**Chapitre 2 Comment innover ?**

**Séquence 7 Accélération du cycle essai-erreurs**

**Idéation et design thinking**

15/11/2013

Denis Cristol – Directeur de l’ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT

[Introduction 3](#_Toc367078772)

[Article 1 - Qu’est-ce que le design thinking? 5](#_Toc367078773)

[Article 2 - Le Design Thinking : de la « boîte noire » du designer à la boîte à outils de l’innovateur 9](#_Toc367078774)

[Article 3 - Le Design Thinking : de la « boîte noire » du designer à la boîte à outils de l’innovateur 11](#_Toc367078775)

[Article 4 – Les innovations en France sont encore et avant tout technologiques 15](#_Toc367078776)

[Article 5 - Innovation : les atouts du design thinking 17](#_Toc367078777)

[Autres liens 22](#_Toc367078778)

# 

# Introduction

L’accélération du cycle essai-erreur lorsqu’il s’accompagne d’une culture de confiance et d’apprentissage à partir des erreurs permet de progresser plus vite collectivement.

Mais, les questions qui se posent est qu’essayer ? Et comment le faire ?

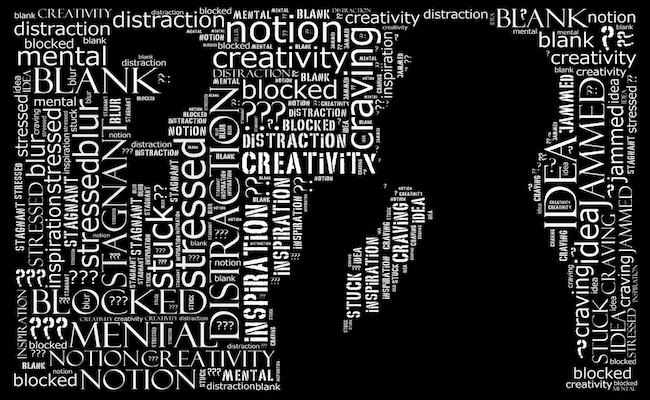
Une des méthodes les plus précieuses repose dans l’engagement dans l’action, la prééminence du faire. Dans ce faire il est possible de s’appuyer sur tous les outils et les méthodes de créativité qui conduisent à proposer, à lâcher prise, à rater pour un temps et à recommencer.

Le dossier à suivre va donner des outils pratiques pour avancer entre idéation et design thinking. Il va permettre de situer la boite à outils, les démarches et méthodes guidant au mieux le cycle et permettant d’en tirer profit.

# Article 1 - Qu’est-ce que le design thinking?

Par [La rédaction](http://frenchweb.fr/author/journaliste) | le 6 septembre 2013

<http://frenchweb.fr/le-design-thinking-un-nouvel-avantage-competitif/122936>



On pourrait penser que c’est une mode, mais le design thinking est bel et bien né dans années 1950. De San Francisco à Delhi, en passant par Londres et Berlin, cette méthode qui oblige à repenser les cycles de création et de management en entreprise par le design convainc les plus réfractaires. Trois écoles spécialisées ont déjà ouvert.

FrenchWeb a récemment consacré un atelier dédié en juillet dernier : **qu’est-ce que le design thinking ? Comment les entreprises peuvent-elles en tirer parti**? Réponses avec Jean-François Marti (fondateur de [Nealite](http://www.nealite.fr/)) et Cédric Borderie (fondateur de [Creasenso](http://www.creasenso.com/)).

* **Définition et historique**

Le design thinking est « un mode d’application des outils de conception utilisés par les designers pour résoudre une problématique d’innovation, par une approche multidisciplinaire centrée sur l’humain »

* Les grandes dates du design thinking:
* **Années 1950:** Le publicitaire américain Alex Osborn, en mettant au point la technique du brainstorming, sensibilise le monde de l’entreprise à la pensée créative.
* **Années 1960:** Création d’un premier programme inter-départemental à l’université de Stanford, la majeure de Product Design. Ce programme se veut centré sur l’humain.
* **1987:** Peter Rowe publie son ouvrage «Design Thinking» aux presses du MIT
* **1991:** à Palo Alto David Kelley fonde l’agence de design IDEO, qui met au point un nouveau mode de résolution des problèmes. Décloisonnement, dynamisme et remises en question sont les maîtres-mots des concepteurs du «design thinking» chez Ideo.
* **1999:** Suite à un défi lancé sur la chaîne ABC News, **Ideo crée un nouveau caddie de supermarché en 5 jours, en appliquant ses méthodes de résolution de problème complexe, avec l’aide de plusieurs professions: designers, médecins, logisticiens etc…**
* **2001:** Ideo passe de 20 à 500 collaborateurs, et s’étend à une dizaine de sites dans le monde
* **Années 2000:** Multiplication des publications, des colloques et des cours sur le Design Thinking dans les plus grandes universités du monde.
* **2012:** Création de 3 écoles de Design Thinking, aux Ponts et Chaussées à Paris, à Pékin, et à Tokyo

**L’économie de l’expérience**



Le boom du design thinking ne peut se comprendre qu’en relation à un changement de paradigme dans notre économie, désormais dominée par l’expérience. Après les services, qui ont supplanté les produits, l’expérience est une étape ultérieure dans la dématérialisation, qui répond à la standardisation des services et génère un engagement plus fort de la part des utilisateurs.

