

design  
→ thinking



**Stéphane Biso**

Avec la collaboration  
de Marjorie Le Naour

# design → thinking

Accélérez vos projets  
par l'innovation  
collaborative

2<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

Direction artistique : Elisabeth Hébert  
Conception graphique : Misteratomic et Pierre-André Gualino  
Illustration de couverture : Adobe Stock – bodnarphoto  
Illustrations : François-Xavier Chenevat (FiX)

Crédits iconographiques : © Michael Wohlwend – Noun Project ;  
© Josue Gil – Noun Project ; © Lorie Shaull – Noun Project ; © Andrew Doane  
– Noun Project ; © Icon 54 – Noun Project ; © Enrico Chialastri – Noun Project.

Maquette : PCA

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition.

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080641-6

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

# Sommaire

PRÉFACE .....	VII
AVANT-PROPOS .....	IX
INTRODUCTION .....	1

<b>CHAPITRE 1</b> POURQUOI INNOVER PAR LE DESIGN THINKING ? .....	11
--	----

1 Innover autrement pour être <i>time-to-market</i> .....	15
2 Allier design de l'expérience et innovation .....	27
3 Le design de l'expérience collaborative .....	45

<b>CHAPITRE 2</b> COMPRENDRE LE DESIGN THINKING, ÉTAPE PAR ÉTAPE .....	51
---	----

1 C'est quoi alors, le Design Thinking ? .....	53
2 Le Design Thinking, étape par étape .....	67

<b>CHAPITRE 3</b>	<b>CONSEILS ET BONNES PRATIQUES</b>	
	À METTRE EN ŒUVRE .....	115
1	L'avant-séance : organiser les ateliers, préparer les outils ...	117
2	La séance : animer .....	123
3	L'après-séance : restituer les échanges .....	133
4	Articuler Design Thinking, agilité et Lean Startup .....	138
5	Simplifier l'organisation pour accélérer les projets .....	145
6	Cas pratique .....	151
	CONCLUSION .....	159
	REMERCIEMENTS .....	163

# Préface

Dans un nombre croissant d'entreprises, le Design Thinking révolutionne les processus d'innovation en remettant le client au centre de la démarche, mais aussi les méthodes de management, en valorisant les ressources humaines, impliquées dans une approche de création collective qui dépasse les frontières organisationnelles.

Formalisée dans les années 1990 par la d.school de Stanford et l'agence de design Ideo, l'approche Design Thinking puise ses racines dans le courant de pensée et de recherche en psychologie et en sciences de l'information apparu en Californie dans les années 1950 (« École de Palo Alto »).

Par essence, la créativité ne peut être le résultat d'une recette mécanique qui garantirait l'émergence d'idées pertinentes. Mais le processus d'innovation peut être guidé, stimulé, enrichi par une démarche qui prend en compte les attentes des clients, les nouveaux apports de la technologie et les enjeux économiques. C'est la promesse du Design Thinking, au croisement de la rigueur analytique et de l'intuition créatrice, dans le cadre d'un effort collectif.

D'abord mis en œuvre par les entreprises les plus innovantes de la Silicon Valley, le Design Thinking se diffuse progressivement en Europe. En France, il est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises industrielles, de services et financières pour redynamiser leurs processus d'innovation.

Particulièrement adaptée aux environnements incertains, la démarche est fondée sur une compréhension fine des attentes des clients, en recréant une empathie absente de la seule modélisation économique. C'est aussi une formidable opportunité de réengager les collaborateurs de l'entreprise, en bousculant les règles établies et en réinsufflant une grande liberté de création pour imaginer et construire de nouveaux projets. En faisant le pari de l'intelligence collaborative, l'approche redonne aux collaborateurs le plaisir de partager leurs savoirs et d'avoir ensemble des idées nouvelles pour améliorer l'expérience des clients et la performance de l'entreprise.

Le Design Thinking est beaucoup plus qu'un exercice de *brainstorming* plaisant pour les participants mais sans lendemain. C'est une véritable démarche de construction d'offres, de nouveaux services, qui permet de délivrer des résultats tangibles, en développant des prototypes qui seront testés avec les clients, pour une mise en marché rapide et des améliorations continues au travers d'une démarche itérative qui prend en compte les retours des utilisateurs. En cela, le Design Thinking rejoint et complète les méthodes agiles qui transforment les développements informatiques.

Praticiens expérimentés, Stéphane Biso et Marjorie Le Naour partagent avec beaucoup de pédagogie – et d'humour – leur expérience d'accompagnement de projets d'innovation mettant en œuvre une approche Design Thinking. Ils donnent des exemples concrets des apports de la démarche et fournissent un mode d'emploi pour l'animation des ateliers de créativité collective.

