se répand insidieusement l'idée qu'on peut conduire des démarches de design thinking sans compétences design... et donc sans designers. « *Attention au design thinking sans designers ! La méthode n'est pas tout. C'est devenu une mode. Les cabinets de conseil se sont emparés de la notion. IDEO, c'est d'abord une agence de design qui a eu besoin de passer sur le modèle du conseil pour vendre.* », rappelle Philippe Michel, Directeur projets & anticipation chez Orange Vallée. Une partie des personnes interrogées pointent la responsabilité des écoles de commerce et surtout d'ingénieurs qui tiendraient un discours relativement ambigu sur la question. A la posture élitiste « *vous êtes des ingénieurs, vous êtes les meilleurs* » se rajouterait en corollaire et de façon diffuse l'idée selon laquelle « *maintenant vous êtes aussi des designers* ». Une pensée totalement erronée. « *Au niveau opérationnel, je crains qu'on bascule vers des formations design thinking où l'on fait croire aux ingénieurs qu'ils pourront travailler comme des designers. Ils pourront être design manager, c'est-à-dire manager des projets avec du design, mais pas*

*designer.* », explique Yo Kaminagai, design manager, délégué à la Conception à la RATP. Et de poursuivre : « *Ce qui se passe au niveau opérationnel remonte au niveau symbolique. Les gens du design ont raison de dire c'est n'importe quoi, mais dans la réalité les menaces je ne les vois pas vraiment. Les étudiants ingénieurs ne savent pas dessiner, donc dans les faits ils sont vite d'accord pour appeler des designers.* »

Au sein du secteur en pleine restructuration du conseil en innovation, deux visions du design thinking - avec ou sans designers - finissent par s'affronter, et c'est sans doute là une spécificité française :

#### 1. *Le design thinking avec designers*

Cette première vision est sans surprise portée par la communauté design – designers, design managers – même si, nous l'avons vu, cette dernière n'est pas toujours à l'aise avec la signification récente du terme. Parce qu'il se situe au fondement même de l'identité métier des designers, le design thinking ne saurait se réduire selon eux à une méthodologie. C'est aussi une question de pratiques et de métiers. Si pour ce type de démarche le designer ne peut agir seul (on est bien loin de la vision du designer qui crée dans sa tour d'ivoire) et doit savoir s'entourer des autres compétences métiers impliquées dans le projet d'innovation, il reste une pièce essentielle dont on ne peut en aucun cas se passer. Aussi, face au buzz général autour du design thinking, et de ce qui s'apparente à un simple effet de mode, nombreux sont les professionnels du design qui préfèrent ne pas employer cette notion, et parler d'innovation, de design ou d'innovation par le design.

#### 2. *Le design thinking sans designers*

Bien entendu cette vision du design thinking n'est jamais nommée de cette façon. Elle est largement dominante dans les médias et réseaux

sociaux. C'est elle qui entretient le buzz dans la mesure où elle est portée par une multiplicité d'acteurs - les *design thinkers* (consultants en management, innovation créativité...) - qui se sont emparés de la notion pour communiquer auprès de leurs prospects et clients. Non sans un certain paradoxe, ce sont eux qui se sont d'une certaine manière appropriés le plus facilement le design thinking tel qu'il est véhiculé par les chercheurs de Stanford et consultants d'IDEO. Le design thinking devient alors une méthode créative adaptée au monde des affaires. Selon les tenants de cette approche, le design thinking, peut se passer de designers à partir du moment où la pensée design est appliquée, car selon eux il ne s'agit pas d'intégrer le designer mais le design dans les process innovation.

*Tout un chacun prétend faire du design thinking en organisant un simple atelier de créativité avec des post-it au mur !*

Nicolas Minvielle

### 7.3 QUAND LE DESIGN THINKING PREND LE PAS SUR LE DESIGN DOING

En juin 2010, le célèbre designer Don Norman, dans son article<sup>27</sup> « Design Thinking: A Useful Myth » s'insurge contre l'idée selon laquelle les designers possèderaient un processus créatif unique en son genre qui les placeraient au dessus des autres : « *Design thinking is a public relations term for good, oldfashioned creative thinking. It is not restricted to designers. Great artists, great engineers, great scientists all break out of the boundaries. Great designers are no different. Why perpetuate the myth of design thinking if it is so clearly false? Because it is useful.* » Il conclut sur l'idée que ce mythe du design thinking est utile et bénéfique dans la mesure où il a le mérite de permettre la démocratisation du design au sein des entreprises où ce dernier est encore trop souvent perçu comme étant uniquement lié au style et au décor.

Certes, les designers n'ont pas le monopole de l'innovation et de la créativité, personne n'oserait contredire cet avis. Mais les designers n'apportent-ils pas quelque chose de spécifique et unique au sein d'un processus d'innovation fondé sur la pensée design ? « *Pas de design thinking sans designers* », s'insurge la communauté des designers. Pas de séparation entre « la pensée design » (design *thinking*) et « le faire » (design *doing*) si l'on veut exploiter de façon efficace l'approche design thinking. Cette position est-elle seulement défensive avec une vision du design thinking comme devant rester la chasse gardée des designers ou s'appuie-t-elle sur des éléments plus fondamentaux ?

Le designer apporte une compétence clé au sein du processus design thinking : la capacité à conceptualiser un ensemble disparate de données dans une direction singulière, celle de l'utilisateur. Outre

cette capacité à conceptualiser dans une certaine voie, la démarche nécessite de réelles capacités de formalisation. Car au cœur de l'approche, il y aura toujours ce besoin de tangibiliser. Ces compétences, propres au métier de designer, s'avèrent cruciales pour la bonne conduite des projets design thinking, comme le souligne Guillaume Gendrillon, designer à la RATP : « *Un projet ne peut réussir que si les gens se comprennent. Quand on lit un livre, on se fait sa propre image mentale de ce qu'on lit. Le fait de dessiner, de communiquer à travers des maquettes laisse moins de place à l'imaginaire. Avec quelque chose de dessiné, de maqueté, il y a moins d'ambiguïté qu'avec par exemple un document word.* »

Tous créatifs, tous designers ? Sommes-nous tous capables d'adopter ce regard singulier après quelques heures de formation ? Rien n'est moins sûr. Comme le souligne Brigitte Borja de Mozota : « *Le designer part de l'objet, à un moment donné il passe au concret, il intègre la logique de penser en forme. Quand ils observent, ils observent différemment, ils observent par la forme.* » Écoutons à nouveau Antoine Fenoglio : « *Les gens sont créatifs mais ce qui manque c'est la capacité de créer des artefacts, des représentations. Peu de gens sont capables de prototyper ; la créativité il faut la rendre tangible. Comment on va faire concrètement ? Comment on passe de l'idée à la tangibilité ? Le design thinking repose sur un processus de participation, sur la capacité de tout le monde à écouter, sur une intelligence collective, puis vient la question du prototypage qui va permettre de mettre en place une amélioration continue.* »

Dans la réalité, l'approche est très souvent détournée à d'autres fins que celles d'innovation proprement dite. « *Le design thinking est aussi une démarche pédagogique pour aider les entreprises à changer vers une culture de l'innovation et vers plus de créativité individuelle et collective. Dans ce cas,*

<sup>27</sup> Don Norman, *Design thinking : A Useful Myth*, [www.core77.com](http://www.core77.com), Jun 25, 2010



*la seule phase 1 du processus créatif peut suffire à déclencher des envies de changer de comportement et des prises de conscience que tout le monde peut être créatif. On ne crée rien sinon un prototype de 'comment faire pour innover plus tard' », explique Brigitte Borja de Mozota.*

De nombreuses démarches dites de design thinking s'arrêtent à la phase d'exploration ou d'idéation (sans prototypage), avec comme inconvénient de ne pas aboutir sur des résultats tangibles. Pour cette raison, Philippe Michel, Directeur projets & anticipation chez Orange Vallée, se méfie du terme design thinking : « *J'ai le sentiment qu'on a mis derrière ce mot une approche consulting et non pas design. Les gens qui le font sont formés de façon superficielle. Cela manque de profondeur. On donne trop d'importance au moment d'exploration et d'idéation, et après on en fait quoi ? On accorde une importance très forte aux idées alors que le vrai problème, c'est la concrétisation des idées au sein de la structure et la mise sur le marché. Le problème, c'est de faire le travail d'innovation. Cela prend plus de temps qu'on ne le pense. Il faut que l'innovation ait le temps de se diffuser auprès des utilisateurs. Cela suppose que l'entreprise le comprenne. Il y a vraiment une logique d'itération. On lance quelque chose sur le marché qu'on va devoir retravailler derrière.* »

Dans d'autres cas, les phases de prototypages rapides sont intégrées dans le cadre de séances de « makestorming » (pour marquer la différence avec le brainstorming). Tous les participants sont alors amenés à concevoir ensemble des produits ou services et plus largement à travailler de manière collaborative et innovante sur des projets complexes. Ces démarches collaboratives aboutissent à des résultats extrêmement intéressants en termes de management de projet et de conduite de changement. En revanche elles restent souvent pauvres en termes de résultat produit.

La démarche s'avère extrêmement efficace pour rassembler un grand nombre d'acteurs autour d'un même projet, comme nous l'explique Sarra Zouaghi, qui s'est occupée de la mise en place d'une démarche de design de service autour de la conception de matériel RER au sein de la RATP : « *Par cette démarche on a souhaité embarquer les différentes acteurs du projet en partant du point de vue du client. L'enjeu d'innovation n'était pas au cœur de la démarche. On savait où on voulait aller. On a fini avec un cahier d'idées, il n'y avait rien d'innovant, mais c'est ce à quoi on s'attendait. En termes de management de projet interentreprises, c'était une expérience très intéressante.* » Dans ce cas précis, le design thinking devient un outil de management et de conduite du changement destiné à créer un élan d'innovation au sein de l'entreprise.

Finalement, eu égard au retentissement de l'approche dans les médias et au sein des communautés d'innovation, les entreprises françaises qui intègrent des démarches complètes de design thinking (comprenant l'ensemble des phases du processus) ne sont pas si nombreuses. « *Cela ne progresse pas vite. Je pensais que cela allait prendre et en fait non. Le design thinking souffre du même mal que le design. En temps de crise, alors même qu'il faut plus que jamais du design, les entreprises font du commercial pur et dur. Pour la France qui doit faire face à des problèmes de coûts de production c'est mortifère* », constate Yo Kaminagai.

La diffusion au sein des entreprises de démarche design thinking partielles – où la pensée design est réduite à sa portion congrue – contribue à la confusion générale autour de la terminologie. Il s'agit sans doute de la première grande mise à l'épreuve du design thinking sur le sol français. La deuxième relève de la capacité des entreprises françaises à intégrer une démarche qui ne va culturellement pas de soi, comme nous allons le voir dès à présent. //



## 8. AU SEIN DES ENTREPRISES FRANÇAISES : LE GRAND CHOC CULTUREL

### 8.1 LE FAIBLE NIVEAU DE CULTURE GÉNÉRALE CONCERNANT LE DESIGN AU SEIN DES ENTREPRISES

Lorsque l'on observe de plus près ce qui se passe sur le terrain, dans la réalité des entreprises françaises, on se rend compte que la mise en place de véritables démarches d'innovation de type design thinking est loin d'être une chose courante, et ce quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur d'activité (à l'exception des start-up issues de l'économie numérique et conçues sur un modèle entrepreneurial extrêmement ouvert à la culture anglo-saxonne). Une des premières raisons de la difficulté de l'approche à s'implanter dans les entreprises est que la France souffre, comme nous l'avons vu, d'un déficit patent de culture du design. « *Les dirigeants actuels des entreprises ont été formés il y a 20 ou 30 ans, à des époques auxquelles il n'y avait absolument pas le mot design dans leur formation. S'ils s'intéressent au design aujourd'hui, c'est par tropisme personnel, par influence familiale ou amicale, ou par lecture des médias, ce qui ne représente ni une formation au design, ni à la commande du design.* », rappelle Yo Kaminagai<sup>28</sup> : « *S'il y a une urgence aujourd'hui, c'est donc d'implanter dans les entreprises des compétences de donneurs d'ordre en design qui puissent assurer les différentes missions nécessaires pour que les concepteurs appelés, qu'ils soient designers, architectes, ou artistes, puissent exercer leur talent de façon*

*optimale.* », poursuit-il.

