

Un mouvement en profondeur

Où l'on voit que le design thinking n'est pas qu'une question de style

En 2004, Shimano, un des principaux fabricants de composants pour cycles, vit sa croissance se ralentir aux États-Unis sur le segment des vélos de course haut de gamme et des VTT. Ayant depuis toujours fondé son expansion sur les nouvelles technologies, l'entreprise avait consenti un lourd effort d'investissement pour être à la pointe de l'innovation. Mais la situation l'obligeait à trouver quelque chose de nouveau. Shimano sollicita la collaboration d'IDEO.

Ce qui s'ensuivit constitue un exemple de relations client-designer radicalement différent de ce qui se serait passé quelques décennies ou même quelques années plus tôt. En effet, Shimano ne nous remit pas de liste de spécifications techniques, pas d'études de marché volumineuses et ne nous demanda pas non plus de redessiner des pièces détachées. D'un commun accord, il fut décidé que nous explorerions ensemble le terrain changeant du marché du cycle.

La phase initiale fut consacrée à former une équipe interdisciplinaire de designers, de spécialistes du comportement, de marketers et d'ingénieurs chargés de définir un cahier des charges. L'équipe eut très vite l'intuition qu'elle ferait fausse route en se focalisant sur le segment du haut de gamme. Elle s'intéressa au contraire aux 90 % d'Américains adultes qui ne roulaient pas en bicyclette – alors que ces mêmes 90 % le faisaient couramment lorsqu'ils étaient enfants ! Afin de disposer de plusieurs angles d'attaque, les membres de l'équipe interrogèrent un large spectre de consommateurs. La quasi-totalité des sondés firent état de souvenirs heureux se rapportant à la pratique du vélo pendant l'enfance et déclarèrent s'en être détournés pour différentes raisons (suite à une expérience négative dans les magasins spécialisés – ils se

sentaient intimidés par les athlètes habillés de Lycra qui officient comme vendeurs chez la plupart des marchands de cycles) ; en raison de la complexité déroutante et du coût excessif des vélos, des accessoires et de l'équipement ; par peur de circuler sur des routes qui ne sont pas aménagées pour les cyclistes ; à cause des exigences liées à l'entretien d'un engin sophistiqué, utilisé seulement le week-end. La plupart des personnes interrogées avouèrent cependant qu'elles conserveraient dans leur garage un vélo aux pneus dégonflés ou hors d'état de fonctionner.

Cette exploration centrée sur l'humain – qui visait à connaître les motivations des passionnés du vélo et plus encore, celles d'un public différent de la clientèle habituelle de Shimano – révéla qu'une nouvelle manière de rouler à bicyclette pourrait donner aux Américains l'envie de renouer avec un plaisir oublié. Un immense marché, encore vierge, commençait à prendre forme sous nos yeux.

Sur le modèle du coaster de la marque Old Schwinn encore populaire, l'équipe mit au point le concept de « coasting ». Il devait inciter les anciens adeptes du vélo à reprendre une activité redevenue simple, accessible, saine et ludique. Les vélos conçus davantage pour le plaisir que pour la compétition ne comportaient ni manettes de contrôle sur le guidon, ni câbles traînant le long du cadre, ni système de dérailleur à nettoyer, ajuster, réparer et remplacer. Comme sur les précédents modèles de la technologie coasting, le freinage s'effectuait par rétro-pédalage. Les bicyclettes devaient en outre être équipées de selles confortables, d'un guidon droit, de pneus résistants, et ne nécessiter qu'un minimum d'entretien. Derrière cette image de vélo rétro se cachait un dispositif sophistiqué de changement de vitesse à déclenchement automatique.

Trois fabricants (Trek, Raleigh et Giant) développèrent bientôt de nouveaux modèles incorporant ces composants novateurs de Shimano, mais notre équipe multidisciplinaire n'en resta pas là. Des designers traditionnels auraient considéré que leur mission s'arrêtait avec la construction du modèle, mais en adeptes de la pensée design, nos collaborateurs décidèrent d'aller plus loin. Ils mirent au point une stratégie de vente à l'intention des commerçants indépendants ; elle avait pour objectif d'encourager les néophytes du vélo à se rendre

dans des magasins qui servaient habituellement une clientèle de professionnels et de passionnés. L'équipe créa une image du coasting évocatrice de détente et de joie de vivre (« Frissonnez de plaisir. Explorez. Laissez-vous aller. Savourez l'instant. »). En collaboration avec des responsables politiques locaux et des clubs de cyclotourisme, elle lança une campagne de relations publiques assortie d'un site web répertoriant les endroits aménagés pour la circulation à bicyclette.

D'autres organisations se joignirent au projet au moment où il passait du stade de l'inspiration à la conceptualisation avant d'amorcer la phase de réalisation proprement dite. Curieusement, le point qui aurait dû susciter en premier lieu l'intervention des designers – la forme des bicyclettes – fut relégué à une étape ultérieure du processus de développement, lorsque l'équipe proposa un « design de référence » pour montrer ce qui était faisable et pour nourrir l'inspiration des designers des entreprises clientes. En l'espace d'un an à dater du lancement réussi du nouveau modèle, sept autres entreprises signèrent des accords de fabrication. Un exercice de design s'était mué en exercice de pensée design.

Les trois phases de l'innovation

J'aimerais pouvoir donner une recette simple et facile à suivre, qui garantirait à tous les projets un succès analogue, mais la nature même de la pensée design l'interdit. Contrairement aux champions du management scientifique du début du 20^e siècle, les adeptes du design thinking savent qu'il n'existe pas de « manière optimale » d'avancer dans le processus. S'il comporte des points de départ utiles et des jalons indispensables pour marquer sa progression, le phénomène d'innovation ressemble davantage à des phases se chevauchant les unes les autres qu'à une succession d'étapes ordonnées. On distingue ainsi l'*inspiration*, le problème ou la question qui donne lieu à la recherche de solutions ; la *conceptualisation*, le processus de génération, de développement et de mise à l'épreuve des idées ; et la *réalisation*, le cheminement qui va du bureau d'études au marché. Les projets reviennent

parfois en arrière, passant d'une phase à la précédente, selon que l'équipe affine ses idées et explore de nouvelles directions.

