Florence Mathieu
Véronique Hillen

LE DESIGN THINKING PAR LA PRATIQUE

De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors

EYROLLES

LE DESIGN THINKING PAR LA PRATIQUE

L'expression design thinking a été inventée et popularisée par le fondateur d'un célèbre cabinet de conseil, IDEO, pour souligner les caractéristiques d'un processus d'innovation à l'origine de très nombreux succès, que ce soient des produits, services, processus ou systèmes. Elle caractérise la culture d'exploration adoptée à la Silicon Valley. Le design thinking permet de définir une expérience idéale, à la croisée de ce qui est désirable pour ceux pour qui on veut innover, ce qui est techniquement réalisable et ce qui est viable économiquement par le porteur de projet. C'est une philosophie avec un manifeste de valeurs liées à l'empathie et l'action, ainsi qu'une méthode qui allie processus et outils, et dont l'objectif est de guider la pratique pour innover d'une façon pragmatique, collective et efficace.

Cet ouvrage, coécrit par Véronique Hillen, fondatrice de la d.school Paris, et Florence Mathieu, créatrice d'Aïna, présente un exemple concret d'application des principes du design thinking, celui de la création d'un meuble de salle de bains destiné aux seniors.

Il détaille la méthodologie suivie en trois phases clés : Inspiration, Idéation et Implémentation. Elle a permis le lancement en un temps exceptionnellement court d'un produit véritablement innovant, et l'inflexion des pratiques au sein de l'organisation à l'origine du projet.

www.editions-eyrolles.com

LE DESIGN THINKING PAR LA PRATIQUE

Conception graphique : Danielle de Biasio-Orlhac et Claire Fauvain
Mise en pages : Claire Fauvain

Crédits photographiques : Kati Arvonen, Anita Dieckhoff, Johannes Jasper, Florence Mathieu, Benjamin Nussbaumer, Rakesh Sah, Fabien Tschirschnitz

©2016, Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-14385-0

Tous droits réservés.
Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

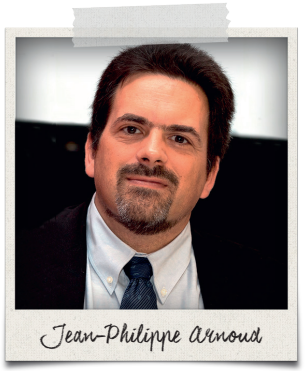
Florence Mathieu
Véronique Hillen

LE DESIGN THINKING PAR LA PRATIQUE

De la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les séniors

EYROLLES

PRÉFACE



Directeur Executif Vita Confort
et Accessibilité Groupe Lapeyre
Marques du groupe Saint-Gobain

Le 6 mai 2015, lors d'une conférence internationale dont le thème était « Le futur du design thinking », conférence à laquelle j'ai eu le privilège de participer, Florence Mathieu a commencé son intervention par la question suivante : « Quel cadeau pourrions-nous faire à nos aînés ? »
Je ne suis pas encore tout à fait senior, selon les classifications généralement admises, mais je vais essayer de résumer à travers cette préface l'histoire du cadeau qui m'a été fait.
Lorsque j'ai rencontré Véronique Hillen, doyenne de la d.school de l'École des Ponts ParisTech, je ne pensais pas que ma vie professionnelle pourrait être bouleversée à ce point. Et le jour où j'ai rencontré pour la première fois mon petit groupe d'étudiants du programme ME310 qui devait, avec du design thinking, « réinventer l'expérience de la salle de bains pour les seniors », j'étais loin de me douter du chemin que nous allions parcourir ensemble sur le projet en lui-même, et, au-delà, des conséquences que cela aurait sur mes rapports à la Silver Économie, et sur mon projet professionnel tout court.
En vieux baroudeur du marketing, je pensais avoir tout vu, tout entendu et maîtriser mon métier après des années d'études de marchés, de focus clients et de benchmark de toutes sortes. « Placer l'usager au cœur de mes réflexions, mais c'est la base de mon métier, je ne vais rien apprendre. Encore une nouvelle discipline de design parmi tant d'autres, rien de neuf à l'horizon, un truc à la mode… » Pensez donc, moi, directeur marketing de Lapeyre, entreprise avec 85 ans d'innovation au compteur dans le domaine de l'aménagement de la maison, filiale de la société Saint-Gobain qui a elle-même traversé trois siècles et demi de notre paysage industriel sans prendre une ride…
Et pourtant, ce qui a suivi a méthodiquement démonté bon nombre d'idées préconçues que je pouvais avoir et surtout provoqué une remise en question profonde. Pour ceux qui se rappelleront leurs cours de philosophie et le célèbre mythe de la caverne de Platon, ce que l'on voit de prime abord n'est pas toujours le chemin unique de la vérité.
J'ai emprunté le chemin qui m'était inconnu du design thinking, et bien que représentant d'une grande entreprise mécène du projet, je me suis retrouvé propulsé 25 ans plus tôt, avec mon sac à dos devant la fac, prêt à aller investir les bancs d'un amphithéâtre pour certes aider les étudiants dans l'avancée de leurs travaux mais surtout échanger et apprendre à chaque séance de travail.
La première leçon que j'ai reçue est la suivante : placer l'usager au cœur de nos réflexions est un fait, mais savoir l'écouter, le comprendre et admettre un jugement différent du sien est une autre leçon à méditer, nécessitant une bonne dose d'humilité après plus de 10 ans de développements produits et de marketing. Humilité, car il faut accepter d'apprendre d'étudiants d'une vingtaine d'années et de seniors, certains de 95 ans, l'alpha et l'oméga en quelque sorte de ce programme ME310.
Le design thinking, comme son nom l'indique, est plus qu'une méthode ; c'est une philosophie. Un mode de pensée, de conception, fonctionnel, itératif, parfois déstabilisant mais radical dans son rapport à l'humain, délié de toute entrave. Étendant le champ des possibles à l'infini mais avec un objectif clair et des attendus de réalisations pragmatiques, ce mode de pensée s'oppose diamétralement au conceptuel car il est ancré dans le rapport à l'usager lui-même, considéré comme ayant seul les clefs de son bien ou mieux-être, et donc censeur autorisé des innovations inutiles ou superflues.
C'est une autre manière d'utiliser nos sens : voir ce que les gens vivent, entendre ce qu'ils expriment, mais aussi savoir détecter ce qu'ils n'expriment pas, par pudeur ou déni, voir ce qu'eux-mêmes ne voient pas ou plus, et en faire un terreau de créativité.

À l'heure où règne le tout numérique, le tout connecté, le désormais dieu « prototypage rapide », en observant huit étudiants passer maîtres, experts et virtuoses du collage de carton et du bricolage de palettes, j'ai compris que la foi aveugle en la technique devait s'effacer au profit de l'humain. Ces étudiants se sont mis au service des seniors pour exprimer le confort et les bénéfices d'usage et non créer un simple meuble, se fiant à ce que cet usager livre au détour d'une discussion : un besoin anodin, un détail subtil mais qui fera toute la différence et qu'aucune technologie de big data ne saura jamais révéler. L'insignifiant aux yeux des professionnels est souvent la clef de ce placard où se cachent les vraies innovations de rupture.

Par-delà les trophées, titres, distinctions et articles de presse pour le meuble Concept'Care lui-même, c'est surtout une démarche nouvelle qu'il faut saluer, pour relever un des défis de notre société : le vieillissement de la population. La créativité ne doit désormais plus être l'apanage de quelques designers, créatifs ou experts en marketing. Notre conception de marketing poussé vers le consommateur a atteint ses limites, car « frapper juste », un des maîtres mots de Véronique, ne peut se faire que collectivement et « collaborativement ».

L'alliance, pour ce projet qui n'est qu'un exemple, d'élèves ingénieurs, de résidents de la Fondation Favier, de leurs aidants ou praticiens, et enfin d'un industriel/distributeur est le symbole d'une nouvelle approche de notre mode de conception et de consommation : si placer l'usager au cœur de nos processus de développement n'est pas nouveau, la manière de l'écouter, le comprendre et l'intégrer au prototypage l'est radicalement. L'usager conçu comme un sujet de laboratoire sous cloche, livré aux interrogations des assemblées de chercheurs, experts en marketing ou panélistes, pétris de préjugés ou certitudes, n'est plus. Plus qu'un droit de l'usager à disposer de son destin de consommateur pour son projet de vie et la gouvernance de son confort, c'est un devoir des industriels et distributeurs de créer les conditions d'un marché de masse du confort et de l'accessibilité, destiné à répondre aux enjeux sociétaux de notre pays.

Sur des sujets aussi complexes que le mieux vieillir, le but est atteint dès lors qu'à l'issue de la démarche, on voit un sourire éclore chez tel aidant ou les yeux de tel autre usager pétiller, simplement pour leur avoir redonné un peu d'autonomie, l'estime de soi et une bonne dose de dignité.

L'histoire s'achèverait là s'il ne s'était produit une véritable lame de fond : ce simple meuble a soulevé tant d'engouement qu'il a été un véritable propulseur dans mes projets professionnels pour aller jusqu'au bout de mes convictions et défendre le fait qu'il fallait recréer un modèle de commerce dédié au mieux-être, au mieux vieillir, au confort pour tous, à l'utilisateur extrême qui définit les frontières du rapport qualité/prix/usage/bénéfice des innovations, pour que chacun trouve sa part de confort en fonction de l'état d'évolution de sa vie, de son corps, de son âge et de ses envies.

Avec Florence et Benjamin, un de ses compagnons de voyage, nous continuons un bout de route ensemble pour témoigner de cette expérience, de conférences en remises de prix, colloques et réunions de toutes sortes, et nous le faisons toujours avec le même enthousiasme, celui de ceux qui croient en l'avenir !

Cette expérience est avant tout une formidable leçon d'espoir. Elle démontre que pour répondre à la problématique complexe d'une pyramide des âges têtue, qui doit nous mener à repenser notre modèle économique et social, nous avons tous les ingrédients de la réussite : dans nos grandes écoles de jeunes esprits qui s'éveillent et se tournent vers la thématique « senior et accessibilité », des seniors eux-mêmes prêts à partager tant d'expériences jusque-là remisées au rang des souvenirs, des start-up toujours plus nombreuses développant mille et une aides de confort au quotidien, des industriels et des distributeurs prêts à se remettre en cause pour relever les défis de demain.

Pour terminer, je reprendrais cette si belle citation du *Petit Prince* de Saint-Exupéry : « On ne voit bien qu'avec le cœur » ! Merci donc à mes étudiants, mes seniors et tous les professionnels du vieillissement que j'ai croisés, pour m'avoir tant offert et redonné un sens à ma carrière du haut de mes 46 ans !