Si les designers s'accordent sur le fait que l'intégration du design dans les formations des futurs dirigeants est une bonne chose, certains soulignent la difficulté à opérer un vrai changement de regard, comme Rémy Bourganel, designer et professeur de design, qui nous livre ici son expérience en la matière : « *On m'a proposé d'enseigner à HEC l'innovation par le design. J'ai été confronté à la même chose qu'en entreprise. Les étudiants ont une vision étroite du design. C'était compliqué de leur faire admettre que le design peut occuper le terrain du marketing.* » →

<sup>28</sup> Yo Kaminagai, « Design et management du design : où est l'urgence ? », *Huffington Post*, 05/09/2013

## 8.2 LA TOUTE PUISSANCE DE L'INGÉNIEUR ET DU MARKETEUR

Autre frein puissant à la diffusion des démarches design thinking au sein des entreprises, à la fois culturel et organisationnel, la faible influence du design en regard de l'ingénierie et du marketing. Au sein des grandes entreprises françaises, l'innovation de produit, de service ou d'usage peut être prise en charge par différents départements - et donc différents métiers - de l'entreprise, selon le secteur d'activité, la culture de l'organisation et le type de projet d'innovation concerné (qui peut avoir par exemple une composante technologique plus ou moins importante). En règle générale, ce sont les directions Marketing, R&D et Innovation qui jouent un rôle moteur dans les processus d'innovation, le Design - dépendant le plus souvent de la Direction Marketing - est alors bien souvent réduit à sa fonction d'exécution. A titre d'illustration, écoutons à nouveau Rémy Bourganel : « *J'ai rencontré un directeur marketing pour qui la première partie du double diamant relève du marketing, et la deuxième du design. C'est une question de pouvoir au sein des entreprises. On se bat pour que le design ne soit pas légitime. Il existe un plafond de verre dans les entreprises qui ne voient pas le design comme une fonction stratégique, parfois on lui accorde des fonctions d'animation.* »

La grande hétérogénéité des situations au sein des entreprises françaises nous empêche cependant de généraliser et décrire précisément le rôle de chacun des métiers lors d'une démarche d'innovation, ce d'autant plus que de nombreux allers-retours sont fréquents entre les différents départements. Aussi, au delà de la tentative de dresser un état des lieux des modes de collaboration entre les différents métiers pour conduire des projets d'innovation, il nous semble intéressant de

souligner ici la grande pluralité des situations et le caractère à la fois mouvant et parfois même flou des processus d'innovation au sein des entreprises. Dans la réalité, alors que la préoccupation de tenir compte du client, de l'utilisateur ou de l'utilisateur peut paraître aller de soi, il est souvent difficile d'identifier qui en a la charge dans le découpage actuel des entreprises.

On peut cependant souligner que le marketing, bénéficiant avec l'ingénierie d'une place prépondérante au sein des entreprises françaises, s'est positionné avec succès sur la question de l'innovation de produit, de service et d'usage. Même s'il s'est historiquement beaucoup plus développé sur le concept de segment de marché, il a développé une réelle expertise en la matière. Il a ainsi développé ces dernières décennies, à travers son département « Marketing stratégique » ou quand elle existe sa cellule « Innovation », des approches de l'innovation centrée sur l'humain, qui présentent de fortes similarités avec la phase amont (phase d'exploration) mais aussi la phase aval (phase de validation) de l'approche design thinking. Le marketing s'est toujours intéressé à la compréhension des besoins des consommateurs en les interrogeant et de plus en plus en les observant.

Dans d'autres entreprises, notamment celles avec une forte culture industrielle, c'est la culture analytique de l'ingénieur qui règne en maître avec une vision techno push de l'innovation. Certaines d'entre elles ont conservé une vision classique de l'innovation, celle de l'innovation de rupture technologique, très éloignée du design thinking qui favorise plus l'innovation incrémentale. D'autres entreprises ont développé des processus d'innovation par les usages directement hérités de l'ingénierie de la conception qui revendiquent également une prise en compte des usages.

Dans tous les cas, on comprend bien que les approches d'innovation de type design thinking sont loin d'être des objets installés au sein des organisations actuelles, le design pouvant se retrouver dépossédé de certaines phases de son processus, notamment celles en lien avec l'observation de l'humain (les phases d'études et d'observation sur le terrain) mais aussi celles plus en aval de la conception avec les phases de tests (*test & learn*) avant la mise sur le marché. Plus encore, le bien fondé de la démarche, présentée par ses aficionados comme révolutionnaire, ne convainc pas toujours au sein de grandes entreprises qui ont le sentiment bien souvent de déjà faire la même chose différemment.

*Il existe un plafond de verre dans les entreprises qui ne voient pas le design comme une fonction stratégique.*

Rémy Bourganel

### 8.3 LE DÉFI DE LA PLURIDISCIPLINARITÉ

Après avoir esquissé la toile de fond sur laquelle s'arriment les démarches design thinking, attardons-nous maintenant sur les difficultés inhérentes à la mise en place de la démarche elle-même au sein des entreprises françaises. L'un des premiers défis est sans aucun doute la capacité à faire travailler ensemble des métiers qui évoluent dans des organisations en silos. En effet, comme nous

l'avons vu, l'approche design thinking requiert la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire tournée vers un même enjeu d'innovation avec le client final comme point focal. « *C'est difficile à mettre en place. Cela ne marche que si toutes les fonctions à l'intérieur d'un projet s'y mettent, ce qui est compliqué. Toutes les fonctions doivent penser au client, ce qui implique qu'elles ne restent pas dans leurs habitudes, qu'elles se posent des questions.* », commente une responsable Marketing d'un grand groupe industriel.

Le risque le plus fréquemment rencontré est la recherche du compromis à tout prix. Afin d'éviter tout conflit, les uns et les autres coopèrent *a minima* sans réellement s'engager dans le projet, se rassemblant alors autour des idées les plus faciles à mettre en place. Parfois, la collaboration n'est plus de mise, la « *dream team* » devient alors une véritable « *hell team* »<sup>29</sup>. Chacun se replie alors sur son expertise et ses habitudes de travail. Les incompréhensions se multiplient parfois même jusqu'à l'abandon du projet.

La mise en place d'une culture et d'un langage communs au sein d'une équipe pluridisciplinaire n'a rien d'évident. Cela ne se décrète pas, mais au contraire se prépare soigneusement. Avant de lancer la démarche il convient par exemple de s'assurer que les membres de l'équipe partent d'un même niveau d'informations. « *Ici les gens sont peu avertis de la démarche. Ils ne savent pas tous travailler en groupe de travail. Ils connaissent peu ces méthodes. Cela nécessite d'embarquer les équipes dans la méthode avant de se lancer dans le projet. Du coup, on a commencé par mettre en place de la formation dans le projet* », explique Sarra Zouaghi, chef de projet à la RATP. La mise en place d'une démarche design thinking nécessite une connaissance fine de la culture de l'entreprise, de son organisation et de sa politique managériale. →

<sup>29</sup> Véronique Hillen, *101 repères pour innover*, [www.veroniquehillen.com](http://www.veroniquehillen.com), 2014 48

## 8.4 CONVAINCRE AVEC DU QUALITATIF

Un autre obstacle à la diffusion de la démarche au sein des entreprises françaises est qu'en France les entreprises ont peu la culture du qualitatif. Le design thinking est avant tout une démarche orientée utilisateur. La démarche s'appuie principalement sur des méthodes qualitatives, avec en amont du processus une période d'observation intensive. Elle ne se limite pas aux études de marché (questionnaires, panels, interviews...), mais se rapproche davantage de l'utilisateur final, notamment grâce au concept d'empathie qui vient humaniser l'expérience de l'innovation. La démarche tente de révéler les besoins cachés, implicites et difficiles à exprimer en utilisant des méthodes telles que l'observation ethnographique, la simulation ou le « *body-storming* ». « *Ce n'est pas statistiquement représentatif !* », peut-on entendre lors de réunions de travail avec les clients non initiés à la démarche. Ce qui est vrai, les méthodes de recherche qualitatives ne produisant pas de résultats statistiquement significatifs. Compte tenu des objectifs assignés à cette phase d'observation, cela ne constitue pas un problème en soi, mais reste alors à convaincre les différentes parties prenantes, peu à l'aise avec ces méthodologies. Par ailleurs, l'efficacité de ces méthodes d'observation reste difficile à évaluer car elles sont non quantifiables et souvent insuffisamment utilisées dans les entreprises pour en juger la pertinence. Dans les entreprises où la culture du chiffre est prédominante, cela constitue un handicap certain.

Autre difficulté liée au qualitatif : ces méthodes sont plus difficiles à mettre en œuvre. Pourtant elles s'avèrent plus efficaces, car plus fines et moins superficielles en termes de perceptions des besoins. Une fois levés les barrages méthodologiques et de mise en œuvre, rares sont les clients déçus par ce type de dispositif.

*« Avant le développement produits provenait de benchmarks de la concurrence, ou bien on partait des chiffres de marché pour trouver une approche produit. Avec cette nouvelle démarche d'innovation, on sait que ça vient d'attentes consommateurs fortes. Mon groupe de travail portait sur les soins des mamans par rapport à leur bébé. On a conduit plus d'une vingtaine d'observations de 2h30 à domicile en France et en Espagne. C'était très intéressant de voir comment les gestes sont réalisés au quotidien. On a identifié des rituels de soins d'hydratation différents d'un pays à l'autre. »,* confie Estelle Balut Creach, responsable Marketing opérationnel de Mustela, en charge depuis plus de 2 ans d'un groupe projet Innovation, conduit en parallèle de sa fonction principale. Pour cette responsable le design thinking se révèle être une approche très efficace dans le développement de produits et concepts en permettant d'aller au-delà d'une vision superficielle des besoins des consommateurs et en transformant des contraintes en opportunités pour le bénéfice de l'entreprise et des parties prenantes.

## 8.5 LA DIFFICILE MISE EN PLACE DU TEST&LEARN

Une autre idée forte structurant le processus de design thinking est l'itération et la démonstration par la preuve (prototypage et visualisation) tout au long du process. Or cette importance accordée à la culture du faire au cœur de la démarche du designer, à la matérialisation de l'idée par un objet, même de façon rapide et rudimentaire, est peu en phase avec la culture de l'ingénierie à la française. « *C'est compliqué de demander à des ingénieurs de faire du « test&learn ».* Cette culture est totalement absente des R&D. » constate régulièrement dans l'exercice de ses fonctions de consultant innovation au sein de l'agence Babel Stéphane Gauthier. « *Le test&learn, c'est ça le plus dur.* » confirme Philippe Michel, directeur Projets & anticipation chez Orange Vallée.

Contrairement aux approches classiques de l'innovation, l'approche design thinking tente de collaborer avec le client/utilisateur final dans le processus de conception. En aucun cas, on ne se contente de prédire ou de deviner ce que les clients ont dans la tête, mais on travaille avec eux pour inventer les solutions les plus adaptées à leurs besoins. Le client ou l'utilisateur final a donc un rôle d'acteur, ce qui est loin d'être le cas dans les méthodes les plus classiques. « *Je parle aux clients avec un langage de designer en leur disant que je vais les accompagner, poser leur problématique, tester et apprendre par le prototypage rapide. Pour affiner la prise de risque, il faut passer par cette étape de test&learn. Cela permet de constituer une base de connaissances qui permettra de réduire la prise de risque inhérente à tout projet d'innovation* », explique Marc Chataigner, designer de service indépendant.

Si le « *test&learn* » s'avère particulièrement difficile à mettre en place, les efforts fournis pour implanter cette culture sont souvent récompensés. Écoutons une Responsable Marketing d'un grand groupe industriel (qui a préféré garder l'anonymat) : « *Il faut être doté d'une détermination à toute épreuve. Au début, on peut parler dans le vide. On va voir des clients, on va leur montrer des maquettes. L'équipe projet entend mais ne passe pas comme cela à la phase de réalisation. Cela implique de trouver des astuces pour faire des maquettes, d'accepter de faire les choses grossièrement. Il faut lancer la machine, montrer qu'une maquette en carton cela se fait de cette manière là.* » Et de poursuivre : « *Au final la phase de prototypage s'est bien passé. On apprend des choses. On a des éléments tangibles. Tout le monde est rassuré. Il y a des difficultés bien sûr, mais les résultats sont là. Je suis aujourd'hui convaincue par l'importance du prototypage.* » Un constat partagé par Marc Chataigner : « *Je vais aider les clients à aller jusqu'au prototype. Je travaille par exemple en ce moment sur un prototype de cartographie pour un client. Il y a autour de la table des architectes, des urbanistes, des géographes, des graphistes, des développeurs. Faire du brouillon, ils n'y arrivent pas. Ils ne voient pas la valeur de cette étape. Cela ne fait pas partie de la commande des entreprises. Après avoir vécu l'expérience, ils trouvent cela au contraire très valorisant, mais pour se lancer dedans c'est compliqué.* »

Les nouvelles formations en ingénierie de la conception qui couplent une formation classique d'ingénieur à un enseignement en design thinking ou même en design industriel devraient faciliter la diffusion en France de la culture du prototypage tout au long du process d'innovation, et non plus seulement en phase aval du process, comme cela est encore souvent enseigné dans les écoles d'ingénieurs. →

## 8.6 UNE DÉMARCHE QUI NÉCESSITE UN TERREAU CULTUREL ADAPTÉ

Pour les raisons que nous venons d'exposer le design thinking n'est pas vraiment applicable à tous les domaines et à tous les types d'entreprises. La démarche, qui nécessite d'avoir une certaine prédisposition culturelle et organisationnelle, n'est pas toujours compatible avec l'état d'esprit et la culture française des entreprises. « *La culture d'entreprise favorise ou non la question des nouvelles approches de l'innovation. Culturellement une entreprise très ouverte sera aussi très ouverte pour essayer de nouvelles méthodes d'innovation.* » explique Stéphane Gauthier.

