

# L'innovation judicieuse par le design thinking

## L'avis de l'expert

Gilles Regad  
Consultant en  
stratégie digitale  
et intervenant  
à l'ESM\*



**E**n temps de crise, nous devons plus que jamais apprendre à innover, à gérer la complexité et l'imprévu. La crise, du grec krisis - jugement, décision -, représente une opportunité immédiate de faire émerger des idées judicieuses, créatrices de valeur. Les organisations doivent miser sur la créativité pour répondre à des problématiques, à condition d'abandonner les biais cognitifs limitants, d'adopter une posture et des processus propices à la création.

C'est précisément ce que propose le design thinking<sup>1</sup>, en facilitant l'élosion de nouvelles idées, tout en plaçant l'humain au cœur des réflexions et des décisions collectives. Un institut de formation qui l'adopte

ne fait pas travailler ses étudiants de manière isolée, mais instaure une logique transversale de cocréation. En donnant confiance aux équipes en leur capacité créative et en transformant les difficultés en opportunités, il promeut l'intelligence collective.

### Une expérience d'apprentissage innovante

Les cinq étapes de la d.school<sup>2</sup> - comprendre, définir le problème, trouver une solution, prototyper, tester - s'inspirent des designers: partir de problématiques à régler, jusqu'à des prototypes testés, en passant par des étapes itératives de réflexion et décision collectives. Cela implique des exercices intellectuels qui alternent les phases d'intuition et les phases d'analyse, en préférant les tests aux études de marché, afin de favoriser l'apprentissage par l'expérience.

Collaboratif, optimiste, expérimental, le design thinking forme à des compétences devenues primordiales: innovation, créativité, idéation, originalité, pensée analytique, résolution de problèmes complexes, raisonnement, initiative, apprentissage actif. Toutes figurent dans le top

des compétences les plus prisées de l'étude récente Futur of Jobs<sup>3</sup>, et correspondent à l'avènement des profils en T<sup>4</sup>: des experts pointus dans un domaine, possédant un large socle de compétences transverses.

«Un institut de formation qui adopte le design thinking ne fait pas travailler ses étudiants de manière isolée, mais instaure une logique transversale de cocréation»

Le design thinking permet également de surmonter les biais cognitifs individuels ou collectifs, relatifs à la résolution de problèmes, la prise de décision ou le travail d'équipe. Il implique de passer de la pensée simple

- deviner, croire - à la pensée complexe d'Edgar Morin: «Proposer des hypothèses de solution, créer des relations, rechercher des critères, s'appuyer sur des justifications valides, s'autocorriger<sup>5</sup>.»

Bien entendu, le design thinking seul ne suffit pas, il doit être animé par des outils, des lieux, des facilitateurs qui favorisent l'expérientiel, l'agilité et l'aptitude à comprendre la complexité et les interrelations entre les domaines d'expertise. Pour aboutir à de l'innovation judicieuse, les décisions critiques doivent être inclusives et transdisciplinaires. De plus en plus d'instituts de formation s'en inspirent et l'enseignent. C'est le moment ou jamais!

\* ESM Ecole de management et de communication esm.ch

1. Design thinking, Rolf Faste, Stanford University.

2. D.school, David Kelley, Stanford University.

3. Etude Futur of jobs, World Economic Forum, octobre 2020.

4. Profil T-shaped, David Guest.

5. Edgar Morin, «Science avec conscience», 1982.