

Une expérience d'apprentissage transformatif pour le marketing : le cas du design thinking

Cathy N. Breda Briest

Enseignant-chercheur en Marketing
INSEEC Business School
12, avenue Lac d'Annecy - Savoie Technolac
73381 Le Bourget-du-Lac – France
cbreda@inseec.com

To cite this article:

BREDA BRIEST C.N., « Une expérience d'apprentissage transformatif pour le marketing : le cas du design thinking ». *Proceedings International Marketing Trends Conference 2015*.

RESUME

Le design thinking est tour à tour envisagé comme un état d'esprit, une pratique émergente ou une démarche associée à la capacité d'innovation d'une entreprise. L'un des enjeux auxquels s'intéresse cette recherche concerne l'apprentissage transformatif qui peut mobiliser une certaine forme d'agilité chez l'apprenant en marketing. A partir de récits d'expérience de fertilisations croisées entre design thinking et marketing, cette recherche met en évidence qu'au-delà d'une démarche favorisant la créativité, la pensée design permet des prises de conscience, qui renversent la démarche linéaire traditionnelle du marketing.

Mots-clés : design thinking, apprentissage transformatif, marketing vigilant.

INTRODUCTION

La pensée design, ou *design thinking*, est une pratique émergente qui gagne le terrain de l'innovation (e.g. Lockwood, 2010 ; Kelley and Littman, 2001 ; Brown, 2009 ; Martin, 2009 ; Kimbell, 2011 ; Johansson-Sköldberg et al., 2013). Elle part de l'idée qu'en s'inspirant des manières de penser et d'agir des designers, il est possible d'améliorer l'identification d'idées de produits et de services dans l'entreprise, ou de créer de nouvelles visions et de nouveaux scénarii pouvant impacter l'orientation de la stratégie (Brown, 2008, 2009). La pensée design est présentée aujourd'hui comme un avantage compétitif dans le business management (Dunne et Martin, 2006 ; Hamel, 2007 ; Martin, 2007, 2010). Elle apporterait plus d'agilité face aux besoins de créativité des entreprises (Dunne et Martin, 2006 ; Plattner et al., 2012).

Rapidement, la pensée design a investi les milieux industriels, de la santé, des services ou encore de l'innovation sociale (Brown, 2009). Cela étant, elle est principalement mobilisée dans les grandes entreprises anglo-saxonnes et dans les pays en Europe du Nord. Le design y serait culturellement beaucoup plus déployé, que ce soit au niveau des pratiques professionnelles ou académiques (Cadix, 2013).

Pourtant, nos entreprises évoluent dans un environnement complexe avec et des décisions difficiles à prendre (Gavard-Perret, 2007). Pour Day (2011), le marketing d'aujourd'hui doit faire preuve d'ouverture pour s'adapter à un contexte changeant, alors que ses méthodes traditionnelles peinent à couvrir ces exigences (Dion, 2013). A ce jour, nous pensons que deux postures se dessinent. Une première posture traditionnelle, envisage le marketing management comme une démarche linéaire et conduit à la reproduction d'offres ou de modèles existants. Une deuxième posture émergente est, quant à elle, tournée vers la création et envisage l'innovation comme une qualité qu'il convient de développer (Assink, 2006 ; Francis and Bessant, 2005, O'Connor et al., 2008), voire de « muscler » (Börjesson et Emquist, 2011). Dans un tel contexte, nous postulons que l'apprentissage transformatif (Mezirow, 1991 ; Cranton, 1994, 2002) est l'enjeu à relever afin d'intégrer ces deux démarches diamétralement opposées.

L'objectif de cette recherche sera donc de proposer les prémisses d'une conceptualisation de la pensée design pour le marketing. Dans une première partie, la pensée design est présentée au travers de son ancrage et de sa démarche. La deuxième partie présente en quoi l'apprentissage transformatif représente un enjeu pour le marketing puis propose une lecture mettant en perspective la pensée design et ses apports en ce sens.

FONDEMENTS CONCEPTUELS

Si la pensée design manque de conceptualisation du fait de la nature de son phénomène émergent (Johansson-Sköldberg *et al.*, 2013 ; Kimbell, 2011 ; Seidel and Fixson, 2013), il convient d'en saisir la performance pour expliquer ce qu'elle permet et valorise (Latour, 1986 ; Carlgren, 2013).

La pensée design : ancrage et définition

Propulsée par l'agence de design et d'innovation IDEO (Brown, 2009; O'Connor, 2008), la pensée design est identifiée comme une activité créative de résolution de problèmes « épineux » (Cooper *et al.*, 2010). Les designers ont cette particularité d'amener un cadrage nouveau des informations permettant de traiter une problématique sous des angles différents, la mettant en perspective avec des enjeux plus globaux (Buchanan, 1994).

Qualifiée de pensée intuitive et basée sur l'émotion, la pensée design représente une alternative à la pensée analytique (Brown, 2008; Brown, 2009; Rylander, 2009). Enfin, dans le champ disciplinaire de la théorie du management (Boland and Collopy, 2004), sa caractéristique est d'apporter une réponse créative qui concilie des contraintes fortes : « *Le design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité et les outils du designer pour permettre à des équipes pluridisciplinaires d'innover en mettant en correspondance les attentes des utilisateurs avec ce qui est faisable technologiquement et viable économiquement.* » (Brown, 2008).

