

Comment les entrepreneurs sociaux perçoivent-ils la valeur ajoutée du design thinking pour leur organisation ? Le cas du programme "Boost by design" par Creative Dundee

Auteur : Mercenier, Perrine

Promoteur(s) : Huybrechts, Benjamin

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Social Enterprise Management

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2819>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**COMMENT LES ENTREPRENEURS SOCIAUX
PERÇOIVENT-ILS LA VALEUR AJOUTÉE DU
DESIGN THINKING POUR LEUR
ORGANISATION ?**

**LE CAS DU PROGRAMME « BOOST BY DESIGN »
PAR CREATIVE DUNDEE**

Jury :

Promoteur :

Benjamin HUYBRECHTS

Lecteurs :

Sophie JORIS

Maxime BOUCHAT

Mémoire présenté par

Perrine MERCENIER

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion à finalité

spécialisée en Management des

Entreprises Sociales

Année académique 2016/2017

Executive Summary

In the last few years, **design thinking** has emerged as an effective method of innovation in business management. It is a creative human-centered, experimental and interdisciplinary approach, which gives managers the opportunity to generate radical new ideas adapted to their users' needs. More recently, this method has been adopted in other fields, such as the public, the healthcare and the third sectors. The diffusion of this method is now reaching also **social enterprises**, i.e. organisations that combine economic activity and social purposes to create valuable social impact for communities. Indeed, design thinking could be a promising approach to improve their long-term sustainability through innovation.

The purpose of this thesis is to explore the potential of design thinking for social enterprises from the perspective of social entrepreneurs. Its guiding research question is: **“how social entrepreneurs perceive the added value of design thinking for their organisation?”**. Our hypothesis is that design thinking may provide added value regarding the social mission, the financial sustainability and the competitiveness of social enterprises. This study follows a **qualitative research** approach: it was conducted through interviews and online questionnaires with a series of social entrepreneurs in Scotland. They all participated to the “Boost by Design” programme in February/March 2017 developed by “Creative Dundee”. This project introduced design thinking methods to 13 social enterprises through participatory workshops. These interviews were completed with observation of the programme implementation during a traineeship at “Creative Dundee” in the same period.

The findings of our enquiry show that social entrepreneurs consider that design thinking is both accessible and useful. It enables them to be more creative and make them realise their users are a resource for improvement and innovation in their organisation. Hence, these results support the hypothesis that design thinking could help social enterprises to become more sustainable in the long term, especially considering their social mission, their financial sustainability and their competitiveness. The thesis proposes a model that summarizes the main results and thus contributes to better understand the potential of design thinking for social enterprises, while highlighting the new avenues for further research.

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail personnel qui n'aurait pu être accompli sans l'aide de nombreuses personnes. Je tiens à remercier toutes ces personnes qui de près ou de loin ont contribué à sa rédaction.

Je remercie tout d'abord mon promoteur et professeur Benjamin Huybrechts pour son suivi lors de la rédaction de ce mémoire ainsi que Sophie Joris et Maxime Bouchat pour avoir accepté d'être lecteurs.

Je remercie ensuite l'ensemble des personnes qui ont contribué à l'exploration du programme « Boost by Design ». Gillian, Claire et Diarmid pour leur soutien et inspiration chez Creative Dundee. Hazel, Gregor, Chris, Jordan, Davina, Kali et Jasmine pour le temps qu'ils ont accordé aux entretiens.

Je remercie Cyrielle Doutrewe ainsi que Catherine Elsen pour leur collaboration dans la compréhension du design thinking en Wallonie.

Je remercie enfin ma sœur Chloé, ma maman, ma sœur Heidi et Rocco pour leurs relectures et leurs échanges constructifs, sans oublier mon papa et Charles pour leur soutien.

Table des matières

Introduction	1
<hr/>	
Contexte : rencontre du design thinking et de l'entrepreneuriat social	1
Motivations pour la recherche	2
Objectifs	2
Structure du travail	3
Partie 1 : Cadre théorique	5
<hr/>	
CHAPITRE 1 : Le design thinking comme méthode d'innovation et valeur ajoutée pour les organisations	5
1.1. Introduction au design thinking	5
1.2. Le design thinking en pratique	7
1.2.1. Concepts-clés	7
1.2.2. Processus	9
1.3. Valeur ajoutée du design thinking pour les organisations	11
1.4. Intégration du design thinking par les organisations	12
CHAPITRE 2 : Le design thinking comme ressource stratégique pour les entrepreneurs sociaux	13
2.1. Introduction à l'entrepreneuriat social	14
2.2. Entrepreneuriat social et design thinking	15
2.2.1. Design thinking et viabilité à long terme des entreprises sociales	18
2.2.2. Design thinking et valeur ajoutée pour la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité	20
2.3. Modèle de recherche	24
Partie 2 : Cas pratique	27
<hr/>	
CHAPITRE 1 : Méthodologie	27

1.1. Description du programme « Boost by Design »	27
1.2. Récolte des données	30
1.2.1. Phase exploratoire	31
1.2.2. Entretiens en face à face	32
1.2.3. Questionnaire mail	37
1.2.4. Entretiens additionnels	38
1.3. Atouts et limites de la récolte de données	38
1.4. Analyse des données	39
CHAPITRE 2 : Résultats	41
2.1. Perception des bénéfices directs de l'utilisation du design thinking	42
2.1.1. Ce qui est commun aux répondants	42
2.1.2. Résumé des résultats	47
2.1.3. Ce qui est différent entre les répondants	47
2.2. Perception de la valeur ajoutée potentielle du design thinking	48
2.2.1. Ce qui est commun aux répondants	50
2.2.2. Ce qui est différent entre les répondants	51
2.2.3. Valeurs ajoutées supplémentaires	53
2.2.4. Résumé des résultats	56
2.3. Barrières à l'utilisation de l'approche du design thinking	57
CHAPITRE 3 : Discussion des résultats	61
3.1. Perception des bénéfices du design thinking pour les entrepreneurs sociaux	
3.2. Apports pour le modèle de recherche	62
3.2.1. Ce qui renforce le modèle	63
3.2.2. Ce qui complète le modèle	65
3.2.3. Ce qui nuance le modèle	66
3.2.4. Ce qui affaiblit le modèle	68
3.3. Nouveau modèle de recherche	70
Conclusion	73
Implications théoriques	75
Implications pour les entreprises sociales	75
Limites et suggestions pour les recherches futures	77

Bibliographie

79

Annexes

85

Introduction

Contexte : rencontre du design thinking et de l'entrepreneuriat social

Il y a une quinzaine d'années, deux concepts gagnent parallèlement de l'intérêt : l'entrepreneuriat social et le design thinking. Alors que les premières revues de littérature consacrées à l'entrepreneuriat social sont publiées, se discute au sein de la célèbre boîte de design « IDEO », le concept de « design thinking » (DT), cette approche empruntant la manière de penser des designers pour constituer une nouvelle méthode d'innovation en management. Aujourd'hui, nous pouvons observer une rencontre de ces deux concepts par l'introduction des pratiques de DT au sein des entreprises sociales.

D'une part, le DT s'est répandu comme une méthode d'innovation efficace en entreprises permettant de rendre celles-ci plus performantes et compétitives. Il bouscule la pensée analytique des managers et les méthodes traditionnelles d'innovation en reposant sur une approche créative et centrée sur les utilisateurs. Il s'agit d'aborder les problèmes de manière collective et expérimentale en vérifiant l'adéquation des idées avec les besoins des utilisateurs finaux par des méthodes d'empathie et de participation. Les managers sont ainsi amenés à générer des innovations plus radicales et correspondant aux besoins de leurs utilisateurs.

D'autre part, cette méthode du DT est également apparue comme pouvant être appliquée pour trouver des solutions innovantes face à des problématiques sociales et sociétales importantes. En 2011, la boîte de design « IDEO » à laquelle on peut rattacher le développement du concept de DT, constitue l'organisation « IDEO.org » pour utiliser le DT avec des entrepreneurs sociaux de pays en voie de développement.

Ayant démontré son efficacité comme méthode d'innovation en entreprises et comme méthode d'innovation sociale, le DT gagne maintenant de l'intérêt dans des organisations combinant ces deux dimensions – la dimension économique et la dimension sociale – à savoir les entreprises sociales. En Europe, des initiatives se développent petit à petit pour amener les pratiques de DT au sein de ces organisations. Nous pouvons par exemple citer le programme « Social-up », financé par des fonds européens et lancé en 2016. Celui-ci vise à sensibiliser les entreprises sociales au DT

et à développer un « toolkit » adapté à leurs besoins, leur permettant de mettre en place ces pratiques. Le programme « Boost by Design », développé pour la première fois en Ecosse en février 2017, a lui été mis en place sous la forme de workshops participatifs. Plusieurs représentants d'entreprises sociales se sont rassemblés sur quatre demi-journées pour apprendre à mettre en pratique le DT au sein de leurs organisations.

En réalité, ces programmes mettent en avant que le DT peut permettre d'aider au développement et à la viabilité à long terme des entreprises sociales. En effet, celles-ci sont limitées par une forte dépendance aux financements publics, un manque de compétences de gestion et de vision stratégique. De plus, les financements publics diminuant et la concurrence d'organisations à but lucratif sur les mêmes marchés prenant de l'importance, les entreprises sociales ont besoin d'être innovantes et d'avoir des outils les aidant à être viables sur le long terme.

Motivations pour la recherche

Ayant observé de près le programme « Boost by Design » lors d'un stage de fin d'études au sein de l'organisation « Creative Dundee », j'ai été marquée par les bénéfices multiples et rapides que ces quatre workshops ont apporté aux organisations participantes. Il me semblait alors inévitable de rendre mes observations explicites afin de participer à la répétition de ce programme et de soutenir le développement d'autres initiatives de ce type.

Objectifs

Dans un contexte où peu d'auteurs se sont intéressés à ce sujet et où peu de résultats peuvent être observés, l'objectif de cette recherche est, à partir du cas de « Boost by Design », de mettre en avant les réponses à la question suivante :

Comment les entrepreneurs sociaux perçoivent-ils la valeur ajoutée du design thinking pour leur organisation ?

Par cette question de recherche, ce travail vise d'une part à montrer quels sont les aspects positifs du DT pour les entrepreneurs sociaux et quelles sont les raisons qui conduisent ceux-ci à souhaiter le mettre en place dans leur organisation. D'autre part, nous chercherons à identifier le potentiel que le DT peut avoir pour la viabilité des entreprises sociales s'il est effectivement intégré au sein

de ces organisations. Pour cela nous explorerons la valeur ajoutée du DT par rapport à trois dimensions de viabilité de l'entreprise sociale : sa mission sociale, sa viabilité financière et sa compétitivité.

