

design
→ thinking

**Stéphane Biso
Marjorie Le Naour**

design → thinking

Accélérez vos projets
par l'innovation
collaborative

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustrations : François-Xavier Chenevat (FiX)

Couverture : *Misteratomic*

Maquette : PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076729-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

PRÉFACE	VII
AVANT-PROPOS	IX
INTRODUCTION	XI

CHAPITRE 1 POURQUOI INNOVER PAR LE DESIGN THINKING?	1
---	---

1 Innover autrement pour être <i>time-to-market</i>	5
2 Allier design de l'expérience et innovation	11
3 Le design de l'expérience collaborative	22

CHAPITRE 2 COMPRENDRE LE DESIGN THINKING, ÉTAPE PAR ÉTAPE	29
---	----

1 C'est quoi alors, le Design Thinking?	31
2 Le Design Thinking, étape par étape	46

CHAPITRE 3	CONSEILS ET BONNES PRATIQUES	
	À METTRE EN ŒUVRE	91
1	L'avant-séance : organiser les ateliers, préparer les outils ...	93
2	La séance : animer	99
3	L'après-séance : restituer les échanges.	107
4	Articuler Design Thinking, Agile et Lean Startup	112
5	Simplifier l'organisation pour accélérer les projets	119
6	Cas pratiques.	124
	CONCLUSION	137
	REMERCIEMENTS	141

Préface

Dans un nombre croissant d'entreprises, le Design Thinking révolutionne les processus d'innovation en remettant le client au centre de la démarche, mais aussi les méthodes de management, en valorisant les ressources humaines, impliquées dans une approche de création collective qui dépasse les frontières organisationnelles.

Formalisée dans les années 1990 par la d.school de Stanford et l'agence de design Ideo, l'approche Design Thinking puise ses racines dans le courant de pensée et de recherche en psychologie et en sciences de l'information apparu en Californie dans les années 1950 (« École de Palo Alto »).

Par essence, la créativité ne peut être le résultat d'une recette mécanique qui garantirait l'émergence d'idées pertinentes. Mais le processus d'innovation peut être guidé, stimulé, enrichi par une démarche qui prend en compte les attentes des clients, les nouveaux apports de la technologie et les enjeux économiques. C'est la promesse du Design Thinking, au croisement de la rigueur analytique et de l'intuition créatrice, dans le cadre d'un effort collectif.

D'abord mis en œuvre par les entreprises les plus innovantes de la Silicon Valley, le Design Thinking se diffuse progressivement en Europe. En France, il est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises industrielles, de services et financières pour redynamiser leurs processus d'innovation.

Particulièrement adaptée aux environnements incertains, la démarche est fondée sur une compréhension fine des attentes des clients, en recréant une empathie absente de la seule modélisation économique. C'est aussi une formidable opportunité de réengager les collaborateurs de l'entreprise, en bousculant les règles établies et en réinsufflant une grande liberté de création pour imaginer et construire de nouveaux projets. En faisant le pari de l'intelligence collaborative, l'approche redonne aux collaborateurs le plaisir de partager leurs savoirs et d'avoir ensemble des idées nouvelles pour améliorer l'expérience des clients et la performance de l'entreprise.

Le Design Thinking est beaucoup plus qu'un exercice de *brainstorming* plaisant pour les participants mais sans lendemain. C'est une véritable démarche de construction d'offres, de nouveaux services, qui permet de délivrer des résultats tangibles, en développant des prototypes qui seront testés avec les clients, pour une mise en marché rapide et des améliorations continues au travers d'une démarche itérative qui prend en compte les retours des utilisateurs. En cela, le Design Thinking rejoint et complète les méthodes Agile qui transforment les développements informatiques.

Praticiens expérimentés, Stéphane Biso et Marjorie Le Naour partagent avec beaucoup de pédagogie – et d'humour – leur expérience d'accompagnement de projets d'innovation mettant en œuvre une approche Design Thinking. Ils donnent des exemples concrets des apports de la démarche et fournissent un mode d'emploi pour l'animation des ateliers de créativité collective.

