

Le design thinking comme levier de compétitivité des PME manufacturières de meubles : l'expérience de L'Empreinte Québécoise.

Véronique PARADIS, M.Sc., Chercheuse chez INÉDI, CCTT en design industriel au Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne
Laurent SIMON, Ph.D., Professeur au Département d'entrepreneuriat et d'innovation de HEC Montréal

LA DIFFÉRENCIATION : UN ENJEU INCONTOURNABLE

Plusieurs facteurs ont contribué à l'érosion de la compétitivité des manufacturiers de meubles québécois. Pour regagner des parts de marché, la différenciation est un enjeu incontournable que l'industrie pourra affronter par le développement d'une proposition de valeur unique destinée à une clientèle mondiale. À cet effet, **le design est un atout stratégique de compétitivité** que les PME manufacturières tardent à exploiter.

La recherche sur l'innovation de produits a mis en exergue la notion que les entreprises ayant développé un avantage concurrentiel durable en innovation possèdent des capacités particulières. Afin d'utiliser le design de façon stratégique, les PME manufacturières pourraient avoir **besoin de soutien** pour structurer l'innovation et développer ces capacités. Des mesures de soutien en design existent au Québec mais présentent des résultats mitigés et ne visent pas à développer les capacités des entreprises. Notre recherche aborde la question suivante :

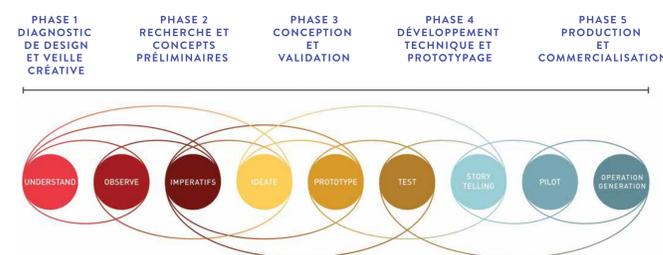
« Comment soutenir les PME manufacturières de meubles dans le développement de leurs capacités de design et d'innovation? »

Nous avons fait l'hypothèse que le design thinking¹, en tant qu'approche systématique d'enquête et d'apprentissage par l'expérimentation, pourrait représenter une stratégie pertinente pour **développer les capacités des PME manufacturières** nécessaires au succès en innovation.

L'EMPREINTE QUÉBÉCOISE : UN PARCOURS APPRENANT

Notre équipe de recherche en design industriel a accompagné une cohorte de six PME manufacturières de meubles dans une démarche collective d'innovation par le design : L'Empreinte Québécoise. L'approche globale préconisée est celle du design thinking reconnue comme méthode d'innovation efficace centrée sur l'utilisateur et axée sur l'expérimentation. Échelonnée sur 18 mois, la démarche s'est déroulée en 5 phases ponctuées de 7 ateliers de formations créatifs et collaboratifs ainsi que plusieurs entretiens portant sur les compétences importantes en innovation et en design.

Figure 2 : Le processus de design thinking, adapté de Hillen (2016)

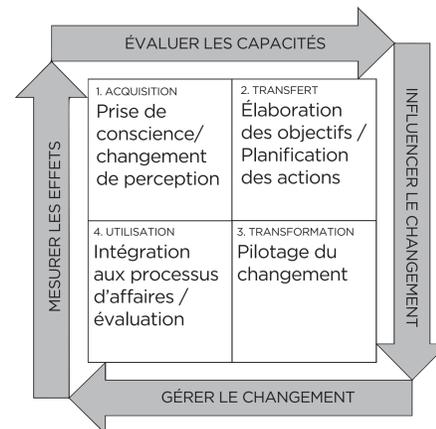


1. Le design thinking est « une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité et viabilité économique » (Brown, 2008).

LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

L'objectif de cette recherche a été d'évaluer les effets d'une démarche d'accompagnement en design thinking sur les capacités de design et d'innovation des PME manufacturières. Comme le développement des capacités est un processus d'apprentissage, nous avons observé comment les nouvelles connaissances en design et innovation sont acquises, transférées, transformées et utilisées au niveau des entreprises.

Figure 1 : Modèle d'analyse du développement des capacités de design et d'innovation (adapté de Holland et Lam, 2014)



LES RETOMBÉES

Les résultats permettent d'affirmer que la démarche d'accompagnement en design thinking a généré des retombées tangibles et intangibles pour les PME participantes. C'est au niveau des retombées intangibles qu'elles ont tiré le plus de bénéfices de leur participation, notamment au chapitre des apprentissages.

> DE NOUVELLES CAPACITÉS CRÉATIVES

L'expérience a facilité l'adoption de certaines pratiques de design comme la veille créative, la sensibilité aux besoins des usagers et l'expérimentation. Ces nouvelles pratiques se sont traduites par une plus grande ouverture d'esprit, par l'intégration des parties prenantes dans le processus de design et par une plus grande créativité de l'équipe.

