

Introduction

La puissance du *design thinking*

En finir avec les idées anciennes

Tous ceux, ou presque, qui se sont rendus en Angleterre ont fait l'expérience du Great Western Railway, l'œuvre maîtresse d'Isambard Kingdom Brunel, le célèbre ingénieur de l'époque victorienne. Au cours de mon enfance dans l'Oxfordshire, j'ai souvent longé la ligne de chemin de fer à bicyclette, attendant de voir apparaître dans un bruit de tonnerre les grands express qui roulaient à plus de cent kilomètres à l'heure. Aujourd'hui, le voyage en train offre un confort qui n'existait pas à l'époque (le système de suspension des voitures s'est amélioré, ainsi que le rembourrage des sièges) et si le paysage a changé, un siècle et demi après sa construction le Great Western Railway reste un témoin emblématique de la révolution industrielle – et de la puissance du design lorsqu'il s'agit de façonner le monde qui nous entoure.

S'il était le prototype même de l'Ingénieur avec un I majuscule, Brunel ne s'intéressait pas uniquement à l'aspect technique de ses constructions. En parallèle de la conception du chemin de fer lui-même, il s'est efforcé de réduire au maximum les effets de dénivellation pour donner aux passagers l'impression de « flotter à travers la campagne ». Il a construit

des ponts, des viaducs, des tranchées et des tunnels, non seulement pour faciliter leurs déplacements, mais aussi pour leur offrir la meilleure expérience possible. Il avait même imaginé un mode de transport intégré, dans lequel le voyageur prenait le train à la gare de Paddington à Londres pour débarquer à New York d'un navire à vapeur. Dans tous ses projets, Brunel montrait un talent remarquable et faisait œuvre de visionnaire, conjuguant de manière équilibrée les aspects techniques, commerciaux et humains. Outre le fait de posséder des qualités d'ingénieur et de designer exceptionnelles, Isambard Kingdom Brunel était sans conteste l'un des précurseurs de ce que nous appelons le *design thinking*, ou « pensée design¹ ».

Depuis l'achèvement du Great Western Railway en 1841, l'industrialisation a apporté maintes évolutions. La technologie a permis de sortir de la pauvreté des millions de gens et d'améliorer le niveau de vie d'une partie considérable de l'humanité. Cependant, à l'orée du 21^e siècle, nous prenons de plus en plus conscience de la face sombre de cette révolution qui a transformé nos modes de vie, notre travail et nos loisirs. Les nuages de suie et de fumée noire qui assombrissaient autrefois le ciel au-dessus de Manchester et de Birmingham ont modifié le climat de la planète. Les montagnes de marchandises bon marché issues des usines et des ateliers ont alimenté une culture de la consommation à outrance et un gaspillage considérable. L'industrialisation de l'agriculture nous a rendus vulnérables aux catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme. Les innovations du passé se sont transformées en procédures de routine et de Shanghai à Bangalore, en passant par la Silicon Valley ou Detroit, les entreprises appliquent les mêmes théories managériales et s'engagent dans la spirale descendante de la banalisation.

1. Le néologisme *design thinking* peut se traduire par « pensée design ». Les deux expressions seront utilisées dans cet ouvrage, sachant que l'une et l'autre ont déjà été introduites en France pour véhiculer les propos de Tim Brown. (NdT)

La technologie ne cesse de progresser. La révolution des communications due à l'Internet a rapproché les individus les uns des autres et leur a fourni la possibilité d'échanger leurs opinions et de créer des concepts nouveaux comme jamais auparavant. La biologie, la chimie et la physique ont fusionné pour donner la biotechnologie et les nanotechnologies qui nous promettent des médicaments et des matériaux miracle. Pourtant, ces évolutions spectaculaires ne nous seront pas d'un grand secours contre les dangers qui nous menacent. Bien au contraire.