Leur ouvrage est donc un précieux « manuel » pour tous ceux qui veulent accélérer l'innovation dans leur entreprise et remobiliser leurs collaborateurs autour d'une ambition de création collective pour apporter de meilleures réponses aux attentes des clients.

Olivier Sampieri

Senior Partner & Managing Director, The Boston Consulting Group

Avant-propos

BIENVENUE DANS CE CARNET DE ROUTE!

Nous avons imaginé ce livre comme un carnet de bord qui raconte des expériences vécues et que vous pouvez feuilleter au gré de vos envies en naviguant d'un paragraphe à l'autre.

Mêlant textes et dessins, nous l'avons conçu comme un lieu d'échanges, y intégrant parfois des notes personnelles, de nombreux exemples, des anecdotes et quelques citations.

Vous lisez ces premières lignes parce que vous avez l'intuition que la manière d'innover en entreprise s'inscrit nécessairement dans de nouvelles manières de faire, d'agir, de co-crée. Mais vous n'avez pas encore les clés pour passer à l'action.

Cet ouvrage se veut votre compagnon de route.

QUI SOMMES-NOUS?

Nous sommes un « tandem de bureau », amené au quotidien à porter des projets « conformes à la demande ». Peu à peu, nous avons pris conscience des différentes modalités existantes pour imaginer un processus, répondre à une requête, comprendre avec empathie les contraintes, les résistances comme les souhaits de communautés (plus proches qu'on ne le pense) que sont les collaborateurs d'une entreprise de services et les clients de celle-ci. Des éventuels prospects, également!

Des femmes et des hommes de tous les jours qui ont beaucoup en commun. Notre tandem a pour fil rouge la réflexion sur les pratiques, l'interrogation mutuelle, le souhait d'apporter au plus grand nombre des outils «sympathiques» et producteurs de sens.

NOTRE CREDO ?

Entreprendre sérieusement sans se prendre au sérieux.

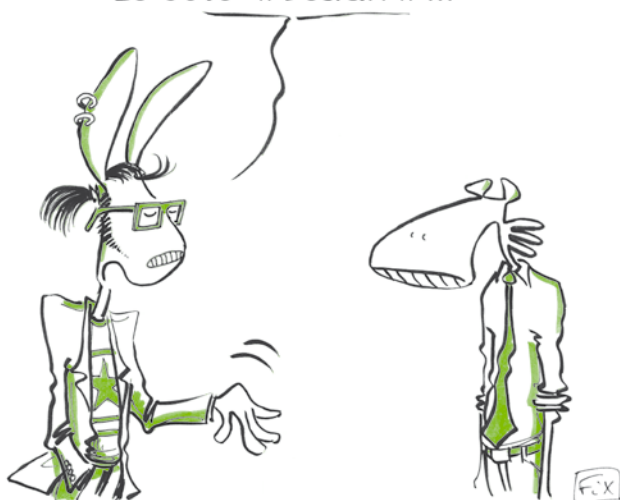
Bonne lecture !

Introduction

Le Design Thinking est une démarche d'innovation qui s'appuie sur l'intelligence collaborative et la co-crédation.

Il est né dans les années 1950 sur la cote ouest des États-Unis, non loin de la Silicon Valley déjà reconnue à l'époque comme un berceau de la créativité. Il est d'abord pratiqué sans être formalisé. C'est dans les années 1980 que Rolf Faste développe le processus à Stanford. Il se décompose alors en 7 étapes (définir, rechercher, imaginer, prototyper, sélectionner, implémenter, apprendre). Dans les années 2000, elles se réduisent à 5 avec Jeremy Gutsche (définir, imaginer, synthétiser, prototyper, tester) puis à 3 avec Tim Brown (inspiration, imagination, implémentation).

MOI, CE QUE J'AIME DANS
LE DESIGN THINKING, C'EST
LE CÔTÉ « DESIGN »...