Principal tournant de ce nouveau paradigme : l’invention d’une technologie n’est pas aussi importante que l’invention de l’expérience qui accompagne la technologie.

En outre, **l’économie de l’expérience** a entraîné dans son sillage un renouveau du marketing : le marketing expérientiel centre ses efforts non pas sur la valorisation d’un produit, mais sur la promotion d’une expérience particulière, unique et nouvelle.

Face à ce nouveau contexte et aux impératifs qui en découlent, le marketing et la R&D traditionnels sont dépassés : d’où la nécessité d’avoir recours à de nouvelles méthodologies. Le design thinking, en portant la promesse de designer des expériences, semble être la réponse-clé que peuvent apporter les entreprises à ces évolutions.

**La pensée du designer**

Le design thinking, c’est s’inspirer du mode de pensée des designers pour innover dans tous les domaines.

Il impose une synthèse permanente entre les compétences analytiques des ingénieurs et des professionnels du marketing, et les compétences intuitives des créatifs.

La démarche du design thinking peut être résumée en trois étapes-clés :

* Identifier une **problématique** et comprendre son environnement
* Trouver le **concept**, l’idée qui permettra de la résoudre
* Concevoir la **forme** qui incarnera ce concept

Concrètement, le travail en mode design thinking s’organise autour de trois logiques :

* **Une logique de co-création**: une entreprise qui met le design thinking au coeur de son activité ne fait pas travailler ses départements de manière isolée, et instaure au contraire une logique «cross-département» favorisant l’intelligence collective.
* **Une gymnastique intellectuelle** alternant des phases d’intuition et d’analyse, dans une logique d’ouverture/fermeture.
* Une importance majeure accordée à **l’étude de terrain** (observation ethnographique) qui offre une compréhension pleine et entière des expériences, contrairement aux classiques études quantitatives et qualitatives.

**Les meilleures «designful companies»**

Parmi les marques les plus «designful», qui intègrent le design thinking au coeur du processus d’innovation, on peut citer Apple, Dyson, Samsung, Swatch ou encore Decathlon - **Jean-François Marti- Nealite**

Les entreprises les plus innovantes sont celles qui considèrent le design comme un aspect stratégique, et non subalterne, de leur activité. Plus qu’un simple packaging, le design doit être compris comme véritable source d’innovation : tout, de l’objet lui-même au business model, peut être «designé».

* Les points communs des designful companies:
* **L’empathie** : ces entreprises innovantes partent des besoins de l’utilisateur, voire de ses frustrations, pour lui fabriquer une expérience mémorable.
* **Une culture du prototype**
* Comprendre que **le design ne s’applique pas qu’aux objets**: les géants de l’Internet, comme Google, Facebook ou encore Amazon, utilisent le design thiking pour mettre au point et améliorer des plateformes optimisées pour l’utilisateur.
* **Des investissements lourds dans le design**: ces entreprises misent sur l’exploration et l’imagination, et leur offrent des moyens conséquents.
* **Une culture de la synthèse :** les firmes les plus innovantes rejettent les projets sur-documentés, et leur préfèrent une pensée forte et synthétique.

**Best practises et aspects organisationnels**

Les entreprises doivent considérer le designer comme source de profit et non comme coût - **Cédric Borderie, CreaSenso**

Dans l’entreprise, le design thinking implique de ne pas cantonner le design à un métier particulier, mais de l’implanter à tous les niveaux. Pour optimiser l’organisation du design thinking, il faut avant tout : choisir un pilote compétent, se définir des objectifs clairs, et attribuer au design des moyens cohérents. Partenaire du designer, le pilote doit faire la synthèse entre celui-ci et toutes les équipes amenées à commenter son travail.

Quels doivent être les principaux critères du choix d’un designer? La problématique à traiter, et son importance stratégique dans l’entreprise, doivent être considérées en premier lieux. La maturité de l’entreprise, en termes d’intégration du design, mais aussi de croissance et de capacité d’investissement, est un paramètre à prendre en compte. Enfin, l’organisation interne de la société et les compétences de l’équipe peuvent orienter le choix du designer.