La pensée design ancre de manière intéressante la vision de l'offre dans un mouvement plus citoyen et amène l'idée que les produits ou services accompagnent les consommateurs dans leurs efforts pour devenir des citoyens du monde (Lockwood, 2010 ; Utterback *et al.*, 2006).

Enfin, la pensée design s'inscrit dans une dimension collective qui amène les individus à créer, partager et exprimer des valeurs et leur représentation du monde (Press et Cooper, 2003).

Méthodes et pratiques

Les composantes de la pensée design se déroulent en étapes-clés (Kelley and Littman, 2001; Brown, 2009; Brown and Wyatt, 2009; Stanford d.school, 2009).

Brown (2008, 2009) distingue l'observation du marché, du client, de la technologie, et des contraintes environnementales perçues ; l'observation de l'utilisateur dans son quotidien au moyen d'ethno-méthodes. Puis, le recadrage du problème s'effectue en choisissant un *insight* ou un point de vue. L'idéation et le prototypage font émerger différentes alternatives de manière itérative. Selon l'auteur, le prototypage est une forme de construction de la pensée. Enfin, les solutions sont mises à l'épreuve par l'obtention de feedbacks. Si nécessaire, la formulation du problème peut être potentiellement modifiée.

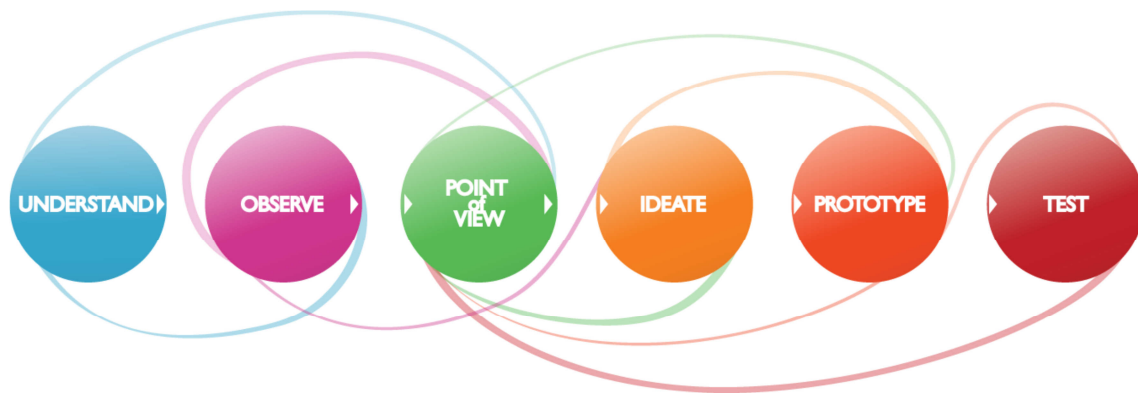


Schéma 1: Le processus de la pensée design (Source Stanford.d.school 2013).

Si les étapes de la pensée design n'ont pas été validées scientifiquement, leur rôle et leur agencement permettent de simplifier un processus complexe comme celui de l'innovation (Brown, 2008; 2009; Liedtka and Ogilvie, 2011).

Notons enfin que des usagers peuvent être sollicités (*e.g.* Leonard and Rayport, 1997). Öberg (2010) souligne la pertinence de l'interaction avec des consommateurs lors des étapes d'idéation ou de génération des idées, ou encore lors du prototypage de manière à pouvoir saisir au plus tôt leurs feedbacks, ce que corroborent, Lynn *et al.* (1996).

Si de manière générale les travaux de recherche s'intéressent aux phénomènes mobilisés par la pensée design, peu d'entre eux s'intéressent aux styles d'apprentissage qu'elle mobilise, ce qui nous intéresse particulièrement.

Les styles d'apprentissage

Péché *et al.* (2013) identifient dans la pensée design une co-existence des capacités d'apprentissage telles qu'é émises par Kolb (1984). Les quatre capacités représentées ci-après sont : une capacité à raisonner sur des expériences concrètes / Ressentir ; une capacité de réflexion et d'observation / Voir ; une capacité à conceptualiser de manière abstraite / Penser ; une capacité à expérimenter / Faire.

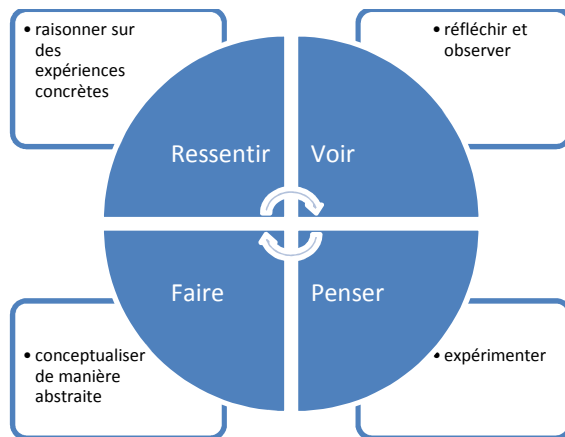


Schéma 2 : Les styles d'apprentissage de la pensée design (d'après Péché *et al.*, 2013).

Chacune des phases mobilise un schéma cognitif : Analyse/Synthèse ; Réflexion/Observation ; Action/Réalisation ; Concret/Abstrait. L'intérêt réside alors dans la capacité à pouvoir mobiliser tour à tour de manière consciente, ces schémas.

Notre première question de recherche portera donc sur les vécus de l'apprenant en marketing et les différents points de vue de designers, ce qui fera l'objet de la première analyse.