La nature non linéaire, itérative de ce parcours ne tient pas à un quelconque défaut d'organisation ou à un manque de discipline qui seraient propres aux designers. Elle s'explique par le fait que le design thinking est fondamentalement un processus exploratoire qui débouche invariablement sur des découvertes inattendues dignes d'être approfondies. Ces découvertes peuvent souvent être intégrées dans le processus en cours sans en rompre la continuité. Il arrive qu'un résultat incite l'équipe à revisiter certains postulats de départ. Lorsque nous testons un prototype, les commentaires et les réactions des consommateurs nous fournissent des informations susceptibles de nous ouvrir des marchés insoupçonnés, plus prometteurs et potentiellement plus rentables ; ces données nouvelles devant logiquement nous conduire à affiner ou à revoir nos hypothèses au lieu de nous pousser à adhérer au schéma d'origine. Pour emprunter au langage de l'informatique, il ne s'agirait pas de redémarrer le système, mais d'une remise à jour significative.

On m'opposera que l'approche itérative risque d'allonger les délais entre la conception de l'idée et sa concrétisation sur le marché, mais c'est une vision à court terme. Au contraire, l'équipe qui comprend réellement la situation ne s'empressera pas de passer à l'étape suivante d'un parcours non productif. Nombre de projets ont avorté parce que les responsables se sont finalement rendu compte que l'idée d'origine n'était plus valable. Lorsqu'on arrête un projet au bout de plusieurs mois, voire après des années, cela peut se révéler catastrophique du point de vue financier et en termes de motivation pour les acteurs. Une équipe composée d'adeptes de la pensée design réalise un prototype dès le premier jour et le rectifie ou le corrige en fonction des nécessités. Comme nous le disons chez IDEO, « échouer tôt pour réussir plus vite ».

Dans la mesure où il est non directif, ouvert sur l'extérieur et itératif, le processus alimenté par la pensée design peut sembler chaotique à ceux qui en font l'expérience pour la première fois. Mais il finit par s'imposer comme une évidence dans le cours du projet et il aboutit à des résultats qui se démarquent notablement de ceux des systèmes linéaires en vigueur dans les entreprises traditionnelles. En outre,

chacun sait que la prévisibilité des conclusions engendre l'ennui et par conséquent décourage les talents. Autre inconvénient majeur, les résultats obtenus par un processus linéaire sont faciles à copier par la concurrence. Il est donc préférable de choisir une approche expérimentale qui impose de partager les processus, d'encourager la propriété collective des idées et qui permet aux différentes équipes d'apprendre les unes des autres.

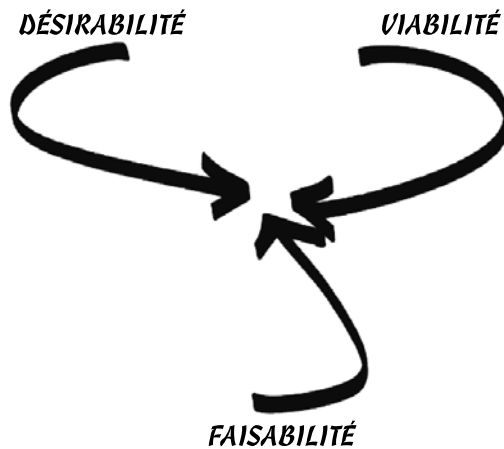
On peut également considérer les phases de l'innovation au regard des limites fixées. Pour l'artiste en quête de beauté ou le scientifique à la recherche de la vérité, les limites imposées au projet peuvent apparaître comme des contraintes insupportables. Mais comme le reconnaissait le légendaire Charles Eames, le designer a pour caractéristique d'embrasser volontairement les contraintes.

Sans l'existence de limites, il ne peut y avoir de design et le meilleur du design – un outil médical de précision ou un abri d'urgence pour les victimes d'une catastrophe – est souvent réalisé dans un cadre restrictif. Pour prendre des cas moins extrêmes, il suffit par exemple de voir le succès de la chaîne de distribution Target qui a mis le design à la portée de toutes les bourses. Or, il est plus difficile à un designer accompli tel que Michael Graves de créer une collection d'ustensiles de cuisine bon marché ou pour Isaac Mizrahi de concevoir une ligne de prêt-à-porter abordable, que de dessiner une théière vendue des centaines d'euros dans la boutique d'un musée ou de réaliser une robe de haute couture facturée à un prix astronomique.

L'acceptation délibérée, voire enthousiaste des limites imposées est au fondement même de la pensée design. La première étape du processus de design porte sur la hiérarchisation des contraintes et l'établissement d'un schéma d'évaluation. Trois critères indissociables conditionnent la validité d'une idée : la faisabilité (qu'est-ce qui est fonctionnel et réalisable dans un avenir prévisible ?) ; la viabilité (qu'est-ce qui s'intègre dans un modèle économique durable ?) ; et la désirabilité (qu'est-ce qui correspond aux attentes des consommateurs ?).

Un designer compétent sait répondre à chacun de ces trois critères, mais un adepte du design thinking sera en outre capable de les conjuguer dans un équilibre harmonieux. La Wii de Nintendo est exemplaire

à ce titre. Pendant des années, on a vu rivaliser sur le marché des jeux vidéo les graphismes les plus sophistiqués et les consoles les plus onéreuses. Nintendo a compris qu'il fallait rompre ce cercle vicieux, et créer une véritable expérience d'immersion dans le jeu grâce à la technologie révolutionnaire du contrôle par les gestes. Ce qui réduisait l'importance de composantes telles que la résolution d'écran et les graphismes et se traduisait par une baisse du coût et par des marges plus élevées. La Wii respecte parfaitement l'équilibre entre la désirabilité, la faisabilité et la viabilité. Elle offre à l'utilisateur une expérience plus séduisante et a généré de gigantesques profits pour Nintendo.