Dans son ouvrage, *Un paléanthropologue dans l'entreprise*, le paléanthropologue Pascal Picq, professeur au Collège de France, pointe les faiblesses culturelles dans les capacités d'innovation des grands groupes français engoncés dans de vieux blocages. Selon lui ces vastes structures

ne sont pas adaptées à la fabrique de l'innovation : « *La France et l'Allemagne ont une vision de l'évolution très lamarckienne : progressiste, linéaire, hiérarchique, basée sur le développement de filières déjà existantes et qui correspondent à une grande culture générale. Dans ce domaine, on est très bon. Par contre, nous comprenons mal Darwin, un autre type d'innovation, qui incarne un autre type de culture entrepreneuriale.*<sup>30</sup> »

Le design thinking demande aux entreprises françaises de quitter leur cadres de pensée lamarckiens – cadres qui sont de moins en moins à même de traiter des problématiques de plus en plus complexes et changeants – pour une posture plus intuitive et agile. Ce qui est plus facile pour une start-up, par nature darwinienne, que pour une grosse structure. //

<sup>30</sup> Citations de Pascal Picq issues de l'article publié le 05/10/2011 « Culturellement nous ne sommes pas formés pour créer des entreprises. » par *Le Nouvel Economiste* - <http://www.lenouveleconomiste.fr/culturellement-nous-sommes-formes-pour-creer-des-entreprises-12279/>

## 9. LES LIMITES DE L'APPROCHE DE TIM BROWN

### 9.1 TROP DE PROCESSUS TUE LE PROCESSUS

Au delà des freins culturels propres aux entreprises françaises, le design thinking lui-même suscite des critiques et questionnements quant à sa pertinence et son efficacité.

Dès le début des années 2010, les premières critiques à l'égard du design thinking apparaissent aux Etats-Unis au sein des communautés spécialisées dans l'innovation. En 2011, le consultant et journaliste à *Business Week* Bruce Nussbaum parle du design thinking comme d'une « expérience ratée » (*a failed experiment*). Quelques années auparavant ce spécialiste de l'intelligence collective avait pourtant été l'un des principaux avocats de la démarche et soutien de l'agence IDEO. Que reproche-t-il au design thinking ? Dans un article dédié sur le sujet, Bruce Nussbaum fait le constat que s'il y a bien eu quelques réussites, il y a eu de trop nombreux échecs. Ces derniers seraient la conséquence d'une trop grande intégration de la démarche par les entreprises qui en auraient fait un process linéaire et fermé, allant ainsi dans le sens opposé de l'esprit de la démarche. Les dirigeants auraient ainsi réduit le design thinking à un simple process, sur le modèle du Lean ou du 6 Sigma, dans une logique d'amélioration de la performance et de l'organisation de l'entreprise.

Pour le rendre compatible avec la culture organisationnelle des entreprises, le design thinking aurait ainsi été dépouillé du désordre, du conflit,

des échecs, des zones de flou et des boucles de rétroaction inhérents au processus créatif. Ainsi, et de façon paradoxale, cette pratique galvaudée du design thinking semblerait même conforter et renforcer le modèle de pensée que les consultants en innovation Christian Madsbjerg et Mikkel Rasmussen appellent le *default thinking*, c'est à dire l'ensemble de croyances et de pratiques de résolution de problèmes implicites et jamais questionnés, qui ont amené nombre d'entreprises dans l'impasse face au challenge de la transformation<sup>31</sup>.

Selon Bruce Nussbaum, l'avenir passe donc par l'abandon du design thinking dans les entreprises en tant que process figé. Afin d'améliorer la capacité créative de l'entreprise, il propose une nouvelle approche basée sur ce qu'il appelle l'intelligence créative (*creative intelligence*), c'est à dire la capacité à aborder les problèmes d'une façon renouvelée et à concevoir des réponses originales. Il s'agit d'une approche davantage sociologique que psychologique, où la créativité émerge des activités d'un groupe plutôt que d'un individu génial ou d'étapes de mise en œuvre d'un process particulier. →

<sup>31</sup> Christian Madsbjerg, Mikkel Rasmussen, *The Moment of Clarity*, Harvard Business Review Press, 2014

## 9.2 LE MANQUE D'OPÉRATIONNALITÉ DE LA DÉMARCHE

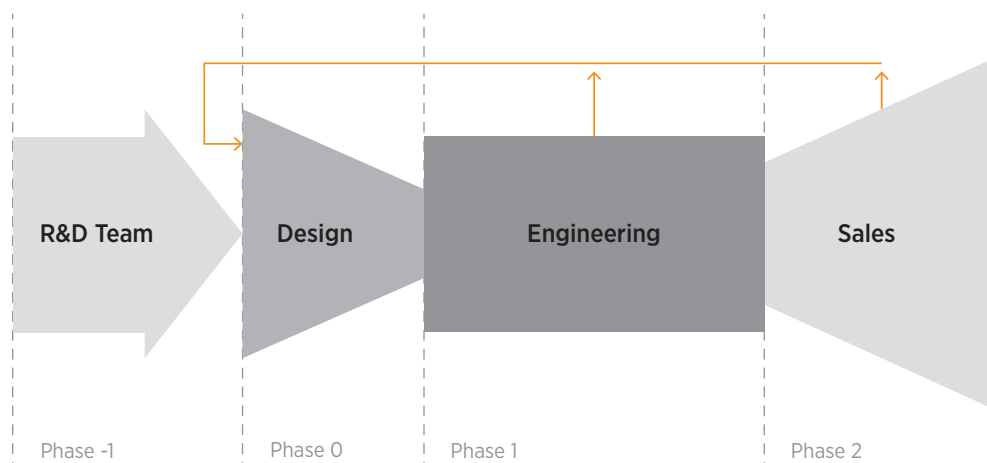
Le design thinking est souvent présenté comme une méthode applicable à une infinité de contextes et de problèmes. C'est précisément parce que les conseils et principes restent suffisamment vagues qu'ils permettent d'être applicables en toutes circonstances. Mais rien n'explique réellement comment s'y prendre. Un élément souvent pointé du doigt par les détracteurs de la démarche qui reprochent au design thinking de ne pas être assez opérationnel. Il est aussi reproché au design thinking de ne pas savoir manipuler avec aisance les enjeux business et financiers du projet.

L'absence de temporalité de la démarche rend complexe sa mise en œuvre dans des organisations habituées à tout planifier. Surtout, le processus de A à Z s'avère être particulièrement difficile à mettre en

place au sein de structures où la prise de décision et le management de projet sont organisés en silos. Et dans la réalité, comme nous l'avons vu précédemment, il n'est pas rare qu'une démarche d'innovation dite design thinking soit réduite à la seule phase d'exploration.

Il peut ici être intéressant de mentionner comme réponse à ces critiques les travaux de Bill Buxton, designer et chercheur (*Principal researcher*) à Microsoft Research. Dans son ouvrage *Sketching User Experience*<sup>32</sup>, Bill Buxton propose un modèle d'organisation de management de projet adapté aux situations complexes et incertaines correspondant aux contextes d'innovation actuels et fortement inspiré du design thinking. Il met ainsi en évidence la nécessité de mixer au plus tôt les métiers du design, de l'ingénierie et du marketing afin de rendre le processus d'innovation plus performant. L'idée est de briser l'approche en silos traditionnelle comme l'illustrent les schémas 1 et 2 ci-dessous.

SCHÉMA 1 : SÉQUENCÉMENT DES PHASES ET DES EXPERTISES DANS LE PROCESSUS DE CRÉATION/ D'ARTEFACTS SELON BILL BUXTON<sup>33</sup>



Le schéma traditionnel du processus de création où l'innovation est bloquée par une procédure séquentielle et une organisation en « silo ».

<sup>32</sup> Bill Buxton, *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufmann, 2007

<sup>33</sup> Jean-Patrick Peche et al., « Design thinking : le design en tant que management de projet », dans *Entreprendre & Innover*, 2013/3 (n°19) p. 10



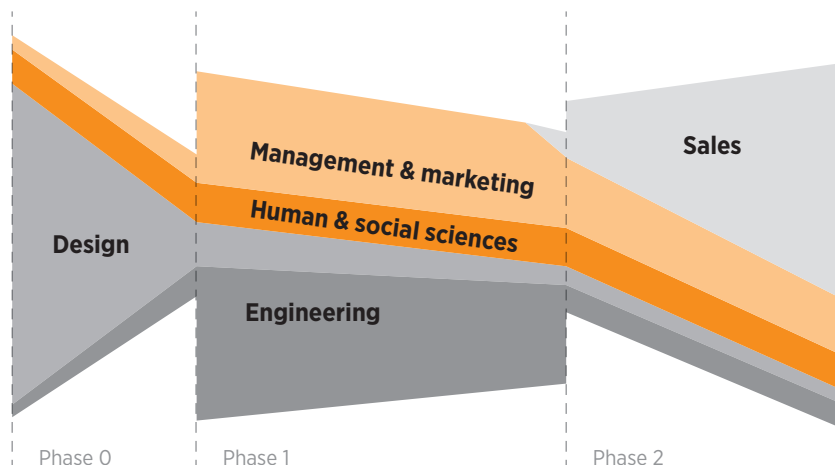
La Phase 0 reste le domaine du design et intègre les critères de faisabilité et de viabilité, ce qui signifie travailler en conjonction avec les métiers du management, de l'ingénierie et les métiers des sciences humaines et sociales.

La Phase 1 reste le domaine privilégié de l'ingénierie, qui doit cependant s'entourer de designers, de sociologues-anthropologues ainsi que du management et du marketing de manière à pouvoir mener le projet au bout. Le designer est là pour faire en sorte que ce qui a été posé lors de la phase 0 soit bien suivi dans la phase 1 de manière à ce que les contraintes de fabrication et de faisabilité soient, entre autres, bien prises en compte. Par ailleurs, le management et le marketing s'assurent de la viabilité et de l'optimisation en termes de finances que ce qui est en phase de développement.

La Phase 2 reste le domaine de la valorisation et du déploiement donc le domaine privilégié des ventes mais pendant laquelle les designers et les ingénieurs ont encore leur mot à dire. Des choix forts impactants le projet peuvent encore être fait à ce moment.

On voit bien l'avantage de cette vision trans-silos : dès que le besoin d'un arbitrage émerge, quelle que soit la phase de projet, tous les cœurs de métiers sont sollicités. Bill Buxton propose la mise en place d'une équipe transdisciplinaire dont le leadership change selon les phases : en phase 0 le designer est chef de projet, en phase 1 c'est l'ingénieur, et en phase 2, celle portant sur la viabilité, c'est le marketeur. →

SCHÉMA 2 : SÉQUENCÉMENT DES PHASES DANS LE PROCESSUS DE CRÉATION/DÉVELOPPEMENT D'ARTÉFACT BRISANT LE MODÈLE EN SILO INSPIRÉ DU MODÈLE DE BILL BUXTON<sup>34</sup>



Le processus de développement brisant le modèle en silos inspiré du modèle de Bill Buxton selon IDEA.

<sup>34</sup> Jean-Patrick Peche *et al.*, « Design thinking : le design en tant que management de projet », dans *Entreprendre & Innover*, 2013/3 (n°19) p. 11

### 9.3 LA VIABILITÉ, UN ÉLÉMENT DE CRITIQUE MAJEUR

Parmi le triptyque désirabilité-faisabilité-viabilité, la viabilité est sans aucun doute le parent pauvre des démarches de design thinking. « *La viabilité du projet ne doit pas être sous-estimée, or c'est souvent le cas. Le processus doit être armé, documenté et dérisqué.* » note Yo Kaminagai. « *La dernière phase du processus est aujourd'hui la faiblesse du design thinking. Or pour le designer, c'est presque la phase essentielle.* » remarque Antoine Fenoglio, fondateur de l'agence Sismo Design.

La désirabilité est prise en compte à travers les études utilisateurs, la faisabilité par le « test&learn » mais la viabilité reste souvent un manque important de la démarche. Par nature il est difficile de l'estimer. Les projets d'innovation sont intrinsèquement risqués et complexes à évaluer. La méthodologie design thinking, essentiellement intuitive et qualitative, accentue la perception d'un manque de données d'évaluation auprès de décideurs fonctionnant sur des modèles de prise de décision rationnelles.

Insuffisamment prise en compte, elle reste pourtant une pièce essentielle de la démarche. Selon Stéphane Gauthier, elle gagnerait à être plus travaillée. Pour ce faire, la notion de valeur d'usage agit comme un indicateur clé : « *estimer la viabilité, c'est d'abord s'assurer qu'on a estimé et qualifié la valeur d'usage* ».