Vers un apprentissage transformatif : les enjeux

Pour Day (2011), anticiper les tendances et les événements avant qu'ils ne soient perceptibles est un enjeu important. Ce marketing ouvert prône l'anticipation et la vision à partir de points de vue extérieurs. Il préconise de petites expérimentations pouvant générer des points de vue pertinents pour l'entreprise, et la présence d'une équipe en capacité d'interpréter et de partager l'apprentissage (Day, 2011, p.189). A notre sens, l'apprentissage transformatif est une voie qui permettrait de contribuer à relever ces défis. La question de la

portée de la pensée design pour tendre vers ce type de d'apprentissage, est somme toute pertinente. Ce sera l'objet de notre deuxième analyse.

Introduit par Mezirow (1991), l'apprentissage transformatif se définit comme un processus de changement qui transforme le cadre de référence d'une personne (Imel, 1998). En contribuant à faire prendre conscience de son système de croyance chez une personne, ce processus aboutit à un changement d'ordre psychologique (dans la compréhension de soi), dans les convictions personnelles et le système de croyance, ou encore comportemental pouvant s'exprimer dans le changement du style de vie. Cet apprentissage envisage de nouvelles façons de voir les choses et d'agir d'une manière différente (Sokol & Cranton, 1998). Cranton (2002) distingue quelques clés propices à cet apprentissage. Ces éléments vont catalyser en quelque sorte la transformation ou le changement de perception chez une personne :

- Un dilemme qui désoriente et questionne les repères. Les enjeux consistent à mobiliser l'imagination pour redéfinir un problème à partir d'une perspective nouvelle (Mezirow, 1997). Cette étape permet également d'apprendre à reconnaître ses propres cadres de références.
- Le contexte relationnel est important, il permet d'engager de manière collective une réflexion critique et de créer un climat de confiance permettant de dépasser les clivages potentiels (peur d'émettre une idée, du jugement, etc.).

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre méthodologie s'est inspirée de celle proposée par Bergadaà (2008) qui permet de répondre à deux objectifs proches : définir un concept, et comprendre comment ce concept est valorisé dans un contexte précis. Le choix d'une recherche-action pédagogique s'est avéré pertinent puisqu'il était question de mettre à l'épreuve la pensée design dans un contexte d'apprentissage.

Pour saisir ce qu'est la pensée design du point de vue d'apprenants spécialisés en marketing, de marketers et de designers, une première analyse structurale (Levi-Strauss, 1974) a été menée. Nous avons cherché à identifier les « points d'achoppement » qu'ils créaient entre la démarche de la pensée design et celle du marketing. Notre second objectif

était de comprendre si la pensée design pouvait aboutir à une forme d'apprentissage transformatif du marketing, voire d'en révéler des valeurs transformatives. Comme suggéré par Bergadaà (2008), cette posture consiste à adopter une posture émique permettant de comprendre le phénomène de l'intérieur. Pour pallier les critères de validité, la crédibilité a été travaillée en présentant aux designers la pensée design telle que vécue par les apprenants. Ils ont ensuite expliqué en quoi ils partageaient notre synthèse. La fiabilité a été réalisée en échangeant régulièrement avec un autre chercheur d'une autre discipline, afin de vérifier nos interprétations. La confirmation a été travaillée auprès des apprenants et des professionnels. Ces deux analyses mettent en perspective un certain nombre de faits perçus et vécus.

Encadré : Méthodologie de l'étude qualitative

Cette recherche-action pédagogique s'est déroulée en deux temps, sur deux ans, auprès de deux échantillons constitués de 45 apprenants spécialisés en marketing en capacité de dérouler une démarche marketing à un niveau stratégique. Le module de spécialisation ainsi créé s'intitulait Pensée design et Marketing. Dans un premier temps, il leur a été demandé de réaliser un travail sur une marque choisie pour sa complexité en terme de spectre d'applications (PANTONE, un industriel de la couleur) et pour laquelle ils devaient proposer des axes de développement. Dans un deuxième temps, ils ont été mis en situation de métacognition, puisqu'au-delà des axes de développement ainsi créés, nous cherchions à leur faire mettre en valeur les qualités travaillées au travers de la pensée design. Ils devaient restituer sous forme de récits d'expérience, le cheminement qu'ils avaient suivi, leur vécu, les émotions associées, et ce que cette expérience leur avait permis d'apprendre (annexe 1). Il leur était possible de dessiner, de sketcher ou scénariser le déroulement de leur expérience, ou d'accompagner leurs récits avec des schémas, des modélisations. Les récits d'expérience ont été traités sous NVIVO, puis complétés par 10 entretiens en profondeur (annexe 2) avec des apprenants en formation initiale (2 hommes et 1 femme, âgés entre 22 et 26 ans) et des professionnels en formation continue travaillant principalement dans le milieu industriel (2 hommes et 2 femmes, âgés entre 44 et 48 ans), et des designers (3 hommes âgés entre 33 et 56 ans).

PREMIERE ANALYSE : LA PENSEE DESIGN

La notion d'espaces dédiés à un mode de raisonnement différent est l'élément-clé qui ressort de cette première analyse. La pensée design permettrait de créer des espaces « libres » au sein d'un processus perçu comme trop « rôdé » :

Observation : un espace pour raisonner à partir d'une expérience concrète

Observer et raisonner à partir d'une expérience concrète est déroutant pour des apprenants en marketing. Ils comprennent que la réalité peut être construite et découle rapidement des choix entrepris. Ils assimilent l'importance de la notion de choix (Liedtka, 2004) et

comprennent que chaque formulation de problématique, choisie parmi plusieurs potentielles, amène à trouver des solutions différentes. La vision prédominante du produit s'estompe pour se tourner vers une vision plus dynamique des hypothèses. Ils vivent une situation rapide de prise de décision et d'évaluation de risque.