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 11
1 POURQUOI CE LIVRE ? 12
2 QU'EST-CE QUE LE DESIGN THINKING ? 14
Perspective historique 14
Brief du design thinking 17
Le design thinking, design centré utilisateur 18
Le design thinking, design d'expérience 19
Le design thinking, culture d'exploration 20
Le processus du design thinking 21
Phase inspiration : make it up ! 23
→ La recherche ethnographique 23
→ L'objet de la recherche ethnographique 23
→ Méthode et outils de la recherche ethnographique 24
→ Entre inspiration et idéation 25
Phase idéation : make it real ! 26
→ Les techniques de créativité du design thinking 26
→ Prototypes rapides et scénarios de présentation 27
→ Les idées à l'épreuve des tests 28
Phase implémentation : make it happen ! 29
→ L'épreuve du passage à l'exploitation 29
→ Créer et maintenir le momentum 30
→ Le momentum et la dissémination de l'information 31
Conclusion aux phases du design thinking 32
Divergence et convergence 33
→ En phase d'inspiration 33
→ En phase d'idéation 34
→ En phase d'implémentation 34
→ Vers l'équilibre et la synthèse créative 34

Comment lire ce livre ? 35
Le projet 36
→ Créer votre écosystème 36
→ Une équipe multidisciplinaire 36
Un écosystème à l'origine du projet senior 37
Le brief d'innovation 38
→ Définir votre brief 39

INSPIRATION 41
1 CAPTER LE TERRAIN 42
Le cadre du projet 42
→ Capter la « vue d'ensemble » 43
Un problème, un système 44
→ Comprendre le système : carte des parties prenantes 44
À la rencontre d'un magasin 45
À la rencontre de ce qui existe 46
→ Comprendre le marché 46
Partenariat avec une maison de retraite 48
→ Accéder à un terrain d'investigation 48
Avec l'âge, le corps change 50
→ Interviewer des experts 50
2 RENCONTRER LES SENIORS 52
Pourquoi aller sur le terrain ? 52
→La recherche ethnographique 52
Planifier sa recherche ethnographique 54
→ Organiser sa recherche ethnographique 54
→ Saisir les contraintes, problèmes, attentes et rêves 55
→ Viser l'insight 55
Les premiers échanges avec les seniors 56
Les préalables à la visite du terrain 57
→ Cerner les utilisateurs 57
→ Préparer un guide d'entretien 57
→ Exemples de questions du guide d'entretien 57
La conversation dynamique,
outil clé de la recherche ethnographique 58
→ Noter les verbatims d'utilisateurs 58
→ Mettre en jeu une réelle empathie 58

L'expérience de la salle de bains 59
→ Dresser une courbe d'expérience 59
La visite de la salle de bains : le pouvoir de l'observation 60
→ Faire de l'archéologie comportementale 60
Qu'est-ce qu'être une personne âgée ? 62
→ Se mettre dans la peau de... 62
La visite de la salle de bains d'un utilisateur extrême 63
→ S'inspirer des utilisateurs extrêmes 63
Le flou..... 65
Un espace projet à investir 66
→ Utiliser l'espace comme support de réflexion 66
→ Identifier des clusters 66
7 impératifs à respecter pour un produit adapté aux seniors..... 67
→ Identifier des impératifs 67
Design pour tous ?..... 68
À chaque zone de la salle de bains, des besoins..... 69
3 APPROFONDIR L'EXPÉRIENCE TERRAIN..... 70
Au-delà des référentiels du marché... 70
Que se passe-t-il réellement, chaque jour ?..... 72
→ Constituer un journal de bord..... 72
Les différentes activités qui se font dans la salle de bains 73
Pas à pas avec Jacqueline 74
→ Être l'ombre d'un utilisateur et réaliser un story-board 74
Des observations surprenantes et structurantes..... 76
→ Noter les observations « eurêka », voire des insights 76
Innover pour Jacqueline, pas pour un persona 77
Un fil d'Ariane 79
→ Synthétiser et choisir un insight structurant 79
« Comment faire pour... ? » 80
→ Créer des challenges à relever ! 80
Un axe d'innovation : réinventer un meuble de salle de bains ... 81
→ Quelle piste d'exploration suivre ? 81
Conclusion de l'inspiration..... 82
Le challenge à relever 83

IDÉATION 85
1 PREMIÈRES IDÉES, TESTS ET RETOURS..... 86
À la recherche de sources d'inspiration... 86
→ Créer un mur d'inspiration 86
Créativité 88
→ Dessiner vos idées 89
→ Suivre les règles du brainstorming 89
Utiliser d'autres techniques de créativité..... 89
Le brainstorming spatial..... 90
→ Appréhender l'espace 90
Le tri des idées 91
→ Réaliser un prototype rapide et pas cher 91
Une intuition : réinventer la coiffeuse..... 93
→ Donner du pouvoir à l'intuition 93
2 DES SOLUTIONS DÉSIRABLES 94
Des idées folles pour attiser l'imagination..... 94
→ Mettre au point un dark horse prototype 94
Le prototypage rapide 97
→ Créer rapidement un prototype 97
Après le premier prototype, développer trois ou quatre concepts 98
→ Développer plusieurs solutions 98
→ Prototyper en cas de doute 98
Les tests de prototypes avec des experts et des utilisateurs 100
→ Tester ses prototypes avec les utilisateurs 100
→ Prenez des photos 101
Synthétiser les retours des utilisateurs..... 103
3 DES SOLUTIONS FAISABLES ET VIABLES..... 104
L'implication de Lapeyre dans l'évaluation
des prototypes 104
→ Commencer petit 104
La recombinaison des solutions pour un produit désirable,
faisable et viable 106
Après le prototype rapide, aller dans les détails 108
→ Répondre à des normes 108
L'ergonomie dans chaque détail du meuble 109
Prototypes et tests, tests et prototypes..... 110
→ Suivre un processus itératif 110
Du prototype au plan et aux dessins 3D..... 111
→ Prototyper selon plusieurs niveaux de définition 111

→ Dessiner les premiers plans et dessins 3D 112
Le cahier des charges fonctionnel 113

IMPLÉMENTATION 115
1 DU CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL
AU PROTOTYPE INDUSTRIEL 116
Les Menuiseries du centre 116
L'histoire de Jacqueline 118
→ Storytelling ou l'art de raconter une histoire 118
La communication de la vision utilisateur au bureau d'études .. 120
→ Réaliser un story-boarding 120
De l'idée à l'usine 123
La maquette 3D pour valider le projet 123
→ Comprendre la logique industrielle 123
Le prototype industriel 125
Test du prototype industriel 126
→ Tester à chaque niveau de prototype 126
Le prototype industriel : un outil de communication fort 127
2 DU PROTOTYPE INDUSTRIEL
À LA PRODUCTION INDUSTRIELLE 129
Le travail du bureau d'études 129
Impliquer toutes les entités de l'usine 130
Encore des prototypes 130
Une histoire d'accoudoir 132
Le choix des sous-traitants 133
La ligne de production 134
Échange entre le bureau des méthodes et le bureau d'études . 135
→ Que fait le bureau des méthodes ? 135
Revue de conception : validation des plans
et des référentiels de qualité 136
Le choix des quantités : un pari à mesurer 137
→ Définir des volumes 137
Certification 138
→ Tester la résistance du produit final 138
→ Satisfaire aux normes 138
Protéger son innovation 139
→ Soyez vigilant ! 139
→ Déposer un modèle 139
→ Utiliser une enveloppe Soleau 139
3 DE L'USINE AU MAGASIN PUIS AU CLIENT 140
Concept'Care 140
→ Choisir un nom 140
La présérie 142
La logistique 143
La formation des vendeurs 144
→ Aider les équipes de vente à la diffusion d'une innovation . 144
La communication des différences via une conférence de presse 145
→ Recourir à une agence de presse 145
Le meuble au salon des seniors 146
→ Rester proche des utilisateurs 146
Le produit en détail 147
Un produit pour tous dans le catalogue 148
→ Rester en cohérence avec les principes du design universel 148
Un pilote chez Jacqueline 149
Un produit inscrit dans une stratégie 150
→ Cadrer son voyage d'exploration 150
Concept'Care en magasin ! 151

CONCLUSION ET ANNEXES 153
CONCLUSION 154
L'écosystème : pierre angulaire du projet 154
Un produit pour les seniors 155
Du produit à la stratégie 155
De la stratégie à la vision sociétale 156
LEXIQUE 157
BIBLIOGRAPHIE 159
Livres 159
Rapports et études 159
UN PROJET SOUTENU PAR 160
REMERCIEMENTS 161
LES AUTEURS 162

INTRODUCTION

1 POURQUOI CE LIVRE ?
2 QU'EST-CE QUE LE DESIGN THINKING ?

1 POURQUOI CE LIVRE ?

Le design thinking est une culture propre aux innovateurs et entrepreneurs de la Silicon Valley. Elle incarne l'ensemble des pratiques apprises, développées et transmises pour créer de nouveaux produits et des services qui soient à la fois désirables pour ceux pour qui on veut innover, faisables grâce aux technologies existantes et viables pour les organisations qui les mettent en œuvre. Certains la perçoivent comme un mot à la mode, d'autres comme un jeu de Post-It enfantin ou encore comme une appellation américaine donnée à des pratiques qu'ils ont toujours utilisées. Enfin, d'autres la considèrent comme une notion théorique. Le design thinking est une transdiscipline qui incarne une philosophie et une méthode, par le biais de processus et d'outils enseignables à tous. L'étude de cas nous est apparue comme le moyen le plus efficace pour plonger dans notre univers de pragmatisme ceux qui s'y intéressent. Notre mot d'ordre : créer efficacement quelque chose d'utile pour quelqu'un dans un contexte donné.

Depuis 2008, date à laquelle, au sein de la d.school Paris, nous avons commencé à rencontrer industriels, étudiants et enseignants, la présentation d'études de cas est apparue comme un moyen efficace de diffusion et de compréhension de l'approche du design thinking. C'est face à ce constat que nous avons rédigé ce livre. *Le design thinking par la pratique* raconte l'histoire du développement d'un produit dans le cadre de notre programme international ME310 Design Innovation qui réunit les plus grandes d.schools mondiales et des entreprises dont la réputation n'est plus à faire. Ainsi, en 2013, l'enseigne Lapeyre, filiale du groupe Saint-Gobain, a donné aux d.schools de Paris et de Potsdam le défi de « réinventer l'expérience des seniors dans leurs salles de bains ». Ce sujet présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, la solution développée est aujourd'hui commercialisée, ce qui permet de comprendre toutes les étapes de développement d'un produit depuis le brief initial jusqu'à sa commercialisation. Ensuite, la thématique du vieillissement de la population et le besoin d'adaptation des logements face à une transition démographique sans précédent représentent un enjeu clé de notre société. Enfin, ce sujet offre l'avantage de pouvoir être compris par tous et ne demande aucun prérequis technique car chacun de nous peut facilement appréhender la salle de bains et la vie d'une personne âgée.