*La viabilité du projet  
ne doit pas être  
sous-estimée,  
or c'est souvent le cas.  
Le processus doit être armé,  
documenté et dérisqué.*

Yo Kaminagai

## 9.4 UNE SOUS-ÉVALUATION DES FACTEURS HUMAINS

La démarche design thinking, comme nous venons de le voir, n'est pas auto-porteuse. Conçue par des designers, la démarche n'aborde pas réellement la question de son implémentation au sein de l'entreprise, et plus spécifiquement la dimension management de projet. Or l'équipe projet s'avère être un élément clé du succès de la démarche, et ce d'autant plus que le projet d'innovation est complexe. Comme le souligne Guillaume Gendrillon : « *Le design thinking n'est pas une méthode applicable en lisant des livres. Tout le monde n'a pas la capacité à faire discuter des gens entre eux. C'est bien de faire du collaboratif mais si la démarche n'est pas drivée par quelqu'un qui a une vision cela tombe très rapidement à l'eau. Il faut savoir faire discuter les gens ensemble, avoir la capacité de projeter la matière recueillie dans une vision commune qui continue à faire sens pour le groupe.* »

Pathum Bila-Deroussy, actuellement directeur du département Design du cabinet de conseil en innovation Bluenove, et auteur d'une thèse doctorale sur la créativité<sup>35</sup> insiste sur ce point capital : « *Une fois le projet d'innovation abouti, il faut le réintégrer dans l'entreprise. Il s'agit du point crucial et du point manquant du design thinking. La démarche ne prend pas en compte de la difficulté à venir réimplanter les projets au sein de l'entreprise. Le plus souvent on externalise une équipe projet, on fait travailler une équipe extérieure avec quelques personnes de l'entreprise pour la mettre hors processus et ensuite on essaye de la réintégrer dans l'entreprise et ce raccord là est très dur à faire. Tout repose alors sur la nature de l'équipe en interne, et non pas sur la méthode. C'est pour cette raison que depuis quelques années on entend que le design thinking n'est pas si efficace que cela, que la méthode n'a*

*pas tenu ses promesses.* » Derrière les succès ou les échecs d'implémentation de la démarche, la personnalité du chef de projet, ses compétences managériales, la composition de l'équipes sont des éléments explicatifs majeurs. //

<sup>35</sup> Pathum Bila-Deroussy, *Approche systémique de la créativité : outils et méthodes pour aborder la complexité en conception amont*, Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, soutenance : 2 décembre 2015

QUATRIÈME  
PARTIE

# UN DESIGN THINKING À LA FRANÇAISE ?

---

# 10. INNOVER PAR LE DESIGN... AVEC LE DESIGN THINKING ?

## 10.1 DES ENTREPRISES FRANÇAISES RECONNUES DANS LE DOMAINE DU DESIGN

Le design souffre en France d'une définition bien souvent limitée à sa seule fonction esthétique. Le fait qu'il puisse agir comme levier puissant à l'innovation est souvent méconnu. Son rôle est mal interprété par les médias et le grand public. Le métier de designer est peu compris par les écoles

de commerce et d'ingénieurs. Cela signifierait-il que le design est voué à jouer un rôle subalterne au sein des entreprises françaises ? Les entreprises françaises sont-elles toutes des terres hostiles à la diffusion du design ?

La chercheuse Anna Valtonen a mené des travaux de recherche en Finlande sur l'histoire du design dans ses relations aux entreprises. Selon la chercheuse, et comme l'illustre le tableau ci-dessous, le design est depuis les années 2000 devenu un élément clé de l'innovation des entreprises. →

### ÉVOLUTION DES RELATIONS DESIGN-ENTREPRISE SELON ANNA VALTONEN (FINLANDE) :



Source : MOOC IDEA, *Devenir entrepreneur de l'innovation par le design thinking*,  
Session #1, 1.2 « Design, Design industriel, Design thinking », mars 2015

Ces dernières années, comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de ce mémoire, la place du design au sein des entreprises françaises semble profiter d'un contexte favorable et évoluer dans le sens d'une plus grande intégration. Des entreprises françaises reconnues montrent l'exemple d'intégrations réussies du design en leur sein. Un ouvrage collectif<sup>36</sup> réalisé dans le cadre de la Mission Design France présente ainsi « 41 cas exemplaires » d'organisations françaises qui bénéficient d'un impact positif du design. Des entreprises aussi différentes et prestigieuses que BlaBlaCar, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Décathlon, Dim, EDF, Hermès, ING Direct, La Poste, Michelin, PSA, RATP, SEB, Schneider Electric, Withings, sont citées.

Ces entreprises n'ont pas attendu l'arrivée en France du design thinking pour intégrer le design, qui est utilisé pour travailler sur un ou plusieurs leviers dont disposent les organisations comme l'offre, la relation client, la marque ou encore les process. Ces entreprises n'ont-elles pas *de facto* déjà intégrées en leur sein des démarches d'innovation de type design thinking ?

#### EXEMPLE DE CAS CITÉ DANS L'OUVRAGE

*DESIGN IMPACT. QUAND LE DESIGN... CRÉE DE LA VALEUR POUR L'ENTREPRISE :*

40 | Impact Design | Design & Entreprises

## D —> Décathlon

Chez Décathlon, réseau d'enseignes et de marques innovantes pour le plaisir de tous les sportifs, le design a permis de renforcer l'attractivité et l'exclusivité innovante des produits.



**Des innovations qui ont révolutionné les pratiques sportives**

### Contexte

Secteur : Commerce - Biens de consommation sport.  
 Marché : B to C.  
 Résumé : Distribution et fabrication de produits et services de sport.  
 Entreprise de distribution innovante, Décathlon conçoit aussi ses propres gammes de produit depuis 1986.  
 7,4 Milliards d'euros de chiffre d'affaires et 60 000 salariés en 2013.  
 20 pays de distribution, 60% hors de France.  
 Date de création : 1976.

### Mission

La mission du design est de garantir la qualité perçue et la qualité vécue par les utilisateurs, de garantir la cohérence des gammes de produit.

### Actions engagées :

Au-delà de la montée en compétence de nos équipes de création, les actions engagées concernent la réforme des principes de collaboration. La création est nourrie d'un partenariat fort avec les équipes de R&D, spécialisée sur la connaissance du corps humain et des matériaux, les équipes en magasin et les observations sur les terrains de pratique. Le design est utilisé comme un vecteur de décision, en étant capable d'incarner la trajectoire des marques grâce à ses outils propres : la création, le dessin, la modélisation et le prototypage.

### Métiers utilisés :

Veille, tendances, couleurs, design d'habillement, design produit, design graphique, branding.

### Ressources :

> Equipes internes : 160 designers et 280 ingénieurs travaillent directement avec la R&D et le marketing.  
 > Equipes externes : Décathlon fait aussi appel au support d'agences de création et de bureaux d'études sur certains projets.

### Impacts

- Des innovations qui ont révolutionné les pratiques sportives : tente « 2 seconds », filet de tennis de table Rollnet, trottinette Easyfoed, masque de découverte sous-marine Easybreath entre autres produits.
- Grâce à l'excellence de sa relation client et son très bon positionnement qualité prix, Décathlon est régulièrement citée comme une des marques préférées en France, 7<sup>ème</sup> toutes catégories confondues et première de sa catégorie sur le site Challenge (24 septembre 2014).
- Expansion internationale : 58% du CA à l'étranger en 2013, > CA : 7,5 Milliards d'euros en 2013 (vs 4,7 Milliards d'euros en 2008), > 1<sup>ère</sup> entreprise française du marché du sport.

<sup>36</sup> Philippe Picaud, et al., *Design impact - Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise*, édition Cité du Design, 2015

## 10.2 DE GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES QUI EXPÉRIMENTENT DE NOUVELLES STRUCTURES INTERNES D'INNOVATION

Du côté de l'innovation, et non plus du design proprement dit, de nouvelles structures d'innovation sont mises en place dans de grandes entreprises comme par exemple chez Renault avec le Laboratoire coopératif d'innovation (LCI) ou Air Liquide avec l'i-Lab, le laboratoire « des nouvelles idées » du groupe. Il semble intéressant de mentionner ici que ces structures, qui ont pour mission de contribuer à accélérer l'innovation et d'explorer de nouveaux marchés, ont été montées à la suite de nombreuses réflexions et échanges avec les professionnels de l'innovation, notamment ceux situés dans la Silicon Valley, où est née l'approche design thinking en tant que nouvelle approche de l'innovation.

### L'exemple du « Laboratoire coopératif d'innovation » (LCI) de Renault, une structure d'innovation fortement inspirée par le design thinking

Afin de reprendre pied dans l'innovation après dix ans de succès à l'international avec des produits *me too*, Renault s'est doté fin 2009 d'une nouvelle structure d'innovation, le « Laboratoire coopératif d'innovation » (LCI), fortement inspirée des nouvelles approches de l'innovation dont le design thinking. On est « un peu à l'image des *think tanks* pour les industries immatérielles », explique Gilles Lallement, le responsable de la structure. Avant même la création de la cellule LCI, le groupe s'est familiarisé avec les nouvelles approches de l'innovation issues de la Silicon Valley, dont le design thinking à travers notamment des collaborations

avec l'agence IDEO. Pour des raisons propres à la culture du design au sein de Renault - et du secteur automobile en général - le terme n'est pas employé au sein du groupe : « *Dans le mot design thinking il y a design, on n'a donc jamais utilisé le terme design thinking* », précise Gilles Lallement.

La mission de la structure est double : d'une part conduire des projets d'innovation en rupture en produisant des prototypes roulants, d'autre part amener le top management à réfléchir sur l'évolution du métier. Leur production : des maquettes ou prototypes, qui sont présentés aux clients potentiels sous forme de « tests cliniques », mais aussi des études clients, des études techniques ou des études économiques, pour flairer les tendances de fond<sup>37</sup>.

Basée au Technocentre de Guyancourt, l'équipe multi métiers du LCI est constituée d'une cinquantaine de personnes (35 ingénieurs, 10 designers, 5 product planner, 1 ethnologue, 1 économiste). Les ingénieurs qui ont intégré la structure ont été sélectionnés avec la prise en compte de différents critères : « *des compétences voiture au sens développement de l'objet, des compétences clients avec une sensibilité aux sciences molles et de l'intérêt pour le design et une forme de liberté et d'indépendance d'esprit* », explique Gilles Lallement, sur le modèle du profil en forme de T (l'axe vertical représentant une forte expertise métier et l'axe horizontal la capacité à collaborer avec d'autres domaines d'expertises) et des *design thinkers*. « *Dans la façon dont a été constituée la cellule nous ne sommes pas loin du design thinking* », rajoute Gilles Lallement.

La dimension opérationnelle du LCI est mise en avant avec une attention particulière portée aux relations avec le reste de l'entreprise. C'est pourquoi par exemple les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe LCI sont restés dans les métiers. Au niveau managérial et organisationnel, la structure dépend directement du top manage-

<sup>37</sup> Denis Fainsilber, « Renault veut reprendre la main dans l'innovation », dans *Les Echos*, 25/06/2013

ment. La structure bénéficie ainsi d'une certaine autonomie tout en restant très fortement maillée avec les métiers situés dans le même bâtiment, avec qui elle entretient des relations constantes.

Visant l'innovation de rupture, le LCL ne s'inscrit pas dans le même univers temporel que le reste de l'entreprise. Il ne travaille pas sur le remplacement de gammes existantes mais en alternative à l'existant, par exemple sur une nouvelle gamme ou une nouvelle idée de produits et services. Pour autant la démarche se veut pragmatique avec la conduite en permanence de 6-7 projets d'une durée de 2 ans en moyenne, sachant que tous bien entendu n'aboutiront pas, du fait de leur caractère innovant : « *si on fait passer un projet sur 6 ou 7, c'est déjà pas mal. La difficulté, c'est de vendre à la direction des projets en rupture* », commente Gilles Lallement. « *On se pose aujourd'hui la question d'aller jusqu'à la distribution* », rajoute ce dernier. Une des principales difficultés à surmonter est le fait que les délais sont particulièrement longs dans le secteur automobile, avec en amont une gestion du temps très différente entre le développement (ingénierie) qui a une vision à 5 ans et le commerce (marketing) qui opère à 1 an ou 1 an et demi. « *Le fait qu'il s'agit de deux mondes étanches qui n'ont pas pour habitude de travailler ensemble renforce la difficulté* », commente Gilles Lallement qui semble cependant confiant dans la capacité de l'entreprise à relever ce défi.

### 10.3 LE DESIGN THINKING : UNE OPPORTUNITÉ POUR ACCÉLÉRER LA DIFFUSION DE L'INNOVATION PAR LE DESIGN AU SEIN DES ENTREPRISES ?

Selon Véronique Hillen, doyenne de la d.school, la France est tout à fait en mesure d'accueillir le design thinking, plus encore elle dispose d'atouts spécifiques comme des compétences de haut niveau dans le domaine de la réalisation<sup>38</sup> : « *Dans les gènes des Français, il y a l'ambition de réaliser. C'est dans notre ADN d'avoir la fierté de réaliser ce que l'on conçoit. (...) La culture de l'exploration, on l'a en soi. C'est toujours le passage à l'action qui est difficile, mais une fois cette difficulté surmontée la qualité de la réalisation est souvent exceptionnelle* ». Une vision partagée par Antoine Fenoglio : « *La France a quelque chose à défendre en termes de qualité de réalisation dans le domaine du design* ». En France, les écoles de design et les agences sont reconnues pour leur haut niveau de professionnalisme. Les jeunes designers français n'ont pas grand mal à trouver du travail à l'étranger. Parmi les compétences prêtées à ces derniers, la qualité de réalisation est largement mise en avant.