De nouveaux choix s'imposent

Une vision de l'innovation purement technocentrée est impensable aujourd'hui et une philosophie du management axée sur les stratégies existantes risque de se révéler inadaptee face aux nouveaux développements à l'échelon national et international. Nous devons nous tourner vers des options inédites – des produits nouveaux qui répondent aux besoins de chacun et de la société tout entière ; des idées neuves pour résoudre les problèmes de la santé, de la pauvreté et de l'éducation ; des stratégies qui créeront la différence et susciteront l'enthousiasme. À aucune époque, les défis à relever auront autant dépassé les ressources d'imagination déployées par les hommes. Les spécialistes de l'innovation se réunissent en sessions de « remue-méninges » ou apprennent quelques recettes et deux ou trois trucs, mais leurs cogitations temporaires se concrétisent rarement sous forme de produits, de services ou de stratégies d'avant-garde.

Il faut maintenant passer à une approche de l'innovation puissante, efficace et accessible, tenant compte de tous les aspects de l'entreprise et de la société, et que les individus comme les équipes puissent exploiter pour générer des idées

révolutionnaires applicables et réellement efficaces. Le *design thinking* (ou « pensée design »), qui est le sujet de cet ouvrage, correspond précisément à cette approche.

Le *design thinking* part d'abord des compétences que les designers ont acquises au cours de décennies d'efforts pour mettre en adéquation les besoins des hommes et les ressources techniques disponibles dans le respect des contraintes économiques. En conciliant ce qui est désirable du point de vue humain avec ce qui est techniquement réalisable et économiquement viable, ils ont réussi à créer les produits dont nous bénéficions aujourd'hui. Il évolue ensuite vers une seconde étape : celle du transfert de ces compétences à d'autres acteurs, étrangers au monde du design, qui vont les appliquer à des problématiques plus vastes.

Le *design thinking* sollicite des capacités que nous possédons tous, mais qui ne sont pas utilisées dans la méthode classique de résolution des problèmes. Il n'est pas seulement centré sur l'homme, il est profondément humain en soi. Car il mobilise notre intuition, notre capacité à identifier des schémas, à bâtir des idées à fort contenu émotionnel tout en demeurant fonctionnelles, à nous exprimer par d'autres moyens que les mots ou les symboles. Personne n'imaginerait gérer une entreprise en se fondant sur les sentiments, l'intuition et l'inspiration, mais il est tout aussi dangereux de se laisser guider exclusivement par la logique et le raisonnement. L'approche intégrée qui est au cœur du design en tant que processus offre une « troisième voie ».

Remonter vers l'amont

J'ai suivi une formation de designer industriel mais il m'a fallu longtemps pour appréhender la différence entre le fait d'être *designer* et de *penser en designer*. Sept années d'études

couronnées par un diplôme et quinze ans de pratique professionnelle se sont écoulés avant que je réalise vraiment que mon rôle ne se bornait pas à être un simple maillon dans la chaîne qui reliait le service d'ingénierie du client au département marketing de mon entreprise.

Ma première mission concernait une vénérable entreprise britannique de fabrication de machines du nom de Wadkin Bursgreen. En dépit de mon manque d'expérience, j'avais été engagé pour perfectionner des machines à travailler le bois. J'ai consacré un été entier à dessiner et à concevoir des modèles de scies circulaires plus esthétiques et des toupies d'un maniement plus facile. Je pense avoir fait du bon travail, d'ailleurs trente ans plus tard, on trouve encore le fruit de mes efforts dans certaines usines. En revanche, les établissements Wadkin Bursgreen ont disparu depuis longtemps. À l'époque, en tant que jeune designer, je n'avais pas compris que l'enjeu était moins le design des machines elles-mêmes que l'avenir de la filière bois.

Peu à peu, je me suis rendu compte que le design n'était pas un simple rouage dans un processus, mais qu'il s'apparentait davantage, par sa puissance, au moyeu d'une roue. Dès que j'ai quitté l'univers protégé de l'école d'art – où tout le monde se ressemblait, se comportait de la même façon, parlait un langage commun – pour entrer dans la vie active, j'ai consacré plus de temps à expliquer le design à mes clients qu'à le pratiquer réellement. J'ai constaté, alors, que nous n'abordions pas le monde à travers le même prisme. La confusion née de cette situation minait ma créativité et ma productivité.

