

AU-DELÀ D'UN SIMPLE OUTIL, LE DESIGN THINKING EN TANT QUE LEVIER PUISSANT DE PROGRÈS

La multiplicité des problématiques économiques, sociales et environnementales pour lesquelles l'humanité cherche à apporter des réponses appropriées à l'heure actuelle, exige désormais un regard nouveau sur la réalité, mais également des modes de pensée profondément reconsidérés. Ayant fait son entrée au début des années 90 dans l'univers de la créativité et de l'innovation, le design thinking constitue une approche holistique dont les principes peuvent s'avérer utiles, non seulement pour le développement de nouveaux produits et services, mais également lorsqu'il s'agit de résoudre des problématiques qualifiées de complexes.

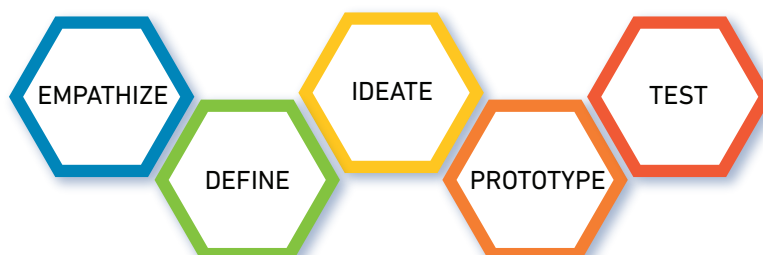
Relativement récente, l'appellation « design thinking » peut être traduite par l'expression française "pensée design". En tant que pionniers de cette approche, David Kelley, professeur à l'université américaine de Stanford et fondateur d'IDEO en 1991 ainsi que son associé co-fondateur Tim Brown, ont significativement contribué à la promotion du concept de design thinking au cours des trois décennies écoulées.

Cette approche, centrée sur la foi en l'avenir et tournée vers le progrès, se caractérise en particulier, par le rôle essentiel qu'elle attribue à l'élément humain. En effet, le design thinking place le "Bénéficiaire" ou "l'Utilisateur" des produits et plus généralement des résultats issus des efforts d'analyse et d'imagination, au cœur de ses préoccupations (user centered design). Par ailleurs, la démarche met en avant la nécessité d'harmoniser au mieux les interactions humaines, aussi bien au sein des équipes mobilisées autour d'une problématique donnée, qu'avec les interlocuteurs clés de leurs écosystèmes d'investigation.

La puissance du design thinking réside, entre autres, dans sa déclinaison sous forme de processus structurants et récurrents. En effet, il y a lieu d'adopter une logique d'étapes séquentielles dans le temps sans, pour autant, exclure qu'en cours de déploiement, des boucles de rétroactions puissent intervenir. Celles-ci auront pour finalités de permettre les éventuels ajustements, jugés nécessaires dans chacune des dites étapes de cheminement.

Les étapes amont d'un processus de design thinking se caractérisent par la prédominance de capacités humaines, essentiellement de nature cognitive et émotionnelle. Les étapes situées en aval du processus sont davantage axées sur la concrétisation des options de solutions imaginées. Il s'avère donc important de souligner le caractère pratique de cette approche, dont l'appellation pourrait paraître restrictive. En effet, au-delà d'analyser les besoins et/ou problèmes et de penser à des réponses possibles en termes de solutions, il est également question de les réaliser et de les tester.

Selon l'approche méthodologique choisie, la structuration des étapes d'un processus de design thinking peut prendre diverses formes. Nous adoptons ici celle qui se décline en 5 phases principales :



Processus du design thinking selon le programme Bootleg Bootcamp de la d.school - 'Université de Stanford



L'ŒIL DE L'EXPERT

Salim Berbache

**Associé Ucotra Consulting,
Expert en Management des
Opérations et de l'Innovation**

“Le design thinking est une philosophie de développement et de progrès qui croise 3 univers essentiels. Il y a d'abord celui de l'humain où nous retrouvons, aussi bien l'utilisateur direct, que les personnes impliquées dans le processus de conception de la solution. Ici, la phase d'empathie reste hautement critique, s'agissant d'une compréhension parfaite de ce qui est voulu et attendu par le dit utilisateur.

