

Thales Design Center : une application concrète du *design thinking*

par

■ **Didier Boulet** ■

Design Center Director, Thales Université

En bref

Depuis la création de la *d.school* de l'université de Stanford en 2005, le *design thinking* a suscité de nombreuses initiatives à travers le monde. Thales s'y engage en 2009 et démarre une collaboration avec Stanford. Celle-ci suscite un engouement suffisant pour créer le premier *design center* au sein de Thales Université, véritable *d.school* interne qui se démultipliera en un réseau mondial : Jouy-en-Josas, Bordeaux, Brest, Glasgow, Londres, Stuttgart, Singapour. Fort de ce début "d'industrialisation", Didier Boulet analyse les ingrédients de la réussite et l'illustre par des exemples concrets de projets issus de ces *design centers*.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de L'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Après des études de droit et d'économie, un passage dans la banque et les télécommunications, j'ai rejoint Thales en 2000. Ce groupe industriel de haute technologie exerce ses activités à la fois dans la défense et dans le civil, sur des marchés allant de l'aérospatial à la cybersécurité. Fortement ancré en France, il est également très présent à l'international, avec un peu plus de soixante mille collaborateurs répartis dans cinquante-six pays. En 2015, son chiffre d'affaires s'élevait à 14 milliards d'euros.

Au sein du Groupe, j'ai commencé par exercer des fonctions de management opérationnel. J'ai ensuite effectué un passage chez Thales Research & Technology, avant d'être chargé de créer le premier *design center* du Groupe, à Jouy-en-Josas, dans le cadre de Thales Université.

Le design thinking

Le *design thinking* est une méthodologie d'innovation qui a émergé en 2005 dans la Silicon Valley, portée à l'origine par IDEO, une entreprise née dans les années quatre-vingt-dix de la fusion de trois grands cabinets de design. Le patron d'IDEO, Tim Brown, a publié en 2009 ce qui est devenu le "petit livre rouge" du *design thinking*, *Change by Design : How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. La définition qu'il propose reste parfaitement d'actualité aujourd'hui : « *Le design thinking est une approche de l'innovation centrée sur l'humain et puisant dans la boîte à outils des designers pour combiner les besoins des gens, les possibilités de la technologie et les conditions d'un succès commercial.* »

Une nouvelle approche de l'innovation

Historiquement, dans une entreprise comme Thales, l'innovation était dominée par des investissements importants dans la recherche fondamentale. Après différentes étapes de maturation des technologies, répertoriées dans l'indice TRL (*Technology readiness level*), celles-ci étaient ensuite transférées aux services de R&D des *business lines*. La validation par les usages intervenait relativement tard dans le cycle.

Cette approche, dite *techno-push*, n'a pas été abandonnée, mais le *design thinking* introduit une démarche très différente et complémentaire, qui part de l'utilisateur et des problèmes concrets auxquels il est confronté.

Les cinq étapes du design thinking

La méthodologie du *design thinking* s'articule en cinq étapes. La première, *Empathize*, consiste à s'identifier à l'utilisateur final pour comprendre la nature des problèmes qu'il rencontre. Après avoir accumulé une série d'observations et d'informations, vient la phase *Define*, qui consiste à préciser et reformuler les aspects du problème sur lesquels on va se concentrer. On passe ensuite à *Ideate*, étape qui marque un nouvel élargissement consistant à envisager toutes sortes de solutions possibles. L'étape suivante, *Prototype*, permet de donner une forme tangible à ces différentes solutions. Enfin, on arrive à *Test*, la phase finale d'expérimentation destinée à valider les solutions proposées.

