



Les Company Doctors
CRÉATEURS DE SIMPLICITÉ

Tribune publiée dans *Les Echos* - Le 25 septembre 2018

LE POINT DE VUE

de Pierre Daems
et Eric Villemin

Mettez un designer dans votre comité de direction

« Design est un drôle de mot. La plupart des gens pensent que c'est juste ce à quoi ressemble un objet. Mais, bien sûr, si vous creusez plus profond, c'est vraiment comment cet objet fonctionne. » Cette conviction, Steve Jobs l'a portée au plus haut niveau chez Apple, jusqu'à transformer radicalement le marché de la musique (iTunes, l'iPod) et à inventer le smartphone qui a bouleversé nos vies. Le design, aujourd'hui, ce n'est pas seulement réaliser des « jolies choses », c'est « maintenir ou accroître l'habitabilité du monde »*. C'est aussi une façon de penser (« design thinking »), une aptitude à aborder les sujets de manière intégrative, en acceptant la complexité humaine.

De nombreuses entreprises ont poussé le design sur les cimes. Lego, Steelcase ou Fiskars, qui font figure de pionniers, mais aussi La Poste, Nexity, Citroën, Nike, Saint-Gobain, Airbnb ou Decathlon... Bien sûr, certains designers, si hauts placés soient-ils, sont encore souvent cantonnés à la conception des produits et services, avec pour objectif de créer un avantage concurrentiel et un élément de différenciation sur le marché. Mais de plus en plus d'entreprises choisissent de placer le design au cœur de la stratégie. Les bénéfices ? De nouvelles lignes de business émergent des équipes, un engagement fort dans la mise en œuvre, une orientation client pointue, une priorité à l'action... Et surtout, un impact pérenne sur la culture même

de l'organisation dans ses modes de travail et de pensée.

Avec l'accélération du changement, une concurrence mondiale accrue, la plus grande maturité et volatilité des clients, le désengagement des employés... le fameux plan à cinq ans a du plomb dans l'aile. Désormais, nous sommes dans l'ère du « why », érigé en modèle par Simon Sinek**, du sens partagé et de l'envie collective. L'approche design permet de travailler différemment sur la stratégie, de façon participative, agile, holistique et empathique.

L'approche design
permet de travailler
différemment sur
la stratégie, de façon
participative, agile,
holistique et empathique.

Les grands cabinets de conseil, flairant la tendance et la bonne affaire, ne s'y sont pas trompés. En quelques années, ils ont pris un coup de jeune (au propre comme au figuré), en rachetant ou en s'alliant à des agences de design : PwCavec Nealite, Deloitte avec Doblin... EY, de son côté, s'est notamment associé à l'agence Codesign-it pour accompagner les transformations, les fusions et les repositionnements d'entreprises. Le BIG (Breakthrough Innovation Group) accompagne la transformation stratégique avec l'abondance d'outils de

stimulation des neurones ; les « transfo-rooms » remplies de Post-it, dans lesquelles les réunions se tiennent debout ; les D-Days (Demo Days) pour présenter, de façon théâtrale, les « expé » (expérimentations sur les thèmes stratégiques). Une dynamique qui peut parfois sembler déroutante, voire puérile pour certains dirigeants, mais qui a un immense mérite : prendre de la hauteur, en ouvrant l'expression et la créativité à chacun.

Mais attention au retour de flamme ! Si cette nouvelle « culture design » n'est pas portée sur la durée par les dirigeants, le désengagement des équipes risque d'être d'autant plus grand, avec un effet décevant qui ramènera cette expérience à un « bon moment entre collègues ». Alors, il est temps de donner toute leur place aux designers dans les organisations, comme leaders d'une nouvelle culture de la transformation. Pour cela, il faut qu'ils sachent adopter une posture managériale forte et asseoir leur crédibilité pour assumer un rôle de premier plan dans les comités de direction.

* Ezio Manzini – « Design, when everybody designs : an introduction to design for social innovation »

** Spécialiste britannique du management et de la motivation, auteur de « Commencer par le pourquoi »

Pierre Daems et Eric Villemin sont membres des Company Doctors, réseau de consultants en entreprise.