Depuis longtemps éprouvé outre-Atlantique, le Design Thinking est aujourd'hui une véritable tendance en Europe et fait partie des processus innovants du management de projet de l'ère 2.0. Néanmoins, peu de littérature encore donne les clés de cette démarche et permet aux managers de la développer en entreprise.

Cet ouvrage a donc pour but de vous faire découvrir tout le potentiel du Design Thinking et de vous donner les conseils pratiques qui vous permettront de le mettre en place en toute autonomie.

Pourquoi un livre sur le Design Thinking ?

Convaincus que le Design Thinking est une démarche efficace et pérenne pour l'entreprise, nous avons d'abord œuvré à le faire connaître en interne. Puis, le vif intérêt et l'enthousiasme des personnes qui ont vécu cette aventure avec nous, nous ont confortés dans l'idée d'écrire un livre pour partager cette expérience avec le plus grand nombre : vous faire découvrir cette pratique collégiale et vous donner les premières clés vers votre propre pilotage.

Nous nous sommes alors fixé deux objectifs :

- Répondre à la question « C'est quoi, le Design Thinking ? ».
- Permettre à ceux qui souhaiteraient l'expérimenter d'éviter les principaux écueils.

1 | « C'EST QUOI, LE DESIGN THINKING ? »

Bien que le Design Thinking attise la curiosité, la démarche reste méconnue...

Qu'il s'agisse d'un simple dîner entre amis ou d'un déjeuner d'affaires, le terme de « Design Thinking » ne laisse jamais indifférent, même lorsque vos interlocuteurs sont vos propres collègues et que vous exercez votre activité depuis plusieurs années dans la même entreprise qu'eux ! Lorsque vous indiquez que le Design Thinking est votre métier, la réaction la plus courante est – n'ayons pas peur des mots –

« C'est quoi le Design Thinking, exactement ? ». Question à laquelle nous répondons avec ferveur, ayant à cœur de décrire l'expérience que nous vivons au quotidien : « **C'est une démarche centrée sur l'humain, client ou collaborateur, qui permet à l'entreprise de favoriser l'innovation, l'agilité et l'accélération dans la construction de ses projets.** » Et plus concrètement ? « Au travers d'ateliers, le Design Thinking fait appel à l'intelligence collaborative et pousse des équipes pluridisciplinaires, qui ne se connaissent pas *a priori* et n'ont pas les mêmes « échelons » dans l'entreprise, à l'exploration, au développement rapide d'idées et à l'apprentissage par l'usage. C'est une démarche chorale où personne n'est ajusté dès le départ mais respecte qu'au sein du groupe la différence soit moins un agacement qu'un potentiel d'intelligence collective. »



Riches d'une expérience de plusieurs années et de plus de 20 projets accompagnés avec succès, notre moteur au quotidien est de faire vivre l'aventure de la co-créativité et de l'innovation aux différents groupes de travail. Peu à peu, il est devenu évident pour nous que nous souhaitions aller plus loin et sensibiliser plus que les collaborateurs d'une seule entreprise.

2 | ÉVITER LES PRINCIPAUX ÉCUEILS

Dans une économie de l'hyper-concurrence, dès qu'une nouvelle tendance émerge, un effet de mode pointe. Le Design Thinking n'échappe pas à la règle.

« **La plupart des gens font l'erreur de penser que le design, c'est l'apparence. Le design c'est comment ça marche.**

Steve Jobs

Le Design Thinking se développe désormais de plus en plus dans les grands groupes. Il est alors révélateur de la richesse des expériences forgées au quotidien et la démonstration vertueuse que les potentiels sont au sein de l'entreprise. Il suffit de les susciter, de les enchanter, d'offrir aux équipes une expérience hors du cadre. Le Design Thinking comporte une dimension humaine considérable à l'échelle d'une entreprise.