Cette méthodologie peut paraître élémentaire et, de fait, le *design thinking* peut être considéré comme un simple exercice de bon sens face à des problèmes complexes. Il est cependant très important que cette démarche soit bien codifiée. Dans une entreprise comme Thales, la tentation est forte, par exemple, de se précipiter vers la recherche de solutions, au lieu de consacrer du temps à l'étape *Empathize*. Or, c'est l'inverse qu'il faut faire, si l'on en croit Einstein : « *Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à comprendre la question et les cinq minutes restantes à trouver la solution.* »

Un état d'esprit

Le *design thinking* ne se réduit cependant pas à un processus. C'est aussi et surtout un certain état d'esprit. Pour l'instaurer, l'environnement physique joue un rôle très important, de même que le caractère multidisciplinaire des équipes. Celles-ci peuvent accueillir aussi bien des designers que des ingénieurs, des financiers, des juristes, des managers, des spécialistes des ressources humaines, etc.

Un succès planétaire

Il y a un an, le patron d'Infosys, Vishal Sikka, a présenté un grand plan stratégique visant à atteindre un chiffre d'affaires de 20 milliards de dollars. Les deux leviers principaux qu'il a mentionnés étaient un plan d'optimisation des coûts et le recours au *design thinking*. C'était la première fois que le PDG d'une entreprise de cette taille attribuait un rôle aussi important au *design thinking* dans l'agenda stratégique de sa société. Des entreprises de conseil en stratégie comme Accenture, Deloitte, Bain, McKinsey, rachètent depuis quelques années à tour de bras des *design studios*. Accenture, par exemple, a fait l'acquisition de Fjord, une société de conseil spécialisée dans le design de services, qui emploie cinq cents consultants. Pour sa part, SAP a contribué à la création de la *d.school* de Stanford et a fondé une école de même type à Berlin. IBM est en train de se doter d'un département qui emploiera plus de mille designers, répartis dans ses différentes filiales, et prévoit de créer plus de soixante *design studios* dans le monde. Enfin, Google a recruté une équipe de stars du design chargées d'accompagner les start-up financées par Google Venture.

Compte tenu du succès du *design thinking*, plusieurs grandes universités américaines se sont dotées de *d.schools*, à commencer par celle de Stanford, créée par le département de *Mechanical Engineering*. Les écoles de design ont commencé par faire de la résistance (« *Le design, c'est nous!* »). Puis, constatant que le *design thinking* ouvrait des débouchés considérables à leurs étudiants, elles ont mis en place de nouveaux cursus orientés vers l'application des méthodologies du design aux domaines les plus divers.

En dehors du monde des entreprises, le *design thinking* est utilisé dans l'éducation, avec par exemple, aux États-Unis, des démarches destinées à revoir le modèle universitaire, ou encore dans l'humanitaire, avec des programmes de *design thinking* portés par des ONG. Il est également mis en œuvre par le MindLab, une plateforme danoise financée à 100 % par le gouvernement et visant à transformer l'administration d'État.

Le programme ME 310

En 2009, une trentaine de cadres de Thales ont été envoyés dans la Silicon Valley pour une "expédition d'apprentissage" organisée par Thales Université. Outre les points de passage obligés, comme le siège de Google, ils ont visité des entreprises leaders du *design thinking*, notamment IDEO, Frog Design, Jump, et ont terminé leur parcours par la *d.school* de Stanford, qui les a éblouis.

Cette expérience a convaincu le patron de la stratégie de Thales de signer un partenariat de trois ans avec Stanford dans le cadre du programme ME 310 (*Mechanical Engineering number 310*). Le principe était simple : Thales allouait un budget et définissait des thèmes, puis des équipes d'étudiants issus de Stanford et d'une université associée en France – en l'occurrence, l'École des Ponts – travaillaient sur les sujets en question.

Les trois thèmes retenus concernaient la diversification des technologies de drones sous-marins vers le civil, le redesign des cockpits d'hélicoptères et la réinvention des techniques de réalisation de films pour le compte de la société Angénieux, filiale de Thales. Les étudiants ont abouti à des propositions vraiment extraordinaires... mais celles-ci n'ont fait l'objet d'aucune exploitation au sein du Groupe, selon le syndrome bien connu du *NIH* (*Not Invented Here*).

Comme ce genre de programme coûte relativement cher, le bilan en termes de résultat sur investissement s'est avéré médiocre. Cette expérience a cependant eu le mérite de permettre à un certain nombre de membres du Groupe, dont moi, de se familiariser avec la démarche de *design thinking*.