Innover, c'est comme partir en voyage d'exploration : on a l'objectif d'une destination lointaine, prometteuse de nouvelles richesses, avec un équipage (soit une équipe), un bateau (soit un lieu d'innovation) et des outils (soit des méthodes). Le voyage est rythmé par des découvertes, des apprentissages, des moments où l'on est perdu et enfin, l'arrivée sur une terre nouvelle que l'on explore à la recherche de richesses encore inconnues. À travers ce livre, l'objectif est de vous présenter les méandres de ce voyage pour que vous compreniez au plus près de la réalité ce qu'est un projet d'innovation par le design thinking, tout en mettant en avant un certain nombre, non exhaustif, d'outils liés à cette méthode pour l'innovation produit.
Ce livre est à destination de tout innovateur (étudiant, professionnel, professeur) qui souhaite, à travers un cas concret, comprendre le design thinking pour créer de nouvelles expériences, simples, fluides et porteuses de sens.

2 QU'EST-CE QUE LE DESIGN THINKING ?

L'objectif de cet ouvrage est de vous faire découvrir le design thinking à travers un cas concret. Dans ces premières pages, nous allons donc seulement vous fournir plusieurs pistes pour mieux aborder et comprendre le cas que nous vous présentons grâce à quelques éléments plus théoriques.

PERSPECTIVE HISTORIQUE

Dans le monde des entreprises, l'expression « design thinking » a fait son apparition en 1999 grâce à une émission de télévision sur la chaîne américaine ABC Network, appelée le *Deep Dive* – que l'on peut traduire par « plongée en profondeur » –, qui retrace la conception d'un objet industriel familier, le caddie de supermarché, par une équipe d'IDEO, un cabinet de conseil en innovation situé à Palo Alto, en plein cœur de la Silicon Valley. Ce cabinet revendique plus de 4 500 produits et services créés pour une centaine d'entreprises mondiales, avec parfois un fort impact sur leur stratégie. Son fondateur, David Kelley, souligne l'idée que ses équipes utilisent un processus qui peut s'appliquer à tout ce que l'être humain peut créer, c'est-à-dire « tout ce qui nous entoure sauf ce qui est produit par Dame Nature ».
Dans cette émission, un processus d'une quinzaine d'étapes est subtilement décrit, du *kick-off* (« coup d'envoi ») avec le brief jusqu'aux divers tests en contexte réel avec les différentes parties prenantes de sa mise en œuvre. Tout au long du processus s'opère un maillage permanent avec les acteurs du terrain (utilisateurs finaux, experts des utilisateurs, opérateurs) : l'art de l'observation, du recadrage et du prototypage rapide pour mieux approfondir la compréhension du terrain et enrichir la proposition y est subtilement démontré. C'est la première et la plus connue de toutes les études de cas en design thinking. Cette vidéo a fait le tour du monde, du côté académique et industriel. Elle est source d'apprentissage, d'énergie et d'inspiration, même après l'avoir vue plus d'une trentaine de fois !
En 2004, cette fois dans la presse, David Kelley est accompagné de son nouveau P.D.G. Tim Brown, pour faire la première de couverture de *BusinessWeek*, avec un titre évocateur, « Le pouvoir du design thinking ». L'objectif est de déplacer les référentiels traditionnels du design qui mettent l'accent sur la résultante du processus, à savoir la plupart du temps l'objet créé, avec l'ambition à peine cachée que cet objet représente une rupture conceptuelle donnant naissance à un nouveau style et permettant son exposition dans un musée. L'ambition partagée par ces designers est de créer un objet digne d'une création artistique. Les porte-parole d'IDEO veulent déplacer ce référentiel vers le processus en lui-même et souligner leur façon de faire dans un acte de création qui n'a pas de visée artistique mais uniquement une portée économique.

C'est pourquoi leur processus, cyclique et itératif, a pour source d'inspiration principale la compréhension de ceux pour qui ils veulent innover et c'est pourquoi toute solution doit être rendue tangible pour être partagée pragmatiquement avec ceux pour qui ils veulent innover et avec ceux qui la mettront en œuvre. Toute solution doit donc de fait être présentée dans son contexte final avec ceux à qui elle est destinée.

Expression populaire dans les années 1980 et 1990 dans les milieux de la recherche en design pour étudier la façon dont les designers – principalement en architecture, urbanisme et design industriel – pensent et agissent par rapport à la résolution de problèmes complexes, elle est, à partir des années 2000, détournée par IDEO pour décrire le cheminement mené par des équipes transdisciplinaires afin de créer des produits puis des services dans la sphère économique, grâce à un processus cyclique et itératif, humaniste et pragmatique.

L'article de *BusinessWeek* en 2004 n'a pas suscité la même attention ni le même engouement que l'émission, notamment à cause du titre tronqué en première de couverture. Il a cependant éveillé la curiosité de Hasso Plattner, le célèbre cofondateur de SAP, l'entreprise leader des progiciels de gestion. Celui-ci y trouve une philosophie et une méthode pour révolutionner son processus de développement produit et réduire son *time to market* (« délai de mise sur le marché ») de 18 mois à quelques mois seulement. Son raisonnement ? Plutôt que de développer des logiciels selon un cahier des charges défini par l'expérience et les envies des ingénieurs, il faut écouter l'utilisateur du système d'information dans ses besoins fondamentaux ; plutôt que de développer tout le logiciel pendant des mois et de le présenter sous sa forme finale au client pour avis, il ne faut développer que les briques demandées et tester avec l'utilisateur l'usage au moyen de versions bêta, échanger en boucles courtes avec les différents utilisateurs finaux et en contexte réel jusqu'à la finalisation. Hasso Plattner lance un projet stratégique au sein de SAP pour diffuser la culture du design thinking comme référentiel de tout développement de nouveaux produits et services, avec la même conviction qu'à l'origine de son entreprise : il faut créer une école pour développer les compétences nécessaires à cette ambition. C'est ainsi qu'il décide de rencontrer David Kelley. Et quand de tels entrepreneurs se rencontrent, cela donne naissance à un projet ambitieux : celui de former de nouvelles générations d'innovateurs selon cette nouvelle philosophie…

La une du BusinessWeek *consacrée au design thinking. Le titre a été malencontreusement tronqué !*

En 2005, la création de la d.school à Stanford permet le passage d'une pratique dans la Silicon Valley à une transdiscipline enseignable dans le monde entier, diffusant aux nouvelles générations sa philosophie de l'action, son goût de l'expérimentation, ses valeurs humanistes, sa capacité de réflexivité, sa volonté de tra-

vailler en écosystème ouvert et collectif, ainsi que sa confiance créative basée sur l'identification d'opportunités à partir de l'observation des gens et de ses propres capacités de réalisation. Un mouvement global est initié au niveau académique, avec l'apparition de nouveaux cours, programmes et écoles reflétant cette philosophie et cette méthode[1]. Certaines universités se renouvellent même dans leur façon d'enseigner en créant des programmes dans toutes les disciplines, de nouvelles structures et de nouveaux bâtiments. Elles y voient une façon de répondre aux enjeux majeurs du XXIe siècle : éduquer de futurs leaders qui savent créer de la valeur d'une façon rapide dans un monde complexe, volatil et incertain.

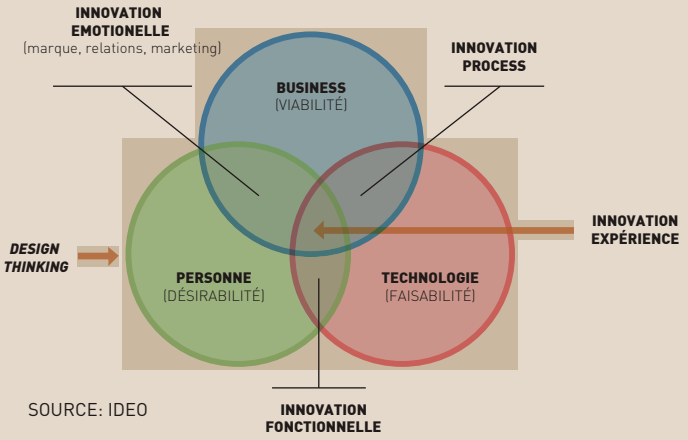
En 2008 un article de Tim Brown[2] crée une nouvelle impulsion dans de grandes entreprises mondiales : le processus est désormais acté et s'articule sur trois phases itératives (inspiration/idéation/implémentation) qui clarifient le processus amont exploratoire, avant le lancement de projets innovants en entreprise. Oui, la source d'inspiration première tout au long du processus doit être la compréhension des individus pour qui on veut innover, et ce principalement par l'art d'interagir avec eux sur le terrain d'une façon subtile et efficace. Non, le processus d'innovation ne commence pas par l'émission d'idées venant d'un groupe de personnes des plus reconnues et brillantes sous un mode de brainstorming des plus créatifs et professionnels.

L'impulsion est donnée par de grands groupes qui développent des écosystèmes internationaux rassemblant des consultants, comme IDEO, et des académiques. Transformer une culture d'entreprise grâce au design thinking est considéré comme un enjeu stratégique majeur pour faire face aux défis futurs et innover avec justesse. General Electric et Procter & Gamble sont deux exemples de l'intégration de cette approche au cœur de leurs cultures et de leurs stratégies.

1. Pour un bilan mondial, voir le livre de Banny Banerjee et Stefano Ceri, *Creating Innovation Leaders : A Global Perspective*, Springler, 2015.

2. Tim Brown, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, juin 2008.

L'université de Stanford, où a été créée la d.school.



Représentation graphique du design thinking.