J'ai également remarqué que les maîtres dont je tirais mon inspiration ne faisaient pas nécessairement partie de la profession : ils étaient ingénieurs comme Isambard Kingdom Brunel, Thomas Edison et Ferdinand Porsche, qui possédaient une vision du monde davantage centrée sur l'homme

que sur la technique ; spécialistes du comportement comme Don Norman, qui se demandait toujours pourquoi les produits sont inutilement compliqués ; artistes, comme Andy Goldsworthy et Antony Gormley, qui engageaient le spectateur dans une expérience faisant de lui une partie intégrante de l'œuvre d'art ; ou appartenaienent au monde des affaires, tels Steve Jobs et Akio Morita, créateurs de produits uniques et significatifs. Au-delà des superlatifs « géniaux » ou « visionnaires », ce qui les caractérisait tous était une adhésion fondamentale aux principes du design en tant que processus de réflexion.

Il y a quelques années, au cours d'une de ces périodes chaotiques si fréquentes dans la Silicon Valley, mes collègues et moi-même réfléchissions à une stratégie pour qu'IDEO, notre entreprise, continue à œuvrer de manière significative et utile pour le monde. Notre activité design suscitait toujours autant d'intérêt chez nos clients, mais ils nous sollicitaient de plus en plus souvent pour résoudre des problèmes qui se situaient très loin du domaine d'intervention classique du design. Une fondation dans le domaine de la santé nous demandait des conseils pour restructurer son organisation ; un fabricant établi depuis longtemps voulait que nous l'aidions à mieux identifier les besoins de ses clients ; une université d'élite nous avait chargés d'imaginer de nouveaux modes d'apprentissage. Ces diverses exigences nous obligeaient à sortir de notre zone de confort et nous ouvraient en même temps de nouvelles possibilités d'agir sur le monde.

Nous avons commencé à désigner ce nouveau domaine de compétences par le terme de « design avec un petit d », afin de le distinguer de *l'objet* sculptural présenté dans les magazines de décoration ou dans les musées d'art moderne. Mais cette formule ne nous satisfaisait pas. Un jour, lors d'une conversation, mon ami David Kelley, professeur à Stanford et fondateur d'IDEO, attira mon attention sur un détail qui

l'avait frappé : chaque fois qu'on l'interrogeait sur le design, la forme verbale *thinking* (« penser ») lui venait immanquablement à l'esprit pour expliquer ce que font les designers. Le néologisme *design thinking* était né. Je l'utilise désormais pour décrire un ensemble de principes applicables par un large éventail d'acteurs dans la résolution de problématiques variées. Je suis devenu un ardent prosélyte de la pensée design.

Et je ne suis pas le seul. Les entreprises les plus progressistes n'engagent plus des designers pour peaufiner une idée déjà élaborée, mais pour créer des concepts en amont du processus de développement. Dans un cas, la visée est tactique ; on construit sur ce qui existe en l'améliorant. Dans l'autre, il s'agit de stratégie ; le « design » sort de l'univers clos du studio et joue à fond son rôle de révolutionnaire qui change les règles du jeu. Ce n'est pas un hasard si des designers siègent maintenant au conseil d'administration des entreprises les plus puissantes. En tant que mode de réflexion, le design remonte graduellement vers l'amont.

Les principes du *design thinking* sont applicables dans de nombreuses organisations, ils ne concernent pas seulement des entreprises à la recherche de produits nouveaux. Un designer compétent est capable d'améliorer un produit inventé l'année précédente ; une équipe interdisciplinaire d'adeptes de la pensée design a de surcroît la capacité de s'attaquer à des problèmes nettement plus complexes. De l'obésité des enfants à la prévention des délits en passant par le changement climatique, la pensée design apporte des solutions à des questions qui ont un rapport très lointain avec les objets désirables des revues posées sur la table du salon.