Sept *design centers* chez Thales

En 2012, pour parer le risque *NIH*, la décision a été prise de lancer une démarche de *design thinking* au sein même de Thales. J'ai travaillé pendant un an dans un bureau de 6 mètres carrés, avec seulement une stagiaire pour m'épauler, à imaginer ce que pourrait être le futur *design center* de Thales.

Celui-ci a ouvert ses portes à Jouy-en-Josas dès 2013. Il s'agit d'un local de 200 mètres carrés avec beaucoup de tableaux blancs, du mobilier modulaire, des espaces d'activités collaboratives, un atelier de prototypage et une "matériauthèque".

Dès la première année, s'est produit un phénomène que nous n'avions pas du tout anticipé : une équipe de Glasgow nous a demandé de l'aider à se doter également d'un *design center*. D'autres en ont fait de même à Singapour, Bordeaux, Londres, Stuttgart. Quatre ans plus tard, nous nous apprêtons à inaugurer notre septième *design center* à Brest, où Thales détient le deuxième centre de recherche maritime du monde après celui de San Francisco.

Les nouveaux *design centers* ne sont pas placés sous mon autorité, même s'il existe un leadership de fait, dans la mesure où nous leur transférons les bonnes pratiques. Chaque entité s'inscrit dans son propre écosystème d'innovation, et doit définir ses méthodologies et ses ressources. Il n'existe pas de recette qui garantisse le succès, mais une chose est sûre, un *design center* a beaucoup de mal à exister tant qu'il ne s'incarne pas dans un lieu physique, aménagé de façon spécifique. Chacun de ces établissements a également son propre modèle économique. Le mobilier ne coûte pas cher mais l'équipe, en revanche, représente un investissement important. Il est donc indispensable que le *business model* soit solide. Le *design center* de Jouy-en-Josas, par exemple, est organisé comme une agence de conseil en innovation. Ses prestations sont facturées en interne aux entités qui le sollicitent. Cette stratégie a rendu la conquête des premiers clients assez ardue, mais, aujourd'hui, elle nous assure une grande indépendance et protège le concept de toute dérive. Elle garantit également la pertinence de la démarche : le jour où nous ne trouverons plus de clients, il sera sans doute temps de fermer nos portes.

Au fil des expériences, nous avons quelque peu industrialisé la création des nouveaux centres, avec une structure projet qui s'occupe à la fois du design des locaux, du modèle économique, de la formation, du *branding*. Le choix de l'entité à laquelle est rattaché chaque nouveau *design center* dépend de ses spécificités.

Quelques conseils

La première chose à faire si votre entreprise veut se doter d'un *design center* est de vous procurer des ouvrages sur la question et d'assembler un référentiel de méthodes et de *process*. Sur Internet, on a l'embarras du choix. Les différentes méthodes convergent, au moins sur l'essentiel, mais il faut se faire une religion et former les membres de l'équipe à la méthode retenue.

Il est important également d'analyser l'environnement du futur *design center* avec les équipes locales. Quelles sont les parties prenantes du projet ? Quelle sera la proposition de valeur dans l'écosystème local ? Pour le projet que nous préparons à São Paulo, par exemple, l'objectif est de montrer aux responsables politiques que Thales s'engage par rapport aux industriels locaux en leur offrant un outil de codesign. À Stuttgart, en revanche, il s'agit plutôt d'enjeux internes à l'entreprise. Tout ceci a un impact sur les types d'activités qui seront proposés, sur les profils qui doivent être recrutés, sur la façon dont le centre sera financé. Il est important que les parties prenantes internes et les partenaires externes partagent une même vision.