Insight : un espace pour travailler sur l'émergence des opportunités

Explorer est un véritable challenge pour des personnes habituées au schéma linéaire de la démarche marketing. La pensée design ouvre un espace dédiée à la visualisation des idées (Schön, 1983 ; Brown, 2009; IDEO, 2009; Stanford d.school, 2013). Les pratiques reposent essentiellement sur les scénarii d'usage, les techniques de visualisation des idées afin de rendre une idée tangible (Cross, 1990; Lawson, 2006; Michlewski, 2008; Cross, 2009). Ces techniques permettent de révéler les besoins tacites des individus, et apportent des alternatives intéressantes aux études marketing classiquement basées sur les discours déclaratifs (Von Hippel, 2009; Leonard and Rayport, 1997; Goffin et al., 2010; Narver et al., 1998). Le prototypage a été réalisé au travers de sketches et la construction de business models (Osterwalder et Pigneur, 2002). Ils ont été considérés de façon positive, bien que les mobiliser dans une perspective dynamique était difficile au début. Le prototypage rapide permet d'apprendre à partager assez vite les avis et réflexions, à reconstruire des schémas et à prendre des décisions. Le travail d'équipe se consolide ensuite avec le processus. En fait, ces outils permettent d'expliquer une forme de connaissance tacite (Mascitelli's, 2000), voire même de valoriser une approche intuitive, jusque-là plutôt délaissée en marketing. De la même façon, au-delà de leurs capacités à faire valider des idées, ils permettent surtout d'amorcer le travail de réflexion (Hargadon and Sutton, 1997), la construction de sens de manière prospective (Stigliani and Ravasi, 2012) et de partager les différents points de vue entre les membres d'une équipe d'horizons différents. Cette manière de penser est souvent associée à un sentiment de satisfaction, voire de bien-être. L'aboutissement du prototypage renvoie à une notion de délibération esthétique, proposée par Jahnke (2013).

Expériences/Solutions : un espace pour la confiance créative

Les apprenants ont perçu une démystification du rapport à l'échec et une plus grande ouverture d'esprit. L'acceptation de l'erreur, un mode d'appréhension de l'innovation tourné vers le futur représente un état d'esprit qui découle de cet apprentissage (Steiber and Alänge, 2013, Carlgren, 2013) et procure un sentiment de liberté. Kelley and Kelley (2013) évoquait une notion de confiance créative. Ainsi, dans des environnements complexes et incertains, la

pensée design aide à sortir d'une approche trop rigide et rationalisante. Cela étant, elle ne consiste pas seulement à utiliser une méthode nouvelle avec des techniques différentes, ce que les travaux de recherche ont pourtant tendance à valoriser. La valeur perçue qui en ressort est qu'elle permet un état d'esprit particulier : un sentiment d'avoir retrouvé sa créativité, d'être plus libre dans la façon d'émettre une idée et de la partager, et de connaître un sentiment d'engagement particulier avec le collectif de travail, puisque pour eux, c'est parce que chacun a sa place dans le processus, que peuvent émerger les idées. *In fine*, la pensée design relie l'individu à sa pratique, sa pensée à son action (Kimbell, 2011).

Un espace pour structurer et synthétiser

Les apprenants expliquent que les outils marketing sont finalement utilisés pour structurer l'information. Souvent, la contrainte d'un plan marketing est évoquée, le plan amenant finalement à faire le contraire de ce que l'on cherche à faire : être créatif. Très souvent cependant, ce processus a été douloureux, les apprenants avançant dans une direction sans savoir par avance où cela les mènerait. Le flou créatif dans lequel ils ont été immergés en amont de l'exercice, a généré du questionnement, de la curiosité, voire de la peur, cela les a sortis de leur zone de confort. Un point de bascule s'est opéré : ils se servent des outils pour remettre de l'ordre, de la structure, légitimer leurs points de vue et leurs préconisations.

Espaces/apprentissage	Enjeux
Observation Comprendre le contexte Questionner la problématique Observer et Ressentir	Comprendre la problématique à partir de points de vue différents. Positionner l'équipe/demande, les choix méthodologiques, redéfinir les objectifs/besoins initiaux. Ouvrir à la créativité.
Insight Interpréter et extraire des axes de développement Ressentir et Voir	Affiner les axes de développement et intégrations aspects sociaux, culturels, législatifs et économiques.
Expériences/solutions Voir et Faire	Esquisses, schémas conceptuels, solutions et leurs scénarii d'usage. Développement esprit sensoriel et formel des concepts.
Structurer et synthétiser Contraintes Faire et Observer	Démonstration du respect des objectifs, du positionnement et de la stratégie. Prototype directement transposable en production.

Tableau 1: Synthèse de la pensée design vécue : la création d'espaces fonction des styles d'apprentissage et leurs enjeux.

DEUXIEME ANALYSE : UN APPRENTISSAGE TRANSFORMATIF

Les résultats convergent vers un renversement du mode de pensée, du rapport à l'objet, et du rapport au marché. C'est en ces termes que l'apprentissage transformatif par la pensée design semble se dessiner.