Cette recherche de coexistence pacifique n'implique pas que toutes les contraintes pèsent d'un poids égal ; tel projet peut être largement tributaire de la technologie, tel autre des ressources financières, un troisième peut être le jeu d'intérêts humains antagonistes. Les entreprises jouent aussi un rôle en favorisant un aspect plutôt que l'autre. Et il ne s'agit pas non plus, nous l'avons vu, d'un simple processus linéaire. Les équipes de designers sont appelées à jongler constamment avec ces trois composantes, mais l'attention particulière accordée aux besoins humains fondamentaux – distincts des désirs superficiels ou artificiellement créés – est ce qui motive la pensée design à rompre avec le *statu quo*.

Cela étant posé, la plupart des entreprises abordent l'innovation selon des modes spécifiques. Le plus souvent, elles privilégient les aspects qui s'intègrent dans leur modèle économique. Et dans la mesure où le but d'un modèle économique est de rester efficace, les idées nouvelles ne sont pas destinées à révolutionner l'ordre existant, elles sont incrémentales et donc facilement imitables par la concurrence. Cela explique l'uniformité pesante des produits que l'on trouve actuellement sur le marché ; vous l'avez sans doute constaté vous-même en parcourant le rayon des articles ménagers d'un grand magasin, en achetant une imprimante, ou encore sur un parking lorsque vous avez failli ouvrir la portière de la voiture de quelqu'un d'autre en croyant qu'il s'agissait de la vôtre.

Il existe un deuxième type d'approche, celui des entreprises d'ingénierie qui veulent redorer leur blason en effectuant une percée technologique. Dans ce scénario, leurs équipes de chercheurs s'attachent d'abord à découvrir de nouveaux processus, quitte à vérifier ensuite s'ils s'intègrent dans les systèmes entrepreneuriaux existants et s'ils créent de la valeur. Comme Peter Drucker l'a montré dans son étude *Innovation and Entrepreneurship*¹, privilégier la technologie est risqué du point de vue stratégique. Peu d'innovations techniques apportent un bénéfice économique direct à la hauteur des énormes investissements en temps et en ressources qu'elles requièrent. Cela explique le déclin constant des grands laboratoires de R&D des entreprises, tels que PARC de Xerox et Bell Labs qui étaient de puissants incubateurs dans les années 1960 et 1970. Autres temps, autres préoccupations : aujourd'hui, les entreprises limitent leurs efforts d'innovation aux idées rentables à court terme. Elles commettent là une grave erreur. En privilégiant la viabilité économique à court terme, elles sacrifient l'innovation à la croissance.

Certaines entreprises, enfin, définissent leur stratégie en fonction des besoins et des désirs des consommateurs. Au pire cela peut se traduire par la conception de produits séduisants, mais parfaitement inutiles qui finiront à la décharge – ce que le trublion du design, Victor Papanek, résume ainsi : « Convaincre les gens d'acheter des choses dont ils n'ont pas besoin, avec de l'argent qu'ils n'ont pas, pour impres-

.....
1 HarperBusiness, 2006.

sionner leurs voisins qui s'en moquent. » Quand bien même l'objectif visé est louable – véhiculer des voyageurs en toute sécurité ou fournir de l'eau potable à des communautés rurales du tiers-monde –, le fait de privilégier un seul aspect au lieu de prendre en compte les trois types de contraintes de manière équilibrée peut mettre en danger l'ensemble du programme.

Le projet

Les designers ont appris à résoudre l'une ou l'autre des contraintes, voire les trois. Les adeptes du design thinking, par opposition, apprennent à naviguer entre elles et parmi elles de manière créative. Cela parce que leur réflexion s'est déplacée du *problème* vers le *projet*.

Le projet est le vecteur par lequel l'idée passe du concept à la réalité. Contrairement aux autres processus qui nous sont familiers – jouer du piano ou régler des factures –, un projet de design n'est ni illimité, ni continu. Il comporte un début, un milieu et une fin et c'est à travers ce cadre restrictif qu'il s'ancre dans la réalité. Le fait que la pensée design s'exprime dans le contexte d'un projet nous oblige à formuler dès le départ un objectif clair. Cela crée une échéance naturelle qui impose de la discipline et nous donne l'occasion de suivre la progression, d'effectuer des corrections à mi-parcours et de modifier la direction des opérations à venir. La clarté, l'orientation, les limites d'un projet correctement défini contribuent à générer et à maintenir un niveau élevé d'énergie créatrice.

Le concours « Innovate or Die Pedal-Powered Machine Contest » constitue un bon exemple. En partenariat avec Google, le fabricant de bicyclettes Specialized a lancé un concours de design qui avait comme modeste objectif d'exploiter la technique de la bicyclette pour changer le monde. L'équipe gagnante – cinq designers et une foule de supporters enthousiastes – a mis du temps avant de démarrer... À l'issue de plusieurs semaines d'intense brainstorming et d'essais de prototypes, l'équipe a identifié un besoin spécifique (1,1 milliard d'habitants du tiers-monde n'ont pas accès à l'eau potable), exploré plusieurs solutions alternatives (système de distribution itinérant ou stationnaire ? avec remorque ou porte-bagages ?) et construit un prototype qui fonc-

tionnait ; l'Aquaduct, un tricycle à pédales conçu pour filtrer l'eau tout en la transportant sillonne maintenant la planète pour apporter de l'eau potable aux populations déshéritées. L'innovation a réussi parce que l'équipe a respecté un cahier des charges fait de contraintes techniques (système à pédales), financières (0,00 dollar) et temporelles (délais stricts). L'expérience de l'Aquaduct se situe à l'opposé de ce qui se passe dans la plupart des laboratoires universitaires ou d'entreprise, où l'objectif peut être d'allonger indéfiniment la vie d'un projet de recherche jusqu'à ce que le financement se tarisse.