Un troisième ingrédient très important est le local lui-même, qui sera le témoignage physique et l'incarnation de la méthode et de l'état d'esprit qui caractérisent le *design thinking*. L'aménagement et le mobilier ne nécessitent pas de gros investissements. Pour le centre de Jouy-en-Josas, nous nous sommes fournis chez Ikea et Conforama. Les murs sont couverts de panneaux blancs et ce sont les projets eux-mêmes, racontés sur ces murs et en évolution permanente, qui constituent le décor. Il est essentiel que l'équipe du *design center* travaille au quotidien dans ces locaux, sans quoi vous risquez d'être confrontés au syndrome de la salle à louer : « *Dis donc, je pourrais t'emprunter ta salle avec les tableaux blancs ?* »

Un autre ingrédient majeur est la qualité de l'équipe pluridisciplinaire qui va travailler dans cette plateforme. Elle doit accueillir des compétences, dont certaines peu présentes dans des entreprises comme la nôtre, en sociologie, ethnographie, psychologie, design, marques, modèles d'affaires, propositions de valeur, analyse de marché, stratégie, *story telling*, prototypage, *hacking*, impression 3D... Il ne s'agit pas de recruter une personne différente pour chacune de ces compétences. Il faut privilégier les profils hybrides : des ingénieurs passionnés de design, des designers qui s'intéressent au marketing, etc.

La présence de "vrais" designers est indispensable, et pas uniquement comme dessinateurs au moment de préparer les rendus. Dans la phase initiale d'un projet, ils apportent un regard et une inspiration très complémentaires par rapport à ceux des scientifiques, des ingénieurs ou des managers. L'empathie, l'analyse des scénarios d'usage et la prise en compte de l'humain sont au cœur de leur formation. Et, bien sûr, ils sont dotés de "super pouvoirs" en matière de rendus et de prototypage, dans la mesure où ils ont passés cinq ans à apprendre la modélisation.

Le dernier ingrédient, le plus subtil, consiste à incarner tous les jours les valeurs et l'état d'esprit du design. Si les murs sont couverts de panneaux blancs mais que toute l'équipe s'habille en costumes trois pièces, cela risque de ne pas fonctionner. En même temps, il ne faut pas que cet état d'esprit vire au gimmick, c'est-à-dire se traduise par des tournures de langage ou des comportements caricaturaux. La démarche doit rester naturelle.

Un exemple : la sécurité des policiers

Les projets traités dans nos *design centers* sont très variés. Certains portent sur des innovations de produits, d'autres sur des services. Ils peuvent concerner aussi bien la digitalisation de la production que les ressources humaines, le marketing ou encore la stratégie.

Le premier exemple de projet que je vais vous présenter a l'avantage d'être vraiment centré sur l'utilisateur, ce qui n'est malheureusement pas le cas de tous les briefs qui nous sont proposés.

Il y a trois ans et demi, peu après l'assassinat d'une jeune policière par des terroristes, nous avons été sollicités pour travailler sur l'amélioration de la sécurité des policiers en mobilité. Historiquement, Thales a développé beaucoup d'innovations sur la sécurisation des communications de la police et sur l'équipement des centres de commandement, mais s'était assez peu intéressé à la sécurité des policiers eux-mêmes. Nous avons réuni une équipe pluridisciplinaire comprenant des designers et divers experts techniques, et nous avons lancé une démarche de *design thinking* d'une durée de six mois.

Empathize

La moitié de cette durée a été consacrée à la phase initiale d'empathie et de recueil d'informations. Nous avons obtenu du ministère de l'Intérieur l'autorisation d'envoyer un de mes collègues en patrouille avec la BAC (Brigade anti-criminalité). Il s'est équipé d'un gilet pare-balles et a assisté à des opérations d'arrestation, expérience qui lui a donné l'occasion d'entrer en contact, par exemple, avec un policier de 32 ans, père de famille et passionné par son métier, mais aussi avec un de ses collègues qui, à 45 ans, était complètement usé et cynique.

Nous avons également exploré les ressources d'Internet, avec notamment des forums où les policiers expriment librement leurs frustrations, ou encore un site américain qui permet de suivre les conversations des policiers pendant leurs missions.

En parallèle, nous avons recensé toutes les technologies existantes dédiées à la mobilité des policiers, qu'elles concernent le *web computing*, les smartphones ou encore les véhicules connectés.

Cette première phase nous a permis de rassembler une énorme masse d'informations.