Structure du travail

Cette recherche est structurée selon deux parties principales : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie a pour but de développer des hypothèses par rapport à la valeur ajoutée potentielle du DT pour la viabilité à long terme des entreprises sociales. Pour cela, nous clarifierons tout d'abord les concepts de DT et d'entrepreneuriat social et ensuite nous recenserons la littérature déjà existante concernant la rencontre de ces deux concepts. Les éléments de la littérature combinés aux dimensions de mission sociale, viabilité financière et compétitivité des entreprises sociales permettront de développer les hypothèses. Celles-ci seront finalement rassemblées dans un modèle de recherche permettant de représenter un lien potentiel entre DT et viabilité des entreprises sociales.

La seconde partie de la recherche permet d'explorer ces hypothèses et de les mettre en lien avec les perceptions des entrepreneurs sociaux par rapport à la valeur ajoutée du DT pour leur organisation. Pour cela, nous analyserons des entretiens qualitatifs menés auprès d'entrepreneurs sociaux ayant expérimenté le DT lors du programme « Boost by Design ». Les résultats permettront de soutenir l'efficacité de l'utilisation du DT dans ce type d'organisations et de connaître son potentiel pour améliorer leur mission sociale, leur viabilité financière et leur compétitivité. Un premier chapitre expliquera la méthodologie utilisée pour récolter et comprendre ces perceptions, ensuite les résultats seront présentés dans un second chapitre. Un troisième chapitre permettra de mettre en parallèle ces résultats avec le modèle théorique préétabli. Le travail sera ponctué par une réflexion sur les implications des résultats de la recherche pour les travaux futurs et pour le développement du DT dans les entreprises sociales.

Partie 1 : Cadre théorique

CHAPITRE 1 : Le design thinking comme méthode d'innovation et valeur ajoutée pour les organisations

Dans ce premier chapitre, nous nous intéressons au concept du design thinking (DT) et à son application dans les entreprises traditionnelles. Les points abordés concernent l'origine de son développement, la manière dont celui-ci est mis en pratique comme méthode d'innovation, la valeur ajoutée qu'il peut apporter aux organisations et finalement la manière dont celles-ci peuvent intégrer cette nouvelle approche à leur organisation.

1.1. Introduction au design thinking

Face aux contextes économiques et technologiques incertains suscités par la concurrence, la déréglementation, l'internationalisation ou encore la digitalisation, les entreprises doivent pouvoir être capables de s'adapter et de se différencier constamment. La capacité d'innover caractérisée par l'apport de nouveauté pour améliorer une situation existante (OCDE, 2005) est devenue une ressource stratégique primordiale dans le développement d'avantages compétitifs qui conduisent à une meilleure performance financière et donc à une viabilité de moyen et long terme (Van Caillie, 2004). Les processus d'innovation traditionnels reposent sur une séquence linéaire d'étapes (Stampfl, 2016) menées l'une après l'autre et reposant sur des pratiques essentiellement analytiques. Face aux contextes changeants et incertains, les entreprises cherchent à adopter des techniques d'innovation plus efficaces et plus radicales (Bonakdar & Gassmann, 2016). Les théories se dirigent alors vers des approches moins analytiques, plus en interaction avec les ressources externes, notamment les utilisateurs (Cheesbrough, 2003, cité par Johansson & Woodilla, 2009), et reposant sur des phases interdépendantes, évoluant en interaction via de multiples itérations (Stampfl, 2016). La créativité est également mise en valeur parmi les éléments favorisant l'innovation et nécessaire à celle-ci (Bassett-Jones, 2005 ; Ghosh, 2014).

Dans ce contexte, le design thinking (DT) s'est développé il y a une quinzaine d'années comme une méthode efficace d'innovation. Cette nouvelle approche, conduisant les managers à adopter la manière de penser et les méthodes du design, amène ceux-ci à considérer l'innovation à partir des

besoins de leurs utilisateurs finaux, leurs idées émergent du bas à la place d'être imposées par le haut (Brown & Wyatt, 2010).

De manière simplifiée, le DT peut être décrit comme l'utilisation des méthodes du design par les non-designers (Johansson & Woodilla, 2009), principalement dans les domaines du management et de l'innovation (Badke-Schaub, Roozenburg, & Cardoso, 2010 ; Johansson, Woodilla, & Çetinkaya, 2013). L'origine de cette vision du DT est généralement associée à la boîte de design IDEO, à son ancien directeur Tim Brown et à leur collaboration avec la Stanford d.school, l'Institut de design de l'Université de Stanford (Johansson & Woodilla, 2009 ; Hassi & Laakso, 2011a). En 2001, IDEO s'est vue confier des missions sortant du rôle traditionnel du design de conception de produits. Comme Brown & Wyatt (2010, p. 33, traduction personnelle) l'expliquent : « une fondation de santé nous a demandé de restructurer son organisation, une entreprise de manufacture centenaire souhaitait mieux connaître ses clients... »¹. Le rôle des designers dans ces projets est passé de la conception de produits à la conception d'expériences pour les utilisateurs (Brown & Wyatt, 2010), attribuant aux designers un rôle plus stratégique. Brown (2009, p. 37, traduction personnelle) argumente alors que « le design est maintenant trop important pour être laissé aux designers »², selon lui cette manière de penser à travers les utilisateurs doit être diffusée dans les organisations et aux personnes qui prennent les décisions.

Le DT est donc principalement présenté comme une méthode que peuvent utiliser les organisations pour résoudre des problèmes et innover de manière efficace leur donnant la possibilité de développer des produits, services et processus satisfaisant mieux les besoins des utilisateurs et donc plus compétitifs sur le marché (Young, 2010). Dans ce cadre, Brown (2008, p. 84, traduction personnelle) déclare que « penser comme un designer peut transformer la manière dont vous développez vos produits, services, processus - et même votre stratégie »³.

Le concept de DT n'est pas un concept strictement défini (Hassi & Laakso, 2011b), c'est pourquoi de nombreuses expressions font actuellement référence à cette utilisation stratégique du design en

¹ Traduction de: « a health care foundation asked us to help restructure its organization, a century-old manufacturing company wanted to better understanding its clients (...) ».

² Traduction de: « design is now too important to be left to designers ».

³ Traduction de: « thinking like a designer can transform the way you develop your products, services, processes - and even strategy ».

management, telles que « design thinking » (Brown, 2008 ; Johansson & Woodilla, 2009 ; Hassi & Laakso, 2011a et b ; Brenner, Uebernickel, & Abrell, 2016), « service design », « human-centred design » (IDEO, 2015) ou encore « design-led innovation » (Bucolo & Wrigley, 2013). Dans le cadre de ce travail, nous utilisons le terme « design thinking » car celui-ci est reconnu de manière internationale au sein de nombreuses recherches, séminaires et discussions (Brenner et al., 2016).

1.2. Le design thinking en pratique

En pratique le DT peut être décrit grâce à des concepts-clés et un processus.

1.2.1. Concepts-clés

Différents auteurs définissent les concepts clés du DT. La comparaison des concepts proposés par Hassi & Laakso (2011), Brenner et al. (2016), Young (2010) et ceux enseignés par la Stanford d.school (2009), l'Institut de Design de l'Université de Stanford, permet de retenir cinq concepts-clés, ceux partagés par au moins deux auteurs, pour résumer l'approche du DT en pratique :

- Approche centrée sur l'humain
- Itérations et prototypes
- Collaboration
- Combinaison d'approches divergentes et convergentes
- Visualisation

Ces concepts rassemblés dans le processus du DT sont considérés comme les éléments indispensables à la réussite du DT (Brenner et al., 2016). Ils différencient cette approche des méthodes traditionnelles d'innovation et permettent de comprendre pourquoi celle-ci est une méthode d'innovation efficace.

• **Approche centrée sur l'humain (« Human centred approach »)** : Le principe directeur du DT est de placer les utilisateurs, consommateurs ou non, au centre du processus d'innovation (Brenner et al., 2016 ; Young, 2010 ; Leurs & Roberts, 2017 ; Hassi & Laakso, 2011b). L'approche du DT repose sur la compréhension des utilisateurs et de leurs besoins par une observation de leur contexte et une interaction avec ceux-ci dès le début du processus d'innovation. Par cette approche, les

managers ont la capacité de découvrir des besoins jusque-là cachés et inhérents (Brown, 2008) qui génèrent de nouvelles opportunités d'innovation (Bucolo & Wrigley, 2011). Les utilisateurs ne sont plus uniquement considérés du point de vue de leurs besoins fonctionnels mais également sociaux, culturels et émotionnels (Young, 2010).

L'empathie est présentée comme le moyen le plus efficace de connaître les utilisateurs et leurs besoins (Brown, 2008), celle-ci étant la « capacité de se mettre dans la peau d'autres personnes, de comprendre leurs vies et de commencer à résoudre des problèmes sur base de leur point de vue »⁴ (IDEO.org, 2015a, traduction personnelle). Des méthodes participatives, des observations et interviews sont utilisés tout au long du processus. Les utilisateurs finaux sont également intégrés au processus d'innovation par des retours constants vers ceux-ci pour vérifier l'adéquation des idées avec leurs besoins. Ils sont alors considérés comme des experts (Hassi et Laakso, 2011b), et non plus uniquement des informateurs (Elsen, 2014), ils deviennent des « participants créatifs à la place de bénéficiaires passifs »⁵ (Suri & Howard, 2006, p. 248, cités dans Young, 2010, traduction personnelle).

• **Itérations et prototypes** : Contrairement aux approches linéaires traditionnelles d'innovation où une étape est réalisée après l'autre et l'innovation est mise en place une fois le processus achevé, le DT encourage le test d'une multitude d'idées par la mise en œuvre rapide de prototypes. Hassi & Laakso (2011b) nomment ce concept de « Thinking by doing ». Les prototypes sont un moyen de formuler et d'exprimer les idées pour rendre les concepts plus concrets (Sato, 2010, cité par Hassi & Laakso, 2011b). Brenner et al. (2016) parlent du principe de « Fail often and early », expliquant que les prototypes testés sur le terrain permettent de vérifier tôt dans le processus d'innovation l'adéquation des idées aux besoins des utilisateurs finaux et donc de diminuer les risques d'échec lors de la mise en œuvre finale.

• **Collaboration** : L'approche du DT fait intervenir la collaboration à deux niveaux. D'une part, il y a une interaction continue avec les utilisateurs par les méthodes d'empathie ou le prototypage. D'autre part, le processus d'innovation est mené en équipes multidisciplinaires pour favoriser la

⁴ Traduction de : « empathy is the capacity to step into other people's shoes, to understand their lives, and start to solve problems from their perspectives ».

⁵ Traduction de : « creative participants rather than passive recipients ».

confrontation de perspectives différentes (Young, 2010). Ceci amène une constante mise en commun de différents points de vue et permet la création de solutions nouvelles (Dunne & Martin, 2006, cités, par Hassi & Laakso, 2011b).