BRIEF DU DESIGN THINKING

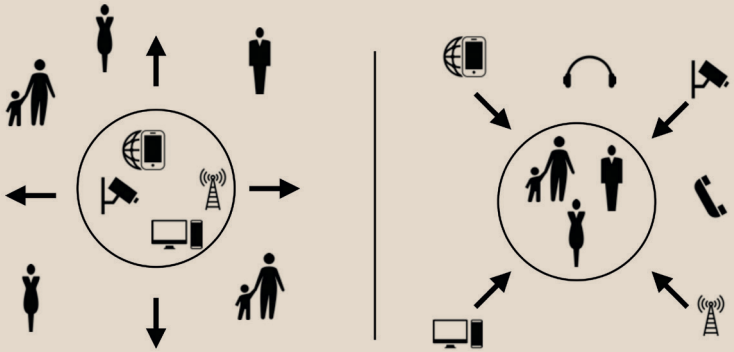
La définition « officielle » du design thinking est donnée par Tim Brown, P.D.G. d'IDEO : « Le design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique[3]. »
Sa représentation graphique est iconique avec l'intersection de trois cercles qui définissent une cible à atteindre, le brief générique du design thinking en quelque sorte : l'objectif est de créer une nouvelle expérience qui intègre trois types de contraintes puisqu'elle doit être à la fois désirable pour les utilisateurs, faisable par les technologies existantes, et viable pour l'organisation qui la met en œuvre. Le point initial du processus cyclique et itératif est la compréhension fine de ceux pour qui on veut innover.
Pour aller au-delà de cette définition, voici quelques référentiels qu'il est important de comprendre lorsque l'on parle de design thinking.

3. *Ibid.*

LE DESIGN THINKING, DESIGN CENTRÉ UTILISATEUR

Le design thinking fait partie des nouvelles approches d'innovation axées sur l'utilisateur et nommées « design centré utilisateur ». Adopter la perspective des utilisateurs dès la conception est au cœur des valeurs du design thinking. Plutôt que de partir du développement des nouvelles technologies ou d'analyses quantitatives liées au marché, il est nécessaire d'aller sur le terrain pour comprendre les gens. Les appréhender dans leur contexte réel est une voie plus prometteuse et moins risquée pour identifier de nouvelles opportunités et créer des innovations pertinentes et génératrices de croissance, qu'elles soient incrémentales ou de rupture.

Alors que l'approche marketing traditionnelle s'intéresse à l'analyse objective de données issues du passé, le design thinking cherche à explorer des besoins non exprimés pour faire émerger des axes de différenciation forts qui ont une valeur certaine pour l'utilisateur final. La technologie est ainsi vue comme un outil pour répondre à des besoins et non comme une fin en soi. Elle intègre donc le processus dans un second temps, une fois que les éléments qui font sens pour l'utilisateur ont été clairement identifiés. L'objectif est de créer des produits et services pertinents pour l'utilisateur final. On repart de la formule de Protagoras : « L'homme est la mesure de toutes choses. »



Inventions commençant par un programme R&D versus innovation commençant par une approche centrée utilisateur, schéma adapté d'une illustration de Blaise Bertrand, IDEO.

LE DESIGN THINKING, DESIGN D'EXPÉRIENCE

Au-delà de l'idée de produit, service, modèle économique, performance technique, usage ou esthétisme, le design thinking explore la création de nouvelles expériences. C'est l'expérience personnelle au sens du vécu d'un individu dont il est question. De plus en plus dans le monde, les besoins élémentaires sont satisfaits, chacun recherche alors une expérience unique ou fabuleuse, riche d'émotions et de sens. On ne réinvente pas la machine à café mais l'expérience du café et on crée Nespresso. La capacité à concevoir ces expériences devient capitale.

Le design d'expérience est utilisé pour décrire la création :

- de l'expérience d'un utilisateur dans toutes ses phases d'interaction avec le produit ou un service, des phases les plus amont (choix, achat) aux phases les plus en aval (fin de vie et recyclage), en passant par son utilisation lors de sa durée de vie ;
- ou de l'expérience sensorielle d'un utilisateur à un moment donné par rapport à un produit ou service.

L'exemple de Nespresso illustre ces deux facettes : l'expérience d'acheter la machine et les capsules dans un magasin dédié, localisé et scénarisé de façon luxueuse, est en rupture par rapport aux conceptions classiques qui existaient sur la vente de machines à café en magasins d'équipements électroménagers ou en supermarchés ; l'expérience de prendre un café, avec un cérémonial basé sur un choix parmi une large gamme de goûts liés à l'intensité et à l'origine du pays ainsi que sur l'acte de servir le café et de le présenter, sublime l'individualisation et le sentiment d'être un expert dans l'art de déguster un café. La plupart des produits et services innovants qui ont connu des succès mondiaux ces dernières années explorent cette notion d'expérience : cette clé de voûte permet de révolutionner les modèles économiques dominants en déplaçant les paradigmes de valeurs et de sens. Apple n'a pas créé un MP3 avec l'iPod, mais une nouvelle expérience de la musique tout comme Airbnb a révolutionné la façon de voyager.

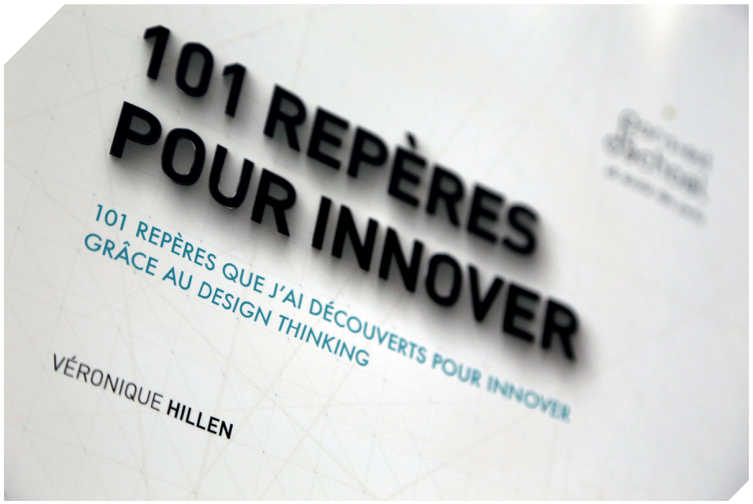
Deux expériences réinventées par Nespresso : la machine et l'expérience d'achat.

LE DESIGN THINKING, CULTURE D'EXPLORATION

Le design thinking incarne la culture d'entreprenariat et d'intraprenariat (processus de création d'une nouvelle organisation au sein d'une entreprise) de la Silicon Valley : consciemment ou inconsciemment, officiellement ou sous un autre nom, tous ceux qui créent un nouveau produit, service ou système, dans cette Mecque reconnue mondialement dans le domaine de l'innovation, sont influencés par ce paradigme dominant qui caractérise cette culture de l'exploration. Comme tout paradigme, c'est un modèle de référence, une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle de pensée qui repose sur une base définie. Ce paradigme part de la notion de progrès, de foi en l'avenir, de création d'expériences, de confiance créative des individus qui sont capables non seulement d'identifier des opportunités par empathie, en observant les gens qui les entourent, mais aussi de réaliser des choses nouvelles qui ont un impact fort sur le monde, qu'il soit économique et/ou social[4]. Innover est une raison d'être : quels que soient sa place et son domaine, prendre l'initiative pour faire mieux qu'hier avec l'ambition de changer le monde anime tout un chacun.

Le design thinking incarne cette culture d'exploration de la Silicon Valley. Comme toute culture, il est très difficile d'en donner une définition qui reflète la subtilité et la richesse d'un monde en constante expansion. Ce serait comme donner une définition de la culture française à un étranger : on ne peut citer que des éléments de cette culture puis les classer par catégorie (mentalité, cuisine, architecture, littérature…). Chaque catégorie représente un univers riche, subtil et en expansion. Il n'est pas plus facile de faire vivre une expérience de la culture du design thinking que de faire vivre une expérience de la culture française. Cette première expérience d'un cas pratique à travers ce livre ne sera qu'une introduction pour découvrir – ou pas selon son choix ! – un univers plus vaste et bien plus délicat à capter, comprendre, et dans lequel vivre.

Pour offrir une première grille de lecture aux novices intéressés par notre culture, nous utilisons la métaphore du voyage d'exploration qui nécessitait, au XVe siècle, une préparation minutieuse, non seulement du bateau et de l'équipage, mais aussi des outils de navigation. Ce triptyque a l'avantage de résonner avec des référentiels de management : un porteur de projet doit savoir organiser une équipe, un espace, et adopter une méthode (incluant processus et outils). L'ensemble de ces repères, que Véronique Hillen a découvert pour innover grâce à la culture du design thinking, est disponible dans son livre. Ces repères sont classés selon trois catégories : l'équipage (équipe projet), le bateau (espace) et les outils (méthode).

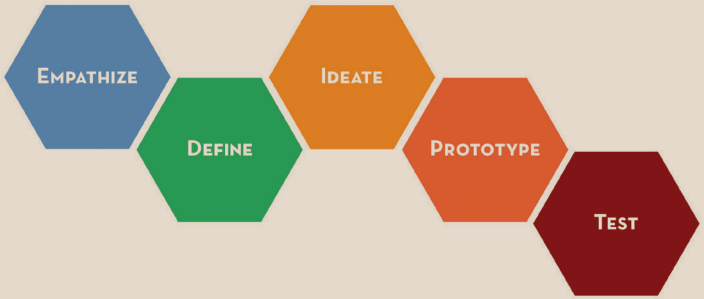


Véronique Hillen, 101 repères pour innover, *ouvrage disponible en téléchargement gratuit sur www.veroniquehillen.com.*