Pour les raisons que nous avons exposées plus en avant (cf. troisième partie de ce mémoire), le terme de design thinking suscite le plus souvent de la résistance auprès des designers français. Pour autant, les professionnels du design ne gagneraient-ils pas au contraire à s'approprier le design thinking en tant qu'approche méthodologique et outil pédagogique qui facilite le dialogue avec les entreprises, plutôt que de s'en détourner ? Le succès médiatique du design thinking n'est-il pas une formidable opportunité pour changer la perception du design au sein des entreprises françaises ?

<sup>38</sup> Extraits de la conférence du Cnam « Design thinking vs design doing ? » du 11/02/2015



« La plupart des designers sont horrifiés par le terme *design thinking*. Je leur réponds : qu'est-ce qu'il vous prend ? Pourquoi cracher dans la soupe ? Le terme *design management* n'a pas beaucoup plu. Le *design thinking* fonctionne. Il faut en profiter, au contraire ! », s'étonne Yo Kaminagai.

Qu'on le déplore ou au contraire qu'on s'en félicite, le *design thinking* permet aux entreprises de découvrir la pensée design. « Les écoles comme *Strate College* ou la *d.school* diffusent une culture du design au final bénéfique pour l'ensemble de la profession », souligne Guillaume Gendrillon, designer à la RATP, dans le même temps très critique à l'égard de l'effet de mode qui tourne autour de la notion et de son appropriation « sauvage » par des non designers. Le *design thinking* a le mérite de permettre la démocratisation de l'approche design au sein d'entreprises où ce dernier est encore souvent perçu comme étant uniquement lié au style et au décor. Le fait que certaines entreprises françaises refusent en interne d'utiliser le terme *design thinking* – à cause justement du mot design - et préfèrent le remplacer par des terminologies plus « neutres », comme « *user centric innovation* » confirme d'ailleurs son pouvoir de transformation mais aussi de déstabilisation.

De plus en plus de designers français, notamment ceux récemment sortis d'école, acculturés au *design thinking* tel qu'il est diffusé dans le monde de l'entreprise, partagent ce point de vue. L'idée selon laquelle le *design thinking* facilite dans certains cas - selon la nature du projet, le profil des clients...- le dialogue avec l'entreprise en quête de nouveaux modèles d'innovation semble faire son chemin au sein de la profession. Selon certains designers, il serait même plus facile de parler de *design thinking* que de design à des clients potentiels peu acculturés à l'innovation par le design. Outre son orientation résolument tournée vers l'utilisateur, l'approche répond à la demande –

souvent implicite - des clients de les aider à mieux maîtriser la prise de risque en matière d'innovation. « Aujourd'hui, c'est plus compliqué de vendre du design que du *design thinking*. Avec le *design thinking*, on propose une méthode, un processus, cela rassure les entreprises. Par ailleurs, le *design thinking* permet d'accéder à des niveaux stratégiques. Au final, cela accélère le processus de design », souligne Antoine Fenoglio. Les vertus pédagogiques de l'approche semblent aussi opérantes en interne, comme le souligne Guillaume Gendrillon : « Avec le *design thinking*, le designer a une formidable opportunité d'apprendre à vendre ce qu'il fait aux autres métiers de l'entreprise. Quand je suis arrivé à la RATP, j'ai fait l'effort de faire des propositions commerciales. Le fait de décortiquer le travail que l'on va faire, c'est important. Cela permet d'amorcer un dialogue avec les ingénieurs. C'est important de faire cet effort de bien expliquer les différentes étapes qui vont être mises en place dans le cadre du projet. »

*Aujourd'hui, c'est plus compliqué de vendre du design que du design thinking. Avec le design thinking, on propose une méthode, un processus, cela rassure les entreprises.*

Antoine Fenogli

Une plus grande appropriation du terme *design thinking* en tant que management de projet d'innovation par les designers français suppose que ces derniers soient à l'aise avec l'idée de communiquer sur l'approche d'innovation par le design « à l'anglo-saxonne », sous un angle plus méthodologique. Ce qui implique de faire des efforts de pédagogie et d'adaptation à l'égard du monde de l'entreprise.

Par ailleurs, tout comme l'entreprise, le métier de designer évolue. Ce dernier est de plus en plus amené à intervenir à des échelles différentes et de manière collaborative avec les autres métiers. L'approche design thinking porte en elle, nous l'avons vu, à travers le principe de pluridisciplinarité l'intégration de l'ensemble des compétences nécessaires à la réussite d'un projet d'innovation. Le designer, bien loin d'agir seul, constitue une pièce fondamentale mais non suffisante à la réussite de la démarche. Sa capacité à intégrer des équipes internes multi métiers au sein du processus créatif, et toutes les compétences nécessaires à la réussite du projet, notamment les compétences managériales, marketing et financières, est déterminante. En cela, le design thinking, loin d'être une prison conceptuelle, peut être perçu comme un signal faible de l'évolution du métier de designer.

Terminons cette réflexion avec Antoine Fenoglio sur ce que pourrait-être un « design thinking à la française » : *« Le design thinking à la française est un terme que j'aime bien utiliser car cela défend l'idée de ce que pourrait être un design thinking adapté à la culture française. Ce serait l'alliance entre la capacité d'intégrer les contraintes d'une organisation et celle de délivrer une création de qualité. Il y a une synthèse à trouver entre la volonté de rassurer les entreprises et celle de garder la magie qu'il y a dans la création, et qui fait qu'on ne va pas montrer toute la démarche. (...) Ce serait un design thinking à la française, en quelque sorte, qui réconcilierait arts et industrie ».* //

# 11. DES ENTREPRISES FRANÇAISES QUI S'OUVRENT AVEC SUCCÈS AU DESIGN THINKING

Cette sous-partie est consacrée à la présentation de trois cas d'implémentation réussie de la démarche design thinking au sein d'entreprises françaises.

## 11.1 CAS N°1 : LAPEYRE AVEC LA D.SCHOOL

Filiale de Saint Gobain, fondée en 1931 par l'entrepreneur Martial Lapeyre, Lapeyre, spécialiste de l'équipement de la maison, est une entreprise qui a une forte culture de l'innovation. En 2010, Jean-Philippe Arnoux, alors directeur marketing du groupe, initie une démarche d'innovation dénommée ISA à l'égard des seniors sur la difficile thématique de l'accessibilité. L'utilisateur est placé au cœur de la réflexion, mais le projet patine. En 2013, Véronique Hillen propose à Jean-Philippe Arnoux la mise en place d'une démarche design thinking en partenariat avec la d.school dans le cadre du programme ME310 de l'école.

Ce projet d'innovation dont l'objet est de « Réinventer l'expérience de la salle de bain des seniors » a pour objectif business d'aboutir à un produit de moins de 1000 € qui s'intègre dans les gammes. La méthodologie projet mise en place suit les différentes phases de l'approche design thinking telles que présentées au début de ce mémoire. Dans le cadre de la première phase d'exploration, l'équipe projet Lapeyre et les étudiants du programme M310 opèrent une véritable plongée au cœur de l'expérience utilisateur. Sont

menés, entre autres, des ethnographies à domicile auprès de seniors aux profils variés, et des interviews et observations auprès de professionnels (ergothérapeutes, médecins, infirmières,...).

Ce projet aboutit à la mise en vente début mars 2016 du meuble de salle de bain Concept'Care au sein des magasins et du catalogue. Ce meuble résout, par sa modularité, plusieurs problématiques des personnes âgées ou à mobilité réduite (limiter la multiplication des gestes, favoriser la position assise). →

*Visuels :  
Concept'Care  
de Lapeyre,  
meuble de salle  
de bain réalisé  
en partenariat  
avec la d.school.*



Du point de vue de la communication du projet, l'accent sera mis sur la phase d'exploration qualitative. En février 2016 le projet est ainsi présenté devant 170 directeurs marketing de Saint Gobain. Un film réalisé par les étudiants de la d.school est montré pour illustrer la démarche design thinking et la méthodologie employée : « *Au sortir de la présentation, beaucoup avaient entendu parlé de la démarche mais quand ils ont vraiment compris la profondeur des recherches ethnographiques et tout le travail réalisé en si peu de temps, j'ai senti du respect de la docte assemblée.* », note Jean-Philippe Arnoux<sup>39</sup>.

Lors d'une conférence sur le design thinking organisée par le Cnam en début d'année, Jean-Philippe Arnoux témoigne sur sa découverte de l'approche design thinking<sup>40</sup> : « *J'ai accepté la proposition et j'ai appris à penser différemment, de façon plus pragmatique, à aller à l'essentiel, à penser cahier des charges usages plutôt que technique. Avant le marketing, c'était du push. Avec cette démarche, on part de l'utilisateur. On peut être amené à leur présenter de petites maquettes. C'est très valorisant de coconcevoir de façon concrète et utile. C'est très itératif. J'ai aimé le pragmatisme implacable de la méthode. Cela donne des produits assez étonnants, en avance sur leur temps. On découvre de multiples possibilités d'usages, cela nous amène à repenser notre métier. Le design thinking permet aussi une belle économie d'échelle. Les arguments marketing, c'est l'utilisateur qui les donne. La partie aval de la chaîne est simplifiée. En 6 mois, on a chamboulé beaucoup de choses. Avant pour faire la même chose, cela mettait 2 ans. Et puis, il y a la dimension humaine qu'on met dans le produit. C'est un développement produit moins désincarné que celui que je faisais avant. Enfin, j'ai apprécié l'ouverture culturelle de la d.school, ses relations fortes avec les autres écoles à l'étranger.* »

Dans les facteurs clés de succès de la démarche, le parcours et la personnalité de Jean-Philippe Arnoux

constituent sans aucun doute un élément déterminant. Or la dimension humaine et managériale est une dimension clé de réussite de l'implémentation de la démarche au sein de l'organisation. Détail qui n'en est pas un, Jean-Philippe Arnoux a fait toutes ses études et un premier parcours en Ressources Humaines avant de poursuivre sa carrière dans le marketing. Autres facteurs clés de succès, le haut niveau hiérarchique de Jean-Philippe Arnoux, alors directeur marketing du groupe, et l'appui de sa direction générale.

Lors de la conférence sur « Le futur du design thinking » organisée en mai 2015 par la d.school, Jean-Philippe Arnoux livre un nouveau témoignage sur ce que la démarche a provoqué en cascade au niveau de l'organisation du groupe Lapeyre. Premier point, et non des moindres : Lapeyre a été jusqu'à transformer son organisation avec la création d'une nouvelle enseigne au sein du groupe, Vita confort et accessibilité / seniors, dont Jean-Philippe Arnoux est l'actuel directeur exécutif. Deux autres points sont mis en avant dans son discours :

#### ► Le design thinking comme accélérateur de changement culturel

Jean-Philippe Arnoux insiste sur la nécessité de revoir ses certitudes et ses habitudes de travail<sup>41</sup> : « *Cela a impliqué de changer notre vision métier, d'oser se confronter à l'utilisateur, de faire preuve d'humilité. Si on part de l'utilisateur il faut revoir les choses complètement. Chez Lapeyre, en schématisant à l'extrême, on concevait des meubles avec une usine pour faire des profits. Quand on regarde différemment, c'est d'abord réfléchir à pourquoi on fait les choses et pour quels besoins consommateurs ? Il s'agit alors de dénicher l'infime besoin qui fait que l'innovation est différente. Aujourd'hui, on est plus efficace avec le co-développement qu'en imaginant ce que pourrait vouloir des consommateurs. A la fin, cela donne le Concept'Care.* »

<sup>39</sup> « Concept'Care en vente dans les magasins Lapeyre ! », publié par d.school, 11/03/2015

<sup>40</sup> Extraits de la conférence du Cnam « Design thinking vs design doing ? » du 11/02/2015

<sup>41</sup> Citations extraites de la conférence « Le futur du design thinking » du 6 mai 2015 et organisée par la d.school

› **L'impact sociétal du design thinking avec l'intégration au sein du Groupe Lapeyre de nouvelles dimensions sociales, éthiques et déontologiques dans leur vision du commerce**

« La démarche entraîne une implication sociétale assez forte, avec notamment des accords de partenariats avec la d.school et des PME. La démarche amène à se poser la question de la place de l'entreprise dans son environnement. Cela ouvre de nouveaux horizons en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Par ailleurs, je suis aujourd'hui convaincu qu'il faut gommer les frontières générationnelles, et chercher en quelque sorte à arriver au « design for all ». Le produit extrême propose des bénéfices à tout le monde. Il faut réfléchir comme cela à tous les nouveaux produits. Le design thinking, c'est abolir certaines frontières : la notion de développement durable sur le pan sociétal, la notion d'innovation de rupture centrée sur l'usage et l'utilisateur. »

## 11.2 CAS N°2 : MUSTELA AVEC L'AGENCE BABEL

Depuis 2013, à l'initiative du nouveau Directeur des marques doté d'une forte culture clients du fait de son parcours antérieur dans le monde des études, une importante démarche d'innovation a été lancée au sein de l'entreprise, avec la mise en place de 7 groupes projets innovation. Chaque groupe projet est constitué de 5-6 personnes avec un *team leader* et se voit doter d'une problématique d'innovation à investiguer. L'objectif est double : diffuser une culture de l'innovation au sein de la structure et développer des innovations produits dans un secteur où l'offre de soins reste bien souvent basique.