- **Combinaison d'approches divergentes et convergentes** : Le DT amène une réflexion créative en combinant divergence et convergence. A la place d'uniquement converger en choisissant une solution parmi les alternatives existantes, elle autorise à diverger et à développer des solutions qui n'existaient pas auparavant (Brown, 2009b). L'approche élargit tout d'abord le champ de réflexion en amenant les participants à diverger de leurs pensées traditionnelles et ensuite converge en synthétisant et sélectionnant les solutions (Hassi & Laakso, 2011b). A plusieurs moments dans le processus, les conditions de faisabilité sont mises de côté pour laisser émerger de nouvelles idées, plus radicales, et ouvrir de nouvelles perspectives. Ces idées sont ensuite recadrées grâce aux approches convergentes qui affinent la recherche de solution vers le réalisable (Brenner et al., 2016).

- **Visualisation** : L'approche du DT fait appel à des outils mobilisant l'expression visuelle. Les designers définissent ce concept de « visual thinking », le langage universel du design (Leurs & Roberts, 2017). Cela permet aux participants de s'exprimer de manière plus percutante et directement compréhensible (Stanford d.school, 2009) et facilite ainsi le partage d'idées et la compréhension commune (Ward et al., 2009, cités dans Hassi & Laakso, 2011b). De plus, les outils visuels aident à mettre en relief de nouvelles connections qui sont difficiles à démontrer verbalement (Sato, 2010, cité dans Hassi & Laakso, 2011b).

1.2.2. Processus

Pour développer des innovations, ces composantes sont intégrées dans un processus. Celui-ci est naturellement éloigné des approches d'innovation traditionnelles linéaires et analytiques au vu des caractéristiques le différenciant de celles-ci. Tout comme le concept de DT, son processus n'est pas strictement défini et est adapté par de nombreux auteurs et praticiens. Deux principaux processus sont présentés dans la littérature, celui de Brown (2008) et celui de la Stanford d.school (2009). Brown (2008) définit le processus de DT en trois « espaces » : inspiration, idéation et implémentation. Par cette dénomination, il met l'accent sur le caractère itératif du processus, les

espaces ne se réalisant pas dans un ordre prédéfini (Brown & Wyatt, 2010). La Stanford d.school (2009) définit un modèle en cinq étapes : « empathize, define, ideate, prototype and test ». Un modèle souvent utilisé et adapté dans la pratique pour sa simplicité visuelle est le modèle du double diamant (« Double Diamond Model ») développé par le « UK Design Council »⁶ qui ajoute la dimension de réflexion convergente et divergente (Design Council, 2015). Le processus est imagé par deux diamants représentant le passage d'une approche divergente à une approche convergente, à deux reprises, une fois pour la définition du problème et une deuxième fois pour la mise en œuvre d'une solution. La particularité de celui-ci est l'importance donnée à l'identification du problème (*Figure A : premier diamant*) pour trouver une solution efficace à celui-ci (*Figure A : second diamant*). Nous retiendrons ici ce modèle du double diamant, adapté dans la pratique par Liu (2016), architecte chez ICF International⁷, entreprise de consultance stratégique.

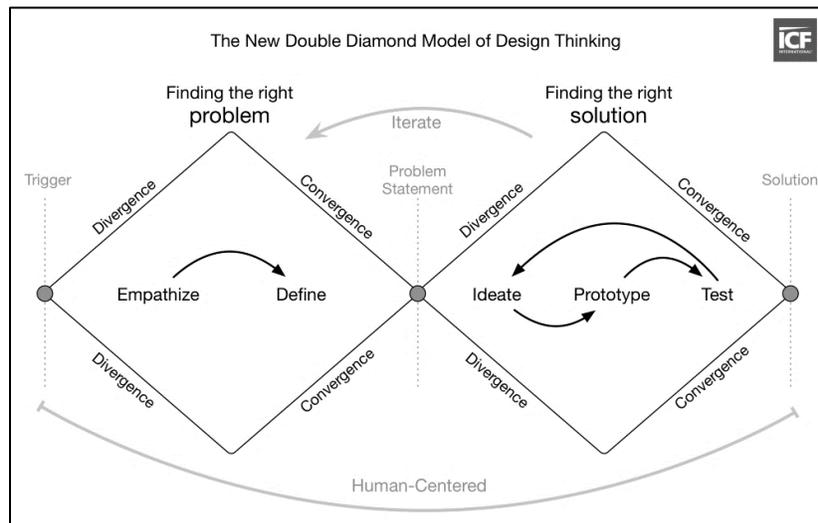


Figure A: The new Double Diamond Model of design thinking (Liu, 2016).

En résumé, le processus du DT a pour but de trouver une solution innovante à un problème. La solution peut être un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau processus. La première étape est d'identifier correctement le problème en s'imprégnant du contexte et en interagissant avec les utilisateurs finaux (« empathize »). Ensuite, ces éléments du terrain sont rassemblés pour définir le problème (« define »). Une fois le problème identifié, les participants sont amenés à générer une

⁶ Le « UK Design Council » est reconnu comme une autorité en matière de l'utilisation stratégique du design au Royaume-Uni. Site internet : <http://www.designcouncil.org.uk/about-us>

⁷ Site internet ICF : <https://www.icf.com/>

multitude d'idées grâce à des outils de brainstorming (« ideate »). Les idées sont ensuite rendues concrètes par des prototypes rapides (« prototype ») qui sont testés auprès des utilisateurs pour vérifier l'adéquation des idées avec leur contexte et leurs besoins (« test »). Les phases d'idéation, prototypage et test sont menées en alternance jusqu'à ce qu'une solution répondant aux besoins des utilisateurs et adéquate soit trouvée, c'est celle-là qui sera finalement mise en place. Le processus est appliqué en équipes multidisciplinaires et grâce à des outils visuels du DT.

1.3. Valeur ajoutée du design thinking pour les organisations

Le DT est pour les organisations une approche efficace pour innover, « puissante, efficace et largement accessible »⁸ (Brown, 2009, p. 3, traduction personnelle) permettant des innovations plus radicales (Brown, 2008), et conduisant à des business plus compétitifs (Boland & Collopy, 2004). Cependant, Hassi & Laakso (2011a, p. 1, traduction personnelle) soulèvent que « l'efficacité de l'approche est peu claire étant donné que les affirmations au sujet du concept ne sont pas basées sur des études empiriques ou des évaluations »⁹. En ce sens, le « UK Design Council » a évalué la valeur de l'utilisation du DT dans des organisations. En 2012, ils ont développé le « Design Leadership Programme », permettant à plusieurs entreprises d'utiliser le DT pour identifier de nouvelles opportunités face à certains problèmes de leur organisation (Design Council, 2012). Les organisations ont pu ensuite charger un designer de les aider à mettre en place l'innovation dans leur organisation. L'évaluation démontre que ce programme a eu un impact positif sur leur performance, amenant d'une part des résultats économiques positifs sur le chiffre d'affaires, le profit et les exportations et d'autre part une amélioration des compétences internes à l'organisation. Les bénéfices identifiés sont une accélération des idées, la création de nouveaux produits et services, la création de nouveaux processus et une transformation des organisations vers des marques plus fortes et plus convaincantes, qui se détachent sur le marché. De plus, de manière interne, sont par exemple observés une amélioration de la pensée stratégique, une motivation plus grande pour innover et une plus grande confiance dans les capacités de l'organisation.

La valeur ajoutée du DT pour l'organisation est positivement corrélée au degré d'utilisation de ces pratiques dans l'organisation. « Plus tôt le design est utilisé – et plus son rôle est stratégique – plus

⁸ Traduction de: « powerful, effective and broadly accessible ».

⁹ Traduction de: « (...) the effectiveness of the approach is unclear, as the claims about the concept are not grounded on empirical studies or evaluations ».

les bénéfices sont grands »¹⁰ (Warwick Business School and Design Council, 2014, cités dans Innovate UK, 2015, p. 9, traduction personnelle). Cette approche peut être utilisée comme processus d'innovation ou mieux, être intégrée dans la culture de l'organisation, devenant une ressource stratégique et de développement.

1.4. Intégration du design thinking par les organisations

Le DT comme nous l'avons présenté est l'acquisition de l'approche des designers par les managers. Cependant, deux écoles de pensée se développent, c'est pourquoi deux types de programmes existent pour intégrer le DT dans les organisations. D'une part, il y a ceux qui prônent l'importance des racines du design et soutiennent le métier de designer encourageant la collaboration des organisations avec des designers professionnels pour mettre en place les innovations. Selon cette perspective, seuls les designers ont la capacité d'aider les entreprises à faire la transition entre la compréhension des utilisateurs et de leurs besoins (*Figure A : premier diamant du processus*) et la réalisation de solutions viables et faisables (*Figure A : deuxième diamant du processus*) (Innovate UK, 2015). D'autre part, il y a ceux qui perçoivent le DT comme des compétences devant être développées par les managers eux-mêmes. L'apprentissage se fait alors accompagné d'un designer professionnel mais dans le but d'amener les managers à devenir eux-mêmes des « design thinker » et pouvoir reproduire le DT au sein de leur organisation. Certains auteurs reconnaissent notamment le besoin d'introduire le DT en écoles de business (Glen, Suci, Baughn, & Anson, 2015), celui-ci devenant une compétence indispensable en management, comme le met en avant Roger Martin¹¹, (R. Martin, cité par Osterwalder & Pigneur, 2009, p.124, traduction personnelle): « les « businesspeople » n'ont pas seulement besoin de mieux comprendre les designers ; ils ont besoin de devenir des designers »¹².

¹⁰ Traduction de: « the earlier design is used – and the more strategic its role – the greater its benefit ».

¹¹ Roger Martin est l'ancien doyen de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto et à collaboré avec la Stanford d.school pour développer l'approche du design thinking applicable par les managers. Informations récoltées en ligne : <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/EducationCentres/DesignWorks/About%20DW.aspx>

¹² Traduction de : « businesspeople don't just need to understand designers better ; they need to become designers ».

CHAPITRE 2 : Le design thinking comme ressource stratégique pour les entrepreneurs sociaux

Dans le chapitre précédent, nous présentions le DT comme une méthode d'innovation et une ressource stratégique pour les entreprises en recherche de plus de performance. Bien que cette approche se soit tout d'abord développée dans le secteur des entreprises traditionnelles, nous remarquons un développement de l'application de celle-ci au sein d'autres secteurs. Nous retrouvons notamment des exemples dans le secteur public pour améliorer les services publics, les programmes éducatifs ou encore les services de santé ; ou le secteur des organisations sans but lucratif incluant entreprises sociales et associations sans but lucratif.