Ensuite il y a l'univers qui relève de la faisabilité technique et qui peut faire appel à divers savoirs faire et/ou procédés, intégrant le plus souvent des options technologiques avancées.

Enfin, il y a l'univers de la viabilité socio-économique mais également écosystémique qui doit être intégré de manière harmonieuse dans le processus du design thinking dans son ensemble.

À titre d'illustration, les efforts et travaux d'empathie, déployés par un spécialiste marocain des ustensiles de cuisine dans le cadre de la conception d'une solution d'équipement intégrée au profit du segment “Boucheries professionnelles”, ont permis des prises de conscience importantes.

En effet, il s'est avéré qu'une grande part des bouchers employés, tient à suivre de manière personnelle le processus d'aiguillage régulier de ses outils de travail quotidiens (coutellerie, scie électrique, etc.). Cet état de fait a servi à mieux définir la problématique, pour laquelle l'entreprise a pu aisément repérer des solutions techniques qui s'adaptent parfaitement aux attentes spécifiques du segment considéré.

1. Empathize (Empathie) :

Il s'agit de l'étape la plus sensible et, par conséquent, la plus stratégique dans un processus de design thinking. Réapprendre à porter un regard neuf sur la réalité n'est pas chose aisée.

Nous avons besoin, en effet, de comprendre le plus finement possible les besoins des utilisateurs ou les problématiques à résoudre pour le compte d'une ou de plusieurs parties prenantes. Le fait de se mettre en empathie avec les bénéficiaires des “Outputs” d'un processus de design thinking, suppose l'adoption de 4 principaux réflexes :

- Rester conscient que sa perception est limitée par ses propres expériences passées et se mettre, ainsi, dans une réelle posture d'écoute, de non-jugement et d'accueil des informations recueillies ;
- Observer avec impartialité les futurs clients (utilisateurs, parties prenantes, etc.) de ses efforts d'innovation et tenter de bien comprendre leur contexte, ce qui compte à leurs yeux, leurs comportements ainsi que leurs problèmes récurrents (pain points) ;
- Interagir en direct avec ses clients pour les écouter activement et parvenir ainsi à recueillir les pensées, émotions et actions qu'ils associent aux enjeux, besoins ou aux problématiques à résoudre ;
- Essayer de s'immerger dans l'espace de conception qu'est la réalité de ses clients et ce, afin de mieux appréhender leur quotidien, la nature de leurs interactions et interrelations avec les diverses parties prenantes de leurs écosystèmes respectifs.

Réussir cette première étape du processus est un enjeu de premier ordre, puisque c'est avec les éléments récoltés à ce stade que le reste des étapes pourra être conduit de manière efficiente.

2. Define (Définition de la problématique) :

Cette deuxième étape consiste à valoriser autant que faisable l'ensemble des éléments de sortie de l'étape d'empathie. Il s'agit, en particulier, de bien cadrer le besoin ou la problématique à traiter en synthétisant les enseignements tirés des activités menées lors de l'étape précédente.

La définition du problème doit ainsi permettre l'émergence de ce qui est désigné par le “Point of view” du processus de design thinking. L'angle d'attaque, ainsi créé, devra permettre de faciliter le déroulement des étapes qui suivront et plus spécifiquement celle de l'idéation. La formulation du besoin ou du problème se doit ainsi d'être précise, inspirante et pertinente pour une orientation efficace de l'ensemble des efforts de conception et d'innovation.



Une autre expérience, portant sur le développement d'un appareil de respiration intelligent, destiné aux malades d'apnées du sommeil, nous a permis de constater, qu'au-delà des considérations technologiques et de la contrainte de coût, posée au départ par un leader mondial en la matière, les étapes de l'empathie et celle des tests s'étaient révélées, largement les plus critiques.

