

# POURQUOI LE **DESIGN THINKING** PEINE-T-IL À S'INTÉGRER AU SEIN DES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Mémoire Design et Management de l'Innovation Interactive  
Juin 2018

**Kévin Moutier**

# RÉSUMÉ

Le Design Thinking est une approche de l'innovation par le design. Il est le fruit de questionnements et de théories relatifs au design ainsi qu'à la démarche du designer qui ont émergés au milieu du XXème siècle. Ce n'est que dans les années 1990 que le design thinking se popularise.

Tim Brown, véritable figure emblématique du design thinking, définit l'approche selon trois facteurs indissociables (l'observation, l'intuition, l'empathie), trois grandes phases (l'inspiration, la conceptualisation, l'implémentation) et trois critères de validation des idées (la désirabilité, la faisabilité, la viabilité).

Par ailleurs, plusieurs grands principes accompagnent la mise en place de l'approche, tel que la constitution d'une équipe pluridisciplinaire, la connaissance approfondie des utilisateurs, l'expérimentation ou encore la problématisation.

Si le design thinking semble comporter de nombreuses promesses, il convient cependant de le replacer dans le contexte de l'entreprise, et notamment face au besoin d'innovation grandissant de celle-ci.

En effet, face à un environnement toujours plus changeant et concurrentiel, l'innovation semble être perçue comme le principal levier de compétitivité et de croissance des entreprises. Toutefois, il convient de constater que l'innovation est beaucoup plus rapide et radicale qu'auparavant, exposant ainsi les entreprises à des disruptions toujours plus fréquentes et violentes.

Aussi, l'innovation n'est plus seulement technologique. Sur les six typologies d'innovation relevées par Bpifrance, cinq d'entre elles sont des innovations non-technologiques. Il apparaît donc que l'innovation doit fortement être recentrée sur l'humain. Pour cela, les entreprises doivent adapter leurs approches et leur environnement pour permettre à leurs équipes d'être plus créatives.

Fort de ces constats, le design thinking semble proposer de nombreux atouts pour les équipes et les individus ainsi que pour l'entreprise dans son ensemble.

Cependant, force est de constater que les entreprises peinent encore à se l'approprier, celles-ci demeurant à ce jour fortement sclérosées par les principes managériaux issus du Taylorisme. Il est possible d'identifier certains freins à l'appropriation d'ordre culturel, managérial, organisationnel et social.

L'ensemble de ces constats, mais aussi des études, recherches et interviews réalisées permettent d'identifier plusieurs leviers pour l'appropriation du design thinking: l'importance d'une culture d'entreprise adaptée, le respect des fondamentaux de la démarche, l'évolution profonde des modèles de management, l'implication forte des dirigeants ainsi que l'adaptation de l'approche à l'entreprise.



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>Partie 1 : Le Design Thinking: Une approche de l'innovation centrée sur l'humain</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Du Design au Design Thinking : Histoire du Design Thinking</b>	<b>10</b>
1.1.1 Notion de Design	10
1.1.2 Historique de la pensée Design	10
Le top départ de la pensée créative	10
Le Design comme science	10
Wicked Problems et dimension humaine	11
Les designers mis sous le microscope	11
Méthodes et applications	11
Avènement du Design Thinking	12
Un État d'esprit	12
<b>1.2 L'approche</b>	<b>13</b>
1.2.1 Définition du Design Thinking	13
1.2.2 Trois facteurs indissociables	13
L'intuition	13
L'observation	13
L'empathie	14
1.2.3 Trois grandes phases	14
L'inspiration	14
La conceptualisation	14
La réalisation	14
1.2.4 Trois critères de validation	14
Faisabilité	15
Viabilité	15
Désirabilité	15
<b>1.3 Les grands principes</b>	<b>16</b>
1.3.1 L'équipe	16
1.3.2 Se poser les bonnes questions	16
1.3.3 L'observation de l'humain	16
1.3.4 L'esprit d'expérimentation	17