Renversement de posture et du mode de pensée : Les apprenants évoquent les notions de rapidité, d'initiative, la curiosité, la capacité à faire des connexions nouvelles, acquérir des règles et des principes, l'ouverture d'esprit et le fait de connaître ses forces et faiblesses, ce qui témoigne d'une agilité cognitive au sens de De Meuse *et al.* (2010). Ils ont appris à comprendre l'environnement de l'intérieur et à travailler dans l'émergence, pour prendre progressivement de la distance avec la capacité à reproduire ce qu'ils savent déjà. Cela se traduit principalement par une aisance à passer d'une idée à une autre (souplesse dans le traitement de l'information), à accélérer leur compréhension d'une situation et une réticence moins grande face à un environnement dont les données changent au fur et à mesure qu'ils en identifient les composantes. Conséquence de cette agilité cognitive, les apprenants soulignent une notion de bien-être. Ils ont souvent évoqué cette idée de « retrouver » une posture plus naturelle, une confiance créative, même si au début du processus, ils éprouvaient plutôt de l'incompréhension, voire de l'angoisse ou parfois de la colère par peur de ne pas y arriver.

Renversement du rapport à l'offre : Le produit n'est plus un objet final mais un catalyseur d'expérience ou encore un objet de conversation, un prétexte pour échanger collectivement. Selon eux, il devient une source d'inspiration.

Renversement du rapport au marché. La compréhension intuitive des marchés côtoie la dimension rigoureuse de l'analyse d'un marché. Pour les apprenants, il subsiste un paradoxe fort tel que celui de comprendre un marché qui n'existe pas encore. L'application de la pensée design témoigne de la possibilité de transposer l'idée de « prototyper » à la création de marchés nouveaux. Ce prototypage permet d'identifier la contingence entre des ressources disponibles et un contexte, ce qui favorise la compréhension du caractère de changement permanent des combinaisons possibles des ressources et de cultiver une nouvelle façon de

voir le marché¹. La pensée design permet alors de faire émerger aux intersections des réseaux de ressources identifiés des possibilités de propositions de valeur.

DISCUSSION

D'un point de vue conceptuel, cette recherche amène l'idée de valeurs transformatives du marketing (cf. Synthèse des valeurs transformatives du marketing, restituée dans le tableau ci-après).

Dans une perspective transformative, le marketing doit pouvoir contribuer à reconnaître les changements dans l'environnement, à identifier ce qui est nouveau, et surtout ce qui doit être appris pour être efficace. A contrario, dans sa perspective traditionnelle, le marketing va plutôt œuvrer en s'appuyant sur l'existant, envisageant des hypothèses en fonction de ce qui est déjà connu. Le corollaire de cette vision des hypothèses se rapporte à la notion de flou et au risque : un marketing traditionnel cherchera à les contenir, à les éviter, alors qu'un marketing transformatif cherchera à travailler avec.

De fait, c'est la posture qui change et invite à passer d'une « contemplation » de l'existant, à un marketing tourné vers l'usage. Cela passe par une incorporation systématique de la connaissance, une confiance créative développée au fil du temps, une curiosité qui se joue entre l'exploration et l'exploitation, et l'apprentissage par feedback.

Le rapport à l'offre ne s'envisage plus en terme de reproduction et d'industrialisation de produits et de modèles dominants, mais d'ouvrir à une approche plus herméneutique. Réfléchir à partir de problématiques qu'une personne rencontre dans son quotidien (statut de la personne vs. consommateur) et s'ouvrir à la compréhension d'enjeux plus globaux, amène le raisonnement à dépasser les seules frontières de la consommation.

Le rapport au concept de marché évolue. Il passe d'un statut de cible à atteindre à la notion d'écosystème de valeurs. Il s'agit de prendre conscience des interactions, des interdépendances qui se jouent entre les personnes et les différentes situations d'usages, qui les entourent. Un marché devient une émergence, à l'interface de la relation objet – usage – usager.

En termes de méthodes et d'outils, la focalisation sur la démarche classique du type SCP (segmentation ciblage positionnement) s'estomperait pour laisser de la place à

¹ Le contexte se définit selon Vargo et Lusch (2008) comme étant l'agrégation entre les origines, les opérations et les dynamiques des marchés, vus en tant que structures sociales (Fligstein et Dauter, 2007).

l'alternance des modes de pensées promu par l'interprétation et l'analyse. Lester et Piore (2004) insistent sur l'importance de ces deux modes de pensées, indissociables de la capacité à innover. L'interprétation est pertinente dans un contexte dans lequel les alternatives ne sont pas connues d'avance et quand il s'agit alors de les créer, alors que l'analyse est pertinente lorsque les alternatives sont bien comprises et connues. Prendre conscience de ces modes de pensée du côté de l'apprenant l'aide fortement à problématiser et à sortir de la quête des solutions toutes faites. L'aider à mieux réfléchir afin qu'il ne reste pas enfermé dans des schémas devenus trop étroits, à mobiliser à bon escient les matrices, outils ou autres techniques, voire en créer à sa façon, selon les contextes dans lesquels il se trouve, rejoignent l'idée d'une pensée dynamique et stratégique (Dickson *et al.*, 2001).

