

## Le design thinking au service de la digitalisation

**Pour répondre aux enjeux de la digitalisation, le design thinking propose une démarche itérative alternant créativité sans barrières, et construction pragmatique et rigoureuse.**

Il y a plus de 10 ans de cela, j'ai réalisé que la digitalisation était avant tout un enjeu culturel. Dans le cadre de ma thèse, je travaillais au Karnataka sur la conception, le déploiement et l'évaluation d'un réseau de capteurs météo pour l'agriculture marginale des régions semi-arides. Mon prototype ne fonctionnait plus. Je ne comprenais pas pourquoi, jusqu'à ce que je m'aperçoive que tous mes boîtiers avaient été ouverts, et qu'on en avait simplement retirés les piles AA alimentant l'émetteur. Et voilà: tout pris que j'étais par l'énormité des enjeux à traiter (le changement climatique, la paupérisation des campagnes, la fracture numérique) j'en avais oublié qu'un des besoins quotidiens d'un village perdu de la plaine carnatique était l'alimentation en énergie. Les équipements électriques se sont multipliés, les coupures sont quotidiennes, les piles sont une denrée rare. La digitalisation était bien en marche dans ce petit village, mais les besoins de ses habitants, mes utilisateurs, n'étaient pas forcément ceux que j'imaginais.

Il y a un monde entre le Karnataka de 2005 et la Suisse d'aujourd'hui, entre les préoccupations des fermiers et celles de nos entrepreneurs ou CIOs. Pourtant, nous sommes tous, chacun à notre manière, confrontés à un changement climatique majeur. La digitalisation est là. Le big data, les objets connectés, la dématérialisation, le machine learning sont des concepts que le monde économique ne peut plus ignorer, de la PME à la multinationale. Mais comme dans mon village Indien, c'est derrière l'écran de la technologie qu'il faut regarder, si l'on ne veut pas se tromper de révolution. Au-delà des idées reçues sur comment pensent les millenials et la mutation de notre société, c'est un vrai défi que de comprendre ce qui est utile et désirable à ses clients actuels et futurs. Face aux choix imposés par la digitalisation, il est urgent pour les entreprises, non pas d'appliquer des solutions toutes faites, mais d'explorer l'incertitude pour trouver de l'innovation. Dans ce contexte, le design thinking est un mode autant de pensée que d'action (design doing) particulièrement adapté.

### Design what?

Le design thinking est un concept développé à Stanford dans les années 80 pour permettre d'approcher l'innovation en surmontant les barrières



**L'auteur**  
Jacques Panchard,  
Senior Manager chez  
Itecor

classiques de la pensée analytique. Plutôt que de considérer la connaissance comme un processus logique et linéaire, le design thinking s'applique à élargir le champ des possibles, sans souci initial de cohérence, mais en s'appuyant sur l'intuition et la co-créativité. Il est centré sur l'humain et s'appuie essentiellement sur des ateliers participatifs, tout en impliquant constamment les utilisateurs finaux dans la création et la validation des hypothèses.

Le British Design Council a modélisé ce processus en deux étapes, via la représentation d'un double diamant. Il s'agit de déterminer le «quoi» (Designing the right thing), avant de déterminer le «comment» (Designing things right). A chaque étape, le but est d'abord de diverger, à savoir créer des possibles, puis de converger, à savoir construire une solution viable et cohérente à partir de ces possibles.

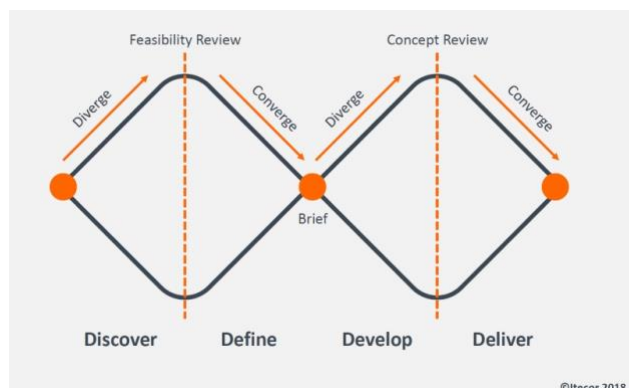
### L'ordre et le chaos

Autour du design thinking s'est développée toute une panoplie de méthodes, de pratiques et d'outils qu'il serait illusoire de résumer ici. Il est toutefois possible d'énoncer quelques principes qui seront précieux tout au long du processus.