Le brief

Traditionnellement, tout projet est précédé d'un brief qui en fixe les termes. Proche de l'hypothèse scientifique, il constitue un ensemble de contraintes intellectuelles et fournit à l'équipe en charge du projet un schéma de départ, des critères de progression, des objectifs à atteindre : niveau de prix, technologie disponible, segment de marché, etc. L'analogie avec l'hypothèse scientifique va encore plus loin. De la même façon qu'une hypothèse est différente d'un algorithme, le brief n'est ni une série d'instructions, ni une réponse à une question qui n'est pas encore posée. Il doit laisser une part au hasard providentiel, à l'imprévisible et aux caprices du destin parce que c'est de l'incertitude que naissent les idées les plus originales. Quand on sait dès le départ ce que l'on recherche, à quoi bon poursuivre la recherche !

Lorsque j'ai commencé à travailler en tant que designer industriel, le brief était un document écrit glissé dans une enveloppe. Il se résumait à un ensemble de paramètres rigoureux qui ménageaient peu de marge de manœuvre, la contribution du designer se bornant à présenter dans un emballage plus ou moins esthétique un produit dont le concept de base avait été décidé ailleurs. L'une de mes premières missions fut de concevoir un nouveau fax pour un fabricant danois d'équipement électronique. Les contraintes techniques du produit se résumaient à un jeu de pièces détachées fournies par un sous-traitant. Sa viabilité commerciale avait été définie par « le management » qui destinait le produit à un marché existant. Quant à sa désirabilité, elle était large-

ment déterminée par les modèles précédents, puisque tout le monde est supposé savoir à quoi doit ressembler un fax. En dépit d'une marge de manœuvre aussi étroite, je devais m'arranger pour que ma création se démarque de celle des autres designers qui tentaient de faire de même. Les entreprises devenant toutes plus performantes de jour en jour, elles se livraient à une concurrence acharnée pour séduire la clientèle. Les années ont passé, mais la situation n'a pas changé. Il n'y a pas si longtemps, un de mes clients se plaignait amèrement : « Nous nous démenons pour grappiller un ou deux dixièmes d'un pour cent de part de marché. » Cela se traduit forcément par une érosion de la marge et de la valeur.

Les magasins spécialisés dans l'électronique de consommation en apportent la preuve, où sous le bourdonnement des néons, des milliers de produits placés sur des étagères rivalisent pour attirer notre attention, se différenciant les uns des autres par des attributs superflus et marginaux. Les formes travaillées, le graphisme accrocheur, l'emballage peuvent retenir le regard du consommateur, mais n'enrichissent pas son expérience de propriétaire et d'utilisateur. Quand le brief est trop abstrait, l'équipe projet livrée à elle-même erre dans le brouillard. À l'inverse, s'il est assorti de contraintes strictes à l'extrême, il aboutira à un travail médiocre et de portée limitée. Rapporté au design, c'est ce que les économistes appellent « la course vers le bas ». Ce n'est pas sans raison qu'ils ont surnommé leur discipline la « science funeste ».

Une organisation qui maîtrise l'art du brief obtient des résultats supérieurs et sort du lot. Procter&Gamble en est une illustration. En 2002, l'entreprise a pris l'initiative d'exploiter le design comme source d'innovation et de croissance. Claudia Kotchka, responsable de l'innovation, imposa que chaque division intègre des éléments inspirés du design. Jusqu'à cette date, la R&D, un des fleurons du groupe, était essentiellement fondée sur la technique.

Karl Ronn, directeur de la R&D pour la division Home Care, fut l'un des premiers à pressentir le potentiel de cette approche. Il n'avait pas pour objectif d'améliorer les marques et les produits existants ; il voulait impulser une politique d'innovation génératrice de croissance. Dans cet esprit, il adressa à IDEO un brief qui représentait le compromis

idéal entre la liberté et la contrainte. Il s'agissait de réinventer le nettoyage de la salle de bains en insistant sur un aspect qu'il nommait sans autre précision « l'entretien quotidien ». Ronn ne nous imposa pas d'exploiter les dernières technologies en vogue. Il ne nous demanda pas d'accroître sa part de marché dans des proportions fixées à l'avance. Sans verser dans la rigueur extrême ou dans le laxisme, la formulation de son brief permettait à l'équipe projet de définir des objectifs réalistes et lui laissait une latitude suffisante pour interpréter, explorer et découvrir elle-même le concept.

À mesure que le projet avançait, il nous sembla opportun de revoir le schéma initial et d'y introduire des contraintes supplémentaires : révision du coût prévu à l'origine, ajout d'une clause interdisant les moteurs électriques. Dans un projet, il est fréquent et naturel d'effectuer des ajustements à mi-parcours ; ils prouvent que le processus est sain, flexible et dynamique. Les modifications par rapport au brief original ont aidé Ronn à préciser le niveau de coût et de complexité approprié.

De même, les améliorations successives ont aidé l'équipe à réaliser l'équilibre entre la faisabilité, la viabilité et la désirabilité. En l'espace de douze semaines, ce brief idéalement conçu a généré 350 concepts de produits étonnants, plus de 60 prototypes et trois idées prêtes à être développées. L'une d'entre elles – Mr Clean Magic Reach, un outil multifonctionnel qui répondait à chacun des critères énoncés – trouva sa concrétisation au niveau de la production dix-huit mois plus tard.