* Quelques do’s et dont’s de l’organisation du design thinking en entreprise:
* **Do :** intégrer le projet dans une démarche globale
* **Do :** solliciter des spécialistes
* **Do :** Faire évoluer le projet continuellement
* **Don’t :** considérer le designer comme fournisseur, et non comme partenaire de l’entreprise
* **Don’t :** Trop s’inspirer de la concurrence

Interview de Banny Banerjee, Directeur et professeur à [d.School](http://dschool.stanford.edu/), l’école de design de l’Université de Stanford :

VIDEO (en anglais 5m) : <http://www.dailymotion.com/video/x10yqrq_banny-banerjee-associate-professor-d-school-stanford_tech>

SLIDESHARE : <http://image.slidesharecdn.com/atelierinnovationfrenchweb3-130708104550-phpapp02/95/slide-1-1024.jpg?1373298408>

[Banny Banerjee, Associate Professor – d…](http://www.dailymotion.com/video/x10yqrq_banny-banerjee-associate-professor-d-school-stanford_tech) *par* [*frenchweb*](http://www.dailymotion.com/frenchweb)

# Article 2 - Le Design Thinking : de la « boîte noire » du designer à la boîte à outils de l’innovateur

Publié le **24-09-2012** . <http://www.idcampus.be/blog-designthinking.htm?lng=fr>

« Anybody can be creative. You just have to learn how. » David Kelley, 2011

Par Catherine Elsen (LUCID-ULg) et Adeline Cornet (ID CAMPUS)

**Succes stories**



Pourquoi l’Ipod, qui n’est ni le premier lecteur MP3 performant ni le moins onéreux, est-il devenu l’incontestable référence en matière de lecteur de musique portable ?

Et pourquoi le Aravind Eye Care System, créé, en Inde, par le Dr. Venkataswamy, est-il, entre autres, en capacité d’offrir aux plus démunis des lentilles de vue adaptées pour moins de 4$, chose tout à fait impensable dans nos pays occidentaux ?

L’Ipod et les lentilles, ces produits de consommation fonctionnels, créatifs et innovants, sont tous deux le résultat d’une approche avant tout intégrée et holistique, qui a su répondre tant aux besoins réels d’un public cible qu’à ses envies. Une démarche qui sait faire vibrer à la fois nos cordes rationnelles et émotionnelles[[1]](http://www.idcampus.be/blog-designthinking.htm?lng=fr" \l "_ftn1" \o ") : le Design Thinking.

**Le Design Thinking : une réponse à une société en mal d’innovation ?**

Dans nos sociétés, la nouveauté, en tant que telle, ne suffit plus. Pour rencontrer un succès commercial, l’efficacité et l’attractivité, les produits, services, systèmes ou applications doivent plus que jamais être abordés au travers d’une approche innovante et créative qui dépasse largement le simple concept d’originalité.

Approcher le renouveau sociétal, commercial, économique, culturel ou artistique par l’indispensable intermédiaire de l’innovation et de la créativité est devenu l’un des challenges de notre époque. En réponse à ce challenge, de nouvelles manières de penser la création et la nouveauté ont émergé, parmi lesquelles l’approche du Design Thinking.

**Naissance et développement du Design Thinking**

Développée outre-Atlantique par Rowe, Kelley ou encore Brown, l’approche du Design Thinking est aujourd’hui adoptée par les leaders du marché de l’innovation, tant dans le monde de la consultance que dans celui de la production de masse (IDEO ou Apple, pour ne citer que les plus populaires). Elle se répand peu-à-peu à d’autres continents, colore les programmes de nombreuses institutions d’enseignement et s’applique à la production d’objets mais aussi aux services, l’IT, l’architecture ou encore à l’ingénierie.

Le Design Thinking peut être défini au sens large comme une démarche, ou peut-être même une philosophie. Elle peut être embrassée par tous les niveaux de l’entreprise : elle ne concerne plus seulement les acteurs traditionnellement convoqués lors de la mise en oeuvre d’une « solution innovante » (designers, membres du marketing et leaders stratégiques), mais invite justement d’autres protagonistes à se frotter à l’exercice créatif (ou à ce que les anglo-saxons appellent « the abductive reasoning », la possibilité d’imaginer ce qu’il pourrait se passer). Si le designer reste la clé de voûte du processus conceptuel, le Design Thinking favorise une approche centrée « solution » et centrée « utilisateur » auquel tout un chacun peut contribuer. C’est une démarche empathique, collaborative et multidisciplinaire. L’objectif est de démystifier le « problème », afin qu’il devienne au contraire un facteur crucial, l’opportunité d’atteindre une réponse innovante mais aussi, et avant tout, réaliste.