En effet, avant de procéder aux tests en environnement hospitalier, un effort significatif en termes d'écoute et de communication a dû être déployé, afin de lever toutes les appréhensions du patient pressenti, quant aux risques perçus par ce dernier, et de créer ainsi un climat de confiance, essentiel au succès des essais cliniques (Laboratoire de sommeil de l'Hôpital Universitaire de Marburg – Allemagne) ”.

Site de la d.school de l'Université de Stanford - USA
<https://dschool.stanford.edu/>

Site de la société IDEO, pionnier mondial du design thinking - USA
<https://www.ideo.com/work>

3. Ideate (idéation) :

C'est au niveau de cette étape que le potentiel créatif de l'équipe mobilisée autour du besoin ou du problème à résoudre, prend toute sa place. Il est nécessaire de souligner l'importance du cadre général dans lequel se déploie un processus de design thinking et, en particulier, l'étape d'idéation. En effet, un climat favorable d'écoute, de communication et d'accueil des idées et propositions, issues des membres de l'équipe, constitue un facteur de réussite de premier ordre. Le principe consiste à récolter, dans un premier temps, une quantité importante d'idées en privilégiant la logique de divergence avant de procéder, dans un second temps, à l'analyse et la sélection de celles qualifiées de meilleures, en adoptant une approche qui vise à faire converger les choix de l'équipe vers les options de solutions les plus prometteuses. Diverses méthodes de créativité qui existent aujourd'hui, peuvent être d'une grande utilité à l'équipe mobilisée. La finalité de ces outils pratiques, consiste à fluidifier le déroulement des ateliers de travail en groupe et à soutenir les efforts des équipes moyennant des techniques adaptées et facilement accessibles (ex. : Brainwriting, Scamper, Six Chapeaux de Bono, Mind Mapping, etc.). Il est donc important de retenir que la bonne idée arrive rarement du premier coup et qu'il faudra, de ce fait, privilégier l'émergence d'une quantité importante d'idées qui viendra inspirer les équipes, catalyser les effets de synergie et permettre, enfin, le réperage de l'idée pertinente.

4. Prototype (prototypage) :

L'étape du prototypage a pour finalité de matérialiser une première ébauche de votre idée ou proposition. Cela permet une appréciation plus concrète de ce à quoi pourrait ressembler le produit, le service ou la solution qui sera adopté(e) en définitif. Cette démarche permet également de mieux maîtriser les coûts de développement puisqu'elle fait appel à des moyens relativement simples au départ (ex. : morceaux de cartons, post-it, jeu de rôle pour le développement de nouveaux services, impression 3D, etc.). Le travail avec un prototype rapproche, ainsi, l'idée ou la proposition de son contexte de déploiement et permet, de ce fait, de récolter des retours d'informations précieux à travers une mise en interaction systématique de la solution envisagée avec l'univers de son utilisation (client utilisateur et autres parties prenantes de l'écosystème concerné). Le prototypage est, ainsi, en priorité un dispositif d'apprentissage rapide et efficace s'agissant, par ailleurs, de la volonté de tester plusieurs variantes de la solution projetée.

5. Test (tester la solution) :

Cette dernière étape, de nature expérimentale, est intimement corrélée à l'étape précédente puisqu'elle consiste à tester concrètement les premiers prototypes auprès de l'univers du client utilisateur. Les feedbacks récoltés à partir de cet univers permettent, ainsi, d'affiner davantage les prototypes et de se cheminer, de manière itérative, vers la configuration finale de la solution attendue. Il y a lieu, également, de souligner que l'étape de test peut amener l'équipe de conception, selon le principe de récursivité, à revoir ses constats issus de la phase d'empathie ou, éventuellement, sa formulation de la problématique faite lors du "Define".