On retiendra de cet exemple que la pensée design concerne les deux parties en présence : elle doit être appliquée par l'équipe projet, mais aussi par le client. Je ne compte plus le nombre de clients qui sont entrés dans mon bureau en déclarant : « Donnez-moi un nouvel iPod. » Ils sont sans doute aussi nombreux que les designers que j'ai entendus répondre (en marmonnant entre leurs dents) : « D'accord, si vous me donnez un nouveau Steve Jobs. » La différence entre un brief parfaitement libellé et une formulation trop vague ou excessivement restrictive se retrouve au niveau de l'équipe projet ; dans un cas, elle est dynamique et innovante, dans l'autre, elle se contente de reprendre de vieilles idées en les mettant au goût du jour.

Des équipes brillantes

L'autre ingrédient majeur de l'innovation est clairement *l'équipe projet*. S'il est possible de travailler seul (les garages de la Silicon Valley fourmillent toujours d'inventeurs solitaires qui aspirent à devenir le prochain Bill Hewlett ou le nouveau Dave Packard), aujourd'hui la complexité des projets décrédibilise ce mode de fonctionnement. Dans les secteurs traditionnels comme le design industriel et le graphisme, sans parler de l'architecture, le travail d'équipe est devenu la règle depuis des années. La construction automobile occupe des équipes de plusieurs dizaines de designers pour la mise au point d'un nouveau modèle. L'édification d'un complexe immobilier implique la participation de centaines d'architectes. Dans la mesure où le design s'applique à de multiples domaines et se situe en amont dans le processus d'innovation, le designer qui réfléchit seul dans son studio sur la relation entre la forme et la fonction n'est pas de taille à rivaliser avec des équipes interdisciplinaires.

Même si nous considérons toujours le designer comme un créateur de formes inspiré et digne de respect, du moins je l'espère, on le voit de plus en plus souvent collaborer avec des psychologues et des ethnographes, des ingénieurs et des scientifiques, des marketers et des managers, des écrivains et des réalisateurs de films. Toutes ces disciplines, et bien d'autres, contribuent depuis longtemps au développement de produits et de services nouveaux, mais aujourd'hui, elles cohabitent à l'intérieur de l'équipe, dans un espace commun et en exploitant les mêmes processus. Le fait que des diplômés d'écoles de commerce, d'anciens étudiants des beaux-arts et des docteurs en sciences humaines (sans oublier des directeurs administratifs, des financiers ou des directeurs techniques) apprennent à communiquer entre eux favorise la transversalité des activités et des responsabilités.

Chez IDEO, nous avons adopté le credo : « Tous ensemble, nous sommes plus intelligents que n'importe lequel d'entre nous. » Voilà la clé de la créativité pour une entreprise quelle qu'elle soit. Nous ne demandons pas seulement à nos collaborateurs d'offrir un conseil d'expert en matière de matériaux, de comportements ou de logiciel,

mais d'être actifs dans chaque phase de l'innovation : l'inspiration, la conceptualisation et la réalisation. Élaborer un projet avec la participation de professionnels issus d'horizons et de disciplines différents exige de la patience. Il faut prendre le temps de sélectionner des sujets suffisamment confiants en leur propre expertise pour accepter de la dépasser.

On ne peut prétendre travailler dans un environnement interdisciplinaire sans posséder des points forts dans deux dimensions et être dans l'idéal ce que l'on nomme chez McKinsey « l'individu en forme de T ». Sur l'axe vertical, chaque membre de l'équipe doit posséder un degré d'aptitude qui lui permet de contribuer de manière tangible au résultat. Cette compétence, qu'elle s'exerce dans la recherche informatique, à l'intérieur d'un bureau d'études ou sur le terrain, est difficile à acquérir pour le salarié, mais aisée à déceler par l'employeur. Encore lui faut-il passer des milliers de CV au crible, au sens littéral du terme, avant de trouver le collaborateur idoine. Mais l'effort en vaut la peine.

Toutefois cela ne suffit pas. Nombre de designers qui sont aussi d'excellents techniciens, des artistes ou des chercheurs hors pair, luttent pour survivre au milieu des bouleversements engendrés par la complexité des problèmes à résoudre. Ils ont un rôle à jouer certes, mais ils seront toujours confinés au design d'exécution, en aval de la chaîne. Par opposition, ceux qui pratiquent le design thinking croisent les deux dimensions du « T ». Ce sont par exemple des architectes qui ont étudié la psychologie, des artistes titulaires d'un MBA ou des ingénieurs qui possèdent aussi une expérience du marketing. L'entreprise créative est constamment à l'affût de personnalités justifiant de telles aptitudes et, ce qui est tout aussi important, capables de collaboration transversale. Cette aptitude est en fin de compte ce qui distingue l'équipe *multidisciplinaire* de celle qui est véritablement *interdisciplinaire*. Dans une équipe multidisciplinaire, chacun se fait l'avocat de sa propre spécialité et la collaboration se résume à une négociation sans fin qui aboutit le plus souvent à un compromis de fortune. Dans une équipe interdisciplinaire, les idées sont la propriété et la responsabilité de tous et de chacun.

Des équipes à l'efficacité surmultipliée

La pensée design se situe à l'opposé de la pensée de groupe, mais paradoxalement, elle s'épanouit dans le groupe. «L'esprit de groupe», ainsi que William H. Whyte l'expliquait aux lecteurs de *Fortune* en 1952, a pour effet d'étouffer la créativité de l'individu, alors que la pensée design la libère. Lorsque plusieurs adeptes du design thinking, talentueux, optimistes et prêts à travailler ensemble se rassemblent pour former une équipe, l'alchimie qui en résulte est capable de déclencher des actions et des réactions extraordinaires. Mais il faut canaliser cette énergie pour la rendre productive et un des moyens d'y réussir est de privilégier le travail en structures de taille restreinte.