> LE DESIGN THINKING POUR INDUIRE LE CHANGEMENT

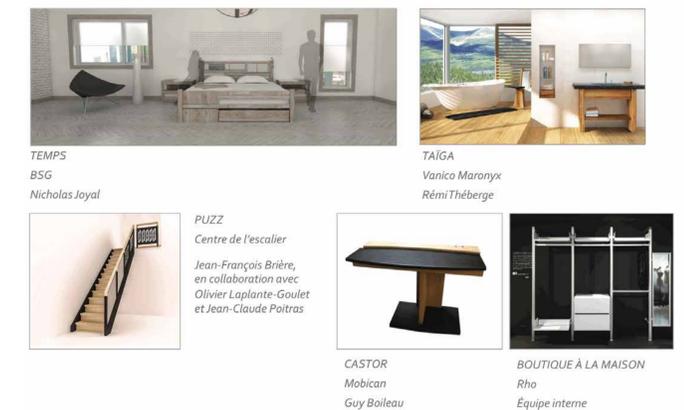
La démarche a aussi généré des transformations organisationnelles propices à l'innovation. Par exemple, l'embauche de designers industriels, la mise sur pied d'un département de R&D, ou l'adoption d'un processus de design structuré et multidisciplinaire. Ces reconfigurations témoignent de l'influence du design thinking pour faciliter le changement et mobiliser les équipes autour d'une vision commune.

> LA COLLABORATION COMME FILET DE SÉCURITÉ

La formule collaborative a créé un contexte propice à l'expérimentation et favorisé la prise de risque en innovation. Collectivement, les équipes ont développé des compétences de co-design qui ont enrichi leur créativité et leur capacité à collaborer en innovation.

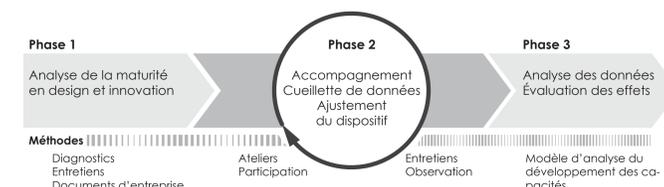
Nous avons également observé chez les entreprises participantes certaines retombées tangibles dont :

- > DE NOUVEAUX PRODUITS DIFFÉRENCIÉS
- > L'ÉLARGISSEMENT DES GAMMES DE PRODUITS
- > LA PÉNÉTRATION DE NOUVEAUX MARCHÉS
- > DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES
- > UNE MEILLEURE NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE PAR UNE VISIBILITÉ ACCRUE



Une approche multiméthode de recherche-action a permis d'observer tout au long de la démarche comment les nouvelles connaissances en design ont été absorbées par les entreprises. Dans un premier temps, nous avons évalué le degré de maturité des entreprises en design et innovation. Nous avons ensuite cherché à identifier les effets induits de la participation sur les modes d'organisation, sur la culture d'entreprise et sur les pratiques à travers la démarche d'accompagnement. L'étape suivante a consisté à mettre les données en relation avec notre modèle d'analyse. Finalement, les résultats ont été analysés afin de comprendre les effets du design thinking sur les capacités de design et d'innovation des PME participantes.

Figure 4 : L'approche multiméthode de recherche-action



CONCLUSION

Au regard des résultats, nous constatons que l'accompagnement en design n'est qu'une première étape vers son intégration. En effet, l'initiation aux bonnes pratiques en design et innovation ne suffit pas à transformer les organisations. Elles ont besoin de temps pour mettre les nouvelles connaissances en pratique et les intégrer à leurs processus. À cet égard, une attention particulière doit être portée sur le développement d'un leadership créatif dans l'entreprise au cours de la démarche pour assurer la pérennité des transformations.

REMERCIEMENTS

L'Empreinte Québécoise est une initiative des chercheurs d'INÉDI, en collaboration avec le créneau d'excellence ACCORD Design d'ameublement. Elle bénéficie de l'appui et du soutien financier du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et du gouvernement du Québec. Nous tenons à remercier chaleureusement nos partenaires de développement et les experts de notre réseau.

RÉFÉRENCES

ACKLIN, Claudia (2013). « Design management absorption model: A framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience ». Creativity and Innovation Management, vol. 22, no 2, p. 147-160.
HOLLAND, Ray et Busayawan LAM (2014). Managing Strategic Design, Palgrave Macmillan.
BROWN, Tim et Barry KATZ (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation, New York, Harper Business.
BROWN, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86(6), p. 84-92.
FERNANDEZ-MESA, Anabel, Joaquín ALEGRE-VIDAL, Ricardo CHIVA-GOMEZ et Antonio GUTIÉRREZ-GRACIA (2013). « Design management capability and product innovation in SMEs ». Management Decision, vol. 51, no 3, p. 547-565.
HILLEN, Veronique (2016). « The Paris d. school », dans Creating Innovation Leaders, Springer, p. 227-237.
LIEDTKA, Jerome, Andrew King et Kevin Bruce Bennett (2013). Solving problems with design thinking: 10 stories of what works, New York, Columbia Business School Publishing.
RAVASI, D. et I. STIGLIANI (2012). « Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies » [Review], International Journal of Management Reviews, vol. 14, no 4, p. 464-488.