Define

Lors de l'étape suivante, *Define*, nous avons mis en forme les résultats de nos recherches sur de grands panneaux afin de sélectionner plus facilement les axes sur lesquels nous allions nous concentrer pour la suite du projet.

Ideate

Puis est venue la partie la plus facile, *Ideate*, qui consistait à organiser des ateliers avec une trentaine d'experts venus du monde entier (Mexico, Singapour, Moyen-Orient...) à qui nous avons demandé de produire des idées pour répondre aux problèmes identifiés. Dans cette phase, il suffit d'ouvrir le robinet et on obtient une explosion de propositions...

Nous avons travaillé sur ce stock d'idées pour aboutir à une douzaine de *concepts*, c'est-à-dire de propositions plus articulées, avec notamment des usages identifiés et des *business models*.

Prototype

Nous sommes ensuite passés à la phase *Prototype*, pour laquelle nous avons utilisé du carton et de la pâte à modeler aussi bien que de l'impression 3D. Au terme de cette phase, seuls quatre concepts ont survécu. En parallèle, nous avons commencé à travailler sur des scénarios d'usage et des modèles économiques.

Test

Enfin, nous sommes retournés vers les policiers pour la phase *Test*. Il ne s'agissait pas de leur vendre notre concept, mais de recueillir leurs réactions et d'en tenir compte pour les versions ultérieures des prototypes. En revanche, nous avons apporté beaucoup de soin au rendu des projets. En effet, dans les approches classiques, même des projets extrêmement brillants peuvent rester dans les tiroirs car ils sont tellement mal présentés et expliqués qu'ils ne convainquent pas les décideurs, surtout lorsque la prise de risque représente plusieurs millions d'euros.

Les résultats

À l'issue des six mois du projet, trois concepts ont été retenus. Le premier, une montre connectée, a été retravaillé en mode "design de produit" avec de nombreux ateliers de cocréation auxquels ont participé les policiers de la BAC. Il a abouti au lancement d'une montre baptisée *6-Watch for you (6W4U)*, qui est actuellement sur le marché. Le deuxième concept portait sur des postes de commandement munis de plateformes d'analyse vidéo, qui sont désormais également sur le marché. Le troisième, dédié à des *smart glasses* avec une fonction d'*eye-tracking*, se poursuit à Singapour.

Ces différents produits n'avaient à peu près aucune chance de voir le jour dans le schéma habituel d'innovation de Thales.

D'autres exemples

Je terminerai en évoquant rapidement d'autres exemples de projets menés dans nos *design centers*.

Toujours dans le domaine de la sécurité des policiers, nous avons réfléchi à un véhicule du futur connecté et autonome. Nous avons abouti à un concept de coffre de toit destiné aux véhicules de police, associé à un modèle économique en rupture avec la façon dont ces véhicules sont habituellement affectés aux équipes de policiers. Je ne peux malheureusement pas vous en dire beaucoup plus, ce que vous comprendrez.

Il y a quelques années, Thales a gagné un contrat de renouvellement des radars de l'Armée de l'air sur tout le territoire français. L'arrivée des nouveaux équipements a beaucoup perturbé les mécaniciens qui géraient les anciens radars. Le changement était de même ordre qu'entre les automobiles qui se réparaient à la clé de douze et celles d'aujourd'hui, sur lesquelles on intervient avec un ordinateur portable et une clé USB. Nous avons mené un projet d'un an avec une équipe qui comprenait à la fois des officiers de l'Armée de l'air, des ingénieurs en charge de ces produits et le *design center*. Ce projet n'a pas débouché sur un nouveau radar mais sur de nouveaux outils de formation pour les mécanos, basés sur la réalité virtuelle, avec un plan d'accompagnement pour leur redonner des perspectives de carrière.

Enfin, cette année, nous avons réfléchi à une stratégie de monétisation pour la constellation Copernicus, car l'Agence spatiale européenne déplore que les industriels fassent peu usage des données issues de ces satellites. Nous avons travaillé pendant six mois avec les équipes de Thales Alenia Space sur des scénarios d'exploitation et des *business models*.