4. Tom et David Kelley, *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Crown Publishing Group, 2013.

LE PROCESSUS DU DESIGN THINKING

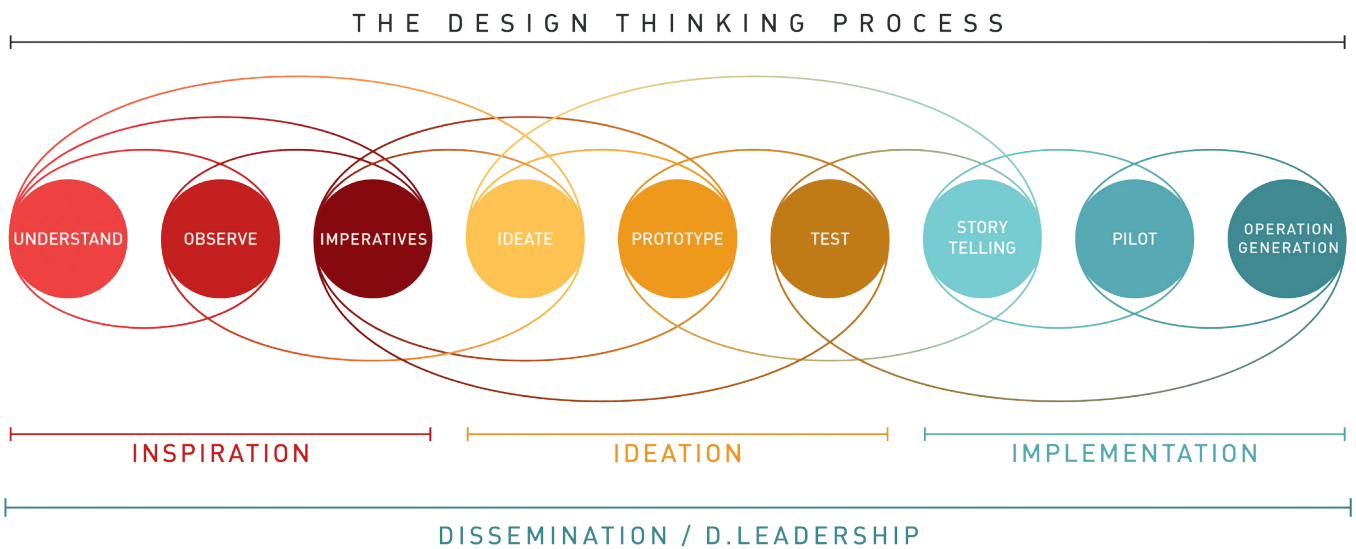
Il existe plus d'une douzaine de processus en design thinking, soit au niveau universitaire, soit au niveau des entreprises elles-mêmes. Les plus populaires sont ceux développés par la d.school de Stanford, qui a défini elle-même plusieurs variantes. Ces processus s'inscrivent dans un cadre académique et sont à manier avec prudence s'ils doivent être adoptés dans un autre contexte, comme en entreprise : un processus d'entreprise ne peut s'achever sur des tests, sans mise en œuvre ni génération d'opérations internes. Finir sur une activité de test représente un inconvénient majeur : le dernier rendu étant un prototype, cela reste au niveau du prototype…



Processus du design thinking selon le programme Bootleg Bootcamp de la d.school de Stanford. Cette version souligne « qu'on ne voit bien qu'avec le cœur », en mettant l'accent sur l'empathie comme première étape du processus.

Au sein de la d.school Paris, le processus de référence est celui défini par Tim Brown dans *Harvard Business Review* en 2009, qui distingue, comme nous l'avons déjà dit, trois phases : inspiration, idéation, implémentation. C'est donc sur ce processus que nous avons structuré 9 activités (dont certaines de la d.school de Stanford), que nous adaptons en fonction des défis, contextes et de la durée du projet. Ce procédé implique la livraison de la réalisation dans le contexte réel du partenaire. Les mantras *make it up, make it real, make it happen* sont ceux évoqués pour définir ces trois phases correspondant aux trois trimestres du programme ME310 Design Innovation avec Stanford.

Processus du design thinking selon Paris-Est d.school. Il reprend les étapes clés du processus de la d.school de Stanford en allant plus loin, pour ne pas s'arrêter à une phase de test.



PHASE INSPIRATION : MAKE IT UP !

Notre processus d'innovation ne commence pas par l'émission d'idées : il se doit de commencer par la compréhension de ceux pour qui on veut innover. Apprendre d'eux est la clé de voûte du design thinking : ils doivent être la première, voire parfois l'unique, source d'inspiration pour tout processus de design thinking.
On peut revendiquer cette valeur humaniste dans son design comme un idéal à atteindre, inspirant mais abstrait, sans réelle démarche structurée et fine de captation des besoins. On peut aussi mener une enquête de satisfaction auprès de ses clients qui peuvent se dire très satisfaits mais ne pas vouloir recommander vos produits auprès d'autrui. Margaret Mead, anthropologue du XXe siècle, soulignait la dualité et la différence entre ce que disent les gens, ce qu'ils font et ce qu'ils disent qu'ils font. Les raisons en sont multiples : mémoire reconstituée et non précise, désirabilité sociale, adaptation de son comportement au contexte auquel on est confronté… C'est pourquoi il nous faut prendre la posture de l'anthropologue, comme le conseille Tom Kelley[5], et s'immerger avec ceux pour qui on veut innover afin de comprendre leur réalité d'une façon profonde, objective, et pertinente : ne pas juger mais développer une empathie authentique et un amour vrai d'observer et de comprendre l'autre ; ne pas succomber au syndrome du « déjà-vu », mais cultiver l'art de l'étonnement pour voir ce qui est caché et comprendre ce qui fait profondément sens.

5. Tom Kelley, *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*, Currency/Doubleday, 2005.

→ LA RECHERCHE ETHNOGRAPHIQUE

En pratique, l'art d'observer et de comprendre les autres sur le terrain, ce que nous appelons recherche ethnographique, est très difficile : il exige une combinaison subtile entre empathie, méthode et intuition ; il exige état d'esprit, discipline et pratique ; il exige de construire une expertise spécifique pour chaque type d'utilisateur et de contexte. Cet art est intrinsèque aux savoir-faire des individus qui constituent l'équipe projet. S'il est maîtrisé à grande échelle dans une entreprise et intégré dans sa culture, il constitue un avantage stratégique majeur : il est source d'innovations justes et rapides pour les clients, existants et futurs.
L'objectif est de gagner en pertinence par rapport à ceux pour qui on veut innover, afin de « frapper juste » : juste en pertinence dans l'identification des besoins réels, et juste en quantité dans la compréhension de leur hiérarchie. La compréhension fine des problèmes pour ceux pour qui on veut innover motive et oriente la recherche de solutions qui créent des opportunités inattendues, que ce soit l'amélioration de l'expérience utilisateur/client telle qu'elle est ou la création d'une nouvelle offre pour délivrer une expérience radicalement nouvelle.

→ L'OBJET DE LA RECHERCHE ETHNOGRAPHIQUE

La qualité des recherches ethnographiques et leur préparation amont diffèrent considérablement en fonction du degré d'expertise utilisateur de l'équipe-projet et de son professionnalisme en la matière. Plus elle est novice, plus les recherches sont exploratoires, vagues et infructueuses, plus le temps de découverte d'une piste d'exploration prometteuse est important. Savoir ce que l'on recherche représente un investissement certain en temps de la part de l'équipe-projet. Nous avons évidemment quelques astuces pour optimiser ce temps et, parmi celles-ci, nous pouvons en citer trois par exemple :

- cerner un brief sur un élément le plus précis possible adapté en fonction du temps consacré au projet (cf. p. 39). Par exemple, si le projet est court on définira un brief du type « Réinventer le réfrigérateur pour les seniors » plutôt que « Réinventer la cuisine pour les seniors » ;
- se concentrer sur les utilisateurs extrêmes, source d'apprentissage plus forte et plus rapide puisqu'elle est un concentré de problèmes, voire de solutions alternatives ;
- chercher l'évidence et non l'originalité : ce que nous aurions dû résoudre depuis longtemps et qui ne l'est pas, sans que personne ne sache vraiment pourquoi. Par exemple, alors que tout le monde cherche à faire des meubles hauts, à hauteur variable pour adapter une cuisine pour les seniors, personne n'a fait de meubles à mi-hauteur posés sur le plan de travail et parfaitement accessibles.

Ces astuces sont typiques du design thinking, et diffèrent d'autres types de pratiques qui préfèrent commencer par une thématique générale, cibler un profil de consommateurs représentant l'ensemble du marché ou chercher l'originalité.

→ MÉTHODE ET OUTILS DE LA RECHERCHE ETHNOGRAPHIQUE

Les recherches ethnographiques s'articulent clairement sur quatre temps : préparation, collecte des données sur le terrain, synthèse et communication. Ces quatre temps (et surtout les deux premiers) sont parfois à répéter plusieurs fois en fonction de la qualité des données et de la capacité à les interpréter. C'est le travail d'une équipe-projet et/ou de l'équipe pédagogique et/ou d'une équipe de consultants ; il est long et incertain. Il faut savoir se précipiter lentement en quelque sorte et accepter d'échouer : ne rien voir de pertinent, ne pas avoir accès au bon terrain, ne pas avoir bien identifié les utilisateurs extrêmes, ne pas savoir recadrer d'une façon prometteuse, ne pas avoir utilisé les bons outils… Cette clairvoyance permet de recadrer le champ des recherches le plus tôt possible afin d'augmenter ses chances d'identifier des opportunités le plus rapidement possible et de trouver les pistes les plus créatrices de valeur pour tous.

Pour augmenter la qualité de la collecte des données, rigueur, méthode et outils sont plus que nécessaires, même s'ils ne peuvent se substituer à l'impérieuse nécessité d'adopter une attitude empathique à tout moment. Il existe plus d'une cinquantaine d'outils de recherches ethnographiques, dont les deux principaux sont l'interview et l'observation. Les maîtriser est déjà tout un art et il est toujours frappant de voir les biais cognitifs des novices en la matière, voire parfois une inaptitude certaine. Ces deux outils sont déjà riches de variantes (conversation dynamique, visite guidée, la petite souris, être l'ombre d'autrui, la mouche sur le mur, archéologie comportementale…) et doivent toujours être complétés par quelques autres techniques adaptées aux types d'utilisateurs, d'artefacts et de contextes (journal d'activité, vie ma vie, vidéos participatives par exemple). Savoir les choisir puis les utiliser d'une façon rapide et pertinente démontre l'acquisition d'une expertise dans ce domaine.

Au préalable de notre recherche sur le terrain, nous allons cadrer un axe d'observation par rapport à une analyse des enjeux liés uniquement aux utilisateurs – essentiellement par rapport à leurs contraintes et leurs problèmes souvent déjà répertoriés – pour capter la *big picture* (« la vue d'ensemble »), comme disent les Anglo-Saxons. À l'issue de ces recherches, nous devons au moins être capables de définir des impératifs auxquels notre solution doit répondre. Ces impératifs sont une combinaison de principes de design, de propositions de valeur et de cahiers des charges uniquement expérientiels. Ces recherches sont sources d'*insights* (« idées ») qui souvent recadrent très fortement la problématique initiale. Cette capacité de recadrage avec ce qui fait sens dans la perspective de l'utilisateur final est toujours perturbante et parfois même impossible pour certains. Le risque, lorsqu'on mène des recherches ethnographiques, est d'être perdu sous une quantité impressionnante de don-

nées de terrain qui restent éparpillées et de ne plus savoir comment les synthétiser ni les analyser, car aucune piste claire ne semble se dessiner. Ce sentiment est tout à fait classique, car après avoir divergé pour embrasser l'ensemble des problèmes, il faut converger pour recadrer et choisir des axes d'exploration. Choisir, c'est renoncer. Choisir, c'est faire un pari. Perdu, le risque est aussi de synthétiser les données d'une façon abstraite avec des matrices analytiques, ce qui rompt le lien et la décharge émotionnelle, et ce jusqu'à trahir parfois les valeurs du design thinking : l'analytique rationalise l'émotionnel au point de devenir abstrait, sans humanisme, et de perdre toute pertinence et justesse.
Il existe plusieurs astuces pour ne pas tomber dans ce travers et, parmi celles-ci, nous pouvons citer notre favorite : avant de définir des impératifs, il faut se recentrer sur les histoires et les personnes rencontrées qui sont les plus inspirantes, voire une seule et unique. En d'autres termes, il faut trouver sa Jacqueline ! Se concentrer en profondeur sur l'expérience d'une personne, celle qui vous a le plus inspiré, est toujours une source incroyable d'apprentissage, de motivation et de convictions profondes. Cela paraît risqué en termes de capacité de représentation d'un marché : il faut y croire pour le faire, être parfaitement convaincu du pouvoir du qualitatif approfondi, ou tout bonnement constater son efficacité par la pratique !