Comme cela s'est mis en place pour le secteur des entreprises, des programmes sont petit à petit développés pour permettre à ces nouveaux secteurs d'intégrer le DT pour repenser leurs services, processus et stratégies sur base d'un processus créatif tourné vers leurs utilisateurs. Dans le secteur des organisations à but non lucratif, nous pouvons notamment citer le programme européen « Social-up »¹³, actuellement en cours de développement, ou le programme « Boost by Design »¹⁴ développé pour la première fois en Ecosse en février 2017 qui servira d'exemple pour la partie pratique de cette recherche. Tout comme pour les programmes ciblant les entreprises, ceux-ci visent à améliorer la performance du secteur. Cependant, dans ce cas-ci la performance n'étant pas directement liée au profit réalisé, l'intention est d'améliorer l'impact social, la viabilité financière et le développement (selon les objectifs des programmes « Social-up » et « Boost by Design »).

Ce second chapitre s'intéresse à cette utilisation récente du DT dans le secteur des organisations à but non lucratif, et plus précisément les entreprises sociales. Après une brève clarification du concept d'entrepreneuriat social, nous nous pencherons de manière théorique sur les effets qui peuvent être attendus de l'utilisation du DT par des entrepreneurs sociaux et la valeur ajoutée pour la viabilité de leur organisation. Ces thèmes seront ensuite approfondis par la pratique dans la deuxième partie de ce travail. Les résultats seront basés sur les entretiens de participants au

¹³ Site internet « Social-up » : <http://designthinking-socialup.eu/en/>

¹⁴ Page internet « Boost by Design » : <http://creativedundee.com/2016/11/boost-by-design/>

programme « Boost by Design », cité précédemment et détaillé au sein de la deuxième partie (cf. pp. 27-29).

2.1. Introduction à l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est souvent expliqué en comparaison avec l'entrepreneuriat dit « traditionnel » ou « commercial », la principale différence étant que l'objectif premier de l'entrepreneur social est de créer de la valeur sociale alors que l'entrepreneur traditionnel agit dans un contexte commercial dirigé par le profit (Johnson, 2000). Pour l'entrepreneur social, le profit est un moyen d'atteindre sa mission sociale, et non une fin en soi (Lowe Nielsen, Klyver, Rostgaard Evald & Bager, 2012). Les trois composantes de base de l'entrepreneuriat selon Nicholls & Cho (2006) sont l'innovation, la finalité sociale et l'orientation marché.

La « finalité sociale » et « l'innovation » amènent les entrepreneurs sociaux à mettre en place des innovations sociales, c'est-à-dire une « réponse innovante à un problème social qui est plus efficace, efficiente ou plus durable que les solutions existantes et dont la valeur créée bénéficie à la société dans son ensemble plutôt qu'à des particuliers »¹⁵ (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008, p. 39, traduction personnelle). C'est pourquoi les initiatives d'entrepreneuriat social émergent principalement là où « les besoins sociétaux sont aigus et ne semblent pas suffisamment rencontrés ni par le marché ni par l'Etat » (Huybrechts et al., 2012, p. 3). L'innovation sociale peut résulter en de nouveaux produits ou services, de nouveaux processus ou modèles organisationnels ou de nouveaux modèles inter-organisationnels (Phills et al., 2008).

L'entrepreneur social est généralement amené à exploiter cette innovation par la création d'une entité à finalité sociale (Lowe Nielsen et al., 2012). Les entrepreneurs sociaux peuvent constituer deux types d'entités : (1) des organisations dites « non profit » ou « associations » lorsqu'elles ne génèrent pas de revenus de leur activité et (2) des organisations dites « entreprises sociales » lorsqu'elles poursuivent une activité économique dans le but premier d'atteindre des objectifs sociétaux (Defourny & Nyssens, 2006). L'appellation « organisation d'entrepreneuriat social »¹⁶ utilisée par Weerawardena & Mort (2006) met en avant ces deux types d'organisations.

¹⁵ Traduction de: « a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals ».

¹⁶ Traduction de : « social entrepreneurial organization ».

Notons que les initiatives d'entrepreneuriat social se retrouvent dans six domaines principaux : (1) le bien-être et la santé, (2) l'éducation et la formation, (3) le développement économique, (4) le secours humanitaire, (5) la justice sociale et le changement politique, (6) la gestion et la protection de l'environnement (Huybrechts et al., 2012, p. 3).

La troisième composante de l'entrepreneuriat social, « l'orientation marché », distingue les organisations « non profit » des entreprises sociales exprimant que ces dernières sont caractérisées par une production continue de biens et/ou de services et une prise de risques économiques (Defourny, 2001). Certains auteurs mettent également un accent particulier sur une mobilisation minimale de ressources marchandes (Nicholls & Cho, 2006) ou un nombre minimum d'emplois salariés (Huybrechts et al. 2012).

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que les « entrepreneurs sociaux » sont les individus qui créent ou développent des « entreprises sociales ».

2.2. Entrepreneuriat social et design thinking

Les entreprises sociales sont dans un contexte dans lequel elles ont besoin d'être innovantes pour survivre. D'une part, l'environnement de ces organisations étant caractérisé par des ressources limitées pour atteindre une mission sociale, les entreprises sociales sont par nature encouragées à innover pour exister (Kirkman, 2012). D'autre part, ces organisations ont de plus en plus besoin de se différencier pour faire face aux diminutions de financements publics et au contexte concurrentiel grandissant (Goerke, 2003 ; Dart, 2004), suscité par la présence d'autres organisations à but non lucratif qui cherchent des financements et la présence d'organisations à but lucratif qui s'introduisent sur les mêmes marchés (Weerawardena & Mort, 2006). Face à ce besoin d'innovation, les entreprises sociales sont donc dans un contexte dans lequel le DT a le potentiel de les aider. Le DT, permettant de générer des innovations face à des problèmes, aurait donc a priori la capacité de participer à une meilleure viabilité à long terme de ces organisations, ce que nous représentons de la manière suivante :



Cependant, l'application du DT au sein des entreprises sociales est récente et comme Bucolo & Wrigley (2013) le soulignent, peu d'auteurs se sont intéressés à son impact sur ce nouveau type d'organisation. Des programmes récents comme « Social-up » et « Boost by Design », cités précédemment, mettent en avant que le DT peut aider les entreprises sociales à être plus viables sur le long terme. Par ailleurs, la confiance en l'efficacité de cette approche pour ce nouveau secteur repose principalement sur les résultats ayant pu être obtenus dans les autres secteurs, secteur de l'entreprise ou le secteur public. Hazel White, directrice de « Open Change »¹⁷ et ayant animé une partie du programme « Boost by Design », disait notamment lors d'une interview individuelle : « je ne suis pas une experte en entreprises sociales mais si l'approche du design thinking peut avoir de bons résultats sur les entreprises, il n'y a pas de doute qu'elle puisse en avoir sur les entreprises sociales » (H. White, interview individuelle, Dundee 13/03/2017, traduction personnelle).

Certains auteurs mettent d'ailleurs déjà en avant des bénéfices théoriques que peut apporter l'application du DT dans les entreprises sociales, tels que Nielsen & Asheim (2012) qui disent que le DT peut permettre de développer des solutions plus efficaces face à un problème. Douglas, Rogers & Lorenzetto (2014) expriment que les entreprises sociales pourraient acquérir une meilleure capacité d'innovation car le DT leur permettrait de redéfinir les problèmes sociaux et sociétaux qu'elles tentent de résoudre et de trouver des solutions innovantes pour accomplir leur mission sociale et créer plus d'impact social. Ils expliquent qu'indirectement ce meilleur accomplissement de la mission sociale peut les rendre plus légitimes et voient un potentiel du DT pour améliorer la manière dont ces organisations pensent et planifient leur activité. Bucolo & Wrigley (2013) voient un potentiel de rendre ce type d'organisations plus viables sur le long terme si celles-ci utilisent les méthodes de DT pour repenser leur business modèle. Une étude de Yee, White & Lennon (2015) sur des cas pratiques du secteur public et d'organisations à but non lucratif (entreprises sociales et associations) nous procure des éléments plus concrets. Ceux-ci ont interrogé les participants et animateurs de programmes qui ont mis en pratique le DT dans ces organisations. Certains ont été jusqu'à développer une solution concrète face à un problème de leur organisation, par des processus plus longs, d'autres ont uniquement été introduits aux pratiques et testés différents outils du DT. Les auteurs ont ensuite d'une part identifié la « valeur du design », c'est-

¹⁷ « Open Change » est une organisation écossaise leader dans l'intégration du design dans la stratégie de diverses organisations et entreprises. Site internet : <http://www.openchange.co.uk/>

à-dire les bénéfices directs de l'application du DT, d'autre part ils ont évalué les impacts de long terme de cette intervention du DT dans l'organisation. En ce qui concerne les bénéfices directs, ils ont identifié plusieurs bénéfices du DT :

- L'approche centrée sur les utilisateurs permet de remettre en question les préconceptions, d'identifier les problèmes et de donner la permission d'innover
- La manière de penser divergente permet de prendre des risques dans la génération des idées
- L'aspect collectif permet de recueillir des feedback constructifs
- Les prototypes rapides et la visualisation permettent de concrétiser les idées, de synthétiser et d'imaginer le futur

En ce qui concerne les impacts à long terme, ils ont constaté qu'après les différents programmes les participants avaient l'intention de reproduire les méthodes du DT dans leur organisation. Plusieurs mois après l'intervention des différents programmes, ils ont observé plusieurs impacts à long terme découlant de l'utilisation des pratiques de DT au sein de ces organisations :

- Développer de nouvelles capacités et compétences pour innover les services et l'organisation
- Adopter une culture de changement
- Développer de nouveaux business modèles par la création de nouvelles sources de revenus
- Améliorer l'engagement en développant des nouvelles formes de consultation et en utilisant des pratiques créatives

Ces résultats montrent qu'une introduction au DT est efficace sur le court terme en permettant de développer des innovations face à un problème de l'organisation mais également sur le long terme, sur la capacité d'innovation et la performance interne des organisations si celles-ci adoptent les principes de DT par la suite.

Il semble à présent intéressant de voir comment nous pouvons établir des liens ces éléments théoriques ou de la pratique à la viabilité à long terme de ces organisations.

2.2.1. Design thinking et viabilité à long terme des entreprises sociales

Pour pouvoir mettre en avant le potentiel du DT par rapport à la viabilité à long terme des entreprises sociales, il nous a semblé intéressant de nous inspirer de la structure mise en avant par un modèle de l'entrepreneuriat social (*Figure B*) développé par Weerawardena & Mort (2006). Ce modèle montre que la viabilité à long terme des organisations d'entrepreneuriat social est contrainte par trois dimensions (*Figure B: extérieur du triangle*) :

- (a) Accomplir la « mission sociale »
- (b) Assurer la « viabilité financière » de l'organisation
- (c) Etre compétitif pour répondre aux changements dans l'environnement : la diminution des financements publics, le contexte concurrentiel et les besoins sociaux grandissants. Nous traduirons cette contrainte par la « compétitivité ».