L’approche repose sur une boîte à outils largement fondée sur des méthodes ethnographiques et qualitatives qui font sa force. En fonction des nécessités et du contexte, certaines méthodes pragmatiques et analytiques plus répandues peuvent y être associées (benchmarking, matrices et diagrammes pour l’analyse factuelle et la délimitation de la niche etc.). Le Design Thinking ne rejette aucun procédé et préfère au contraire articuler toute initiative favorable à l’innovation autour de ses trois phases fondamentales : l’inspiration, l’idéation et l’implémentation.

[*[1]*](http://www.idcampus.be/blog-designthinking.htm?lng=fr#_ftnref1) L’Ipod est inscrit dans un sytème global où l’on retrouve, entre autres le logiciel ITunes - permettant de gérer une grande base de données de MP3, de les partager et d’extraire, sous ce format, les morceaux sur support physique (cd,…) – et l’Appel Store – plateforme numérique permettant, notamment, l’achat de morceaux de musique MP3 à la pièce (c’est-à-dire sans contraindre à l’achat d’un album complet).

Les lentilles et l’ensemble des soins de santé du Aravind Eye Care System visent l’éradiction de la cécité sur l’ensemble du territoire indien, et principalement dans les campagnes pauvres et reculées. Le système global de soins ophtalmologiques et de traitement des troubles de la vue comporte aujourd’hui 5 hopitaux, des camps mobiles de soins, des bus pour y transporter les patients, une usine de fabrication de produits ophtalmologiques, une fondation et un centre de formation.

# Article 3 - Le Design Thinking : de la « boîte noire » du designer à la boîte à outils de l’innovateur

Publié le **18-10-2012** . <http://www.idcampus.be/le-design-thinking-de-la-boite-noire-du-designer-a-la-boite-a-outils-de-l-innovateur-part-2.htm?lng=fr>

Par Catherine Elsen (LUCID-ULg) & Adeline Cornet (ID CAMPUS)

[Tel que présenté le mois passé](http://www.idcampus.be/blog-designthinking.htm?lng=fr), le Design Thinking est une démarche holistique, centrée « solution » et orientée « utilisateur » visant à la réalisation de produits, de systèmes, de valeurs, de services, de modèles ou d’applications innovants et créatifs. Ouverte à tous, et bien que le designer en reste la clef de voute, elle use principalement de méthodes qualitatives qui s’articulent autours de trois étapes principales : l’**inspiration**, l’**idéation** et l’**implémentation**.

  Les trois phases de la démarche

Le Design Thinking s’articule donc autour de trois phases fondamentales.

 La première phase est celle de **l’inspiration.** Cette dernière n’est plus réduite au phénomène nébuleux qui précède l’illumination créative, dont les designers aiment parfois préserver le caractère mystérieux. Si le professionnel créatif reste le moteur essentiel d’une synthèse indispensable, nombreux sont les acteurs qui peuvent participer à plusieurs étapes décisives du processus:

- définir le problème : ne pas hésiter à poser des questions a priori évidentes et s’assurer que le problème est bien le bon ;

- cibler le public visé : l’utilisateur évident mais aussi le secondaire, trop souvent négligé [[1]](http://www.idcampus.be/le-design-thinking-de-la-boite-noire-du-designer-a-la-boite-a-outils-de-l-innovateur-part-2.htm?lng=fr#_ftn1) ;

- atteindre les besoins essentiels des utilisateurs finaux : nous somme tous, en réalité, expérimentateurs au quotidien de nos objets et services, et nos différentes stratégies et habitudes révèlent des facettes complémentaires de l’usage. De ce fait, chaque intervenant contribue à élargir l’analyse des besoins.



Les techniques d’investigation traditionnellement convoquées dans les études de marché (questionnaires, interviews, focus groups, …) se révèlent ici souvent insuffisantes. Le Design Thinking fait en effet un pas de plus vers l’utilisateur final : celui de **l’empathie**. Les méthodes telles que l’observation ethnographique (via le shadowing, par exemple), la simulation ou l’improvisation située (body-storming) s’avèrent la plupart du temps plus efficaces, même si elles sont parfois moins confortables à mettre en œuvre. Ces méthodes révèlent des vérités cachées, implicites, souvent difficiles à décrire oralement et à atteindre au travers de méthodes trop superficielles.

 « The trouble with market research is that people don’t think how they feel, don’t say what they think and don’t do what they say » (David Ogilvy, ca. 1998)

 Ces méthodes et leurs résultats nourrissent également plus intuitivement la deuxième phase du processus, phase complémentaire et imbriquée à la première, celle de **l’idéation.**

Cette deuxième phase s’inspire des principes bien connus du brainstorming, du publiciste américain Osborn : il s’agit de générer un grand nombre d’idées, distinctes et significatives, sans jugement ni classification. La démarche est centrée sur l’action : les bribes de solution s’extériorisent, rapidement et à moindre coût, sur un support papier (un croquis rapidement exécuté, sans veiller au style, fait amplement l’affaire et suscite même parfois des découvertes inattendues).