→ ENTRE INSPIRATION ET IDÉATION

Que des pistes prometteuses se dessinent d'une façon claire ou pas, que la recherche ethnographique soit approfondie et de qualité ou pas, la pratique nous montre qu'à un certain moment, décidé par avance, cette phase d'inspiration par le terrain doit faire place à une nouvelle étape du processus : l'idéation. Certaines équipes excellent dans l'inspiration et restent pauvres dans l'idéation. Pour d'autres, c'est l'inverse, elles trouvent leur inspiration dans l'idéation, après avoir été assez peu fructueuses dans l'inspiration. Nous avons appris à respecter le passage entre inspiration et idéation, sachant que cette prochaine étape est aussi riche de maillage avec les utilisateurs pour une version 2.0 des recherches ethnographiques… Un autre phénomène qui nous a beaucoup surpris dans la pratique est que l'inspiration ne s'arrête pas dans la phase suivante de l'idéation : elle se transforme pour se nourrir d'autres sources que la recherche ethnographique.

PHASE IDÉATION : MAKE IT REAL !

« L'idéation est le processus de générer, développer et tester des idées qui peuvent aboutir en des solutions[6]. » Contrairement à une confusion souvent faite, l'idéation ne se réduit pas à une activité de génération des idées dont l'archétype est le brainstorming, mais désigne une étape plus large qui englobe aussi le prototypage des solutions et les tests avec les utilisateurs en contexte réel. L'objectif est de confronter rapidement ses idées avec des utilisateurs pour percevoir ce qui a un sens et ce qui n'en a pas, plutôt que de passer beaucoup de temps à développer des idées théoriques ou bien de passer des mois et de dépenser beaucoup d'argent pour réaliser un prototype industriel dont l'intérêt n'a même pas été présenté aux utilisateurs.

Le monde du design thinking est convaincu par la fugacité et la volatilité des idées : une idée ne vaut que si elle est réalisée ; une idée ne vaut que si elle correspond à un besoin réel ; une idée doit grandir et être nourrie par l'interactivité avec les utilisateurs réels (et non cultivée dans un endroit scellé par la confidentialité et déconnecté du monde). Des idées qui trouvent leur source d'inspiration dans une exposition longue aux problèmes réels des utilisateurs sur le terrain sont plus justes en pertinence dès leur émission. Elles restent cependant sources d'interprétations divergentes tant qu'elles ne sont pas matérialisées : on peut avoir l'idée de pain, et pourtant un Français imaginera sur cette idée une baguette, un Allemand un *brot* et un Anglais un *bread* aux couleurs, formes et goûts différents. Il suffit de rechercher des images de ces trois mots sur Google pour rapidement constater que les réalités ne sont pas les mêmes !

6. Tim Brown, « Design Thinking », *op. cit.*

→ LES TECHNIQUES DE CRÉATIVITÉ DU DESIGN THINKING

Nous pratiquons différentes techniques de créativité. Notre maître en la matière est Paul-Hubert Des Mesnard, expert en créativité pendant 40 ans à Créargie qui, fort d'une longue expérience, est maître dans l'art d'accoucher un groupe sur des sujets les plus abrupts. Son art est reconnu par tous, élèves, professeurs, industriels et consultants. Il nous a légué son héritage de pratique, avec un état d'esprit entre l'enfant, le fou et le poète, ainsi que ses nombreuses techniques, non seulement de créativité mais aussi d'animation de groupes. Parmi celles-ci, nous pouvons en citer quelques-unes, dont la mise en œuvre est décrite dans la partie 2 de cet ouvrage :

- la méthode des inverses, qui déchaîne toujours autant les groupes dans leur capacité à envisager le pire ;
- la méthode du ludion qui permet de définir le bon niveau de cadrage et éviter les écueils du détail ou de l'abstraction ;
- la méthode des analogies qui permet un transfert d'un domaine à un autre d'une façon toujours très fertile.

Nous cherchons à donner forme à nos idées le plus rapidement possible, non pas par le dessin, mais par le prototypage rapide, afin de créer une expérience tangible pour l'utilisateur avec le nouvel artefact, que ce soit un produit ou un service. Au début de notre phase d'idéation, tous les prototypes de produits sont réalisés en carton, bois et plastique. C'est pourquoi un atelier de bricolage n'est jamais à plus de 7 secondes des équipes-projets : non seulement sa proximité nous rappelle cette valeur fondamentale du passage de l'idée à la forme tangible testable et nous invite à toujours rester pragmatiques, mais aussi il nous fournit le confort fonctionnel pour donner vie à nos idées.

La forme des prototypes diverge évidemment en fonction de la nature de l'artefact (produit ou service) et, dans le cas d'un service, particulièrement par rapport à sa nature : application, service à la personne nécessitant une série d'actions chronologiques, site Web ou système d'information nécessitant une série d'actions et d'interfaces avec différents scénarios d'usage et différentes parties prenantes…

Sur certains types de service, le magicien d'Oz, prototype d'illusion permettant de simuler l'expérience idéale comme si elle fonctionnait alors que ce n'est pas le cas et réalisé avec des outils vidéos, est souvent utilisé.

→ PROTOTYPES RAPIDES ET SCÉNARIOS DE PRÉSENTATION

La mise en scène des prototypes (produits ou services) nécessite une attention très particulière pour recueillir un retour pertinent et constructif de la part des utilisateurs. C'est un exercice très délicat qui peut être totalement biaisé par la façon de présenter. Il faut y réfléchir et concevoir le scénario de présentation avant de partir sur le terrain. Une année, un groupe d'élèves avait créé un prototype de faible résolution (fait de carton et de plastique), pour représenter leur « cofontaine de café » permettant de servir plusieurs cafés en même temps, tout en restant sur l'idée d'une personnalisation du choix du café et en renforçant l'idée de transparence lors de sa préparation. Ils avaient placé ce prototype sur des tables de cafétéria et avaient posé la question : « Ça vous fait penser à quoi ? » Évidemment l'ensemble des réponses était des plus exotiques, démontrant manifestement l'imagination débordante des gens qui les entouraient ! Ils sont rentrés dépités. Nous sommes retournés sur le terrain ensemble avec un autre scénario de présentation et de mise en situation, en expliquant le constat fait sur le besoin que plusieurs personnes se retrouvent autour d'un café et en mettant les personnes en situation, et les retours furent d'une tout autre nature : un changement de paradigme s'ouvrait…
Dans cette phase de présentation des prototypes, un certain savoir est nécessaire pour limiter les biais liés aux préconceptions, les jugements hâtifs et les conversations superficielles. L'état d'esprit est à nouveau l'empathie, avec une volonté d'écouter pour améliorer les solutions proposées. C'est à nouveau l'état d'esprit de la recherche ethnographique mais associé à une méthode et des outils différents.

Typiquement, les différentes étapes clés de ce recueil de réactions se décomposent de la façon suivante. Tout d'abord, on forme différents groupes de quelques personnes seulement avec au moins deux personnes de l'équipe-projet pour un groupe, puis on décrit le besoin perçu et pourquoi. Ensuite, on montre soi-même la solution imaginée avec l'objet ou les objets prototypés dans un scénario d'usage typique. On laisse alors réagir les utilisateurs sur chacune des actions : ils aiment, pourquoi oui, pourquoi non, sans juger et sans interrompre. On note tout devant eux et de préférence sur un tableau avec les verbatims retranscrits de la façon la plus exacte possible. Après, on les laisse interagir seuls avec les objets ou commenter entre eux : on observe et note tout ce qu'ils disent et tout ce qu'ils font. On propose éventuellement des améliorations en fonction de leurs réactions et on les laisse à nouveau réagir. En fonction de la durée du projet, de sa maturité et de sa nature, nous utilisons une demi-douzaine de prototypes différents, afin de diverger dans le champ des possibles ou de converger, notamment par rapport à la définition de fonctionnalités clés. En début d'exploration, on se concentre surtout sur des parties dites critiques : des moments critiques de l'expérience, des fonctionnalités critiques de l'objet, des activités critiques du service (incluant des systèmes d'information)… Ce sont des prototypes dits d'expérience critique ou de fonction critique. Ce type de prototype est une étape préalable à la définition du « produit minimum viable », concept cher au lean start-up[7]. Ces prototypes permettent de gagner en pertinence et instaurent de la confiance avec l'écosystème, autrement dit les utilisateurs, qui se sent rassuré sur notre capacité à l'avoir compris et à être en mesure de proposer des solutions concrètes. Quand nous sommes assurés de cette

7. Méthode développée par Eric Ries qui reprend la philosophie et les outils du lean management appliqué aux petites entreprises. Il se base notamment sur la notion de produit minimement viable à partir duquel on itère avec ses futurs clients afin d'obtenir un produit ou un service parfaitement adapté au marché.

pertinence acquise, nous poussons notre imagination avec un prototype dit *darkhorse* : le cheval qui crée la surprise en gagnant la course alors que personne n'avait misé dessus… Nous choisissons une idée la plus folle possible, tout en restant plausible : on n'ose imaginer que ce serait possible et pourtant si on le faisait…
Cette phase de divergence, qui pousse à l'extrême une piste, est riche d'apprentissage quand on la soumet aux utilisateurs. En fin d'exploration, des prototypes testant des fonctionnalités spécifiques, ou à l'inverse le système dans son ensemble, nous permettent de converger vers une preuve de concept et un démonstrateur.