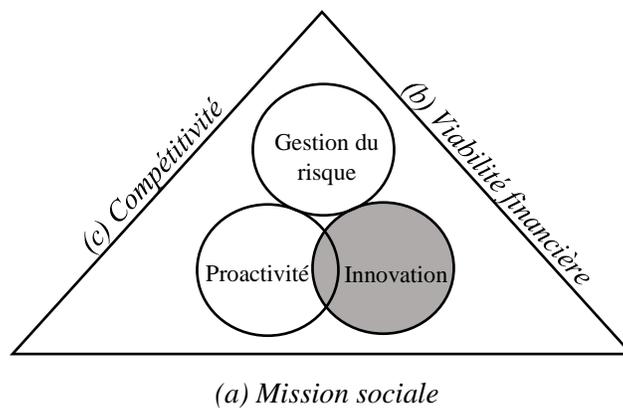


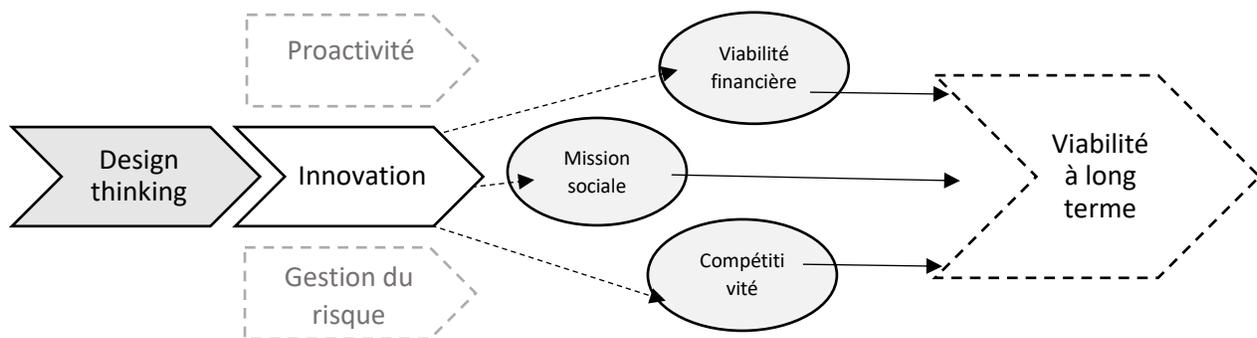
Figure B : *Modèle multidimensionnel de l'entrepreneuriat social de Weerawardena & Mort (2006, reproduction et traduction personnelles). Les organisations d'entrepreneuriat social font face à 3 contraintes : mission sociale (« social mission »), viabilité financière (« sustainability ») et compétitivité (« environment »). Pour faire face à celles-ci, les entrepreneurs sociaux doivent adopter une culture d'innovation (« innovativeness »), de proactivité (« proactiveness ») et de gestion du risque (« risk management »).*

Pour faire face à ces trois contraintes, les auteurs expliquent que « les organisations d'entrepreneuriat social ont besoin d'adopter une culture visant l'innovation, la proactivité et la gestion du risque »¹⁸ (Weerawardena & Mort, 2006, p. 33, traduction personnelle).

Le DT permettant une meilleure capacité d'innovation et ce modèle montrant que l'innovation peut faciliter l'accomplissement de la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité, nous partons alors de l'hypothèse que :

(0) Le DT a le potentiel d'aider à la viabilité à long terme des entreprises sociales en amenant, par l'innovation, à la facilitation du respect des contraintes de mission sociale, viabilité financière et compétitivité.

Et nous représentons cette hypothèse de cette manière, faisant apparaître un lien potentiel entre DT et chacune des trois dimensions : mission sociale, viabilité financière et compétitivité :



Il est important de noter que cette hypothèse met cependant de côté les dimensions de gestion de risque et de proactivité qui selon Weerawardena & Mort (2006) permettent également d'assurer mission sociale, viabilité financière et compétitivité. Nous précisons alors que ce que nous considérons et ce qui nous intéresse est le potentiel que le DT présente pour améliorer ces trois dimensions, tout en sachant que celui-ci ne peut permettre d'assurer complètement la viabilité à long terme de l'organisation.

¹⁸ Traduction de: « social entrepreneurial organizations need to adopt a culture aimed at innovativeness, proactiveness and risk management ».

Nous allons à présent voir comment les propos des auteurs précédemment cités, qui présentaient déjà un lien entre DT et entreprises sociales, peuvent nous aider à établir un lien entre DT et chacune de ces trois dimensions. A partir de cela nous établirons des hypothèses supplémentaires concernant la valeur ajoutée potentielle que le DT peut avoir pour la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité de ces organisations.

2.2.2 Design thinking et valeur ajoutée pour la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité

Au préalable, il est important de clarifier la notion de « valeur ajoutée » dans ce contexte, celle-ci ne faisant pas référence au concept traditionnel de calcul d'une valeur économique. Dans le cadre de cette recherche, la valeur ajoutée pour les entrepreneurs sociaux sera interprétée comme ce qui peut permettre à l'entrepreneur social de mieux accomplir sa viabilité à long terme.

a. Valeur ajoutée du design thinking pour la mission sociale

Douglas et al. (2014) font directement le lien entre DT et mission sociale. Les auteurs déclarent qu'utiliser cette approche centrée sur les utilisateurs, qui sont dans ce cas-ci les personnes qui rencontrent les besoins sociaux ou sociétaux que ces organisations tentent de résoudre, peut permettre aux organisations de mieux définir la problématique sociale ou sociétale. Les auteurs considèrent qu'en intégrant les utilisateurs à leur réflexion, en tentant de comprendre leurs besoins et leur contexte, les organisations sont alors capables de répondre de manière plus efficace à ces problématiques. Elles peuvent ainsi développer de nouvelles solutions (produits, services ou processus) ou adapter ceux existants. Cela rejoint également les propos de Brown & Wyatt (2010) qui soutiennent que le processus du DT peut permettre aux entrepreneurs sociaux une manière de trouver des solutions innovantes aux plus grands problèmes sociaux et sociétaux.

La valeur ajoutée du DT pour la mission sociale serait donc de permettre aux entrepreneurs sociaux de mieux comprendre les besoins des utilisateurs finaux et donc de répondre à ceux-ci de manière plus efficace, ce qui nous conduit à développer une première hypothèse :

(1) Le DT peut aider les entrepreneurs sociaux à mieux accomplir leur mission sociale en les amenant à mieux connaître les besoins et le contexte des utilisateurs finaux et ainsi développer des nouvelles solutions, comblant leurs besoins de manière plus efficace.

b. Valeur ajoutée du DT pour la viabilité financière

Pour assurer la continuité de la mission sociale, l'organisation doit pouvoir assurer sa viabilité financière (Weerawardena & Mort, 2006), c'est-à-dire assurer qu'elle a les ressources suffisantes pour soutenir l'activité à long terme. La recherche de profit n'étant pas l'objectif premier de ces organisations, la viabilité financière représente un défi majeur. En effet, les entreprises sociales reposent encore largement sur des financements publics, cependant ceux-ci diminuent et leur continuité est incertaine pour le futur. Pour être viables à long terme, ces organisations peuvent par exemple tenter de se détacher de ces financements publics en générant des revenus de leur activité, trouver d'autres financeurs que l'Etat ou prouver à l'Etat qu'elles valent la peine d'être soutenues en démontrant leurs effets positifs sur la société. Les éléments cités précédemment par les auteurs concernant le DT dans ces organisations nous permettent de développer trois hypothèses sur la manière dont le DT peut aider à la viabilité financière de ces organisations.

Premièrement, les propos de Nielsen & Asheim (2012), suggérant que l'utilisation du DT peut amener les entreprises sociales à développer des solutions nécessitant moins de ressources, combinés avec l'idée de Brown (2009, p. 197, traduction personnelle) qui dit qu'utiliser l'approche du DT permet de « faire plus avec moins »¹⁹, nous permettent d'identifier une première valeur ajoutée potentielle du DT pour la viabilité financière. Nous résumons celle-ci par l'hypothèse suivante :

(2) Le DT peut améliorer la viabilité financière des entreprises sociales en amenant celles-ci à développer des solutions plus efficaces nécessitant moins de ressources financières.

Ensuite, Yee, et al. (2015) ont identifié que certaines organisations sans but lucratif ont pu développer de nouvelles sources de revenus suite à l'intégration du DT dans leur organisation. Cela nous laisse penser que le DT aurait le potentiel d'aider ces organisations à mettre en place des

¹⁹ Traduction de: « doing more with less ».

sources de revenus autonomes, ce qui représente une valeur ajoutée dans leur recherche d'indépendance face aux financements publics qui diminuent. Nous faisons alors cette deuxième hypothèse :

(3) Le DT peut améliorer la viabilité financière des entreprises sociales en amenant celles-ci à innover en termes de sources de revenus.

Enfin, Douglas et al. (2014) expriment que l'application du DT peut permettre aux entreprises sociales de mieux justifier de manière externe qu'elles produisent des effets positifs sur la société. Ils expliquent qu'étant capables de mieux identifier les besoins et en développant des solutions qui y répondent mieux, elles sont capables de dire pourquoi et comment elles sont efficaces pour la société, elles sont donc capables de justifier l'atteinte de leur mission sociale de manière externe. Dans le cadre des recherches de financement, nous considérons qu'être capable de justifier sa mission sociale peut permettre à l'organisation de convaincre des financeurs qu'elles valent la peine d'être soutenues. Si ces financeurs, que ce soient les pouvoirs publics ou des financeurs privés, souhaitent soutenir cette valeur sociale, ils seront d'autant plus attirés à investir s'ils sont sûrs de celle-ci. Cette facilitation dans la recherche de financement représente une valeur ajoutée pour la viabilité financière et nous amène à définir l'hypothèse suivante :

(4) Le DT peut améliorer la viabilité financière des entreprises sociales en aidant celles-ci à justifier leur mission sociale auprès de financeurs externes.

c. Valeur ajoutée du DT pour la compétitivité

Selon Weerawardena & Mort (2006), les entrepreneurs sociaux, en tentant d'accomplir leur mission sociale et leur viabilité financière, sont contraints par des dynamiques dans l'environnement externe. En effet, les besoins sociaux sont grandissants, les financements publics sont en diminution, et le contexte est de plus en plus concurrentiel, justifié par la présence de plus d'organisations à but non lucratif mais également à but lucratif sur les mêmes marchés. Par conséquent, les organisations doivent pouvoir se différencier. D'une part, elles doivent pouvoir se différencier devant leurs utilisateurs qui ont de plus en plus de besoins et de choix de fournisseurs de services et d'autre part devant les financeurs publics qui offrent des subsides limités pour un nombre grandissant d'organisations.