La responsable d'un de ces groupes projets, Estelle Balut Creach, par ailleurs Directrice Marketing opérationnel au sein de l'entreprise, nous livre son témoignage : « Mon groupe a été amené à travailler sur la thématique des soins. Comment faciliter les soins des mamans à l'égard de leurs bébés ? » L'équipe constituée en interne a pour caractéristique d'être multi-métiers : « il arrive que des moments d'échange se transforment en bataille », confie la responsable. Une certaine latitude est donnée pour recomposer l'équipe si besoin en cours de projet. Au moment du démarrage du projet elle est constituée d'une personne du développement produit, d'une personne des études, d'une personne des Achats, d'une personne de l'innovation R&D (au niveau des formules). Une personne de la filiale France rejoindra l'équipe en cours de projet. Par ailleurs, l'équipe est renforcée par des gens venus de l'externe, ici des consultants en innovation et experts en design thinking de l'agence Babel. « L'approche de mon groupe d'innovation est une des seules à être véritablement produit. Les autres groupes sont plus sur la compréhension des choses, sur comment on exploite l'existant. », précise Estelle Balut Creach. →

*Ma préoccupation c'est l'innovation, et mon besoin du sur-mesure par rapport à nos problématiques.*

Estelle Balut Creach

Le groupe projet se lance dans une démarche d'innovation de type design thinking découvrant pas à pas avec Babel la méthodologie, perçue avant tout comme un moyen d'atteindre les objectifs : « *Le design thinking, personnellement, je n'emploie pas ce terme. Ma préoccupation c'est l'innovation, et mon besoin du sur-mesure par rapport à nos problématiques* », explique Estelle Balut Creach. Tous les ans, des projets sont lancés autour de la problématique des soins. En termes de méthodologie, on retrouve les grandes phases de l'approche design thinking, ici regroupées en 4 grandes étapes : une 1<sup>ère</sup> phase d'exploration (analyse de données existantes, tendances, observations ethnographiques, interviews ...), une 2<sup>ème</sup> phase d'idéation et de sélection des insights clés, une 3<sup>ème</sup> phase de conception et tests des pré-concepts, enfin une 4<sup>ème</sup> et dernière phase d'implémentation (en cas de « go »).

Un des projets, qui a obtenu le feu vert de la Direction générale, est en train d'aboutir. L'équipe travaille actuellement sur le plan de développement. « *Cela va faire 3 ans que la démarche est lancée, il va falloir sortir des choses* », note Estelle Balut Creach qui se dit « *plutôt confiante* » sur les chances de succès du nouveau produit sur le marché. Selon elle, la méthode est à la fois plus risquée et moins risquée que les autres approches d'innovation. Plus risquée dans la mesure où on propose quelque chose de nouveau à des utilisatrices (les mères) particulièrement réticentes à la prise de risque pour ce qui

concerne les soins à l'égard de leurs bébés. Moins risquée dans la mesure où on part de leurs besoins. « *Il faut être hyper intuitif* », conclut-elle.

Une des raisons du succès de la démarche est l'engagement de la R&D dans le projet, « *on travaille main dans la main avec la direction R&D qui fonctionne en duo avec la direction des Marques* », et l'appui de la Direction générale : « *La Direction générale s'est beaucoup appropriée la démarche. On est tenu de montrer l'état d'avancement des projets tous les trimestres avec une présentation par an à la Direction générale. Cette dernière est conscience du bien fondé de la démarche dans un secteur où il ne se passe grand chose et où la problématiques d'usages est forte.* »

Si Estelle Balut Creach n'utilise toujours pas le terme de design thinking pour parler de la démarche, elle en perçoit les bénéfices tous les jours, au-delà la conduite du projet d'innovation, dans le cadre de l'exercice de sa fonction en marketing opérationnel : « *Cela fait plus de deux ans que je baigne dedans. Je change beaucoup de choses depuis dans ma façon de travailler.* »

### 11.3 CAS N°3 : ACCORHOTELS AVEC SISMO DESIGN

Présenté publiquement dans le cadre de la conférence du Cnam « Design thinking vs design doing ? » du 11 février 2016, le projet d'innovation conduit par l'agence Sismo Design pour le groupe Accor est un autre exemple de réussite d'implémentation d'une démarche design thinking au sein d'une entreprise française de près de 50 ans d'histoire (1967 étant la date d'ouverture du premier Novotel à Lille) aujourd'hui leader mondial dans le domaine de l'hôtellerie.

Partant du constat de la fin du modèle d'hôtellerie de type Ibis, le directeur produit des marques économiques d'AccorHotels, Mathieu Perrin, avait la conviction de la nécessité d'innover. Écoutons son témoignage<sup>42</sup> : « *Dans ce secteur, fortement concurrencé par Airbnb, on a besoin d'innovation et de pragmatisme. Il fallait faire quelque chose de fort et de rapide, notamment sur les espaces publics des hôtels. Sismo nous a insufflé cette démarche de prototyper rapidement. On a une idée, on n'attend pas trois mois pour la développer. On va très vite en exécution, avec trois bouts de ficelle, pour se rendre compte immédiatement du résultat. Ainsi, on a fait une séance de créativité il y a un mois et demi, après une phase d'observation. Des scénarios en sont sortis, nous sommes tout de suite passés à la réalisation dans un hôtel à Lille. Avec les équipes Sismo, on a transformé l'hôtel, on a commencé à demander à nos clients de participer au travail dans l'hôtel, de faire le ménage, de nous donner un coup de main pour un coup de peinture contre rémunération... Des choses qu'on n'aurait jamais osé proposer. Eh bien, ça prend. Une idée qui aurait bien pu être écartée d'un revers de la main, le fait de la tester, le client l'accepte et il est content. Cela change les mentalités et cela changera forcément ce qu'on va sortir à la fin.* »

A l'origine du projet, une formation en design thinking réalisée par Sismo chez Accor en janvier 2015 : « *Les équipes AccorHotels avaient alors à l'esprit que le design thinking était une méthode pragmatique. Ils pensaient apprendre la méthode en deux jours de formation. Cela commence souvent comme cela...* », confie Antoine Fenoglio, cofondateur et directeur de l'agence Sismo Design. Les grands principes du design thinking sont explicités ; un accent particulier est mis sur le rôle des designers au sein de la démarche. En octobre 2015, l'équipe AccorHotels qui a suivi la formation – composée de gens du marketing et de designers intégrés – les rappelle pour travailler sur la problématique de la marque Ibis. S'ensuit la mise en place d'une démarche de design thinking - « *à la condition d'aller jusqu'au bout* », précise Antoine Fenoglio - avec les différentes phases du processus, le tout en des temps extrêmement courts. La première phase d'exploration / observation est bouclée en 1 mois avec un terrain à l'international et un travail de documentation approfondi. De jour comme de nuit, les salariés et clients des hôtels sont observés, interrogés et les offres de services sont expérimentées par les membres de l'équipe projet. Cette phase est suivie d'une phase d'idéation qui aboutit rapidement à une phase de prototypage rapide : « *Arriver à prototyper trois hôtels en trois mois avec un groupe comme Accor, c'est magique avec le design thinking. A Lille, l'hôtel proposait aux clients dix lots de draps pour faire eux-mêmes leur lit. Hier soir sept ont joué le jeu. Ils ont pris les draps, le coupon de réduction et ont fait leur lit. Hier, un groupe de Basques est arrivé. L'hôtel leur a expliqué qu'ils pouvaient faire la cuisine. Ils sont repartis au supermarché, ils ont acheté du saucisson, du fromage, des bouteilles de vin, ils sont revenus avec le chariot du supermarché, et ils ont organisé une énorme bouffe devant un match pour tous les gens de l'hôtel, en se faisant rémunérer pour l'activité qu'ils avaient proposée. Tout le monde a envie qu'il se passe quelque chose. La force du design thinking, c'est de voir comment créer de l'expérience.* », commente Antoine Fenoglio.

<sup>42</sup> Extraits la conférence du Cnam « Design thinking vs design doing ? » du 11/02/2015 dans *Design Fax* du 15/02/2016



### De l'observation au prototypage rapide en contexte réel

Accor a confié à l'agence de design une mission de réflexion sur ce que pourrait être un nouveau concept d'hôtel pour Ibis, en particulier pour la cible des milleniums (15-30 ans). « *En collaboration avec l'équipe projet d'Ibis, nous avons d'abord mené un grand nombre d'observations, d'interviews dans des hôtels en France et à l'étranger, explique Antoine Fenoglio. Nous avons également conçu un kit d'observation pour que les équipes des Ibis puissent elles-mêmes faire des constats et nous les transmettre.* » Le kit a été utilisé par les différents métiers (direction, accueil, entretien) ainsi que par des clients. La matière réunie a servi à définir trois types d'expériences pouvant être réellement prototypées pendant une semaine. Les designers ont présenté des pistes, puis ils les ont enrichies auprès de l'équipe projet Ibis, de certains interviewés, de

*spécialistes de terrain (normes, hygiène, etc.). Des contributions d'autant plus nécessaires que les trois expériences développées touchent à tous les paramètres d'un hôtel (business model, flux, restauration, division de l'espace, etc.). Il n'est pas ici question de style. Au-delà de la dimension matérielle du projet (mobilier adapté), le rôle de l'agence est de programmer ce qui va se dérouler au cours de chaque expérience, de former les équipes hôtelières et de faire de la médiation auprès des clients. « Nous faisons vivre l'expérience avec une équipe composée d'architectes, de designers produits, de designers de service capables d'adapter le concept en fonction de la réaction des clients. Avec ce projet, un groupe mondial fait confiance au design pour tout remettre en question », se réjouit Antoine Fenoglio.*

Source : Extraits du *Design fax* daté du lundi 15 février 2016

Lors de la restitution du projet au Cnam, la rapidité de la démarche et son efficacité sont largement mises en avant par Mathieu Perrin, ainsi que le fait qu'il ne s'agit pas d'un long processus couteux. Mais plus encore c'est la force du prototypage et l'intérêt du *test&learn* dans le cadre d'une démarche collective qui sont soulignés: « *Quand ça marche et que c'est efficace, l'entreprise y trouve son compte. La phase de prototypage est très importante. D'autre part, c'est un processus démocratique. Lors de la phase d'idéation, tout le monde peut être créatif à partir du moment où l'on se base sur une observation. J'ai vraiment aimé les POC (« proof of concept ») : plutôt que de juger une idée, on va la tester directement sur le terrain.* »



Hôtel Ibis Paris Bastille Opéra  
Mise en place du concept « The Pool »



### Les concepts mis en œuvre

Le premier concept, « *Common Roof* », consiste à proposer au client de participer à la vie de l'hôtel contre une réduction ou la gratuité d'un service. Il a été déployé à l'Ibis budget Lille Centre la semaine dernière. Un concept « *comme à la maison. Participatif, convivial, économique* », note Accor. Le client pouvait par exemple choisir de faire son lit, de repeindre un pan de mur ou de participer à la préparation du repas du soir. « *Nous avons aussi installé, à la dernière minute, une machine à laver en libre service. Car les premières observations sur place ont montré que c'était un besoin pour une partie de la clientèle. Au point que l'hôtel a décidé de garder l'appareil.* » De cette expérimentation se dégage un constat fort : les clients sont prêts à faire et ce n'est pas la rémunération qui les motive, mais le fait que, soudain, ils considèrent l'hôtel comme « un bien commun » le temps de leur séjour. Le concept « *The Pool* » repose sur l'idée que l'hôtel devient un lieu multifonctionnel où toutes les activités se paient à l'heure. Il est testé cette semaine, jusqu'à vendredi, à l'Ibis Paris Bastille. Chaque jour, les clients ont accès à divers experts : traducteur, comptable, juriste, danseur, etc. Le concept repose sur le fait que les Ibis, inutilisés durant la journée, sont situés au cœur d'un maillage (de communication et de services). Ils peuvent donc

Source : Extraits du *Design fax* daté du lundi 15 février 2016

être davantage que des lieux pour dormir. L'hôtel devient un lieu de vie utilisable pour faire une réunion, prendre un cours, donner à traduire un dossier. Le concept « *Welcome to Bastille* » vise à faire entrer dans le hall ce qui constitue l'environnement proche de l'hôtel. Il sera mis en pratique du 23 au 28 février à l'Ibis paris Bastille. Des commerçants du quartier viendront proposer leurs produits et services à différents moments de la journée : le matin et le soir pour rencontrer les clients, l'après-midi pour attirer un public extérieur. Suite à ces trois expériences grandeur nature, Sismo devra proposer le modèle d'expérience le plus pertinent en terme de business model et d'expérience client, avec recommandations en terme d'aménagement et de formation des équipes. « *La spécificité de ce projet tient dans le fait de produire du contenu, une expérience qui se matérialise en un espace de vie de qualité. Du design thinking à la française en somme.* »

Tout comme pour Lapeyre, l'approche design thinking a conduit l'entreprise à repenser son activité au sein de son environnement local. « Quel rôle un hôtel Accor peut-il jouer au sein du tissu économique local ? » a ainsi été une des nombreuses pistes de réflexion engendrées par la démarche. //



Hôtel Ibis Paris Bastille Opéra  
Mise en place du concept « The Pool »

## 12. LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE

### 12.1 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ISSUS DES TROIS CAS PRÉSENTÉS

Les trois cas (Lapeyre, Mustela, AccorHotels) présentent un certain nombre de caractéristiques communes :

#### **Concernant les entreprises elles-mêmes :**

- › Tout d'abord, on peut noter qu'il s'agit d'entreprises françaises ayant une histoire longue (création de Lapeyre en 1931, Mustela en 1950, ouverture du premier Novotel en 1967) couplée à une forte culture de l'innovation.
- › Ces entreprises opèrent dans des secteurs (l'aménagement de la maison, l'hôtellerie, l'hygiène et les soins pour bébés) où la problématique d'usages est particulièrement forte.