 Après avoir fait de toutes les idées la copropriété explicite de l’équipe, ces esquisses (croquis mais aussi maquettes voire prototypes), permettent d’obtenir, depuis l’extérieur, des critiques constructives pour la troisième phase du processus, celle de **l’implémentation**. Lors de cette étape, la solution dégagée est testée, de nombreuses fois, sur le terrain et auprès des utilisateurs, afin de l'adapter au mieux aux besoins du public cible. Les tentatives doivent être multiples, s’étendre dans un laps de temps et au sein d’un espace de travail flexibles et multitâches. Les échecs, fréquents mais survenant cette fois plus en amont du processus, sont encadrés, analysés et alimentent l’itération suivante dans une recherche d’adéquation meilleure encore.

 L’approche du Design Thinking est donc résolument inductive, voire abductive. Elle s’interdit d’émettre des hypothèses et de les tester hâtivement pour en tirer des déductions simplistes : elle commence au contraire par écouter et observer le public concerné et préfère laisser les coudées franches à la génération d’idées sans a priori.

**Un procédé non sans défauts**

L’approche, bien qu’attirante, n’est pas sans écueils. Deux d’entre eux sont, à notre sens, particulièrement importants.

Premièrement, le Design Thinking recommande de ne pas suivre les contraintes budgétaires et/ou temporelles associées à toute gestion de projet classique, mais plutôt de rythmer le projet en fonction de sa réalité propre, et son évolution selon les principes de la démarche. De plus, de nombreux intervenants, aux formations diverses, sont appelés à prendre part à la construction du projet. De ce fait, cette démarche peut très rapidement se révéler très onéreuse et longue, et, donc, ne correspondre que très peu aux réalités actuelles des entreprises, organismes et communautés.

 Deuxièmement, le Design Thinking se destine tant à la création de produits qu’à la définition de nouveaux usages, modèles, processus ou systèmes. Cependant, il n’en demeure pas moins que les résultats actuels de la démarche relèvent majoritairement de la création du produit et de l’entretien de la niche commerciale liée. Le Design Thinking a donc tendance à s’enfermer dans ce cadre et à n’être perçu que comme une méthode de création de nouveaux produits et besoins.

**Une piste, pas un miracle !**

S’il n’est pas qu’une méthode de plus pour la création florissante de produits, le Design Thinking ne relève malheureusement pas non plus du miracle : il n’est pas le remède systématique à une société en mal d’innovation. Il est, plus modestement, un moteur qui permet à une équipe de suggérer aux professionnels de la conception et de la créativité des pistes à examiner. Le designer, exploitant son talent, sa sensibilité, ses connaissances techniques et productives, demeure celui qui pourra générer une plus-value, bien au delà du simple rôle de « retoucheur » d’image ou d’enveloppe auquel on le confine bien souvent.



Le Design Thinking est donc une piste parmi d’autres. Il faut s’inspirer de ses apports, de sa philosophie et de ses trois phases, sans pour autant en faire un dogme rigide et inflexible… au risque de s’éloigner ainsi de cette créativité que le Design Thinking vise tant à promouvoir.

[[1]](http://www.idcampus.be/le-design-thinking-de-la-boite-noire-du-designer-a-la-boite-a-outils-de-l-innovateur-part-2.htm?lng=fr#_ftnref1) Dans le cas du Aravind Eye Care System, on pourrait par exemple être tenté de développer en priorité des zones de soins centralisées à l’usage des habitants des grandes villes, où l’accès à une large proportion de la population et la systématisation des procédures permettrait de diminuer le temps accordé à chaque patient et donc, les coûts. Le système a pourtant été conçu de façon plus globale, en s’intéressant également dès le début à tous ces patients n’ayant ni le temps ni l’argent de parcourir de grandes distances et de rejoindre ces centres. Il s’avère aujourd’hui que les unités mobiles de soin qui découlent de cette réflexion répondent, en réalité, tout aussi efficacement aux besoins des zones urbanisées que rurales.

# Article 4 – Les innovations en France sont encore et avant tout technologiques

Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

**En France, les innovations proviennent traditionnellement des ingénieurs. Ces innovations ne sont pas toujours suffisamment appropriées par les usagers ciblés. N'existe-t-il pas une autre voie qui s'efforce de mieux garantir cette indispensable appropriation ? Le design thinking, méthodologie participative, très structurée et dérivée de la manière de concevoir des designers, est très prometteur...**

Les innovations proviennent historiquement des ingénieurs et elles sont très orientées R&D et dépôts de brevets. Cette manière d’innover se focalise donc sur les process, la technique. Mais d’autres innovations existent, notamment celles à partir des usages. Pour preuve, 50,98 % des innovations mondiales n’intègrent aucune dimension technologique. (Perspectives de l’OCDE, 2008)

Par ailleurs, les statistiques en termes d’innovation sont peu réjouissantes.