Les raisons de l'intérêt croissant pour le design sont évidentes. À mesure que l'activité économique des pays développés se déplace des activités de fabrication vers l'industrie de la connaissance et la fourniture de services, l'innovation

s'affirme comme une stratégie de survie. Elle ne se limite plus à l'introduction de produits physiques, mais inclut des processus, des services, des interactions, des formes de loisirs et des manières de communiquer et de collaborer radicalement nouveaux. Autant d'aspects centrés sur l'homme qui correspondent précisément à la pratique quotidienne des designers. Il s'agit moins de *faire du design* que de *penser en mode design* ; cette évolution naturelle trouve un écho dans les entreprises où l'on estime que le design est devenu trop important pour être laissé aux seuls designers.

Ce livre se divise en deux parties. La première est un voyage à travers les étapes majeures du *design thinking*. Elle ne propose pas de méthode au sens traditionnel, car en fin de compte c'est par la pratique que l'on apprend le mieux. Mon ambition principale est de fournir au lecteur un cadre de référence qui lui permette d'identifier les principes et les activités en lien avec le *design thinking*. Comme je l'explique dans le chapitre 6, celui-ci s'épanouit de préférence dans une culture du récit (ou *storytelling*) ; c'est pourquoi j'exposerai un certain nombre d'idées à travers des histoires propres à différentes organisations dont IDEO.

Cette première partie traite en particulier de la pensée design appliquée à l'entreprise. Nous verrons au passage de quelle manière certaines des organisations les plus innovantes l'ont mise en pratique, comment elle a inspiré des solutions révolutionnaires, et pourquoi elle n'a pas toujours tenu ses promesses (l'entreprise capable de tout réussir en permanence n'existe pas).

La seconde partie nous lance à tous un défi : celui de Penser en Grand. À travers trois domaines de l'activité humaine (l'entreprise, les marchés et la société), je me suis efforcé de montrer que la pensée design devrait être plus largement exploitée pour apporter des solutions adaptées aux challenges

que nous affrontons tous. Si vous dirigez un hôtel, elle peut vous aider à réviser votre conception de l'hospitalité. Si vous travaillez dans une organisation philanthropique, elle vous permettra de mieux discerner les besoins de ceux que vous tentez de secourir. Si vous êtes un professionnel du capital-risque, la pensée design vous éclairera sur l'avenir.

Une autre manière d'aborder les choses

Selon Ben Loehnen, mon excellent éditeur à Harper Business, il n'y a pas de bon livre sans sommaire digne de ce nom. Je me suis efforcé de satisfaire cette exigence. L'honnêteté m'oblige à reconnaître que je vois les choses différemment. La pensée design consiste à explorer différentes possibilités, il m'a donc paru judicieux d'introduire le lecteur à une autre manière d'envisager le contenu de cet ouvrage. À certains moments, la pensée linéaire s'impose, mais chez IDEO, nous estimons souvent plus utile de visualiser une idée à l'aide d'une technique qui a une longue et riche histoire derrière elle, le *mind map* (carte heuristique ou représentation arborescente des idées).

La pensée linéaire fonctionne en séquences; la carte heuristique joue sur les connexions. Cette représentation visuelle me permet de voir les relations entre les différents sujets que je veux évoquer, elle me donne une compréhension plus intuitive de l'ensemble et m'aide à concevoir la manière la plus efficace d'illustrer une idée. Les adeptes de la pensée linéaire comme Ben se référeront au sommaire; les lecteurs plus aventureux voudront peut-être se faire d'abord une idée globale de l'ouvrage. Ils pourront ainsi aller directement à un passage qui les intéresse particulièrement ou revenir en arrière. Ou encore se remettre en esprit les relations entre différents thèmes de la pensée design ou, pourquoi pas, réfléchir à des sujets non traités ici, mais qui mériteraient de l'être.

Les familiers du *design thinking* trouveront sans doute que la carte heuristique constitue l'instrument idéal pour saisir ce que je veux transmettre. Je souhaite que ces dix chapitres apportent à tous les lecteurs un éclairage précieux sur la pensée design et sur les perspectives qu'elle nous offre en termes de changement positif. Si j'ai atteint mon but, j'espère qu'ils seront nombreux à me le confirmer.

Tim BROWN

Palo Alto, Californie, mai 2009