Différenciation auprès des financeurs publics

Dans le cadre d'une diminution des financements publics, où les financements restants vont à ceux qui créent le plus de « valeur » pour la société, les entreprises sociales doivent pouvoir se différencier. Comme nous le mettons en avant par la quatrième hypothèse, nous considérons que le DT peut permettre aux organisations de justifier leur mission sociale auprès des financeurs externes et de prouver qu'elles valent la peine d'être soutenues. A présent, nous faisons également l'hypothèse que, en étant capable de justifier leur mission sociale aux financeurs externes, l'organisation a également la capacité de faire apparaître là où elle se différencie des autres organisations, ce que nous résumons par l'hypothèse suivante :

(5) Le DT peut permettre aux entreprises sociales de se différencier des autres organisations auprès des financeurs publics en aidant à justifier la mission sociale.

Différenciation auprès des utilisateurs

Comme nous l'avons déjà mis en avant, le DT peut permettre à l'organisation de justifier sa mission sociale de manière externe (Douglas et al., 2014). Nous avons déjà considéré cela dans le cadre des financeurs externes mais nous pourrions aussi faire l'hypothèse que cela peut permettre de se différencier auprès des utilisateurs qui sont face à plusieurs organisations offrant le même type de services, ce qui nous amène à développer cette l'hypothèse suivante :

(6) Le DT peut aider les entreprises sociales à se différencier des autres organisations offrant les mêmes services auprès des utilisateurs en aidant à justifier la mission sociale.

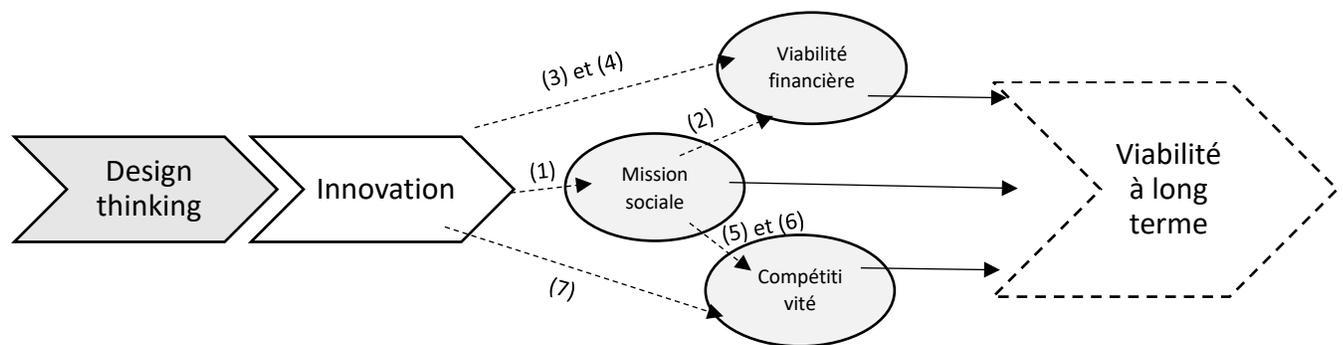
Finalement, Yee et al. (2015) identifient également qu'intégrer le DT au sein de l'organisation amène un changement dans la culture de celle-ci, devenant plus motivée à innover. Les auteurs caractérisent ce changement par l'identification d'une plus grande ouverture aux idées, une « permission d'innover » et de remettre en question le status quo, et l'apparition de nouvelles manières de travailler. Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse que de manière générale le DT encourage les entreprises sociales à innover, ce qui est essentiel pour pouvoir soutenir la compétitivité. Nous résumons cette hypothèse comme suit :

(7) Le DT peut aider les entreprises sociales à être plus compétitives en encourageant une culture d'innovation.

2.3. Modèle de recherche

Jusque-là, la littérature ne s'intéressait pas beaucoup aux impacts de l'utilisation du DT dans les entreprises sociales (Bucolo & Wrigley, 2013). Toutefois, des programmes comme « Social-up » et « Boost by Design » se développent et prétendent que le DT peut permettre une meilleure viabilité à long terme des entreprises sociales. Les résultats estimés ou observés par la littérature ne faisant pas de lien direct avec cette viabilité à long terme, nous avons décidé d'approcher celle-ci par le biais de la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité.

Aidés par les propos des auteurs faisant déjà un lien entre DT et entreprises sociales, nous avons pu mettre en avant des hypothèses qui justifieraient la manière dont le DT peut aider leur viabilité à long terme. A présent, nous articulons ces hypothèses dans le modèle suivant :



Où les hypothèses peuvent être résumées comme suit :

- (1) *Capacité de répondre de manière efficace aux besoins sociaux.*
- (2) *Capacité de justifier l'accomplissement de la mission sociale à des financeurs externes.*
- (3) *Capacité de développer des solutions plus efficaces nécessitant moins de ressources.*
- (4) *Capacité d'innover en termes de sources de revenus.*
- (5) *Capacité de se différencier des autres organisations face aux financeurs.*

(6) *Capacité de justifier l'accomplissement de la mission sociale aux utilisateurs finaux.*

(7) *Capacité de développer une culture d'innovation.*

Ce modèle représente donc de manière hypothétique la manière dont le DT pourrait avoir une valeur ajoutée sur la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité des entreprises sociales pour participer à leur viabilité à long terme. Il permet de voir que l'utilisation du DT aurait à priori le potentiel d'apporter une valeur ajoutée pour ces trois dimensions, que ce soit de manière directe, ou indirecte.

- **Mission sociale :** De manière directe, le DT peut permettre de mieux identifier les besoins sociaux, de mieux y répondre et d'augmenter la valeur sociale créée par l'organisation (1).

- **Viabilité financière :** De manière directe, le DT peut permettre de développer la mission sociale avec des solutions plus efficaces (3) et de trouver de nouvelles idées pour générer des sources de revenus (4). De manière indirecte, en permettant de mieux accomplir la mission sociale, le DT peut permettre de mieux justifier cette mission sociale aux financeurs externes (2).

- **Compétitivité :** De manière directe, le DT encourage l'innovation en amenant une ouverture aux idées et une « permission d'innover » (7). De manière indirecte, en permettant de mieux accomplir la mission sociale, le DT peut permettre de mieux justifier cette mission sociale aux financeurs externes et permettre de se différencier des autres organisations auprès des financeurs publics (5). De plus, en permettant de mieux accomplir la mission sociale le DT peut permettre de mieux justifier cette mission sociale auprès des consommateurs pour se différencier des autres organisations offrant les mêmes services (6).

L'utilisation des pratiques du DT dans le domaine des entreprises sociales étant récente, il n'est pas facile de vérifier ces hypothèses. Cependant, il est possible de vérifier si ce modèle fait sens auprès des entrepreneurs sociaux en s'intéressant à la manière dont ils pensent que le DT peut aider leur organisation dans le futur. La seconde partie de cette recherche cherchera donc à explorer la question suivante : « Comment les entrepreneurs sociaux perçoivent-ils la valeur ajoutée du DT pour leur organisation ? » grâce aux perceptions d'entrepreneurs sociaux ayant participé au programme « Boost by Design ». Ce programme, développé pour la première fois en Ecosse, en février 2017, avait pour but de permettre à des entrepreneurs sociaux appartenant à des entreprises

sociales émergentes ou établies d'apprendre à utiliser les pratiques de DT lors de workshops participatifs pour pouvoir les appliquer ensuite à leur organisation.

Partie 2 : Cas pratique

Après avoir émis des hypothèses concernant la valeur ajoutée potentielle du DT pour la viabilité des entreprises sociales, nous nous intéressons dans cette seconde partie à la perception qu'ont les entrepreneurs sociaux de cette valeur ajoutée pour leur organisation. Pour cela, la perception d'entrepreneurs sociaux ayant pu expérimenter le DT sera analysée.

Ces perceptions seront évaluées sur base du cas pratique du programme « Boost by Design ». Un échantillon de quatre entrepreneurs sociaux ayant participé à ce programme a été interrogé et les données ont été analysées pour évaluer la manière dont ils perçoivent le DT et comment ils pensent pouvoir l'utiliser dans leur organisation. Les détails de la méthodologie de récolte de données font l'objet d'un premier chapitre. Les résultats de l'analyse qualitative seront ensuite présentés dans un deuxième chapitre. Enfin, un troisième chapitre visera à discuter et nuancer les résultats par rapport au modèle de recherche mis en avant dans la partie précédente.

CHAPITRE 1 : Méthodologie

1.1. Description du programme « Boost by Design »²⁰

Le programme « Boost by Design » vise à permettre aux entreprises sociales de la ville de Dundee, en Ecosse, d'apprendre à utiliser les méthodes du DT – et méthodes digitales – dans leur organisation.

- **Contexte** : Le programme, lancé en février 2017, est le premier de ce type en Ecosse et est un projet pilote visant à être reproduit les prochaines années. Celui-ci, financé par « Dundee Social Enterprise Network »²¹, le réseau d'entreprises sociales de la ville de Dundee, a été mis en place par l'organisation « Creative Dundee »²². Cette dernière est une petite entreprise sociale dont la mission sociale est de favoriser la créativité de la ville pour assurer une base prospère pour le secteur créatif. Par le programme « Boost by Design », l'organisation souhaite mettre à profit la

²⁰ Page du programme « Boost by Design » : <http://creativendee.com/2016/11/boost-by-design/>

²¹ « Dundee Social Enterprise Network » est le réseau des entreprises sociales de la ville de Dundee en Ecosse. Les membres bénéficient d'un réseau, d'une visibilité et de services de soutien. Site internet: <http://dundeesen.org/>

²² Site internet Creative Dundee : <http://creativendee.com/>

capacité d'innovation du secteur créatif dans le secteur des entreprises sociales afin de rendre celles-ci plus viables à long terme.²³

• **Organisation du programme** : Ce programme était organisé en deux phases : (1) une première phase constituée de quatre workshops, dont trois comportaient l'introduction aux méthodes de DT, et un dernier ciblait les méthodes digitales ; (2) une deuxième phase organisée en sessions de coaching individuelles avec des designers professionnels. Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrerons uniquement sur l'apprentissage des outils du DT, c'est-à-dire le contenu des trois premiers workshops, car le dernier concernait la manière dont les entreprises sociales peuvent améliorer leur présence en ligne et l'utilisation d'outils digitaux.