Même après une invention réussie, 45 % des projets d’innovation sont abandonnés ou retardés (SESSI, tableau de bord de l’innovation, ministère de l’Économie, de l’Industrie et de l’Emploi, décembre 2008).

Selon Stéphane Gauthier, Directeur associé de plan créatif, les risques d’échecs commerciaux et de non-création de valeur pour l’entreprise des produits mis sur le marché sont encore très importants : le taux de réussite des produits innovants est souvent inférieur à 50 %, 25 % des produits sont retirés au bout d’un an, 50 % au bout de 2 ans. Le coût est phénoménal !

Se pose donc la question de la pertinence de l’offre, qui découle encore trop souvent d’innovations pensées seulement par la technique et mises sur le marché par des techniques marketing de push.

**Les entreprises doivent donc réinventer leur offre**

Un certain nombre d’entreprises a pris conscience de l’importance de réinventer son offre en prenant davantage en compte les besoins, les usages, les expériences de leurs clients et utilisateurs, comme en atteste par exemple la conférence "Demain l’entreprise remodelée : nouveaux équilibres, nouveaux enjeux" organisée par l’Institut Esprit Service le 14 décembre 2012 au Medef.

L’animateur, Éric Fimbel, en dresse le bilan : "Il est dorénavant impératif de se rapprocher des clients et de se mettre dans leur peau pour mieux les comprendre. Leur expérience est cruciale. Il est indispensable de s’y intéresser et de développer notre niveau de vigilance afin de percevoir des signaux faibles annonceurs de nouveaux comportements et de nouvelles attentes".

**Mais les entreprises doivent également réinventer leur organisation, pratiques de management et environnement de travail.**

La situation est d’autant plus problématique que, comme le dit Gary Hamel dans son livre "La fin du management" publié en avril 2008, encore trop nombreuses sont les entreprises qui fonctionnent encore avec des règles d’organisation et de management héritées de la révolution industrielle, largement dépassées et donc à revisiter, voire à totalement réinventer.

Par exemple, l’omniprésence des reporting et des contrôles perdure alors que le travail a complètement changé de nature pour s’intellectualiser et se dématérialiser. La révolution numérique a également un impact évident sur l’organisation, les pratiques de management et l’environnement de travail qui doivent être réinventés. Les collaborateurs travaillent de plus en plus à distance, gagnent en autonomie et l’environnement de travail tend à devenir"activity based".

**Face à ce contexte, comment inventer et déployer des solutions efficaces, mais aussi à forte valeur ajoutée (économique, humaine et sociétale) ?**

Une piste très prometteuse nous est donnée par Norbert Alter, professeur de sociologie à l’université de Paris-Dauphine, dans son ouvrage "L’innovation ordinaire" publié en juillet 2010. Il fait une distinction fondamentale entre l’invention et l’innovation : une innovation est une invention qui a trouvé son marché ou, plus généralement, qui a été appropriée. Cette distinction nous permet de cerner le premier facteur clé de succès de toute innovation, au-delà de ses qualités intrinsèques : sa faculté à faire sens aux yeux des individus et à entrer dans les usages sociaux.

**Le design thinking : porteur d’espoir pour mieux innover ?**

La spécificité du design thinking, méthodologie d’innovation dérivée de la manière de concevoir des designers, est justement de se focaliser sur les usages de sa cible et de valider tout au long du processus cette indispensable appropriation (compréhension des besoins par une approche anthropologique, conception participative, essais/erreurs, prototypage rapide, scénarisation) tout en se nourrissant des contraintes économiques et des opportunités technologiques.

Alors que cette démarche est très prisée dans le monde anglo-saxon (notamment grâce à  l’emblématique entreprise IDEO), la France souffre du fait que le design soit historiquement associé aux arts décoratifs, et donc trop exclusivement aux objets et au style.

Les pays anglo-saxons en ont une compréhension beaucoup plus large, valorisent son processus de conception particulièrement intéressant (to design = concevoir), et cette démarche est couramment enseignée dans les prestigieuses universités anglo-saxonnes (Stanford, MIT, Harvard, Alto, etc.).

Si certaines grandes écoles de commerce et d’ingénieur françaises se sont mises à créer des formations au design thinking (le programme CPI de l’ESSEC, la d-school de Polytechnique, Audencia de Nantes, la Sustainable Design School de Nice créée en janvier 2013), et si certains gros cabinets de conseil l’ont déjà intégré (Cap Gemini, Altran), l’approche reste majoritairement focalisée sur le développement de produits ou services.