Bien entendu, les grandes équipes ont aussi leur place dans un projet, mais elles interviennent en général pendant la phase de réalisation, la phase d'inspiration imposant plutôt des effectifs limités, concentrés, chargés de bâtir le cadre général. Lorsque Tom Matano a présenté le concept Miata à la direction de Mazda en août 1984, il était seulement accompagné de deux designers, d'un planificateur de produit et de quelques ingénieurs. À la fin du projet, l'équipe comportait trente ou quarante membres. On retrouve ce schéma dans les projets architecturaux et dans d'autres secteurs comme l'informatique et l'industrie du divertissement. La prochaine fois que vous louerez un film vidéo, regardez attentivement le générique et plus particulièrement la partie qui concerne la phase de préproduction. Vous constaterez que l'équipe se réduit au metteur en scène, au scénariste, au producteur et au *production designer* qui ont développé le concept initial. Les gros « bataillons » font leur apparition plus tard.

Cette méthode fonctionne tant que l'objectif est simple et modeste. En face de problèmes plus complexes, on peut être tenté d'augmenter les effectifs dès le début du projet. Avec à la clé des conséquences néfastes en termes de progression et d'efficacité, dans la mesure où la communication entre les membres d'une large équipe mobilise du temps au détriment du processus créatif lui-même. Existe-t-il des alternatives ? Est-il possible de résoudre des questions ambitieuses avec des équipes restreintes ? Une partie de la réponse se trouve sans doute dans l'utilisation appropriée des nouvelles technologies.

Mais la possibilité de communiquer *via* l'électronique ne devrait pas entraîner la constitution d'équipes dispersées de plus en plus grandes, cette tendance ne faisant qu'ajouter aux problèmes politiques et bureaucratiques que nous essayons précisément de résoudre. Pourquoi ne pas créer des réseaux interdépendants d'équipes restreintes à l'image d'Innocentive, un système d'échange d'innovation en ligne ? Toute entreprise qui rencontre un problème de R&D peut se connecter sur InnoCentive pour le soumettre à des dizaines de milliers de scientifiques, d'ingénieurs et de designers qui proposeront des solutions. Autrement dit, l'Internet, qui se définit comme une multitude de réseaux dispersés, décentralisés, qui se renforcent mutuellement, ne représente pas tant un *moyen* qu'un *modèle* de formes d'organisation inédites en train de se mettre en place. Étant en accès libre et ouvert, il permet à une multitude de petites équipes de travailler sur un même sujet.

Les entreprises progressistes sont aussi confrontées à un second problème en relation avec le précédent. Pour gérer des situations chaque jour plus complexes – chaînes logistiques imbriquées, multinationales ; évolution rapide des plates-formes technologiques ; apparition et disparition brutales de groupes de consommateurs spécifiques –, il s'avère indispensable de faire appel à de nombreux spécialistes. Ce défi difficile à relever lorsque l'ensemble des acteurs sont réunis dans un même lieu, le devient encore davantage lorsqu'il requiert l'intervention d'interlocuteurs situés aux quatre coins de la planète.

Plusieurs procédés de collaboration à distance ont été développés au cours des dernières décennies. La vidéoconférence inventée dans les années 1960 ne s'est véritablement imposée qu'avec l'avènement des réseaux de téléphonie numérique dans les années 1980. Mais son usage en tant que moyen de communication se généralise timidement. L'e-mail n'a pas encore tenu ses promesses pour promouvoir le travail en équipe. L'Internet favorise certes l'échange de l'information, mais contribue peu à rapprocher les gens. Or, les équipes de création doivent avoir la possibilité de partager leurs idées, non seulement à travers les mots, mais visuellement et physiquement. Personnellement, je n'excelle pas dans la rédaction de rapports. Je me sens plus à l'aise dans une salle avec un groupe où l'un ébauche un croquis sur un tableau, tandis que le deuxième prend des notes sur des Post-it® ou affiche des

photos sur le mur et qu'un troisième, assis sur le sol, tente de fabriquer rapidement un prototype. Je ne connais pas d'outil de collaboration à distance qui remplace efficacement l'échange d'idées en direct.

Jusqu'à présent, toutes les tentatives d'innovation dans cette direction se sont heurtées à la méconnaissance des motivations qui animent une équipe de création et sous-tendent le travail collectif. On s'est trop préoccupé des tâches mécaniques telles que le stockage et le partage des données ou la conduite d'une réunion, en négligeant de s'intéresser aux ressorts qui président à la génération des idées et à l'établissement d'un consensus. Depuis peu se dessinent néanmoins quelques signes encourageants. L'émergence des réseaux sociaux a montré que les internautes prennent volontiers l'initiative de se connecter, de partager et de « publier », même s'ils n'en attendent pas de retombées immédiates. Aucun modèle économique n'aurait pu prévoir le succès de MySpace, ni celui de Facebook. Des initiatives technologiques comme les nouveaux systèmes de « téléprésence » en développement chez Hewlett-Packard et CiscoSystems représenteront un bond en avant par rapport aux dispositifs de vidéoconférence actuels.

D'autres outils moins sophistiqués sont déjà disponibles. Des liens vidéo permanents (appelés aussi *wormholes* ou « trous de ver ») autorisent des interactions directes entre les membres d'une équipe répartis sur différents sites et permettent à celle-ci de communiquer avec des partenaires ou des experts qui se trouvent dans une ville voisine, dans un pays éloigné ou sur un autre continent. Cette facilité est d'autant plus importante que les bonnes idées surgissent rarement sur commande et peuvent s'étioler et mourir entre deux rencontres hebdomadaires. Les messageries instantanées, les blogs et les wikis permettent aux équipes de partager des informations ou des idées et de les rendre publiques – en réalisant des économies, car si quelqu'un dans l'équipe a un frère ou une sœur encore adolescents, plus besoin de rémunérer des spécialistes des TI. Aucun de ces outils n'existait il y a dix ans (l'Internet y compris ; selon Kevin Kelly, spécialiste de la technologie, il a moins de cinq mille jours d'existence !). Ils inaugurent une ère nouvelle dans la collaboration et l'interaction entre les individus. Quiconque veut introduire la pensée design dans l'entreprise doit les promouvoir.