Malheureusement, au cours des différents forums et événements auxquels nous assistons, force est de constater que certains confondent « Design Thinking » et « design » au sens de « dessin ». Cette méconnaissance engendre aujourd'hui de dangereuses dérives.

Le Design Thinking ne se résume pas à une séance de créativité ou de *brainstorming*. Il ne suffit pas d'inviter plusieurs groupes de collaborateurs dans un loft, de leur annoncer qu'ils vont travailler « en mode start-up » et d'y mêler quelques dessinateurs qui traduisent les idées sous forme de *storyboard* pour accomplir ensemble du Design Thinking.

CE QUI COMPTE VRAIMENT
DANS LE DESIGN THINKING ?

LA QUALITÉ
DES POST-IT.



Le terme « Design Thinking » est trop littéralement traduit par « esprit design » en français, d'où une confusion avec le « Design » et un raccourci avec des méthodes employant le « dessin ». **En réalité, le Design Thinking hérite de l'approche du designer : on observe les attitudes de l'utilisateur (ou client) en faisant preuve d'empathie pour mieux le comprendre.** Il s'agit de développer une fine perception de la communication non verbale de l'utilisateur, parfois de ses contradictions qui l'empêchent de trouver la solution qu'il pressent mais sur laquelle il bute. Cela permet alors de lui proposer une solution qui s'approche

au plus près de son besoin. Néanmoins, le designer observe et élabore souvent seul la solution. Le Design Thinking, lui, appelle à l'implication de multiples interlocuteurs afin de confronter les points de vue.

Le Design Thinking est une démarche de co-crétion centrée sur l'humain qui s'enracine dans la compréhension profonde du besoin client et l'engagement d'une équipe multidisciplinaire pour y répondre. En résumé, n'envisageons pas le Design Thinking dans un cadre réducteur. Ce serait perdre l'essence même de l'expérience que nous souhaitons faire partager aux publics que nous engageons avec nous. Car oui, nous nous engageons.

Nous nous engageons à faire du Design Thinking : de l'intelligence collaborative, de la co-construction et de la co-crétion. Plus important encore, **nous nous engageons à construire l'expérience client de demain en partant justement du client et en impliquant dès le début le collaborateur, toujours.**

Ce livre propose de vous initier au Design Thinking à travers trois chapitres :

1. Pourquoi innover par le Design Thinking ?
2. Comprendre le Design Thinking, étape par étape
3. Conseils et bonnes pratiques à mettre en œuvre

1

CHAPITRE

Pourquoi innover par le Design Thinking?

Face à un marché dominé par l'expérience client, l'entreprise est en concurrence directe avec des start-up plus réactives et plus agiles. Comment alors rester *time-to-market* ? Comment décomplexer l'entreprise et y insuffler l'esprit start-up ?

Découvrez tous les avantages du Design Thinking pour accélérer vos projets par l'innovation collaborative.



La réponse à la question « Pourquoi ? » est extrêmement simple. Le Design Thinking répond aux enjeux actuels et futurs de nos entreprises, quelle que soit leur taille. Il présente, en effet, de nombreux avantages.

MOINS POUR UNE « TENDANCE » QUE POUR UNE EFFICACITÉ ÉVIDENTE !

La démarche donne les preuves de son efficacité au quotidien à plusieurs niveaux : par une accélération de la conception d'un produit ou d'une offre, la co-construction de concepts innovants, le partage et l'implication d'équipes multidisciplinaires, la reconnaissance de l'intelligence collaborative, la qualité des livrables, la co-validation de la Feuille de route et la mise en œuvre en cycle de développement court.