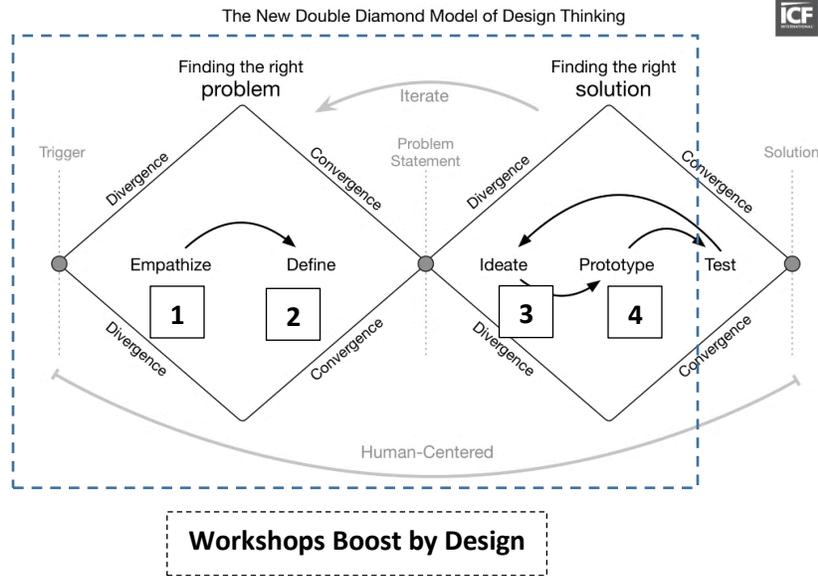
• **Déroulement des workshops** : Au total, 13 entreprises sociales étaient représentées lors des workshops. Pour certaines il y avait deux représentants, ce qui a permis un total de 16 participants aux workshops. Deux organisations ont animé les workshops, toutes deux expertes dans l'apprentissage des méthodes de DT : pour les deux premiers workshops, l'organisation « Open Change », reconnue pour son expertise en « service design » et pour le dernier workshop, deux membres du « Design-led Business Innovation Programme at V&A Museum of Design Dundee »²⁴, un programme en cours de développement visant à intégrer les pratiques de DT au sein des entreprises.

Lors des workshops, les animateurs ont initié les participants au processus, aux principes et à certains outils du DT selon un apprentissage par la pratique. Ceux-ci ont eu l'occasion d'appliquer le processus de DT à une problématique de leur organisation ou de celle d'autres participants. Les outils du DT ont été appliqués de manière collective, par groupe de deux à quatre personnes (un résumé des outils utilisés est disponible au sein de l'Annexe III).

Sur base du schéma ci-dessous représentant le processus du DT, introduit dans la première partie de cette recherche (cf. p. 10), nous pouvons mettre en évidence ce qui a été expérimenté par les participants lors des trois workshops.

²³ Informations récoltées lors d'un stage chez « Creative Dundee » de janvier à avril 2017

²⁴ Site internet du « Design-led Business Innovation Programme »: <http://www.vandadundee.org/design-for-business>



Les workshops ont été conduits à travers les étapes suivantes :

1. Les participants ont été amenés à se mettre dans la peau de leurs utilisateurs (« empathize »), que ceux-ci soient les bénéficiaires de leurs services, les bénévoles ou les travailleurs. Ils ont évalué l'expérience que ceux-ci ont avec l'organisation, leurs besoins, attentes et éventuelles barrières afin de repenser la manière dont l'organisation met en place ses services. Pour cela, ils ont utilisé les outils de « customer journey mapping », interviews et « personas » (voir Annexe III : Outils utilisés). Les outils permettaient de simuler la manière dont les utilisateurs doivent être intégrés à la réflexion, certains ont également été en contact direct avec leurs utilisateurs pour réaliser les « personas ».
2. Les participants ont ensuite identifié un problème (« define ») sur base des aspects de leurs utilisateurs identifiés. Pour cela, ils ont procédé à une discussion collective avec les autres participants.
3. Sur base du problème identifié, ils ont tenté de trouver des solutions innovantes (« ideate »). Pour cela, ils ont été guidés par l'outil du « Fast generator idea » amenant une liste de questions divergentes.
4. Finalement, un exercice collectif leur a permis d'améliorer leurs idées grâce aux idées et feedback des autres participants. Ceux-ci ont pour finir développé, par écrit, une idée qu'ils souhaitent essayer de mettre en place (« prototype »).

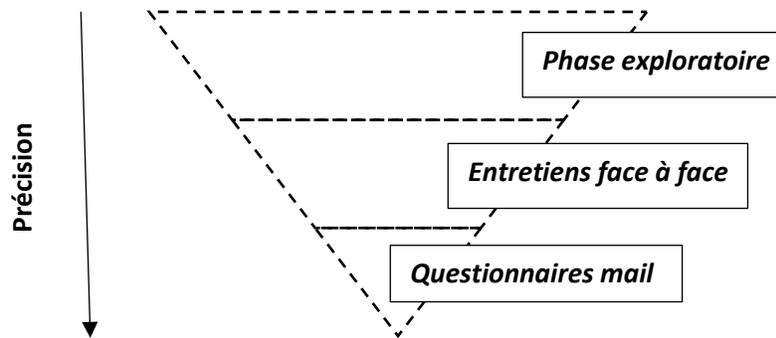
Notons que l'étape de « test » de ces idées auprès des utilisateurs n'a pas été réalisée lors des workshops, les workshops se sont principalement concentrés sur l'approche centrée utilisateurs et la génération collective et créative d'idées (le programme complet des workshops se trouve en Annexe I).

• **Choix du programme** : Il est à noter que le choix du programme a été largement influencé par la proximité et l'accessibilité de ce programme dans le cadre d'un stage de fin d'étude de dix semaines au sein de l'organisation « Creative Dundee ». La pertinence de celui-ci pour cette recherche peut être justifiée par différents éléments. Premièrement, l'objectif du programme et l'expertise des animateurs assure une introduction efficace des pratiques de DT aux participants. Les participants sont dans un contexte dans lequel ils ont la capacité de donner leur avis quant à l'utilité de ces pratiques pour le futur de leur organisation, ce qui n'aurait pas été le cas par exemple si nous avions interrogé des entrepreneurs sociaux pour qui les méthodes de DT sont étrangères. De plus, la perception des entrepreneurs sociaux n'a pu être influencée par des personnes ayant participé par le passé à ce type de programme, celui-ci étant un programme pilote et l'introduction du DT dans le domaine des organisations à but non lucratif étant récent. Finalement, la gratuité du programme assure une certaine diversité du groupe de participants.

1.2. Récolte des données

L'objet de cette recherche étant de connaître la perception des entrepreneurs sociaux par rapport à la valeur ajoutée que pourrait apporter l'utilisation du DT pour leur organisation, nous avons choisi d'adopter une **approche qualitative**. Souvent opposée à la recherche quantitative, la recherche qualitative « ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. » (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert, & Letrilliart, 2008, p. 2).

Afin de récolter les données qualitatives par rapport à ces perceptions, **trois phases** principales ont été menées, en alternance avec la recherche théorique : (1.2.1) une phase exploratoire, (1.2.2.) des entretiens en face à face avec quatre organisations ayant participé à « Boost by Design » et (1.2.3.) un questionnaire mail envoyé à ces mêmes participants. Des entretiens additionnels (1.2.4.) auprès d'acteurs wallons en design et design thinking ont également apporté leur soutien en fin de processus.



1.2.1. Phase exploratoire

La phase exploratoire avait pour but de comprendre le concept de DT de manière générale et de clarifier le sujet de recherche. Pour ce faire, nous avons récolté des informations à travers une **observation participante** des quatre workshops et des **interviews exploratoires** menées avec les organisateurs du programme. Les observations ont été synthétisées dans des articles sur le site de l'organisation « Creative Dundee » et dans un rapport établi en fin de stage (voir Annexe II).

Ensuite, nous avons organisé une rencontre avec **Hazel White**, une animatrice des deux premiers workshops. Celle-ci est directrice de l'organisation « Open Change », une organisation écossaise leader en « service design » visant à aider différentes organisations à intégrer le design dans la conception de leurs services, notamment par l'animation de workshops participatifs tels que « Boost by Design ». Ayant créé l'organisation en 2015, la répondante était à l'origine professeure de design à la « Duncan of Jordanstone College of Art & Design », la haute école d'art et de design de la ville de Dundee. L'exploration a également été appuyée par des discussions informelles avec **Gillian Easson**, directrice de « Creative Dundee », permettant de comprendre l'origine ainsi que les motivations du projet « Boost by Design ». Cette phase exploratoire a apporté une meilleure compréhension du DT et de son potentiel d'action sur les entreprises sociales.

A la suite de cette phase exploratoire, un retour vers la théorie a permis de clarifier le sujet de recherche et de préparer la récolte de données. La participation aux workshops, ayant amené une première interaction avec les participants, a permis de sélectionner l'échantillon à interroger.

1.2.2. Entretien en face à face

Entre une et deux semaines et demi après la fin des workshops du programme « Boost by Design », les entrepreneurs sociaux de quatre des organisations participantes ont été interrogés sous forme d'**entretiens individuels en face à face**.

Pour rappel, les workshops comptaient 13 organisations participantes. Cependant, « dans le processus de recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou des personnes concernés par le sujet ; il est nécessaire d'en extraire un échantillon. » (Aktouf, 1987, p.72). Nous avons donc choisi d'interroger un échantillon de quatre organisations. Comme Kaufmann (2011) le souligne à plusieurs reprises, dans une démarche qualitative, contrairement à une démarche quantitative, l'important n'est pas d'avoir un échantillon représentatif mais un échantillon de qualité, il dit d'ailleurs : « (...) il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs. » (Kaufmann, 2011, p. 44).

Pour assurer la qualité de l'échantillon, les répondants ont été sélectionnés sur base de critères pouvant avoir une influence sur l'objectif de la recherche. Trois critères principaux ont été retenus :

- L'expérience ou non des participants dans les domaines de la créativité et du design
- La présence ou non d'activités marchandes dans l'activité de l'organisation
- Le stade de développement de l'organisation

De plus, afin d'assurer un échantillon diversifié, les répondants ont été choisis dans des secteurs d'activité différents. Au vu du nombre de répondants réduit, tous les secteurs de l'entrepreneuriat social ne peuvent être représentés. Dans la première partie nous avons mentionné Huybrechts et al. (2012) présentant six principaux domaines d'activité de l'entrepreneuriat social (cf. p. 15), parmi ceux-ci, trois seront concernés dans cette recherche : le bien-être et la santé, l'éducation et la formation et le développement économique.

a. Présentation de l'échantillon

Tableau 1: Résumé des caractéristiques de l'échantillon interrogé par rapport aux critères de sélection.

	Expérience créativité/design du répondant	Activité marchande	Domaine d'activité	Stade de développement
Selection Box	Oui	Non	Bien-être et santé/ Formation et éducation	Emergente
Uppertunity	Non	Non	Bien-être et santé	En développement
Tayside Healthcare Arts Trust (THAT)	Oui	Oui	Bien-être et santé	Organisation établie
Discovery Credit Union	Non	Oui	Développement économique	Organisation établie

Notons que les organisations considérées d'entreprises sociales « émergentes » ou en « développement » sont des organisations « non profit » qui aspirent à devenir des entreprises sociales. Elles cherchent à développer des sources de revenus stables et à créer des postes payés. Cette expression d'entreprises sociales « aspirantes » nous provient de « Dundee Social Enterprise Network » qui considère ces organisations de la sorte car il les aide à devenir des entreprises sociales.