Débat



Quoi de neuf?

Un intervenant : *Quel est au juste l'apport du design thinking par rapport aux diverses modes auxquelles il a succédé? Dans ce que vous avez décrit, on retrouve des outils très familiers, comme le brainstorming.*

Didier Boulet : Effectivement, le *design thinking* consiste à combiner des outils qui existaient déjà, qu'ils viennent du design, de la sociologie ou encore des techniques de facilitation ou de créativité.

Int. : *Je n'ai pas vraiment compris quel est le rôle spécifique des designers dans ce dispositif. L'École de Paris du management a reçu récemment le designer Mathieu Lehanneur¹. Il nous a expliqué que, passée la phase de dialogue avec les usagers, c'était lui qui faisait émerger les idées.*

D. B. : Les designers ont une place de choix au sein des équipes, mais ces dernières sont malgré tout multidisciplinaires. Toute la difficulté est de savoir où mettre le curseur entre le fait de produire une idée collectivement et celui de laisser les designers la mettre en forme à l'issue du travail collectif.

Int. : *Une idée vraiment géniale est rarement le résultat d'un processus collectif...*

D. B. : Il est clair que ce n'est pas pendant les phases de brainstorming que les meilleures idées s'expriment. Il est indispensable de réunir, à certains moments clés, une vingtaine ou une trentaine d'experts pour générer une masse suffisante d'idées, mais les véritables innovations se construisent ensuite, à travers un processus itératif de plusieurs semaines ou mois.

Int. : *Les innovations que nous a présentées Mathieu Lehanneur étaient plutôt ébouriffantes. Par comparaison, la montre connectée des policiers ne paraît pas très originale. N'auriez-vous pas quelques belles histoires plus convaincantes à nous faire partager?*

D. B. : La littérature du *design thinking* est pleine de "belles histoires", mais je ne suis pas certain que celles-ci soient toujours convaincantes; elles peuvent au contraire susciter une certaine défiance. Je préfère présenter des projets concrets, expliquer comment ils se sont déroulés et montrer les résultats obtenus.

1. Mathieu Lehanneur, "L'influence par le design, l'art de Mathieu Lehanneur", séminaire Création de l'École de Paris du management du 13 septembre 2016.

La composition de l'équipe

Int. : *Quelle est la composition de l'équipe de Jouy-en-Josas ?*

D. B. : Elle comprend six salariés, dont trois designers et trois profils plus classiques pour une entreprise comme Thales, de type ingénieurs et managers. À vrai dire, la catégorie designer n'existait pas jusqu'ici dans l'entreprise et le *design center* est devenu une porte d'entrée pour ces métiers chez Thales. Inversement, c'est un vrai défi pour nos créatifs de se familiariser avec les métiers très techniques du Groupe. À ces six salariés s'ajoutent trois ou quatre stagiaires, la moitié venant du design, les autres d'écoles de commerce ou d'ingénieurs.

Int. : *En dehors des designers, les personnes sont-elles recrutées dans l'entreprise ou à l'extérieur ?*

D. B. : Nous procédons rarement à des recrutements externes. L'un des risques de notre démarche était que le *design center* devienne la salle des fêtes du Groupe, l'endroit sympa avec des post-it, des M&M's et de la musique, où les gens viennent se détendre. Dans ce cas, la probabilité aurait été forte de le voir fermer au bout de six mois. Pour parer ce risque, nous tenions à travailler sur des sujets relevant du cœur de la stratégie de Thales, ce qui supposait une certaine confidentialité et, par conséquent, des recrutements internes.

Int. : *Le choix d'une structure purement interne est à l'opposé des principes de l'open innovation. Ne craignez-vous pas une trop grande consanguinité ?*

D. B. : Le *design center* est loin d'être la seule structure d'innovation de Thales. Le Groupe pratique l'*open innovation* dans d'autres cadres.