Dans une perspective transformative, l'apprentissage favorise des prises de consciences successives tout en apprenant à se situer à la fois de manière collective et individuelle. Le déploiement d'idées est le résultat d'une qualité d'écoute et d'une qualité relationnelle qui doivent pouvoir être vécues dans un cadre collectif. A contrario, les outils traditionnels qui favorisent une démarche causale, enferme en quelque sorte le raisonnement et la capacité à créer, que ce soit individuellement ou collectivement. Au lieu de « chercher à remplir les cases », il est fondamentalement question d'une « mise en empathie » avec le marché. Ensuite, en apprenant à conceptualiser en matérialisant ses idées par l'action (exemple avec le prototypage ou la scénarisation), c'est une dimension nouvelle de modelage, une sorte de mise en matière d'une idée qu'il est possible de partager émotionnellement avec un collectif.

Enfin, dans une perspective transformative, le marketing intervient en régulateur entre une entreprise et son environnement, dessinant la circulation et la transformation des informations en données actionnables pour créer de la valeur. Un marketing traditionnel est plus centré sur le contrôle que devrait exercer une entreprise sur son environnement, le design étant encore plus ancré dans une activité de création pure.

	Marketing traditionnel	Pensée design	=Valeur transformative du marketing
Vision des hypothèses	passé	futur	Capacité à reconnaître les changements dans l'environnement, à identifier ce qui est nouveau, et ce qui doit être appris pour être efficace
Le flou et le risque	A éviter, à contenir.	Le générer.	Travailler avec.
Posture	Contemplation Prise de décision linéaire, reproduction de	Incorporation de la connaissance Confiance créative	Marketing de l'usage.

	ce que l'on connaît déjà.	Curiosité (M. III, JME) Feedback ; Apprentissage par l'échec.	
L'offre	Reproduction et industrialisation de produits et de modèles dominants. Le récit sert à créer du lien.	Usage : triade contexte-personne-objet. L'objet créé du lien.	Approche herméneutique de l'offre
Le marché	Segmentation, ciblage, positionnement	Compréhension intuitive du marché.	Ecosystème de valeurs. Empathie.
Méthode outils	Démarche causale Observer l'environnement avec des outils existants SCP Mix Marketing	Démarche systémique Observer Explorer Idéation Prototypage Implémentation	Analyse/interprétation : immersion dans la problématique et la compréhension du contexte, la recherche d'axes de développement, prototypage et implémentation
	Disciplines cloisonnées.	Approche multidisciplinaire	Favoriser la multidisciplinarité.
	Expérience produit ou service	Conscience des enjeux globaux	Identifier des enjeux qui dépassent les frontières de la consommation
	Description/Vision Produit	Expérience/Intuition	Répondre à ces enjeux
Apprentissage	Par discipline/expertise.	Une forme d'intelligence collective.	Interdépendance des modes de pensée et des niveaux individuels et collectifs.
Innovation	Innovation en silo.	La compréhension des besoins de l'utilisateur basée sur le sens aboutit le plus souvent à une innovation radicale, Beckman et Barry (2007)	L'innovation est envisagée sous un angle herméneutique, stipulant que la création de sens représente une forme d'innovation radicale (Öberg, 2012 ; Verganti et Öberg, 2013 ; Stigliani et Ravasi, 2012).
Out-put : types de marketing	Activité de contrôle	Activité de création	Activité de régulation

Tableau 2 : Vers des valeurs transformatives du marketing.

La portée méthodologique de notre recherche ouvre la voie à une expérimentation de méthode pouvant être vecteur d'un apprentissage transformatif. L'enjeu est d'investir de manière plus approfondie les changements potentiellement induits. La pensée design mise en perspective avec le marketing apporte un cadre prometteur qui permet des changements de posture, des alternances de modes de pensées, une compréhension plus globale et engagée des problématiques.

Pour finir, l'enjeu substantiel indique que l'individu apprendra de plus en plus à utiliser et adapter l'offre à ses besoins personnels, aux situations d'usage et aux comportements (Vargo et Lush, 2008). Dit autrement, il est nécessaire d'apprendre à développer une vision partagée du marché pour permettre la diffusion des signaux faibles au

sein de l'organisation, ce que confirmait déjà Dion (2013). Ainsi, face à un marketing ouvert ou agile, l'idée d'un marketer manager vigilant se dessine en lame de fond. Cette figure doit permettre de fédérer suffisamment pour créer un climat créatif dans l'entreprise. Un objectif devrait être de maintenir un espace de création pour que l'entreprise puisse développer et alimenter son potentiel créatif. *« L'innovation n'est pas l'idée, il faut accepter que parfois cela peut ne pas aboutir, c'est difficile à faire accepter. C'est le cheminement qui compte »*. Cela requiert des qualités intrinsèques comme une intelligence émotionnelle avancée, parce que la créativité n'est pas anodine, elle touche l'individu directement, son rapport à l'autre et à l'entreprise.

CONCLUSION

Le mode d'apprentissage transformatif apporte une valeur intéressante : le marketing devient un formidable support pour développer une forme d'agilité chez l'apprenant, un mode de pensée stratégique, dynamique, indiscutable dans un environnement qualifié de complexe.

Cela étant, plusieurs limites se posent. Le choix tout d'abord de la méthode dite agile. Il existe d'autres méthodes (scrum, effectuation, etc.) qui peuvent éclairer des paramètres intéressants constitutifs d'un marketing transformatif. Il s'agira de les explorer pour améliorer la perspective transformative du marketing. Ensuite, le choix de l'échantillon d'apprenants spécialistes en marketing, représente une limite, même s'il est pertinent pour les besoins de cette recherche puisque s'intéressant à une forme spécifique d'apprentissage.