Leur ouvrage est donc un précieux « manuel » pour tous ceux qui veulent accélérer l'innovation dans leur entreprise et remobiliser leurs collaborateurs autour d'une ambition de création collective pour apporter de meilleures réponses aux attentes des clients.

**Olivier Sampieri**

Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group



# Avant-propos

## BIENVENUE DANS CE CARNET DE ROUTE !

J'ai imaginé ce livre comme un carnet de bord qui raconte des expériences vécues et que vous pouvez feuilleter au gré de vos envies en naviguant d'un paragraphe à l'autre.

Mêlant textes et dessins, il est conçu comme un lieu d'échanges, intégrant parfois des notes personnelles, de nombreux exemples, des anecdotes et quelques citations.

Vous lisez ces premières lignes parce que vous avez l'intuition que la manière d'innover en entreprise s'inscrit nécessairement dans de nouvelles manières de faire, d'agir, de co-crée. Mais vous n'avez pas encore les clés pour passer à l'action.

**Cet ouvrage se veut votre compagnon de route.**

## QUI SUIS-JE ?

Je suis amené au quotidien à porter des projets « conformes à la demande ». Peu à peu, j'ai pris conscience des différentes modalités existantes pour imaginer un processus, répondre à une requête, comprendre avec empathie les contraintes, les résistances comme les souhaits de communautés (plus proches qu'on ne le pense) que sont les collaborateurs d'une entreprise de services et les clients de celle-ci. Des éventuels prospects, également ! Des femmes et des hommes de tous

les jours qui ont beaucoup en commun. J'ai pour fil rouge la réflexion sur les pratiques, l'interrogation mutuelle, le souhait d'apporter au plus grand nombre des outils « sympathiques » et producteurs de sens.

## MON CREDO ?

Entreprendre sérieusement sans se prendre au sérieux.

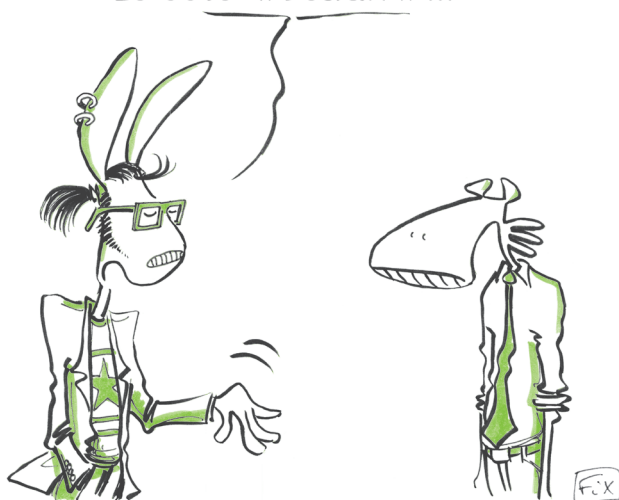
**Bonne lecture !**

# Introduction

Le Design Thinking est une démarche d'innovation qui s'appuie sur l'intelligence collaborative et la co-crédation.

Il est né dans les années 1950 sur la cote ouest des États-Unis, non loin de la Silicon Valley déjà reconnue à l'époque comme un berceau de la créativité. Il est d'abord pratiqué sans être formalisé. C'est dans les années 1980 que Rolf Faste développe le processus à Stanford. Il se décompose alors en 7 étapes (définir, rechercher, imaginer, prototyper, sélectionner, implémenter, apprendre). Dans les années 2000, elles se réduisent à 5 avec Jeremy Gutsche (définir, imaginer, synthétiser, prototyper, tester) puis à 3 avec Tim Brown (inspiration, imagination, implémentation).

MOI, CE QUE J'AIME DANS  
LE DESIGN THINKING, C'EST  
LE CÔTÉ « DESIGN »...



Depuis longtemps éprouvé outre-Atlantique, le Design Thinking est aujourd'hui une véritable tendance en Europe et fait partie des processus innovants du management de projet de l'ère 2.0. Néanmoins, peu de littérature encore donne les clés de cette démarche et permet aux managers de la développer en entreprise.

Cet ouvrage a donc pour but de vous faire découvrir tout le potentiel du Design Thinking et de vous donner les conseils pratiques qui vous permettront de le mettre en place en toute autonomie.

### **Pourquoi un livre sur le Design Thinking ?**

Convaincu que le Design Thinking est une démarche efficace et pérenne pour l'entreprise, j'ai d'abord œuvré à le faire connaître en interne puis en externe. Enfin, le vif intérêt et l'enthousiasme des personnes qui ont vécu cette aventure avec moi, m'ont conforté dans l'idée d'écrire un livre pour partager cette expérience avec le plus grand nombre : vous faire découvrir cette pratique collégiale et vous donner les premières clés vers votre propre pilotage.