La tour de Babel

Int. : *Lors des ateliers, vous rassemblez des personnes ayant chacune une expertise très poussée dans leurs domaines respectifs. Qui se charge d'assurer la traduction leur permettant de se comprendre et de travailler véritablement ensemble ?*

D. B. : Il faut effectivement des semaines ou des mois pour maîtriser la langue des différents participants. C'est la raison pour laquelle une démarche de *design thinking* qui durerait seulement une ou deux journées ne serait pas très sérieuse. En ce qui me concerne, après quelques années de pratique, je parle couramment la langue de la finance ou des ressources humaines, par exemple. L'un des rôles des membres de l'équipe est clairement d'établir des ponts entre les différents experts que nous mobilisons. Quant au vocabulaire de la démarche de *design thinking*, il est très simple, et accessible à tout un chacun.

La diffusion de la culture du *design thinking*

Int. : *Vous avez fait le choix de créer un design center, quand d'autres préfèrent essayer de diffuser la culture du design thinking dans l'ensemble de l'entreprise. Que pensez-vous de cette dernière stratégie ?*

Jean-François Pernotte (Thales) : *Concentrer les compétences en design thinking au sein d'une structure spécialisée permet de les protéger. La culture de la technique et de l'ingénieur est tellement forte au sein du Groupe qu'elle pourrait étouffer cette nouvelle démarche si les compétences correspondantes étaient disséminées un peu partout. De plus, demander aux collaborateurs de se préoccuper de design thinking alors qu'ils sont pris dans les contraintes du Lean Management et de l'exécution serait les pousser à la schizophrénie. Il y a un temps pour innover, et un temps pour exécuter.*

Int. : *Percevez-vous, malgré tout, une évolution de la culture interne de Thales au fur et à mesure que vous accompagnez des projets ?*

J.-F. P. : *Oui, et ce mouvement très lent de diffusion d'une nouvelle culture est même probablement le plus gros apport du design center depuis 2009. Cette évolution coïncide avec la mise en place, d'un "patron marketing" chargé de faire émerger une culture marketing au sein du Groupe. Nous nous aidons beaucoup mutuellement.*

D. B. : L'évolution de la culture de l'entreprise est difficile à mesurer, mais peut-être pourrait-on s'en faire une idée en procédant à une analyse sémantique des échanges entre grands patrons du Groupe. On constaterait probablement que les termes d'*utilisateur final*, d'*empathie*, ou encore de *centrage client* apparaissent de plus en plus souvent, alors qu'ils étaient absents il y a cinq ans. Typiquement, chez Thales, on ne parlait jamais d'*utilisateur*, mais seulement de *client*.

Les échecs

Int. : *Vous êtes-vous heurtés à des échecs depuis la création du design center ?*

D. B. : En général, les projets aboutissent toujours à un résultat, mais celui-ci ne paraît pas toujours suffisamment disruptif.

Une autre difficulté est que nous sommes souvent sollicités sur des thèmes pour lesquels le recours au *design thinking* ne fait pas véritablement sens. Dans les débuts, nous étions parfois contraints de les accepter et nous avons dû ensuite traîner des "boulets" pendant plusieurs mois. Petit à petit, nous avons pu mieux sélectionner les projets que nous acceptions.

Enfin, nous avons rencontré des échecs sur certains projets qui étaient trop transversaux et ne pouvaient pas entrer dans l'un des silos organisationnels correspondant aux grands métiers du Groupe. Nous ne disposons pas encore d'une entité dédiée aux projets spéciaux, comme chez Google, mais cette question fait actuellement l'objet d'une réflexion en interne.

■ Présentation de l'orateur ■

Didier Boulet : diplômé de la Haute École de Bruxelles; il rejoint le groupe Thales en 2000 où il exerce de multiples fonctions, *Business Unit Manager*, *Recherche & Innovation Director* et *Design Director*; il a mis en place plusieurs plateformes d'innovation, dont un laboratoire de recherche logicielle, une communauté *open source* interne et un accélérateur *corporate* d'innovation logicielle, et a fondé au sein de Thales un réseau mondial de plateformes d'innovation centrées sur le design.

Diffusion mai 2017