Créativité ne signifie pas chaos. Comme dans la pensée analytique, on ne peut pas s'économiser l'effort d'énoncer clairement la question à laquelle on cherche une réponse. Celle-ci peut être très ouverte et s'articuler, par exemple, autour de nouveaux services, d'un modèle d'affaire innovant, d'une évolution organisationnelle, etc. Une fois la question posée, il est utile de recueillir les observations pertinentes, sans nécessairement les structurer à ce stade, et de les exposer sous une forme adéquate (par exemple un project wall).

Dès le début, il s'agit de mettre l'utilisateur au centre, en le sollicitant ou en utilisant les méthodes d'empathie qui permettent de se mettre à sa place de manière crédible. La création s'effectue alors en deux temps : d'abord en divergeant, c'est-à-dire en créant autant d'alternatives que possible, puis en convergeant, c'est-à-dire en intégrant ces alternatives, puis en les passant au crible de tests significatifs impliquant à nouveaux les utilisateurs. Les deux temps n'existent pas l'un sans l'autre.

Le design thinking est une méthode participative, qui s'appuie sur la co-création. Il est donc important de bien choisir les participants, de façon à obtenir à la fois la diversité et la cohésion du groupe. Cette dernière doit être construite et entretenue. Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance du facilitateur, dont le rôle est d'accompagner le groupe dans la démarche. Il ne faut pas hésiter à utiliser des méthodes graphiques, qui stimulent la créativité, et permettent de réfléchir par association plutôt que de figer les concepts dans des mots.



**Le Double Diamond – Le modèle de processus de design développé par le British Design Council en 2005. (Source: Itecor 2018)**

### Les enjeux et les limites du design thinking

Le design thinking est une méthode pour casser les barrières mentales. Mais elle peut devenir elle-même une barrière, si on l'applique sans en comprendre les

principes forts, et qu'on ne réfléchit pas à leur intégration aux processus existants de l'entreprise.



**Face aux choix imposés par la digitalisation, il est urgent pour les entreprises, non pas d'appliquer des solutions toutes faites, mais d'explorer l'incertitude pour trouver de l'innovation.**

Tout d'abord, il faut garder à l'esprit que produire des représentations visuelles, des maquettes, voire des prototypes, n'est pas une fin en soi. Nous sommes ici au sein d'un processus, dont l'objet premier est d'identifier des relations entre des objets et de vérifier le fonctionnement d'un système.

Les organisations souhaitant expérimenter le design thinking s'engagent volontiers dans les phases divergentes de découverte et de création parce qu'elles sont ludiques et gratifiantes, mais calent souvent dans les phases de convergence qui impliquent un travail opiniâtre d'affinage et polissage des idées, ainsi que leur vérification impitoyable. C'est là qu'on échoue, revient en arrière et itère inlassablement, jusqu'à la définition du produit (ou du service, ou de l'organisation...) adéquat. C'est la partie douloureuse, mais il faut laisser constamment l'utilisateur être son challenger sur ce chemin. Pour en revenir à la digitalisation, c'est la perception de l'utilité et de l'attrait de l'innovation qui valideront celle-ci, et non la boîte à outil technologique.

Même lorsqu'elles portent l'étendard de la révolution digitale, les méthodes de design thinking doivent s'intégrer avec les pratiques d'industrialisation et de gestion économiquement viable d'une entreprise. Cette phase est délicate, car ces deux mondes sont tentés de s'ignorer. Mais c'est précisément là que l'enjeu culturel se joue. Car au-delà de l'innovation de produit ou de service, la pratique du design thinking encourage et nécessite une évolution culturelle profonde au sein de l'entreprise: celle de la collaboration et du créer ensemble.