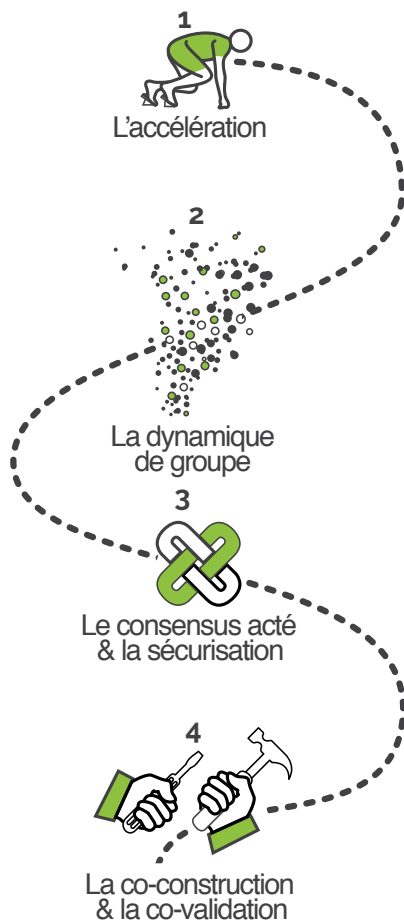
FEUILLE DE ROUTE. Cette expression est couramment employée dans divers domaines et notamment l'entreprise. Par exemple, la Feuille de route d'un projet ou d'un programme est un document de référence qui reprend les grandes lignes d'un projet et décrit précisément sa stratégie ou son plan d'action.

Cette démarche crée l'occasion d'un échange direct, sans tabou, sans barrière hiérarchique, où chacun a la parole. Cela représente pour différents départements ou services un moment privilégié – car rare – de partage et de rencontre entre collaborateurs. Les espaces de co-création sont souvent vécus comme une respiration et une zone de bien-être par les personnes engagées.

Les ateliers permettent de s'écouter, de se comprendre alors qu'à l'origine personne ne parle le même langage. Il est important aux yeux des opérationnels de pouvoir transmettre leur expérience, leur vision du quotidien au projet, d'y mettre leur patte et d'avoir un sentiment d'accomplissement pour avoir contribué.

La co-construction passe également par l'action de maquetter un processus, de bout en bout, ou de prototyper un outil ou une application, de formaliser l'idée pour se projeter, de tester et éprouver le concept pour s'améliorer rapidement.

Enfin, la co-validation de la Feuille de route par une relecture collégiale en séance finale est un avantage car toutes les personnes se sentent impliquées et ainsi s'engagent.



CYCLE LONG, CYCLE COURT. En entreprise, il existe plusieurs modèles de production d'un projet, d'un produit ou d'un service. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'un projet informatique ou digital, la mise en œuvre peut se faire soit en cycle long, soit en cycle court. Le cycle long ou mode traditionnel répond aux besoins de stabilité ou de maintien des systèmes d'information par exemple. Le cycle court ou mode exploratoire permet de répondre aux besoins d'immédiateté de plus en plus exigeants et aux problématiques nouvelles d'innovation. Il permet la mise à disposition rapide d'un produit basique et fonctionnel auprès du client.

1 INNOVER AUTREMENT POUR ÊTRE *TIME-TO-MARKET*

POURQUOI LE *TIME-TO-MARKET* EST-IL INCONTOURNABLE ?

TIME-TO-MARKET. Le *time-to-market*, ou encore délai de mise sur le marché, est le temps moyen écoulé entre la génération d'une idée et sa commercialisation. Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des innovations. La gestion du processus de développement produit garantit le contrôle et la prévision juste du *time-to-market* et ainsi de lancer un produit au bon moment et au bon endroit.

Avec les moteurs de recherche et les outils digitaux, nous sommes entrés dans l'ère de l'immédiateté. L'instantané est devenu la normalité. Le monde est devenu impatient. Le client aussi.

L'entreprise s'inscrit dans ce nouveau contexte. De nos jours, le cycle de vie d'un produit ou d'un service se raccourcit. Les gens changent de tout très vite : télévision, téléphone, voiture, décoration. Ils déménagent, ils divorcent... Cette fluidité et cette volatilité requièrent des entreprises une adaptation rapide dans un monde qui change et un accompagnement de la transformation des modèles de notre propre trajectoire comme de nos existences.