→ LES IDÉES À L'ÉPREUVE DES TESTS

C'est dans la phase d'idéation qu'on peut être le plus convaincu que le design thinking se pratique comme un sport, avec le même état d'esprit et le même niveau d'effort pour réussir. La nécessité de pratiquer encore et encore pour réussir est bien soulignée dans un témoignage de Michael Jordan, dans Failure, une publicité de Nike : « J'ai raté 9 000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu presque 300 matchs. 26 fois, on m'a fait confiance pour prendre le tir de la victoire et j'ai raté. J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi je réussis. » Il ne faut pas mal interpréter son propos, typique de la culture américaine : jamais il n'a accepté l'échec ; il a toujours essayé avec la ferme conviction qu'il allait réussir, même après 9 000 tirs ratés. C'est l'apologie de la persistance dans l'action, de la transpiration nécessaire dans l'effort et du faire pour réussir. Un classique pour les inventeurs : James Dyson témoigne d'environ 4 500 essais et tests pour la mise au point de son premier aspirateur. Edison a aussi souligné l'impérieuse persévérance nécessaire pour la mise au point de l'ampoule (une des créations qu'il n'a pas lui-même inventée) avec cette célèbre phrase : « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas. » Dans cette phase de mise au point, il faut bien garder en mémoire que « le génie, c'est 1 % de talent et 99 % de dur travail », comme le souligne Edison.
Dès que nous avons suffisamment qualifié ce que veulent les utilisateurs, il nous faut combiner cette désirabilité avec la faisabilité et la viabilité. Ainsi, nous élargissons les « tests » avec toutes les personnes intéressées et concernées de notre partenaire : les retours concernant ce qui est désirable par les utilisateurs sont présentés et des ateliers sont organisés pour tester la faisabilité technique et la viabilité organisationnelle. C'est une journée dite « portes ouvertes » pour l'ensemble de l'entreprise.
À l'issue de la phase d'idéation, une ou plusieurs solutions ont été qualifiées et choisies pour répondre à la combinaison recherchée entre désirabilité, faisabilité et viabilité. Elles ont été mises à l'épreuve au moyen de tests avec des utilisateurs ainsi qu'avec les différentes parties prenantes de la mise en œuvre. C'est toujours une leçon de grande humilité : ce sont rarement vos idées qui passent le crible de la désirabilité, faisabilité et viabilité. Humilité et écoute permettent de frapper juste pour frapper fort, de comprendre l'évidence de ce qui est à la croisée entre ce qui est désirable pour ceux pour qui on innove et ce qui est réalisable par ceux qui mettront en œuvre.

PHASE IMPLÉMENTATION : MAKE IT HAPPEN !

La phase d'implémentation commence au moment où émergent une ou plusieurs solutions matures, résultantes de l'interaction entre les phases d'inspiration et d'idéation. C'est la transition vers l'exploitation, alors que les deux premières phases sont exploratoires. L'implémentation regroupe toutes les activités nécessaires pour transformer le projet de l'état de conception à une réalité, c'est-à-dire, dans notre cas, à la création d'une nouvelle offre lancée sur le marché. La phase d'implémentation doit évidemment être adaptée en fonction de la nature du projet innovant et du processus interne de l'organisation qui mettra en œuvre la solution imaginée. Après avoir frappé juste, il faut frapper fort, tout en restant prudents et pragmatiques.

→ L'ÉPREUVE DU PASSAGE À L'EXPLOITATION

Pour réussir cette transformation, il faut combiner les éléments suivants : le storytelling, un pilote et la génération de toutes les opérations internes nécessaires pour la mise en œuvre dont, par exemple, le lancement sur le marché du nouveau produit, ce qui implique d'adapter ou de redéfinir le modèle économique, d'obtenir les approbations de la direction générale pour lancer les opérations industrielles et commerciales selon le processus interne de l'entreprise, de générer les opérations internes… Plus l'offre nouvelle est de rupture, plus la transition entre conception et exécution est orchestrée autour d'un pivot qu'est la redéfinition du modèle économique. Les risques sont multiples et chercher à les réduire est une priorité : la nouvelle offre doit s'appuyer sur des compétences clés de l'entreprise et représenter un redéploiement stratégique plus qu'une diversification pour contribuer à sa pérennité ; un pilote (prototype préindustriel déployé à échelle 1 dans un contexte réel) permet d'observer et d'identifier de nouveaux biais qui seront corrigés ou d'anticiper des conséquences en termes de déploiement ; la simulation des opérations internes dans des scénarios de lancement est tout aussi structurante qu'un atelier sur la création d'un nouveau modèle économique.

Le passage de la conception à l'exécution est souvent considéré, à juste titre, comme une épreuve parfois mortelle : c'est la vallée de la mort des projets innovants. Cette métaphore est souvent utilisée pour souligner les difficultés des transferts technologiques entre le monde académique, l'invention ou un programme R & D (Recherche et Développement) et le monde industriel, entre l'innovation et la mise sur le marché ; ou bien les difficultés des start-up à survivre financièrement dans les phases amont, avec des passages toujours délicats et périlleux, entre l'idée, les développements R & D, le lancement d'un nouveau produit et la commercialisation réussie à grande échelle. Cette métaphore existe aussi au sein des

entreprises elles-mêmes, qui conçoivent de nombreux projets innovants dans un centre d'innovation dédié par exemple, mais réalisent un taux de mise sur le marché faible. Comment traverser cette vallée de la mort ?
Nous nous appuyons sur deux pivots liés à notre processus : d'une part, la combinaison des deux phases précédentes d'exploration (l'inspiration et l'idéation), pour concevoir juste ce qui est pertinent, et cette nouvelle phase d'implémentation, pour mettre en œuvre ces solutions pertinentes, augmente non seulement le taux de réussite (frapper juste), mais réduit aussi le coût et le temps de mise sur le marché (frapper fort) ; d'autre part, les trois activités principales de cette phase d'implémentation ont pour objectif de créer un momentum (impulsion d'énergie et d'enthousiasme) collectif et de le maintenir sous forme d'engagement dans l'action.

→ CRÉER ET MAINTENIR LE MOMENTUM

Créer le momentum est une étape nécessaire pour attirer l'attention et embarquer un maximum de personnes dans l'entreprise, de la direction générale aux opérationnels, en passant par les experts et les managers. Tous doivent être convaincus. Dès que l'offre imaginée est en rupture par rapport aux référentiels initiaux d'une entreprise, la seule conviction de l'équipe-projet ne suffit pas à créer un changement et une transformation. Le momentum se crée lorsqu'on justifie la nécessité d'enclencher de tels changements internes pour créer une telle offre : ainsi, nous utilisons l'art du storytelling, l'art de raconter une histoire, pour faire partager notre voyage d'exploration et démontrer le bénéfice de notre découverte.
Le storytelling permet de raconter une histoire forte d'émotions et de sens par rapport à ce que nous recherchons. Nous l'utilisons sous deux formes différentes avec tous les partenaires extérieurs à l'équipe-projet, et tout particulièrement vis-à-vis de ceux qui auront un rôle dans la mise en œuvre future.
D'une part, nous racontons l'histoire de notre voyage d'exploration sous forme de *learning story*, afin de dire pourquoi nous croyons que la direction suivie est la plus prometteuse. Cela demande un degré de prise de conscience et de réflexivité fort par rapport au chemin parcouru, ce qui détermine également le niveau d'apprentissage et la capacité de rebond de l'équipe-projet (et représente un excellent critère d'évaluation de celle-ci de la part des directions ou des équipes pédagogiques !). Cette histoire s'articule sur les prises de conscience et de décisions tout au long des différentes étapes et activités.
D'autre part, nous racontons l'histoire de la transformation de l'expérience de ceux pour qui on veut innover, afin de partager les bénéfices de la solution imaginée par rapport à la solution existante. Cela demande de faire preuve d'une empathie authentique et d'une imagination pragmatique pour proposer une expérience idéale. Le mieux est de démontrer par la réalisation même l'impact réel de cette expérience : le projet n'est pas soumis à l'évaluation de personnes ad hoc au projet ; il est évalué par les bénéfices réels, mesurés par l'observation de cette nouvelle réalité. L'histoire s'articule sur les différents moments historiques de maillage avec les utilisateurs : problèmes, recherches itératives de solutions, solution idéale, bénéfices réels évalués par la réalisation et la mise en place de la solution imaginée. La vidéo pour montrer ces moments forts est le format le plus percutant.
Maintenir le momentum est tout aussi difficile que de le créer, même plus difficile témoigneront certains. Disons que le sprint fait place à un marathon et une course de haies. Après l'engouement de la nouveauté, il faut maintenir l'élan pour une mise en œuvre avec une vigilance dans les moindres détails pour éviter le risque d'une dégradation de la solution imaginée par les contraintes de la mise en œuvre ou les lourdeurs liées aux changements nécessaires. L'engagement dans l'action, par la création d'un pilote et la génération d'opérations internes, facilite cette transition et favorise le maintien d'un momentum collectif favorable à la mise en œuvre.

Le pilote peut être une étape négligée tant on est persuadé que nous maîtrisons les solutions proposées, vu le nombre de prototypes, essais et tests réalisés au préalable. Il faut se garder d'une telle présomption pour au moins deux raisons : d'une part, de nouveau, seule l'observation la plus objective possible de la solution imaginée dans un contexte réel non biaisé permettra d'évaluer l'expérience réelle des utilisateurs ; d'autre part, il faut faire attention à ce que les feedbacks ne soient pas biaisés par les parties prenantes qui ont été impliquées tout le long du processus. En effet, les utilisateurs ont développé une certaine empathie et sympathie pour l'équipe et le projet ! Seul un pilote permettra de prendre de nouveau la distance nécessaire pour identifier et anticiper des problèmes possibles une fois le produit implémenté à grande échelle. Un pilote est aussi une source de réflexion pour apprendre et partager afin de mener les opérations futures entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Nous préférons appeler le dernier élément « génération des opérations » plutôt que génération du modèle économique, pour ne pas réduire cette activité à l'organisation d'un atelier sur ce sujet, même si ce dernier peut être un incontournable pour faire réfléchir et mettre en action les différentes fonctions de l'entreprise dans la mise en œuvre. En effet, nous constatons que c'est principalement l'engagement de la direction et des différentes fonctions stratégiques qui joue un rôle déterminant sur la suite du projet. Nos premiers projets, même si satisfaisants après un atelier de génération d'un nouveau modèle économique et même après les félicitations du jury pourrait-on dire (dixit la direction générale), n'ont pas toujours eu de suites dans l'entreprise. Face à notre interlocuteur de référence, c'est bien notre capacité à embarquer et mettre sous tension les différentes parties prenantes, ainsi qu'à générer des actions réelles d'implémentation qui détermine la capacité de mise en œuvre au sein de l'entreprise.