Appliquée au fonctionnement de l’entreprise, cette démarche participative et très structurée est cependant doublement vertueuse : à partir des 3 leviers que sont l’organisation, les pratiques de management et l’espace de travail, elle permet de réengager les collaborateurs tout en apportant des solutions tangibles et opérationnelles à toutes sortes de problématiques. Elle permet donc d’accompagner les entreprises dans leur objectif de conciliation de qualité de vie au travail et de performance économique.

Aurélie Marchal

[Aurélie Marchal](http://lecercle.lesechos.fr/221138597/aurelie_marchal)

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221176549/innovations-france-sont-encore-et-avant-technologiques>

# Article 5 - Innovation : les atouts du design thinking

Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

**Le design thinking est une méthodologie participative d’innovation ou de recherche de solutions très prometteuse. Elle est dérivée de la manière de concevoir des designers.**

Quels sont les postulats du design thinking et en quoi favorisent-ils l’innovation ? À tel point que les plus prestigieuses universités américaines, et l’ESSEC en France l’ont déjà intégré à leurs programmes…

**Le premier postulat porté par le design thinking, et le design en général, est la connaissance extrêmement approfondie de sa cible, en termes de besoins conscients et inconscients.**

"Si j’avais demandé à mes clients ce qu’ils voulaient, ils m’auraient dit un cheval plus rapide", Ford.

Le designer s’efforce de comprendre l’humain dans ses usages et dans ses préférences pour être force de propositions innovantes. Il a pour mission d’organiser ses solutions autour des utilisateurs et non pas autour des systèmes.

Le designer observe les gens afin de comprendre leurs comportements et leurs besoins les plus profonds. Il s’efforce de se mettre à leur place pour voir les choses de leur point de vue, de penser à la manière dont les produits et services proposés s’intègrent à leur vie. Cette analyse extrêmement empathique trouve ses fondements dans l’anthropologie.

En termes méthodologiques, cela se traduit par des observations, souvent filmées pour en recueillir toute la richesse, et par la création de personnages fictifs, mais représentatifs. Ils sont nommés, on s’intéresse à leur histoire, on se questionne sur leurs désirs, leurs besoins, leurs motivations, leurs émotions. Il en résulte une compréhension plus fine des comportements et des besoins, conscients et inconscients, de la cible.

**Le designer, à la recherche de sens et de pertinence, s’entoure des disciplines nécessaires à sa réflexion.**

"Un problème bien posé est à demi résolu", Albert Einstein.

Pour éviter le risque d’aller directement aux solutions, sans avoir pris suffisamment le temps de vérifier la pertinence de la problématique donnée par le client, le designer se donne pour mission de requestionner la question de départ et de la reformuler de manière pertinente par rapport aux besoins des futurs utilisateurs.

Le designer s’efforce alors d’aborder cette problématique de manière globale, systémique, en faisant appel à d’autres disciplines permettant d’approfondir différentes thématiques qu’elles soient liées au contexte économique, technique, sociétale ou humaine.

De manière générale, les innovations s’initient généralement à l’intersection de différentes disciplines. La curiosité et l’ouverture d’esprit sont donc fondamentales. L’École de Design L’Ensci-Les Ateliers attend par exemple de ses élèves de savoir passer d’un livre d’économie à un livre de philosophie.

**Par ailleurs, il convient de s’efforcer d’agir sur ce qui est possible, et non pas sur ce qui est certain.**

Tout participant à un processus créatif doit faire appel à sa liberté de penser et à son imagination.

Il doit se questionner de manière abductive ("et si ?"). Pour rappel, le raisonnement déductif signifie que l’on détermine la conclusion (Quand il pleut, la pelouse est mouillée. Il pleut. La pelouse est donc mouillée). Le raisonnement inductif signifie que l’on raisonne à partir d’une règle (La pelouse a été mouillée à chaque fois qu’il a plu. Il pleut. La pelouse est donc mouillée). Le raisonnement abductif signifie que l’on détermine la précondition (Quand il pleut, la pelouse est mouillée. La pelouse est mouillée. Il doit donc avoir plu. Ou la pelouse vient d’être arrosée ou une piscine a été vidée dessus, ou c’est la rosée, ou…).

Durant leur formation puis leur pratique professionnelle, les designers développent la posture consistant à remettre en cause ce qui est donné, à se méfier des présupposés, à toujours sortir du cadre, à ne rien prendre pour acquis de manière définitive, ceci afin d’entretenir la capacité de voir une problématique différemment, dans le but précis de mieux l’appréhender. À l’affût des signaux faibles, ils ont aussi développé une certaine aptitude à percevoir et à anticiper des mutations sociétales, l’émergence de nouveaux comportements. Enfin, leur esprit critique est fortement constructif. Ils imaginent des solutions à valeur ajoutée humaine et sociétale, des futurs désirables et possibles.