Le Design Thinking fait partie intégrante de ma vie en entreprise. J'accompagne depuis quelque temps la Vidéo Factory qui est au cœur des technologies numériques d'un grand groupe audiovisuel français. Toutes les nouvelles demandes de projet passent obligatoirement par une phase d'intelligence collective où toutes les parties prenantes doivent avancer vers un seul et unique but commun. La qualité des interactions entre ces personnes est primordiale afin de converger vers une stratégie commune et partagée. Ensemble, nous priorisons, nous construisons, nous « designons » la *roadmap* du numérique.

Je me suis alors fixé deux objectifs :

- Répondre à la question « C'est quoi, le Design Thinking ? ».
- Permettre à ceux qui souhaiteraient l'expérimenter d'éviter les principaux écueils.

# 1 | « C'EST QUOI, LE DESIGN THINKING ? »

Je constate depuis quelques années qu'au sein des grandes organisations, il n'existe plus d'objectifs communs, clairs, simples et partagés par l'ensemble des collaborateurs. Bien trop souvent, ces derniers ne prennent pas conscience qu'ils n'atteindront pas les objectifs dans les délais prédéfinis, en raison de leur manque de définition. En référence à Frédéric Dard, j'aime à répéter que « tout objectif flou » amène irrémédiablement à une « connerie » finie, surtout dans une culture d'entreprise où les décisions et l'acceptation du changement ont de plus en plus de mal à se prendre. En gardant le même ton, on pourrait donc résumer ceci avec l'équation suivante :

$$\frac{1}{2} \text{ décision} = \text{bordel}^2$$

Bien souvent, je découvre que certaines entreprises ne sont plus capables de se projeter dans leurs projets sans des solutions alternatives (plan B, plan C), parce qu'en leur sein la résistance au changement est trop importante. Même si l'impulsion est forte, elle n'aura pas les moyens de mettre en œuvre les actions démontrant la pertinence qualitative et/ou quantitative de tel ou tel projet.

Dans ces situations, le designer saura donner une vision globale aux parties prenantes renforçant ainsi l'image de l'objectif commun et partagé sous la forme d'une *roadmap* stratégique globale.

Grâce à leur capacité de représentation du futur par des outils de design fiction (pratique du design qui consiste à explorer les implications d'évolutions futures), les designers permettent aux entreprises de se projeter dans des solutions partagées, débattues, co-construites, itérées pour finalement être réalisées. N'oublions pas que tout designer œuvre avant tout pour la réalisation et l'implémentation de solutions simples, rapides et peu onéreuses.

C'est pourquoi, je n'ai aucun doute sur la capacité des designers à accompagner efficacement les entreprises dans leur transformation digitale et humaine.

Bien que le Design Thinking attise la curiosité, la démarche reste encore méconnue...

Qu'il s'agisse d'un simple dîner entre amis ou d'un déjeuner d'affaires, le terme « Design Thinking » ne laisse jamais indifférent, même lorsque vos interlocuteurs sont vos propres collègues et que vous exercez votre activité depuis plusieurs années dans la même entreprise qu'eux ! Lorsque vous indiquez que le Design Thinking est votre métier, la réaction la plus courante est – n'ayons pas peur des mots – « C'est quoi le Design Thinking, exactement ? ». Question à laquelle je réponds avec ferveur, ayant à cœur de décrire l'expérience que nous, designers, vivons au quotidien : **« C'est une démarche centrée sur l'humain, client ou collaborateur, qui permet à l'entreprise de favoriser l'innovation, l'agilité et l'accélération dans la construction de ses projets. »** Et plus concrètement ? « Au travers d'ateliers, le Design Thinking fait appel à l'intelligence collaborative et pousse des équipes pluridisciplinaires, qui ne se connaissent pas *a priori* et n'ont pas les mêmes « échelons » dans l'entreprise, à l'exploration, au développement rapide d'idées et à l'apprentissage par l'usage. C'est une démarche chorale où personne n'est ajusté dès le départ mais respecte qu'au sein du groupe la différence soit moins un agacement qu'un potentiel d'intelligence collective. »

Riche d'une expérience de plusieurs années à le pratiquer et à l'enseigner, j'ai à mon actif plus de 700 ateliers et plus d'une centaine de projets accompagnés avec succès ; mon moteur au quotidien est de faire vivre l'aventure de la co-créativité et de l'innovation aux différents groupes de travail. Peu à peu, il est devenu évident pour moi que je souhaitais aller plus loin et sensibiliser un maximum de collaborateurs au sein des entreprises.