LES GARS, IL NOUS RESTE 5 MINUTES POUR ÊTRE TIME-TO-MARKET...



Comme toutes les entreprises ont en permanence besoin de renforcer leur position par rapport à leurs concurrents, elles ont en permanence besoin d'innover. C'est-à-dire de mettre sur le marché quelque chose de nouveau, d'utile à leurs clients et au bon moment. Il est plus que jamais essentiel d'anticiper la demande pour être *time-to-market*. Cet élément majeur de différenciation aux yeux des clients constitue un avantage concurrentiel décisif. Cette dimension requiert également une autre philosophie: **avoir la volonté de tester, c'est-à-dire ne pas avoir peur d'oser et apprendre de ses erreurs.** C'est pour illustrer cette notion de *time-to-market* que nous aimons proposer l'exemple du gobelet.

EXEMPLE

L'ÉVOLUTION DU GOBELET

Rares sont désormais les lieux publics ou les entreprises dans lesquelles nous ne trouvons pas de machine à café ou à boisson chaude. Cela n'a rien d'un hasard. Ce sont les premiers distributeurs automatiques à avoir été inventés. Un marché qui aujourd'hui ne représente pas moins de deux milliards de gobelets annuels. Avez-vous déjà imaginé combien d'essais il a fallu à l'inventeur du distributeur de café pour trouver la bonne forme de gobelet ?



Une chose est sûre, le tout premier gobelet n'était pas parfait. Nous imaginons bien que lors des premiers essais, le récipient étant le même que celui des boissons froides et le café sortant trop chaud, le gobelet se déformait, notamment au niveau du culot. Le second prototype était donc fait d'un plastique plus rigide. Seulement voilà, lorsque le testeur portait le gobelet à sa bouche, il se coupait légèrement les lèvres. Il a donc été décidé de faire un rebord à ce gobelet. Néanmoins, toujours impossible de récupérer la boisson dans le distributeur sans se brûler les doigts. Le troisième prototype fut donc équipé d'une couche d'alvéoles afin d'isoler les doigts de la chaleur. Ce Minimum Viable Product (MVP) ou Produit Minimum Viable n'était pas parfait, mais il était *time-to-market* ! L'entreprise a osé le lancer et il a rempli sa fonction minimum, à savoir délivrer quelques millions de litres de café.



Depuis, les normes environnementales ont poussé les entreprises à proposer un gobelet en carton recyclé ou recyclable. Ce gobelet se dote également d'un couvercle pour emporter sa boisson et répondre à la mobilité contemporaine. Il est plus facilement imprimable et donc plus facilement porteur de pub. Il arrive fréquemment de trouver des tickets de réduction sur les gobelets en carton de certains fast-foods.

MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP). Le Minimum Viable Product ou Produit Minimum Viable est une stratégie de développement de produit, utilisée pour de rapides tests de mise sur le marché d'un produit ou d'une fonctionnalité. Cette stratégie a été popularisée par Eric Ries pour les applications Web. Elle est utilisée aujourd'hui pour le développement de nouveaux business models et nouveaux produits.

Comme l'illustre l'exemple du gobelet, être *time-to-market* induit parfois la nécessité de lancer un produit rapidement, un produit qui n'est pas parfait, mais qui correspond bien aux attentes clients. Or, il n'est pas si évident de concevoir un produit ou un service si rapidement.

LE DROIT À L'ERREUR

Proposer un parcours toujours plus fluide au client final est l'une des autres motivations qui poussent les entreprises à innover. Cependant, il n'est pas toujours évident de créer et de mettre en place de nouveaux services rapidement pour de grandes entreprises dont la structure et le fonctionnement sont régis par des processus très ancrés. Le sujet de l'innovation est encore plus complexe à creuser lorsqu'il s'agit de réfléchir à l'amélioration du service au client dans une entreprise qui n'accède à son client final que par le biais d'un intermédiaire (*Business to Business to Consumer*). Par exemple, l'entreprise qui fournit l'eau potable au consommateur est

« **Test fast, fail fast, adjust fast.**

Tom Peters

rarement en contact direct avec celui-ci. C'est la commune qui choisit le fournisseur et gère les contrats de distribution de l'eau. La consommation d'eau, elle, est comprise dans les charges payées par les propriétaires ou les locataires.