#### **Concernant la gestion du projet d'innovation :**

- › Les commanditaires du projet d'innovation sont tous en poste à haut niveau hiérarchique (top management) au sein de la Direction Marketing de l'entreprise.

- › Ils opèrent avec l'appui de la Direction générale, et dans un esprit de collaboration, souvent poussé, avec les différents métiers de l'entreprise, notamment la R&D et le Marketing.
- › Avant même d'initier la démarche, les commanditaires étaient prêts à bousculer leurs habitudes, à tester de nouvelles façons de faire. Ils étaient ouverts à l'idée de découvrir de nouvelles démarches d'innovation, sans idées préconçues.
- › Le fait qu'ils se perçoivent tous trois comme des non professionnels de l'innovation – ce sont des experts du marketing – a sans doute accentué cette adaptabilité.
- › Dans les trois cas, la démarche d'innovation est conduite par un groupe projet au sein de l'entreprise, et pilotée par un responsable de projet lui-même accompagné par des designers ou des consultants externes spécialisés dans le domaine du design thinking (Babel, Sismo design, d.school).
- › Les commanditaires ne connaissaient pas le design thinking avant la conduite du projet d'innovation. C'est la question de l'innovation qui était dans la commande, pas le design thinking. Le design thinking est perçu comme un moyen comme un autre d'atteindre les objectifs d'innovation.
- › A l'exception de l'équipe AccorHotels qui avaient suivi une formation en design thinking (à l'initiative de la commande) les commanditaires ont découvert petit à petit la démarche dans son ensemble et les méthodologies employées.

### Concernant l'approche design thinking :

Les commanditaires insistent tous sur le fait qu'il s'agit d'une démarche centrée sur l'utilisateur/client. Il s'agit d'un point fondamental d'acceptation de la démarche mais aussi une raison de succès : « *La preuve par le client, c'est irréfutable.* », nous ont-ils tous confié.

Tous ont été séduits par la promesse d'une approche pragmatique de l'innovation. En cela, les phases de prototypages sont perçues comme des épreuves de vérité, des confrontations avec le réel utiles et efficaces.

*La preuve par le client, c'est irréfutable.*

Mathieu Perrin

## 12.2 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS À L'INTÉGRATION DES DÉMARCHES DESIGN THINKING AU SEIN DES ENTREPRISES FRANÇAISES

Plus généralement, à l'aide de l'analyse des trois cas présentés, mais aussi des interviews réalisés et lectures sur le sujet, nous avons identifié 7 facteurs clés de succès des démarches d'innovation design thinking au sein des entreprises françaises.

### 1. Une culture d'entreprise ouverte à l'innovation... par le design

Premier facteur clé de succès, la prédisposition de l'entreprise à accueillir des démarches d'innovation par le design. Comme nous l'avons vu précédemment, le terreau culturel de l'entreprise à l'égard de l'innovation en général (pas seulement le design thinking) est un point déterminant pour comprendre la réussite ou non des projets d'innovation dans les entreprises. Développer une culture de l'innovation au sein de l'entreprise est un processus long dont la mise en place dépend de différents facteurs parmi lesquels l'histoire de l'entreprise, le secteur d'activité au sein duquel elle évolue, sa taille, son organisation, sa culture managériale ou encore les valeurs des dirigeants.

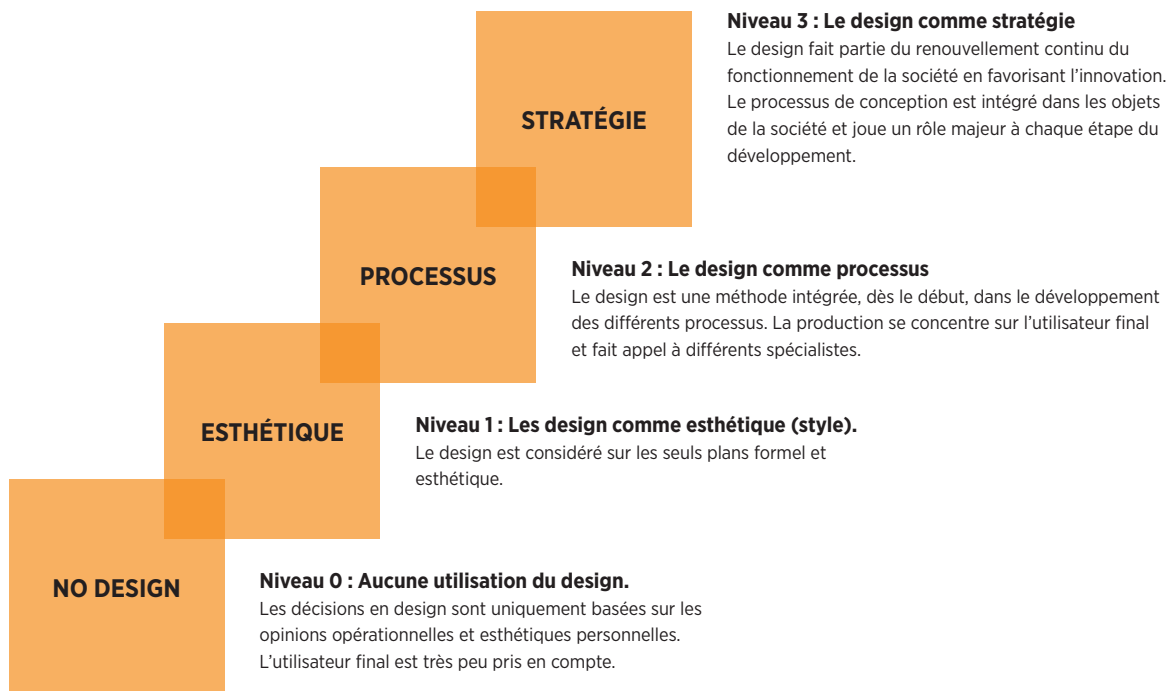
Quelles seraient les entreprises culturellement prêtes à adopter des démarches d'innovation de type design thinking ? « *Le design thinking peut marcher quand on est au sein d'une entreprise qui a choisi l'innovation comme stratégie d'entreprise, et qui se donne les moyens pour cela. Et cela veut dire que dans les moyens qu'elle se donne, cette entreprise a déjà une culture et une expérience du design.* », explique Brigitte Borja de Mozota. « *Avant le démarrage d'un projet on ne peut pas faire l'impasse d'une phase d'observation pour*

*comprendre la capacité de l'entreprise à aborder des sujets d'innovation par le design.* », souligne Antoine Fenoglio.

Plus le degré d'utilisation du design est avancé au sein de l'entreprise, plus les chances de réussite de l'implémentation de démarches de design thinking seraient élevées. Si l'on s'appuie sur le Design Ladder (schéma ci-dessous) qui permet d'évaluer le degré de maturité des entreprises dans leur intégration du design, les entreprises situées au niveau 0 auraient ainsi plus de difficultés à intégrer cette approche que celles situées au niveau 1, 2 et a fortiori 3 (le design étant au cœur de leur stratégie).

## 2. L'appui des plus hautes instances de l'entreprise (Direction générale, Comex, Directions métiers,...)

Dans la mesure où le design thinking invite à modifier en profondeur la structure et les pratiques organisationnelles des entreprises en interrogeant notamment les modèles classiques de conduite de projet d'innovation, l'appui des plus hautes instances de l'entreprise s'avère être un point crucial pour la réussite du projet. « *Sur le champ de l'innovation, quelles que soient les approches d'innovation, cela ne marchera que si l'entreprise aura décidé d'innover.* », rappelle Brigitte Borja de Mozota.



Design Ladder for evaluating design maturity at various organisational levels (dans : BorjaDe Mozota, 2003; the Economic Effects of Design, 2003; Design Creates Value, 2007). Adaptation du Danish Design Ladder.

### 3. La clarification des enjeux du projet d'innovation

Au delà du soutien de la hiérarchie, il s'avère important de clarifier les enjeux et de bien qualifier ce qu'on met à l'entrée et à la sortie du projet d'innovation. A quel niveau de maturité se situe-t-on sur le sujet ? Qu'est-ce qui a déjà été fait en interne sur le sujet ? De quels moyens dispose-t-on ? Qu'est-ce qu'on en attend ? Quelles intentions business, managériales à la sortie ? ...

La phase d'implémentation par exemple, dernière phase du processus, ne peut avoir des chances de fonctionner que si les enjeux business sont clairs dès le départ et que si les différents métiers de l'entreprise coopèrent tout au long du projet avec un objectif commun en ligne de mire.

### 4. La prise en compte de l'importance de la dimension managériale

Pas d'implémentation réussie de la démarche sans compétences internes en management de projet, parmi lesquelles :

- › la capacité à incarner le projet d'innovation avec une vision stratégique et au delà des métiers,
- › la capacité à composer une équipe projet diversifiée socialement, techniquement, fonctionnellement et culturellement,
- › la capacité à adopter un mode projet transversal et multi métiers, et d'en respecter les temps de phase et le calendrier,
- › la capacité de partager les informations avec les autres métiers de l'entreprise tout au long du projet,
- › la capacité de délivrer le retour d'expérience du projet auprès de tous ses acteurs et ses parties prenantes.

Pour illustrer ce propos, écoutons le témoignage d'une responsable de projet d'innovation qui a mis en place une méthodologie design thinking au sein d'un grand groupe industriel français : « *La phase d'observation, le terrain, permet de créer la dynamique. Ensuite, avec le client final comme fil conducteur pour l'ensemble de l'équipe, on sort de notre tour d'ivoire. Cela ne se fait pas en une réunion, c'est une dynamique qu'on entretient tout au long du projet, car sinon les gens repartent vite à leurs habitudes.* ».

### 5. Les compétences design au cœur du processus

Les compétences design s'avèrent, nous l'avons vu, fondamentales pour la réussite d'un projet design thinking. « *Le design thinking sans designers, avec des gens habitués à reproduire, cela ne donnera rien.* » note Philippe Michel, Directeur projets & anticipation chez Orange Vallée. Du fait de leur formation, les designers apportent un regard spécifique sur le projet. Comme le souligne Aurélie Besch, ex-consultante au sein de l'agence In Process : « *Le grand apport du designer, c'est de réfléchir à l'expérience globale et de ne pas basculer trop vite dans la recherche de solutions.* ». Cette singularité du regard du designer, qui est de penser le travail de la relation avant même celui de la forme, est au cœur de la démarche design thinking.

On peut noter que les projets d'innovation design thinking auront sans doute plus de chance de réussir s'ils sont conduits à l'aide de designers externes. Le recours à des professionnels externes a de nombreux avantages parmi lesquels le fait de pouvoir s'extraire d'un grand nombre de contraintes (organisationnelles, financières, RH...) en termes de gestion de projet. →

## 6. Le respect des grands principes et valeurs du design

Pas de démarche réussie sans application des grands principes et valeurs qui sont au fondement même de la démarche. L'orientation utilisateur est en règle générale bien intégré par les organisations. En revanche une attention toute particulière devra être apportée à la mise en place d'une équipe projet interdisciplinaire qui bouscule souvent l'organisation traditionnelle de la gestion des projets d'innovation. Autre point déterminant : le design thinking est un processus essai-erreur qui requiert prototypage rapide et périodes de tests. Aucune idée n'a de valeur si elle n'est pas tout de suite testée. Tous les témoignages insistent sur l'importance du prototypage pour la réussite du projet d'innovation.