Pour évaluer la perspective transformative du marketing, il conviendrait d'élargir la recherche à des apprenants qui appréhendent encore moins le marketing : comprennent-ils plus rapidement les subtilités de la notion d'usage, de marché, etc. ? Cette question est centrale surtout dans le cadre d'équipes multidisciplinaires. Ensuite, des retours de marketers professionnels dans différents secteurs d'activités avec une certaine représentation et application du marketing, peuvent éclairer à leur tour la portée de cette méthode en marketing.

Ces limites sont autant de voies de recherche qui peuvent structurer et alimenter notre essai de conceptualisation d'un marketing transformatif. Pour ce faire, il conviendrait de rentrer plus finement dans les rouages de ces méthodes agiles : comprendre les processus créatifs sous-tendus, leurs impacts au niveau individuel (sur la confiance créative par exemple), et au niveau collectif (sur l'efficacité créative collective).

Références

- Aaker, D. (2010) *Spanning Silo The New CMO Imperative*, Harvard Business Review Press, 241p.
- Assink, M. (2006) Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model, *European Journal of Innovation Management*, 9(2) 215–233.
- Bergadaà, M. (2008) L'artisanat d'un métier d'art : l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé. *Recherche et Applications en Marketing* (23)3, 5-25.
- Boland, R. J., Collopy, F. (2004) *Managing as Designing*. Stanford Business Books.
- Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.
- Buchanan, R. (1992) Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2) 5–21.
- Börjesson, S. & Elmquist, M. (2011) Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars, *Creativity And Innovation Management*, 20(3) 171-184.
- Brown, T. and Wyatt, J. (2009)
- Brown, T., Katz, B., (2010), *L'esprit design, le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Village Mondial.
- Buchanan, R. (1992) Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2) 5–21.
- Carlgren, L. (2013) Identifying Latent Needs: Towards a Competence Perspective on Attractive Quality Creation, *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(11-12), 1347-1363.
- Cooper, Junginger and Lockwood (2010), *Design thinking and design management: A research and practice perspective*. In Design Thinking.Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value, Allworth Press, pp.57-63.
- Cranton, P. (1994). Self-directed and transformative instructional development. *Journal of Higher Education*, November/December 65(6), 726-744.
- Cranton, P. (2002). *Teaching for transformation*. In J.M. Ross-Gordon (Ed.), *New directions for adult and continuing education: Spring(93)*. Contemporary viewpoints on teaching adults effectively (pp. 63-71). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day (2011)
- De Muese K., Guangrong G., Hallenbeck, G. (2010) LEARNING AGILITY: A CONSTRUCT WHOSE TIME HAS COME, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, American Psychological Association, 62(2), 119-130.
- DeRue, D.S., Ashford, S.J., & Myers, CG. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (3), 258-279.
- Dickson, P., Farris, W. and Verbeke, W.J. (2001), Thinking Dynamically in Strategic Planning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n°29 (Summer), p. 216-237.
- Dion, D. (2013) Enrichir la compréhension des comportements de consommation : pistes opérationnelles et enjeux organisationnels, *Décisions Marketing*, 7, 45-58.
- Dunne, D., Martin, R. (2006) Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4) 512–523.
- Francis, D. and J. Bessant (2005) Targeting innovation and implications for capability development, *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Gavard-Perret, 2007 Numéro Spécial sur le thème : Les formes alternatives de communication en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, (22) 3, p1-4.
- Goffin, K., Mitchell, R. (2010). *Innovation management*. Palgrave-MacMillan
- Hamel, G. (2007) *The Future of Management*, Harvard Business Review Press. 1 edition (September 10, 2007)
- Hargadon, A. and Sutton, R. I. (1997) Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., Çetinkaya, M. (2013) Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2) 121–146.
- Kelley, T. and Littman, J. (2001) *The Art of Innovation, Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Crown Business; 1 edition (January 16, 2001), 320p.
- Kelley, T. and Kelley D. (2013) *Creative Confidence, Unleashing The Creative Potential Within Us All*, Crown Business (October 15, 2013), 304p.

- Kimbell, L. (2011) Designing for Service as One Way of Designing Services, *International Journal of Design*, 5(2), 41-52.
- Kolb, D., (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Latour, B. (1992), *Aramis ou L'amour des techniques*, Paris, La Découverte, « Textes à l'appui. Anthropologie des sciences et des techniques ».
- Lawson, B. and Samson, D. (2001) Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Leonard, D., Rayport, J.F. (1997) Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review*, 102–113.
- Lester, R. K et Piore, M. J (2004) *Innovation, The missing dimension*, Cambridge Massachussets Harvard University Press.
- Levi-Strauss, C. (1974) *Anthropologie structurale*, Paris, Plon.
- Liedtka, J. and Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia Business School Publishing. 248p.
- Liedtka, J. (2004) *Design thinking: The role of hypotheses generation and testing*. In R. Boland and Collopy, *Managing as Designing*.
- Lockwood, T. (2010), *Design Thinking: integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Design Management Institute, Allworth Press.
- Lynn, L.H., Reddy, N.M. and Aram, J.D. (1996) Linking technology and institutions: the innovation community framework. *Research Policy*, 25, 91–106.
- Martin, R. (2009) *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press, 208p.
- Martin, R. (2010) Design thinking: achieving insights via the “knowledge funnel”. *Strategy and Leadership*, 38(2) 37–41.
- Mascitelli, R. (2000) From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 179-193.
- Mezirow, J. (1991). Transformative dimensions in adult learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1997). *Transformative learning: Theory to practice*. In P. Cranton (Ed.), *New directions for adult and continuing education. Transformative learning in action: Insights from practice* (pp. 5-12). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Narver, J.C., Slater, S.F., and Tietje, B.C. (1998) Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2.3, 241-255.
- Öberg, G., (2010). *Interdisciplinary environmental studies – a primer*. Blackwell & Wiley.
- Öberg, G. (2012). Qualitative and quantitative studies. In: *Measurements, Indicators, and Research Methods for Sustainability*. Berkshire Encyclopedia of Sustainability 6/10.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. 288p.
- Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P., (2008), Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Péché, J.-P., Míeyeville, F., Gaultier, R. (2013) Design thinking : Le design en tant que management de projet, *Entreprendre & innover*, 19, 9-20.
- Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (2012) *Design Thinking Research, Understanding Innovation*, Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co392p.
- Press, M. and Cooper, R. (2003) *The Design Experience, The Role of Design and Designer in the 21st Century*. Ashgate Publishing Limited (16 Jun 2003), 224p.
- Cadix, A. (2013) *Pour une politique nationale du design*, POUR LE MINISTRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF ET LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, Mémoire remis le 15 octobre 2013 lors du 2ème « RENDEZ-VOUS DU DESIGN », Palais de Tokyo, Japon.
- Schön, D.A. (1990) *The design process. Varieties of thinking: essays from Harvard's Philosophy of Education Research Center*. VA Howard.
- Seidel, V., Fixson, S. (2013) Adopting 'Design Thinking' in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 19-33.

- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, London.
- Stanford d.school (2009) *Steps in a Design Thinking Process*, available <https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/>
- Steiber, A. and Alänge, S. (2013) A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.
- Stigliani I, Ravasi D, (2012), ORGANIZING THOUGHTS AND CONNECTING BRAINS: MATERIAL PRACTICES AND THE TRANSITION FROM INDIVIDUAL TO GROUP-LEVEL PROSPECTIVE SENSEMAKING, *Academy of Management Journal*, Vol.55, 1232-1259.
- Tonkinwise, C. (2011) A taste for Practices, Unrepressing Style in Design Thinking, *Design Studies*, 32, 533-545.
- Utterback, J., Vedin, B-A., Alvarez, E., Eken, S., Sanderson, S., Tether, B., Verganti, R. (2006) *Design-Inspired Innovation*, World Scientific Publishing, New York, NJ.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008), Service-dominant logic: Continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*.36(1) 1-10
- Verganti, R., & Öberg, Å. (2013). Interpreting and envisioning - A hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no.1, pp. 86-95.
- Verganti, R. (2009) *Design-Driven Innovation - Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Harvard Business Press, Boston.
- Von Hippel, E. (2009) Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user. *International Journal of Innovation Science*, 1(1) 29-40.

ANNEXES

Annexe 1

Récits d'expérience pédagogique :

« Rapport d'étonnement et restitution méthodologique de la pensée design :

Cette étape va vous permettre de prendre du recul et de la hauteur sur votre expérience pédagogique. Restituez les étapes parcourues entre le moment où vous avez eu l'énoncé, vos premières idées, puis le cheminement parcouru jusqu'à l'aboutissement de votre projet.

Vous pouvez illustrer, dessiner les différentes étapes. Allez le plus loin possible dans votre réflexion. Questionnez-vous par exemple sur ce que la pensée design apporte par rapport à une démarche traditionnelle déployée en marketing (rapport au temps, outils et méthodes, process vs. personnes, etc.). Analysez ce qui s'est joué au niveau individuel (ressentis personnels par rapport à la méthode, par rapport au travail de groupe, etc.), au niveau collectif (quels apprentissages, méthodes, ressentis, etc.). Avez-vous envie de proposer des axes d'amélioration de la méthode ? Et si vous deviez l'implémenter dans l'entreprise, que suggèreriez-vous ? Enfin, pouvez-vous expliquer la portée de la pensée design en marketing ? ».

Annexe 2

Guide d'entretien semi-directif : thèmes traités.

Cadrage de la pensée design

Connaissez-vous la pensée design ? (quand, comment, qui)

Comment définissez-vous la pensée design ? (illustrations, métaphores ?)

Que représente-t-elle pour vous ?

Son implémentation en entreprise ?

Composantes et conditions

Quels sont les différents leviers de la pensée design ? Les apports ? Identifiez-vous des fragilités (associées au concept, à la mobilisation, etc.) ? Que permet la pensée design ? Ce qu'elle ne permet pas ? Ce qu'elle favorise (individuellement, collectivement) ? Avez-vous en tête un exemple (de produit ou autre) qui qualifie la pensée design ?

Pensée design et identité

Est-ce que la pensée design vous définit ? En quoi ? Êtes-vous d'accord avec ce que l'on dit sur la pensée design ? Identifiez-vous des écueils ?

Comment travaillez-vous ? (méthode, matériaux comme planches, maquettes, etc.). Que recherchez-vous au travers des différents supports ?

Pensée design, designer et non designers : créativité, création

Que pensez-vous de la mobilisation de la pensée design par des non designers ?

Interfaces marketing design : Comment vivez-vous les relations avec le marketing ?

A-t-on besoin de la pensée design selon vous ? A un autre niveau, est-elle un moyen pour atteindre autre chose (développer la fonction/vision design, un mode de pensée, etc.) ? Est-elle indispensable selon vous ? En quoi ? A quel niveau ?

Quels sont les enjeux qui se posent à l'industrie aujourd'hui ? Que faut-il faire selon vous ?