BtoBtoC. Le *Business to Business to Consumer* désigne un domaine d'activité dans lequel, un produit ou service est d'abord vendu à des entreprises avant d'être revendu par ces dernières à des clients particuliers dans le cadre d'une prestation ou d'un service.

Les entreprises du secteur de l'énergie et de l'industrie sont régulièrement confrontées à ce problème délicat.



CAS D'ENTREPRISE

PROPOSER DES SERVICES INNOVANTS À L'UTILISATEUR FINAL DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE

Une grande entreprise du secteur de l'énergie a tenté de répondre à cette question lors d'un *boot camp* regroupant des collaborateurs des différents départements du groupe : ingénieurs en recherche et développement, département marketing, département innovation, achats... L'idée de départ consistait à proposer un nouveau service aux consommateurs de gaz en bouteille. En effet, il n'est pas rare en France d'avoir une cuisinière au gaz en dehors des zones qui disposent du gaz de ville. Le consommateur se procure alors une bouteille de gaz dans une station-service. Quelle que soit la marque, elle est distribuée par des enseignes possédées par les pétroliers ou la grande distribution. En somme, par des intermédiaires. Comment alors proposer un nouveau service au client final ? Et comment s'assurer que le client final identifie bien ce service comme un service de la marque et non de l'enseigne qui la distribue ?



■ ■ ■

L'un des besoins du client final, identifié par la marque, est la difficulté de connaître en temps réel la quantité de produit qu'il reste dans la bouteille, d'où une forte tendance à stocker plusieurs bouteilles de gaz, ce qui représente un risque potentiel en cas d'incendie.

Lors du *boot camp*, plusieurs solutions ont été identifiées par les participants, notamment l'idée d'un objet connecté grâce auquel le client pourrait questionner en temps réel le niveau de gaz restant dans la bouteille à l'aide de son smartphone. Dans le même esprit qu'une imprimante qui commande automatiquement et de manière autonome une nouvelle cartouche lorsqu'elle détecte que le niveau est bas, cet objet a pour fonction d'alerter le consommateur lorsque le niveau de gaz est trop faible. L'objet connecté s'adapte à tous les types de bouteilles, qu'elles soient vendues par l'énergéticien ou par la concurrence et évite les contraintes réglementaires liées à de tels contenants en termes de sécurité et de transport de matières explosives. Par ailleurs, du point de vue de l'entreprise, il enregistre le niveau de chaque bonbonne sur lequel il est fixé, permettant une meilleure connaissance de sa clientèle et de ses habitudes de consommation.

Dans une démarche de *test & learn*, un premier prototype a été testé afin de valider l'appétence des clients au service tout en limitant les coûts. En complément de ce service, l'entreprise a lancé des études sur un système de réapprovisionnement automatique : lorsque le client reçoit une alerte lui indiquant que le niveau de gaz est trop faible, la livraison d'une nouvelle bouteille est également proposée. Puisque cet objet connecté est conçu pour s'adapter à tout type de bonbonne, l'énergéticien est en capacité de proposer un réapprovisionnement, ce qui lui permet d'entrer en contact avec son client sans intermédiaire.

Ce projet, encore à l'état de test, montre la nécessité pour de grandes entreprises industrielles, souvent vues comme peu innovantes, de proposer une expérience inédite au client. À plus long terme, ces innovations peuvent aussi les pousser à se réinventer, passant

d'une stratégie de vente de produits à une stratégie de proposition de services.

Dans un souci d'innovation permanente, le Design Thinking est un bon moyen de repenser les cycles de création et de management de l'offre : d'en accélérer la mise au point et le développement par l'intervention, dès l'amont, d'équipes multidisciplinaires orientées expérience client.