Une culture de l'innovation

Google a des toboggans, des flamants roses et des dinosaures gonflables grandeur nature. Pixar aligne des paillotes sur la plage. IDEO déclenche une bataille rangée sur FingerBlaster à la moindre provocation.

Il est difficile d'ignorer ces témoignages d'une culture de la créativité qui a fait la réputation de chacune de ces entreprises, mais ces symboles ne sont rien de plus que des symboles. L'entreprise qui veut innover ne doit pas forcément être déjantée ni implantée en Californie du Nord. Elle doit surtout fournir à ses salariés un environnement – physique et social – dans lequel ils savent qu'ils peuvent expérimenter, prendre des risques, et explorer toute l'étendue de leurs compétences. Il est vain de sélectionner des candidats performants et « en forme de T », de les rassembler dans des équipes interdisciplinaires et de les mettre en réseaux avec d'autres équipes si on les oblige à travailler dans un climat qui les condamne à l'échec dès le début. L'efficacité des hommes est déterminée par l'espace physique et par l'entourage psychologique dans lesquels ils travaillent.

Une culture d'entreprise convaincue qu'il est préférable de s'excuser *a posteriori* plutôt que de demander la permission *avant* d'agir, qui récompense la réussite en accordant aussi la possibilité de se tromper, lève un des principaux obstacles à la formation d'idées nouvelles. Si Gary Hamel a raison d'affirmer que le 21^e siècle favorisera l'adaptabilité et l'innovation permanente, il va de soi que les entreprises dont le « produit » est la créativité devraient promouvoir des environnements qui lui sont propices et qui la renforcent. Relâcher les règles n'équivaut pas à laisser souffler un vent de folie, mais à permettre aux individus d'être pleinement eux-mêmes – une approche que peu d'organisations semblent disposées à emprunter. Le cloisonnement entre les compétences reflète en fait la fragmentation de l'entreprise elle-même. J'ai souvent observé que les designers en tant que « créatifs » sont séparés des autres services. Même s'ils sont heureux entre eux, leur isolement est doublement pénalisant pour la créativité de l'entreprise. Il les prive d'autres sources de connaissance et d'expertise et donne au reste des salariés l'impression démoralisante d'être confinés de 9 h à 17 h dans des activités austères et moins prestigieuses (bien qu'indispensables).

L'industrie automobile américaine aurait peut-être réagi plus vite aux bouleversements du marché si des designers, des marketers et des ingénieurs s'étaient assis autour de la même table. Qui sait...

Le concept de « jeu sérieux » a une longue et riche histoire dans les sciences sociales américaines, mais personne n'a réussi à l'appliquer avec autant de maestria qu'Ivy Ross. Lorsqu'elle était responsable du design des produits pour filles chez Mattel, elle a constaté que la communication et la coopération entre les différentes divisions du groupe laissaient à désirer. Elle a alors créé l'Ornithorynque, nom de code d'une expérience de douze semaines, au cours de laquelle des salariés issus de toutes les divisions se réunissaient dans un lieu dédié pour réfléchir à de nouveaux produits. « D'autres entreprises ont leur atelier-mouffette » a-t-elle déclaré à la revue *Fast Company*. « Nous, nous avons l'Ornithorynque. J'ai regardé la définition dans le dictionnaire, il s'agit d'un mélange singulier d'espèces différentes. »

De fait, l'expérience tentée chez Mattel offrait un échantillonnage d'espèces assez varié ; les fonctions finance, marketing, ingénierie et design y étaient représentées. L'unique obligation faite aux participants était de s'engager à temps plein pendant trois mois. Dans la mesure où la plupart ne connaissaient rien au développement de produits nouveaux et que peu d'entre eux étaient formés à la création, les deux premières semaines se passaient dans un « camp d'entraînement à la créativité ». Ils y suivaient des cours dispensés par un large éventail d'experts sur des sujets aussi divers que le développement de l'enfant ou la psychologie de groupe et ils s'exerçaient à des activités nouvelles, par exemple l'improvisation, le brainstorming et la fabrication de prototypes. Ils consacraient les dix semaines restantes à inventorier plusieurs pistes de jeux destinés aux filles qui devaient aboutir à la création de concepts originaux. À l'issue de l'expérience, ils étaient prêts à défendre leurs idées devant le management.

Bien qu'elle se déroulât pour ainsi dire dans l'ombre du siège social à El Segundo, en Californie, l'expérience Ornithorynque a créé un espace de réflexion qui défiait toutes les règles en vigueur dans le groupe. Ivy Ross constituait sans cesse de nouvelles équipes et les plaçait dans cet environnement spécifique pour qu'elles sortent de leur manière de travailler habituelle. Ainsi qu'elle l'avait prévu, de nombreux

participants regagnèrent leur division d'origine décidés à mettre en pratique les principes et les pratiques acquis pendant l'expérience. Ils trouvèrent cependant que la culture de l'efficacité avec laquelle ils renouaient ne les y aidait guère. Certains en retirèrent un immense sentiment de frustration. D'autres finirent par quitter l'entreprise.

On voit donc clairement qu'il ne suffit pas de rassembler des individus sélectionnés au sein d'une structure spécifique, baptisée « mouffette », « ornithorynque » ou d'après un autre animal connu pour son goût du risque. Ils peuvent effectivement y trouver l'occasion de libérer leur créativité, mais il faut ensuite faciliter leur réinsertion dans l'entreprise. Claudia Kotchka l'a parfaitement compris en créant le projet Clay Street pour Procter&Gamble – en référence à une rue du centre-ville de Cincinnati où les équipes projet trouvent refuge pour s'abstraire des habitudes quotidiennes et réfléchir à la façon des designers. Dans ce système, une division – par exemple la division Hair Care (soins capillaires) ou Pet Care (soins aux animaux domestiques) – finance et affecte du personnel à un projet et les équipes qui génèrent des idées particulièrement fortes sont encouragées à les concrétiser et à les lancer. C'est ainsi que la marque Herbal Essences qui avait vieilli a été rénovée pour donner une nouvelle gamme de produits davantage en phase avec le marché. Les anciens de Clay Street retournaient dans leur division d'origine, enrichis de nouvelles compétences et d'idées qu'ils appliquaient en accord avec leur hiérarchie.