## 7. L'adaptabilité de la démarche

Dernier facteur clé de succès, la nécessaire mise en contexte de la méthode. Le design thinking ne saurait être réduit à un processus figé. L'approche nécessite la conception d'outils spécifiques et adaptés aux attentes et besoins de l'entreprise. Cette adaptabilité est d'ailleurs mise en avant par la plupart des designers indépendants et agences d'innovation par le design. Comme le souligne le designer Pathum Bila-Deroussy : « *Chez Bluenove, on ne suit pas une méthodologie prédéfinie. On va adapter les phases et les outils en fonction de la problématique du client. A chaque fois, c'est du sur-mesure. Plus que par le design thinking, on est guidé par les grands principes du design : la prise en compte des interactions sociales, la formalisation...* ». //



# CONCLUSION

## QUEL FUTUR POUR LE DESIGN THINKING EN FRANCE ?

Porté par un environnement favorable, le design thinking séduit en France par son orientation résolument tournée vers le client et son caractère pragmatique. Toujours à la recherche de nouveaux modèles d'innovation, les écoles de commerce et d'ingénieurs ainsi que les cabinets de conseil en innovation se sont emparés de la notion avec force et conviction, à la surprise et parfois même aux dépens des professionnels du design qui ne s'attendaient pas à un tel engouement. Ce mouvement est en marche, il est difficile d'imaginer un retour en arrière.

Devenu un véritable *buzzword*, avec les risques de contresens associés, le design thinking souffre de son succès. Au sein des entreprises, la mise en place d'une approche d'innovation de type design thinking – de la phase d'exploration à la mise sur le

marché – reste dans la réalité peu pratiquée. Malgré son apparente simplicité l'approche design thinking est particulièrement exigeante. Son intégration réussie dépend en premier lieu des capacités de l'entreprise à remettre en cause son mode de fonctionnement et à s'adapter à un nouveau mode de pensée. Comme tout modèle importé d'une autre culture, ici anglo-saxonne, sa diffusion passe par une nécessaire adaptation culturelle et organisationnelle. Par ailleurs, la démarche comporte en elle-même des limites qu'il convient de dépasser. Enfin, un point demeure problématique, celui de la place du designer au sein de la démarche. En France, le débat pour ou contre le design thinking se cristallise autour de cette question. Faut-il des designers pour mener des démarches design thinking, ou la méthode est-elle utilisable par tout un chacun – pour peu qu'il soit formé ?

Tentons de dépasser cette question en nous posant la question du futur du design thinking en France. Ecartons d'emblée, c'est un parti-pris, le scénario selon lequel le design thinking, victime de l'effet de mode, sera bientôt un concept dépassé et remplacé par une autre démarche plus séduisante.

La poursuite des deux scénarios suivants d'évolution semble se dessiner pour les années à venir :

1. La diffusion lente mais constante du design thinking en tant qu'approche de l'innovation centrée sur l'humain, avec une montée en compétence et en puissance des démarches de design à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce scénario, la compétence design est au cœur du processus. Néanmoins, ne nous trompons pas : si le rôle des designers s'avère indispensable, il n'est pas suffisant. Ces derniers ne pourront agir seul. D'autres compétences, par exemple managériales, marketing, financières, restent déterminantes pour la réussite du projet et doivent donc être étroitement associés à la démarche.



---

Cette approche est particulièrement intéressante pour les entreprises dont l'expérience utilisateur est au cœur de leur business model. Il est intéressant de noter que pour ce type de projet la clé d'entrée restera très certainement l'innovation, et non pas le design thinking. On pourra en appliquer les grands principes sans forcément le nommer.

2. En parallèle, la poursuite du fort développement du management par le design, où la méthode design est utilisée pour faire de la gestion de projet, de la gestion d'équipe ou encore de la conduite du changement. Ici, l'innovation n'est pas l'enjeu principal de la démarche. Il s'agit de créer un changement de posture, un élan d'innovation au sein de l'entreprise. Plusieurs types d'acteurs seront en mesure de conduire ce type de démarche : les designers mais aussi les *design thinkers* et consultants en innovation. Pour ce type de projet, où la compétence design sera plus ou moins développée selon les projets, le terme de design thinking restera très certainement largement employé, dans un sens plus large, et sans doute moins précis, évoquant alors plus une nouvelle façon de penser, une méthode de créativité qu'une nouvelle approche de l'innovation. //

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

**ALEXANDER, Christopher**, *Notes on the Synthesis of Form*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971

**BENGHOZI, Pierre-Jean, CHARUE-DUBOC, Florence, MIDLER, Christophe**, *Innovation Based Competition & Design Systems Dynamics*, L'Harmattan, 2000

**BORJA DE MOZOTA, Brigitte**, *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, 2003

**BROWN, Tim**, *Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. NY:Harper Business, 2009

**BUXTON, Bill**, *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufmann, 2007

**CHESBROUGH, Henry W.**, *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 2003

**COOPER, Robert G.**, *Winning at New Products : Accelerating the Process from Idea to Launch*, Third Edition, Basic Books, 2001

**CROSS, Nigel**, *Design thinking : Understanding how designers think and work*, Berg Publishers, 2011

**DAUMAL, Sylvie**, *Design d'expérience utilisateur : principes et méthodes UX*, Eyrolles, 2012

**GAREL, Gilles, MOCK, Elmar**, *La fabrique de l'innovation*, Dunod, 2012

---

**HILLEN, Véronique**, *101 repères pour innover – 101 repères que j’ai découverts pour innover grâce au design thinking*, [www.veroniquehillen.com](http://www.veroniquehillen.com), 2014

**KELLEY, Tom, LITTMAN, Jonathan**, *The Ten Faces of Innovation*, Currency/Doubleday, 2005

**LE MASSON, Pascal, WEIL, Benoît, HATCHUEL, Armand**, *Les processus d’innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès – Lavoisier, 2006

**LOCKWOOD Thomas**, *Design thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Allworth Press, 2009

**MADSBJERB, Christian, RASMUSSEN, Mikkel B.**, *The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems*, Harvard Business Review Press, 2014

**NORMAN, Donald**, *The Design of Everyday Things*, Revised & Expanded Edition, Basic Books, 2013

**PINE, B. Joseph II, GILMORE, James H.**, *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999

**ROUSE, William B.**, *Design for Success: A Human-Centered Approach to Designing Successful Products and Systems*, Wiley-Blackwell, 1991

**ROWE, Peter G.**, *Design Thinking*, MIT Press, 1987

**SCHON, Donald**, *The Reflective Practitioner*, New York : Basic Books, 1983

**SIMON, Herbert A.**, *The science of the artificial*, MIT Press, 1969, traduction et postface par Jean-Louis Le Moigne, *La science des systèmes, science de l’artificiel*, (1974), EPI éditeurs, Paris. Réédition chez Éd. Dunod en 1991. Réédité en 2004 sous le titre *Les sciences de l’artificiel*, Éditions Gallimard, Coll. Folio Essais

## ARTICLES DE RECHERCHE, PAPIERS, REVUES SCIENTIFIQUES

**ARCHER, L. Bruce**, « Systematic Method for Designers ». *The Design Council*, Londres, 1965

**BILA-DEROUSSY, Pathum**, *Approche systémique de la créativité : outils et méthodes pour aborder la complexité en conception amont*, Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, soutenance : 2 décembre 2015

**BORJA DE MOZOTA, Brigitte**, « Le modèle du design orienté utilisateur », *La Revue du Design*, 2009

**BROWN, Tim**, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, juin 2008

**BUCHANAN, Richard**, « Wicked problems in design thinking », *Design Issues*, 1992

**CHANARON, J.-J.**, « Technology, Strategy and Management », in *Creativity and Innovation Management*, vol.1, n°3, pages 142-150, septembre 1992

**COOPER, Robert G.**, « The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update, What's New and NexGen Systems », in *Journal of Product Innovation Management*, Volume 25, Number 3, May 2008, pp 213-232

**CROSS, Nigel**, « Designerly ways of knowing », in *Design Studies*, vol 3, no 4 October 1982, pp. 221-227

**FASTE, Rolf, ROTH, Bernard, WILDE Douglass J.**, « Integrating Creativity into the Mechanical Engineering Curriculum », Cary A. Fisher, Ed., ASME Resource Guide to Innovation in *Engineering Design*, American Society of Mechanical Engineers, New York, 1993

**KIMBELL, Lucy**, « Rethinking Design Thinking: Part 1. », in *Design and Culture*, 3:3, 285-306, 2011

**MANIAK, Rémi, MIDLER, Christophe**, « Shifting from co-development to co-innovation », in *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2008

**PECHE, Jean-Patrick, MIEYEVILLE, Fabien, GAULTIER, Renaud**, « Design thinking : le design en tant que management de projet », dans *Entreprendre & Innover*, 2013/3 (n°19)

**RITTEL, H., WEBBER, M.**, « Dilemmas in a General Theory of Planning. », *Policy Sciences*, 4 : 155-69

## ARTICLES DE PÉRIODIQUES

**GLESS, Etienne**, « Quand les écoles passent en mode design », [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr), 03/06/2014

**KAMINAGAI, Yo**, « Design et management du design : où est l'urgence ? », dans *Huffington Post*, 05/09/2013

**REY-LEFEBVRE, Isabelle**, « Le «design thinking» à la conquête de l'Hexagone », dans *Le Monde*, 11/07/2013

**RIVATON, Robin**, « L'innovation non technologique, volet oublié de la politique industrielle », dans *Le Monde*, 30/10/2013

## RAPPORTS

**BEYLAT, Jean-Luc, TAMBOURIN, Pierre**, *L'innovation : un enjeu majeur pour la France, Dynamiser la croissance des entreprises innovantes*, 2013

**CADIX, Alain**, *Pour une politique nationale du design*, 2014

**PICAUD, Philippe, IGIGABEL, Tiphaine, BORJA DE MOZOTA, Brigitte, REBOURS, Christophe**, *Design impact - Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise*, édition Cité du Design, 2015

*Innovation Nouvelle Génération*, Bpifrance, janvier 2015

## CONFÉRENCES

Conférence internationale « Le futur du design thinking. Bilan de 10 ans de pratiques internationales et intérêt du design thinking dans un monde connecté et digital. », Paris Est d.school en coopération avec Ecole des Ponts ParisTech, Club de Paris des directeurs de l'innovation, 6 mai 2015

Conférence « Design thinking vs Design doing ? », CNAM, 11/02/2015

## MOOC

**MOOC IDEA**, *Devenir entrepreneur de l'innovation par le design thinking*, Session #1, 1.2 « Design, Design industriel, Design thinking », mars 2015

## DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES ET RÉFÉRENCES WEB

« Concept'Care en vente dans les magasins Lapeyre ». In D.SCHOOL PARIS (en ligne). 2015.

Disponible sur :

<http://www.dschooll.fr/conceptcare-en-vente-dans-les-magasins-lapeyre/>.

**DI RUSSO, Stefanie**. « A Brief History of Design Thinking : How Design Thinking Came to Be ». In ITHINKIDESIGN (en ligne). 2012.

Disponible sur :

<https://ithinkidesign.wordpress.com/2012/06/08/a-brief-history-of-design-thinking-how-design-thinking-came-to-be/>.

**LEAC, Jean-Pierre.** « Qu'est-ce-que le design thinking ? ». In LES CAHIERS DE L'INNOVATION (en ligne). 2016.

Disponible sur :

<http://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/qu-est-ce-que-le-design-thinking/>.

**NORMAN, Don.** « Design thinking : A Useful Myth ». In CORE77. Industrial Design Magazine (en ligne). 2010.

Disponible sur :

<http://www.core77.com/posts/16790/design-thinking-a-useful-myth-16790>.

**NUSSBAUM, Bruce.** « *Design thinking is a failed experiment. So what's next ?* ». In CO.DESIGN. Business + Design (en ligne). 2011.

Disponible sur :

<http://www.fastcodesign.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>.





---

# ANNEXE

## Liste des personnes interviewées (fin 2015 / début 2016) :

Je remercie sincèrement toutes les personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire pour leur disponibilité et la qualité de nos échanges :

**Giuseppe Attoma Pepe**, fondateur et directeur général d'Attoma

**Estelle Balut Creach**, directrice marketing opérationnel dermo-cosmétique, laboratoire Expanscience

**Aurélie Besch**, innovation manager, Deloitte France

**Pathoum Bila-Deroussy**, chief design officer, bluenove group

**Birgitte Borga de Mozota**, chercheur en sciences de gestion

**Rémy Bourganel**, vice-CEO, chief product officer, Qwant

**Alessandro Catania**, user research director, Attoma

**Marc Chataigner**, designer de service / UX designer indépendant

**Antoine Fenoglio**, cofondateur de l'agence Sismo Design

**Stéphane Gauthier**, directeur conseil Innovation au sein de l'agence Babel

**Guillaume Gendrillon**, senior UX / UI designer, RATP

**Yo Kaminagai**, délégué à la conception, département Maîtrise d'ouvrage des projets, RATP

**Gilles Lallement**, VP innovation & new concepts, Renault

**Philippe Michel**, directeur projets & anticipation, Orange Vallée

**Sarra Zouaghi**, chargée d'études design, RATP

Une responsable de projet innovation d'un grand groupe industriel français

**Tiphaine GAMBA**

**Mémoire de Mastère spécialisé « Innovation by Design »**  
Mai 2016

Sous la direction de Giuseppe Attoma Pepe  
Fondateur et directeur général de l'agence Attoma