<b>1.4 De l'approche à la méthode</b>	<b>18</b>
1.4.1 Un processus	18
1.4.2 Convergence et divergence	19
1.4.3 Le prototype	20
<b>Partie 2 : Le Design Thinking: une réponse potentielle aux besoins d'innovation</b>	<b>21</b>
<b>2.1 L'entreprise en quête d'innovation</b>	<b>22</b>
2.1.1 Un marché en pleine ébullition	22
2.1.2 L'innovation est une question de survie	22
2.1.3 L'innovation n'est pas qu'une question de technologie	23
<b>2.2 Le Design Thinking : pour une innovation tournée vers l'humain</b>	<b>25</b>
2.2.1 Les bienfaits du Design Thinking pour le collectif et l'individu	25
Le travail collaboratif et pluridisciplinaire	25
De la réflexion et de l'action	25
De l'autonomie et du sens	25
2.2.2 Les atouts du Design Thinking pour l'entreprise	26
Limitation du risque	26
Rapidité	26
Avantage Stratégique	26
Valorisation de l'humain	26
<b>Partie 3 : Quelle appropriation pour le design Thinking ?</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Design Thinking et organisation du travail, une situation paradoxale</b>	<b>28</b>
3.1.1 Bref retour historique sur l'organisation du travail	28
3.1.2 Le paradoxe de l'organisation	30
L'activité a changé de nature	30
Le décalage entre travail prescrit et travail réel	30
L'enjeu de la motivation	31
Une organisation en silos	31
La dominance du contrôle	31
<b>3.2 Des freins à l'appropriation de la démarche</b>	<b>33</b>
3.2.1 Un accueil difficile	33
Le choc culturel	33
La résistance des salariés	33
La réticence du management	33
3.2.2 De l'incompatibilité en l'état	34

Une démarche difficile à intégrer dans l'organisation	34
Une expérience ratée	34
3.2.3 Le facteur humain déterminant	34
<b>3.3 Des pistes identifiées pour une meilleure appropriation</b>	<b>36</b>
3.3.1 L'importance de la culture	36
3.3.2 Le respect des fondamentaux de l'approche	36
3.3.3 L'évolution du management	37
3.3.4 L'implication de la direction et des décideurs	37
3.3.5 Adapter l'approche à l'entreprise	37
<b>Conclusion</b>	<b>39</b>
<b>Références</b>	<b>40</b>



# INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, nous avons assisté à une transformation radicale des paradigmes concurrentiels des entreprises. Face au changement inexorable et continu des attentes et des usages, les entreprises ont pris conscience que l'innovation est un élément indispensable de leur survie.

Alors que les anciennes méthodes de conception ne permettent pas de tenir le rythme imposé par cet environnement, le design thinking semble constituer une réponse aux besoins d'innovation des entreprises. En effet, cette approche de l'innovation, à la fois très méthodique et centrée sur l'humain, rencontre un succès grandissant. Elle allie connaissance approfondie des utilisateurs, créativité et expérimentation par le prototypage.

Si cette méthode semble particulièrement en vogue et plébiscitée, la réalité du terrain semble être plus partagée. En effet, lorsqu'elle n'est pas méconnue, cette démarche n'est que partiellement mise en pratique et souvent mal appropriée.

Pourquoi la méthode semble-t-elle encore si marginale alors qu'elle présente de nombreux atouts ? Pourquoi le design thinking peine-t-il à s'intégrer au sein des entreprises françaises ?

Afin de répondre à ces questionnements, il convient d'étudier les fondements et les origines de cette approche (Partie 1) avant d'évoquer les atouts du design thinking face aux besoins d'innovation des entreprises (Partie 2). Enfin, nous étudierons les potentiels freins à l'adoption de la méthode, pour en dégager des pistes (Partie 3).





Mémoire Design et Management de l'Innovation Interactive  
Juin 2018

**Kévin Moutier**