Par exemple, lorsque Marie-Virgine Berbet, designer, a travaillé sur sa cellule de sieste au travail, en 2006, beaucoup d’entreprises trouvaient sa démarche conceptuellement intéressante, mais étaient loin d’être prêtes à la mettre à disposition de leurs collaborateurs. Le moment est aujourd’hui beaucoup plus propice, suite aux nombreux questionnements sur le bien-être au travail, les risques psychosociaux et la responsabilité sociétale des entreprises envers leurs collaborateurs.

**Le designer se nourrit des contraintes**

À l’heure où le design s’expose dans les musées, où les designers-stars sont présentés comme des "créateurs" et où les écoles des beaux-arts ouvrent des départements de design, on peut être tenté de croire que la frontière entre l’art et le design est en train de disparaître. Cependant, faire de l’art et faire du design sont deux choses par nature très distinctes. L’artiste jouit d’une liberté absolue et n’a de comptes à rendre à personne. Il crée à partir de son propre désir. Le designer, en revanche, ne travaille pas seulement à partir de son désir – condition qui demeure nécessaire à tout travail créatif –, mais à partir du désir d’autrui.

Le légendaire designer américain Charles Eames l’affirmait "le designer a pour caractéristique d’embrasser volontairement les contraintes". Les trois critères indissociables qui conditionnent la validité d’une idée sont 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 ?) et la désirabilité (qu’est-ce qui correspond aux attentes de la population cible ?).

**Le designer réfléchit par la mise en forme de sa pensée**

Le designer a pour pratique de rendre tangible sa réflexion, par la réalisation de prototypes, afin d’approfondir, de manipuler et de tester la pertinence et l’articulation de ses idées.

Par ailleurs, et parce que les mots ne suffisent pas toujours pour se faire comprendre (on parle souvent par métaphore), la mise en forme d’un concept apporte aux différents acteurs d’un projet un support de discussion à la fois très simple d’appréhension et très riche en termes de volume et d’articulation de données.

Rendre compréhensibles des choses complexes n’est pas quelque chose que l’on apprend dans les écoles de commerce. Mais le rapport n’est pas toujours le meilleur moyen de faire passer une idée et de créer le consensus dans un groupe... La mise en forme permet de rendre compréhensibles des éléments essentiels, mais invisibles. Le film "Powers of Ten" (<http://www.youtube.com/watch?v=0fKBhvDjuy0>) réalisé par le couple de designers Charles et Ray Eames en 1977 illustre parfaitement cette aptitude. Ce film très explicite et poétique propose un voyage entre l'infiniment grand et l'infiniment petit en 9 minutes.

**La dernière force du design, et non la moindre, est son processus itératif de conception**

On l’a vu, le prototypage permet de tester rapidement une idée. Le principe est "d’échouer vite pour réussir encore plus vite", l’erreur est culturellement acceptée et même fortement encouragée. Elle amène souvent à une meilleure idée. Ce principe de valorisation de l’erreur est très puissant en termes de conception rapide de solutions pertinentes.

La nature itérative de la méthodologie du design ne tient donc pas à un quelconque défaut d’organisation ou à un manque de discipline qui serait propre aux designers. Elle s’explique par le fait que le design est fondamentalement un processus exploratoire qui débouche invariablement sur des découvertes inattendues dignes d’être approfondies. Il arrive qu’un résultat incite l’équipe à revisiter certains postulats de départ. Dans la mesure où il est non directif, ouvert sur l’extérieur et itératif, le processus peut sembler chaotique, il n’en reste pas moins très structuré. Et nombreux diront que l’approche itérative risque d’allonger les délais, mais c’est une vision à court terme.

Il est fondamental de comprendre qu’échouer vite permet de réussir plus vite. Par ailleurs, les résultats obtenus par un processus linéaire sont beaucoup plus facilement copiables par la concurrence...

Aurélie Marchal

[Aurélie Marchal](http://lecercle.lesechos.fr/221138597/aurelie_marchal)

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entrepreneur/tendances-innovation/221176998/innovation-atouts-design-thinking>

# Autres liens

Dossier THOT CURSUS enseigner la créativité

<http://cursus.edu/dossiers-articles/dossiers/121/createur-creativite/articles/20274/enseigner-creativite-oui-non-essayons/>

L’imagination pour créer de nouvelles applications

<http://www.ludovia.com/2013/07/limaginaire-au-croisement-de-linnovation-dapplications-numeriques-interactives-pour-favoriser-lapprentissage/>

18 principes sur la créativité

<http://creatmethod.com/blog/18-principes-sur-la-creativite-et-linnovation/>

D’où viennent les bonnes idées

<http://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>

Le processus créatif en design

<http://fr.slideshare.net/reduplikation/le-processus-cratif-en-design-le-travail-de-la-pense-du-designer>