Favoriser l'innovation en lui affectant un espace dédié

Bien qu'elle semble incroyablement abstraite, la pensée design est en fait *concrètement ancrée* dans quelque chose – dans les équipes et les projets, bien sûr, mais aussi dans des espaces physiques dédiés à l'innovation. La culture traditionnelle de la progression linéaire ne favorise pas le processus exploratoire et itératif sur lequel repose l'activité de création. Fort heureusement, il existe des dispositifs propres à l'encourager. IDEO, par exemple, affecte des « salles projet » à ses équipes pendant toute la durée de leur mission. Dans l'une, un groupe réflé-

chira à l'avenir de la carte de crédit ; à côté, une équipe travaillera à une méthode de prévention des thromboses sur les patients hospitalisés et une troisième tentera de mettre sur pied un système de distribution d'eau potable pour l'Inde dans le cadre de la fondation Bill et Melinda Gates. Les espaces dévolus aux projets sont suffisamment vastes pour que le matériel de recherche, les photos, les scénarios, les concepts et les prototypes soient accessibles et disponibles à tout moment. La possibilité de voir en même temps tous ces documents permet d'avoir une compréhension globale du projet et rend la synthèse créative nettement plus facile que lorsqu'ils se trouvent dans des classeurs, des fichiers ou sur des présentations PowerPoint. La mise à disposition d'un espace réservé au projet, complété par un site web ou un wiki qui permet aux membres de l'équipe de garder le contact lorsqu'ils sont sur le terrain, améliore la productivité en facilitant la collaboration entre les membres et la communication avec les partenaires extérieurs et les clients.

Ces espaces dédiés au projet nous ont paru si fondamentaux au regard du processus créatif que nous les avons exportés chez nos clients quand cela s'avérait possible. À Cincinnati, Procter&Gamble a aménagé le Gym, un laboratoire de l'innovation que ses équipes de R&D utilisent pour faire passer leurs projets à la vitesse supérieure et réaliser plus rapidement des prototypes. Steelcase a ouvert un centre d'apprentissage à Grand Rapids qui sert à la fois d'établissement de formation et d'espace consacré à l'exercice de la pensée design. Le cas échéant, des salles et des espaces peuvent être mis à la disposition de salariés qui travaillent sur un projet ou qui suivent un séminaire sur les techniques de management, de clients qui désirent être mieux informés sur les produits, de dirigeants réunis pour décider de la stratégie future. Ce concept a même fait école dans les hautes sphères de l'éducation. Une équipe d'IDEO, en liaison avec des experts, a mis au point un système d'espaces modulables sur plusieurs étages au profit du Centre d'innovation pour l'apprentissage de Stanford. Compte tenu de la nature expérimentale de la pensée design, la flexibilité est un élément clé. Comme Dilbert l'a montré, les espaces standard produisent des idées standard.

À cet égard, il n'est pas inutile d'évoquer le défi que représente le passage d'une culture de la hiérarchie et de l'efficacité à une philoso-

phie qui valorise la prise de risque et l'exploration. Ceux qui réussissent cette transition deviennent plus engagés, plus motivés et plus productifs qu'auparavant. Ils arrivent tôt le matin et quittent le bureau les derniers, car ils ressentent une profonde satisfaction à formuler des idées nouvelles et à les promouvoir. Après avoir éprouvé ce sentiment, ils n'acceptent plus de revenir en arrière.

En un siècle de pratique consacrée à la recherche de solutions créatives, les designers ont acquis un ensemble d'outils qui leur permettent de naviguer dans « les trois phases de l'innovation » : l'inspiration, la conceptualisation et la réalisation. Ces compétences doivent maintenant être largement diffusées dans les entreprises. La pensée design, notamment, doit remonter vers « l'amont », jusqu'aux étages de décision. Le design est devenu trop important pour être laissé à l'initiative des seuls designers.

Ceux qui ont travaillé d'arrache-pied pour décrocher leur diplôme imaginent difficilement avoir un rôle à jouer au-delà du studio, de même que les managers trouveront probablement singulier qu'on leur demande de penser comme des designers. Les uns et les autres devraient pourtant intégrer cette perspective née de l'évolution des métiers du design. Les tâches des designers du 20^e siècle – fabriquer avec art un objet, créer un logo, insérer dans une petite boîte charmante ou anodine quelques trouvailles technologiques pour en pimenter l'effet – ne ressemblent pas à celles qui définiront le 21^e siècle. Si nous voulons faire face à ce que Bruce Mau a appelé « le changement massif » propre à notre époque, nous devons tous apprendre à penser en designers.

De même que je tente de convaincre les entreprises d'incorporer le design dans leur ADN, je presse les designers de continuer à faire évoluer leur pratique. Certes, dans notre monde bouillonnant, l'artiste, l'artisan, l'inventeur solitaire auront toujours leur place, mais les mouvements sismiques qui agitent tous les secteurs imposeront une nouvelle pratique du design. Elle sera collaborative et amplifiera le pouvoir de création de l'individu au lieu de l'affaiblir ; focalisée en étant flexible et capable de répondre à des sollicitations inattendues ; ciblée tout en ne visant pas seulement à optimiser les aspects social,

technique et économique d'un produit, mais à les équilibrer de manière harmonieuse. La nouvelle génération de designers devra être aussi à l'aise dans la salle du conseil d'administration que dans le studio ou l'atelier et apprendre à considérer chaque question – de l'analphabétisme des adultes au réchauffement climatique – comme un problème de *design*.