2 ALLIER DESIGN DE L'EXPÉRIENCE ET INNOVATION

DÉCOUVRONS LE DESIGN DE L'EXPÉRIENCE !

De nos jours, les entreprises font face à un marché dominé par l'expérience dans lequel les enjeux de la compétitivité se transforment.

Qui n'a pas entendu parler de « l'effet Waouh » ? Ce fameux concept marketing qui désigne le fait d'aller au-delà de la satisfaction client et de provoquer l'étonnement pour « réenchanter » le consommateur.

Désormais, une entreprise n'a plus les mêmes relations avec ses clients. Ces derniers sont passés d'une relation passive à une relation proactive : ils s'informent, interagissent plus facilement avec la marque (ATAWAD : *Any Time, Any Where, Any Device*). Ils sont plus avertis, ils usent de leur pouvoir de recommandation : ils sont partie prenante de communautés de « consomm'acteurs ».

ATAWAD (ANY TIME, ANY WHERE, ANY DEVICE). L'acronyme ATAWAD est une marque déposée par Xavier DALLOZ depuis 2002. Il est généralement utilisé pour désigner la tendance selon laquelle les individus souhaitent de plus en plus pouvoir accéder à un contenu, une information ou une offre marchande quel que soit le moment, le lieu ou le mode d'accès (TV, ordinateur, mobile, tablette, console, etc.).

La transformation du marché implique un renouveau du marketing : il ne s'agit plus de développer des produits ou des services mais de créer une véritable expérience : émotionnelle, personnalisée, unique.

L'expérience client désigne l'expérience globale vécue par le consommateur tout au long de son parcours. C'est sa perception et son ressenti vis-à-vis de l'ensemble des interactions avec l'entreprise, le produit ou le service.

BONJOUR, JE SUIS UN DE
VOS CLIENTS. JE VIENS
PARTAGER MON EXPÉRIENCE.



Pourquoi choisir le Design Thinking? Parce qu'il s'ancre dans l'observation des comportements clients. Et cette démarche de scrutation est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de renouveler un concept pour l'adapter à de nouveaux comportements.

EXEMPLE

L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DU CINÉMA

Au milieu des années 1990, UGC, acteur majeur du paysage cinématographique français, crée en France des salles d'un nouveau genre, conçues pour décupler le confort, le plaisir et les émotions du public. Le concept consiste à faire des cinémas de véritables centres de vie, de culture et de divertissement. Ce nouveau « complexe » est issu de l'analyse des nouveaux comportements des spectateurs, notamment d'une combinaison entre l'analyse des nouvelles habitudes de consommation du cinéma aux États-Unis et de l'écoute attentive des clients et des employés de ce lieu de divertissement : caissières, hôtesses, vendeuses de confiserie... De toutes les constatations est née une évidence : repenser le modèle de la salle de cinéma pour offrir une expérience globale et plus seulement un ticket d'entrée pour voir un film auquel s'ajoute, éventuellement, la consommation de confiserie... L'expérience commence au moment du choix du film dans la file d'attente et se poursuit avec le choix du pop-corn ou de la boisson, de même que dans la salle (confort du siège, écrans géants, son Dolby Surround...). Un client vite servi et bien servi est un client heureux. À l'époque, un caissier doit faire entrer 800 personnes dans une salle en moins de 20 minutes. Inutile de préciser qu'une caisse adaptée (moins de combinaisons de touches, impression rapide...) est nécessaire pour atteindre cet objectif... Partir des besoins client et collaborateur est le premier facteur de réussite de la démarche Design Thinking.

De nos jours, avec l'arrivée de nouveaux acteurs comme Nespresso, mettant à disposition du grand public des services de haute qualité à des prix abordables et assurant aux clients une expérience optimale, les standards d'attente, quant à la qualité des services délivrés, ont énormément augmenté. Cette évolution concerne l'ensemble des secteurs d'activité, d'autant plus dans les domaines qui se situent