→ LE MOMENTUM ET LA DISSÉMINATION DE L'INFORMATION

Pour favoriser la création et le maintien d'un momentum au sein de l'écosystème, et tout particulièrement au sein de l'organisation qui mettra en œuvre la solution imaginée, nous avons aussi observé l'impact incroyable d'une activité complémentaire tout le long du processus, que nous avons appelée dissémination. Ce terme est généralement utilisé en biologie pour désigner la dispersion de graines, par divers moyens : elle permet entre autres aux plantes de coloniser de nouveaux milieux. Dans la communication, ce mot est utilisé pour indiquer la diffusion d'un message au public sans retour direct de celui-ci. Ainsi, dès les premières étapes du processus, nous semons des messages par des actions de communication de natures très diverses, qui vont bien au-delà d'une soutenance et d'un rapport, même si ces deux éléments en font partie et constituent des moments forts et structurants. Nous en avons répertorié une quinzaine sur les trois phases et le constat est évident : plus le projet porté par les équipes-projets et les parrains est connu, plus il apparaît comme une évidence de ce qu'il aurait fallu faire depuis longtemps, plus il est facile d'embarquer les personnes clés dans la mise en œuvre. Les équipes-projets et les porteurs de projet doivent alors accepter d'être dépossédés de leur création : c'est la preuve du succès, du passage de la marginalité au *mainstream* (« courant dominant »), de la conception à l'exécution à grande échelle, de l'exploration à l'exploitation.

CONCLUSION AUX PHASES DU DESIGN THINKING

Ces trois phases qui semblent distinctes se recoupent en réalité grâce à une démarche itérative qui met l'utilisateur et son expérience au centre du processus : nous sommes toujours dans un état d'esprit empathique vis-à-vis de ceux pour qui on veut innover, qu'ils soient clients ou futurs clients, et ce souvent dans un système complexe de parties prenantes aux enjeux différents. La volonté de créer une expérience idéale, simple, fluide et porteuse de sens, est notre unique boussole. Ainsi, il n'est pas rare qu'avant qu'une synthèse créative ne s'opère et que tout devienne évident et clair, l'équipe-projet soit obligée de recadrer plusieurs fois, ce qui implique des retours en arrière, avec, par exemple, de nouvelles boucles successives de recherches ethnographiques, soit dans une direction radicalement nouvelle, soit dans la même direction mais d'une façon plus précise par rapport à un point particulier (moment de l'expérience notamment). Nous symbolisons les allers-retours par des boucles autour des différentes activités du processus.

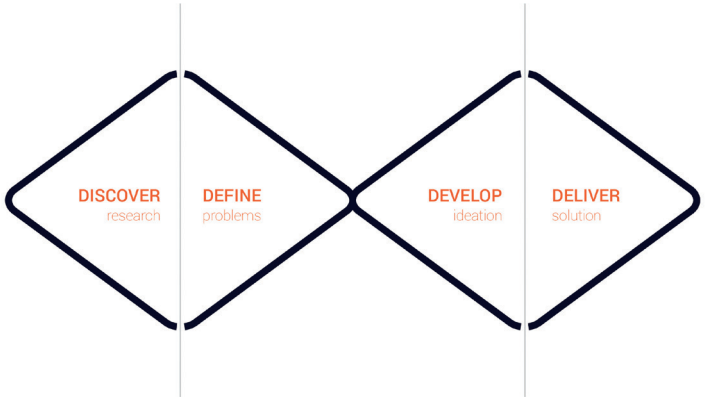


Schéma de la méthode du double diamond, développé par le Design Council britannique, qui met en avant des alternances de phases divergentes et convergentes.

DIVERGENCE ET CONVERGENCE

Tout au long de ce processus, et plus intensivement dans les phases exploratoires de l'inspiration et de l'idéation, il y a une alternance de phases divergentes et convergentes. Nous avons remarqué que plus l'amplitude et la fréquence de cette alternance sont fortes, meilleur est le résultat de l'équipe-projet. Ce n'est pas sans risque cependant : plus l'amplitude est forte, plus la fréquence est élevée, plus le risque de se perdre aussi est grand !
Prendre conscience des risques associés à l'amplitude des phases revêt un double avantage : d'une part, cela permet de les modérer en fonction de ses capacités, d'autre part, cela permet à l'équipe et aux individus de mieux gérer leurs zones d'inconfort et de confort. Nous enseignons ce mécanisme pour faire grandir l'équipe en maturité et professionnalisme pour leur voyage d'exploration. Dans un premier temps, il faut expliquer le quoi, le pourquoi et le comment. Puis, dans un second temps, il faut le ressentir, pour soi, pour et avec les autres. Enfin, dans un troisième temps, il faut enclencher une réflexivité, personnelle et collective, afin d'améliorer sa pratique.
L'expérience nous a montré la valeur et l'importance de cette prise de conscience et de cette recherche de maîtrise. Elle nous a aussi enseigné des astuces à chaque phase pour survivre à cette alternance.

→ EN PHASE D'INSPIRATION

La phase d'inspiration commence par une phase de divergence où, à partir d'un brief (de préférence défini d'une façon précise par une équipe de professionnels en design thinking), l'équipe-projet apprenante s'acculture, essentiellement par une immersion sur le terrain : le risque est fort de se perdre dans une multitude de détails sans fil d'Ariane. L'équilibre entre divergence, pour embrasser l'ensemble des problèmes que peuvent rencontrer les utilisateurs, et convergence, pour s'appuyer sur un axe structurant pour une observation fructueuse, est délicat. Certaines astuces permettent de maintenir un équilibre constructif sans se faire noyer.
La phase d'inspiration se termine par une phase de convergence qui définit précisément pour qui on innove, le type d'expérience que l'on veut réinventer, ainsi que l'identification de pistes prometteuses articulées sur l'identification de besoins (formulés par des impératifs, des insights et peut-être un PoV, *Point of View*, outil utilisé pour recadrer un projet à la fin de la phase d'inspiration) et d'une cohérence avec une viabilité globale pour l'organisation qui mettra en œuvre. Dans cette phase d'inspiration, avant d'arriver à la formulation d'une piste cohérente prometteuse, il n'est pas rare d'alterner une série de convergences et de divergences avec de multiples allers-retours sur le terrain.

→ EN PHASE D'IDÉATION

La phase d'idéation alterne divergence et convergence d'une façon différente. Elle commence par une phase de divergence évidente, avec la recherche de solutions tous azimuts via notamment le brainstorming. Le prototypage et le test entraînent automatiquement une convergence sur un type de solutions dont les retours peuvent soit confirmer la piste d'exploration soit l'éliminer. L'écoute et la remise en cause sont essentielles pour ne pas persister dans une voie sans issue et rebondir sur l'échec pour le transformer en leçons et avancer sur un chemin plus prometteur. Le type de prototypes invite aussi soit à diverger soit à converger. Le premier temps doit être plus dans la divergence et le second dans la convergence. L'équilibre se fait en fonction des capacités de l'équipe, de sa rapidité et de ses découvertes.

→ EN PHASE D'IMPLÉMENTATION

À l'inverse, la phase d'implémentation alterne convergence et divergence aussi, mais dans une amplitude et une fréquence fortement atténuées. Une voie prometteuse s'est dessinée. La mise en œuvre est cependant jonchée d'obstacles et de problèmes inattendus. L'introduction de quelque chose de nouveau dans la réalité ne se fait pas sans heurt, difficulté et parfois douleur. Le diable est dans les détails, dit-on souvent. À chaque problème rencontré, il faut trouver des solutions pour que l'aventure continue : il faut diverger et être créatif. Face à ce type de problèmes généralement facilement identifiables, on a besoin de plus de créativité qu'à n'importe quel autre moment, alors que dans les phases précédentes, l'art d'observer, de trouver l'évidence et d'imaginer jouait un rôle plus fondamental. Avoir des idées de résolution, en quantité et en flexibilité, avec toujours la même pugnacité dans l'action, joue un rôle critique pour faire le trajet de retour.

→ VERS L'ÉQUILIBRE ET LA SYNTHÈSE CRÉATIVE

Globalement, les phases divergentes ont pour objectif de multiplier les options possibles pour créer des opportunités prometteuses. Les phases convergentes ont pour rôle de sélectionner des axes d'exploration ou des solutions prometteuses (ce que je comprends, ce que je retiens comme piste, ce que je choisis parmi des possibilités). L'objectif est de faire des choix en recherchant ce qui est utile pour autrui et réaliste pour l'équipe et l'organisation. L'objectif d'offrir l'expérience idéale à ceux pour qui on innove est une boussole pour l'équipe dans ces zones de turbulences où il faut savoir naviguer avec dextérité et justesse. À cette alternance de divergences et de convergences, s'ajoutent d'autres tensions cognitives tout au long du processus, notamment l'avancée dialectique propre à l'innovation : deux choses s'opposent, paraissent incompatibles pour le commun des mortels et pourtant l'équipe va réussir une synthèse créative qui va permettre de les réconcilier pour faire une avancée majeure. Toutes ces tensions sont inhérentes au voyage d'exploration que va vivre l'équipe-projet. Ce ne sera pas un long fleuve tranquille il faut bien l'avouer. L'intuition, si elle a été bien nourrie par une exposition pertinente et suffisante aux problèmes du terrain, est un guide précieux pour ceux qui savent l'écouter et la suivre, ce qui n'est pas donné à tout le monde. Processus itératif et non linéaire avec différents types de phase, nous vous proposons de plonger dans cette étude de cas pour mieux comprendre par la pratique le design thinking.

COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Ce livre n'a pas pour vocation d'être un ouvrage qui recense tous les outils du design thinking mais de vous présenter le voyage d'exploration d'un projet iconique, qui s'est inscrit dans un écosystème particulier, en espérant qu'il pourra vous guider pour comprendre ce qu'est le design thinking et utiliser cette approche sur un projet concret dans votre organisation.

Le livre s'articule autour des trois phases clés du design thinking : inspiration, idéation et implémentation. Au sein de chacune d'elles, nous avons souhaité présenter de la façon la plus précise possible les étapes exactes par lesquelles nous sommes passés et qui ont alterné entre des phases de divergence et de convergence.

Sur chacune des étapes, un texte présente ce que nous avons fait et des outils et méthodes que vous pourrez réutiliser dans tout autre projet.