Nous présentons chacune brièvement ci-après afin de faciliter la compréhension des résultats (un résumé de leur business modèle peut être trouvé en Annexes VI à IX) :

- **Selection Box** est un collectif émergent, constitué en 2015, composé de 9 artistes et designers, ceux-ci étant en dernière année d'étude d'art à Dundee. Leur mission sociale est de permettre à un public large de développer leur créativité. Ce collectif est né de la constatation que l'art est souvent réservé à un certain public, que ce soit du côté des spectateurs ou du côté des artistes, les étudiants par exemple ont difficilement la possibilité d'exposer ce qu'ils réalisent. Ils organisent des événements et ateliers permettant à des publics variés, plus ou moins jeunes de découvrir leur créativité et aux étudiants d'exposer et de vendre leur travail. Leur activité est occasionnelle et actuellement pas viable. Au point de vue des ressources, ils bénéficient principalement de la main d'œuvre des membres qui sont bénévoles et de ressources locales comme la mise à disposition de matériel ou de locaux. L'objectif des membres est d'officialiser l'organisation pour pouvoir la

perpétuer à long terme. Pour cela, ils souhaitent mobiliser des ressources et générer des revenus de l'activité, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les répondantes interrogées sont les deux entrepreneuses à l'origine du projet.

- **Uppertunity** est une jeune entreprise sociale constituée en 2015 et basée à Dundee. La mission sociale est d'aider des adultes dits « vulnérables » à s'insérer socialement et à être indépendants. Pour cela, l'organisation développe des ateliers thérapeutiques et des ateliers d'artisanat permettant à ces adultes de développer leurs compétences d'autonomie et de confiance en soi sur le long terme. En ce qui concerne les ressources, l'organisation est entièrement constituée de bénévoles et est soutenue par des petits financements publics. L'objectif de l'organisation est de devenir une organisation viable en mobilisant plus de capacités financières et bénévoles sur le long terme et de développer un plus grand nombre d'activités. L'organisation rencontre actuellement une difficulté de se projeter dans le futur à cause de l'incertitude de financement. Le répondant interrogé est un co-fondateur de l'organisation.

- **Tayside Healthcare Arts Trust (THAT)** est une entreprise sociale établie depuis 2002 et située à Dundee. Leur mission sociale est d'améliorer la santé et le bien-être des patients ayant des problèmes de santé de longue durée ainsi que d'améliorer la qualité des environnements médicaux. Pour cela ils utilisent l'art, notamment via des projets artistiques participatifs avec les patients ou la réorganisation des espaces médicaux. L'organisation est née du constat que l'art peut avoir des effets positifs sur le bien-être et d'une opportunité de son fondateur, ayant un passé éducatif dans l'art, de combiner cela avec le secteur de la santé, s'inspirant des modèles déjà existants dans ce domaine. La viabilité financière de l'organisation repose principalement sur le travail pour lequel elle est sous-traitée consistant à réorganiser les environnements médicaux. Ces ressources sont combinées à des financements publics et leur permettent de proposer des services gratuits aux patients. L'organisation travaille également avec un grand nombre de partenaires, dont le service public de la santé, ce qui actuellement pose problème car il y a des changements dans les instances. L'objectif futur de l'organisation est d'étendre son impact positif sur le secteur de la santé en innovant et en apportant plus de valeur aux patients. Le répondant interrogé est le fondateur de l'organisation.

• **Discovery Credit Union** est une banque coopérative constituée à Dundee en 2003. Celle-ci est détenue par les clients qui sont des membres. La mission sociale de l'organisation est de faire bénéficier à ses membres un moyen éthique et sûr d'emprunter et d'épargner. Toute personne qui souhaite devenir membre peut bénéficier de ces services, cependant l'organisation cible surtout les personnes ayant des plus petits moyens, leur permettant de faire des petits prêts et les encourageant à épargner. La viabilité financière de l'organisation est soutenue par les intérêts payés par les membres. L'organisation bénéficie du soutien d'un Conseil d'Administration principalement composé de membres de la coopérative élus comme administrateurs. L'objectif actuel de l'organisation est d'augmenter son nombre de membres en sensibilisant un plus large public à leurs services. Dans ce cas-ci, la répondante interrogée n'est pas la fondatrice de l'organisation, celle-ci n'ayant pas participé au programme « Boost by Design », elle est employée et chargée du développement des produits et des services et du marketing.

b. Déroulement de l'entretien

Les entretiens ont été menés **en face à face** avec chacun des répondants. Ceux-ci ont été réalisés en anglais, langue maternelle de ceux-ci, ont chacun duré environ une heure et ont été enregistrés pour retranscription (voir Annexes VI, VII, VIII et IX).

Le contenu des entretiens était réparti en **cinq thèmes**, ceux-ci sont détaillés dans le guide d'entretien (voir Annexe V) :

1. L'organisation, sa mission sociale, des activités, ses ressources et objectifs futurs afin de comprendre l'organisation et son contexte
2. La compréhension du concept de design avant et après les workshops
3. Les bénéfices perçus de l'utilisation du DT pendant les workshops
4. Les perceptions quant à la manière dont le DT peut être appliqué dans leur organisation et sa valeur ajoutée potentielle
5. Les barrières perçues à l'utilisation du DT dans leur organisation

Les interviews se sont déroulées de manière **semi-directive**. Cette méthode, « à mi-chemin entre la non directive et la directive » (Aktouf, 1987, p. 88), a été choisie afin de pouvoir d'une part assurer un contenu commun à chacune des interviews, déterminé par les cinq thèmes venant d'être

présentés, et d'autre part laisser une certaine marge de manœuvre amenant des questions spontanées en fonction de l'interaction et de la compréhension.

Afin d'améliorer la qualité de l'entretien, nous avons basé la prise de note sur des **supports visuels**. Chacun des thèmes abordés durant l'interview était représenté sur une feuille blanche au moyen de schémas simplifiés (voir Annexe IV), l'ensemble des supports constituant un guide d'entretien clair. La volonté d'utiliser des supports visuels découlait directement de la participation aux workshops du programme « Boost by Design ». Le « visual thinking », ayant été présenté lors de ces workshops comme un atout de communication, a permis de vérifier la compréhension des messages principaux des répondants. Ceux-ci avaient la possibilité de suivre la prise de notes au fur et à mesure de l'interview et pouvaient ainsi agrémenter ou rectifier celle-ci. La vérification de cette compréhension était d'autant plus importante dans ce contexte puisque les questions étaient posées en anglais, qui n'était pas la langue maternelle de la personne menant l'interview. Finalement, prendre des notes de manière visuelle permet de rendre l'entretien moins formel et de faire émerger plus d'idées chez l'interviewé, tel que l'expliquait Hazel White lors de l'interview exploratoire menée avec elle.²⁵

c. Entretien additionnel

Un entretien supplémentaire a été mené auprès de la directrice de l'organisation Togs for Tots, ayant elle aussi participé au programme « Boost by Design » mais utilisant déjà l'approche du DT dans son organisation. Celle-ci a été interrogée, non pas à propos du programme « Boost by Design », mais au sujet de son utilisation du DT dans son organisation afin de connaître des résultats concrets qui peuvent être obtenus de l'utilisation de cette approche dans une entreprise sociale. L'entretien s'est déroulé dans le même cadre que ceux précédemment expliqués, toutefois l'entretien n'a pas été retranscrit (un résumé du business modèle de l'organisation peut être trouvé en Annexe X).

• **Togs for Tots** est une jeune entreprise sociale constituée en 2015 et basée à Dundee. La mission sociale de l'organisation est d'assurer aux enfants de familles dans le besoin d'avoir accès aux cinq composantes leur permettant une chance égale dans la vie (« the 5 to thrive ») : des vêtements, des

²⁵ Interview individuelle menée à Dundee le 13/03/2017.

jouets, un lit adapté, de l'équipement et de l'expérience (activités). L'activité principale de l'organisation est de récolter des vêtements et du matériel, obtenus par donations en nature ou grâce aux donations monétaires, et de les redistribuer aux familles dans le besoin. En ce qui concerne les ressources, l'organisation repose principalement sur les donations mais est également aidée par plusieurs bénévoles et bénéficie de petits financements publics. L'objectif actuel de l'organisation est d'étendre son impact positif, pour cela le projet en cours est d'ouvrir un magasin de vêtements de seconde main et de proposer des formations. Dans un futur plus lointain l'objectif serait d'étendre l'activité à d'autres villes. Dès la constitution de l'organisation, la directrice a intégré l'approche du DT dans ses pratiques quotidiennes. Pour ce faire, elle s'est entre autres assurée d'avoir une designer au sein de son Conseil d'Administration. La directrice interrogée explique qu'elle intègre les pratiques du DT notamment avec son Conseil d'Administration pour repenser l'organisation et réfléchir à de nouveaux projets mais également en ayant une manière de penser toujours axée sur les besoins des utilisateurs.

1.2.3. Questionnaire mail

La confrontation des conclusions de la recherche et des résultats des entretiens a éveillé un intérêt à interroger à nouveau ces mêmes répondants mais de manière plus précise. C'est pourquoi, un mois et demi après la fin des workshops, un questionnaire électronique leur a été transmis par mail. Celui-ci avait pour but d'évaluer la perception des répondants par rapport à la valeur ajoutée du DT sur des points précis, ceux apportés par les hypothèses théoriques : la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité. Ce questionnaire abordait **cinq thèmes** :

1. la valeur ajoutée perçue du DT par rapport à l'accomplissement de la mission sociale ;
2. la valeur ajoutée perçue du DT par rapport à la viabilité financière ;
3. la valeur ajoutée perçue du DT par rapport à la compétitivité ;
4. la valeur ajoutée perçue du DT par rapport à l'équilibre entre mission sociale, viabilité financière et compétitivité ;
5. et un dernier thème concernant l'utilisation potentielle des outils appris pendant « Boost by Design » au sein de leur organisation, un mois après la fin du programme.

A la différence des interviews en face à face pour lesquelles les questions étaient très ouvertes et largement définies (par exemple : « How do you think what you've learnt can help your organisation in the future? »), ce nouveau questionnaire (voir Annexe XI) reposait sur des questions ouvertes mais ciblées (par exemple : « How do you think DT can help your organisation achieve its mission in a better way ? ») afin d'orienter la réflexion selon nos hypothèses théoriques.

Il est important de noter que le choix du format électronique du questionnaire s'est fait pour des raisons de faisabilité. N'étant plus en Ecosse lors de l'administration de ce second questionnaire, l'administration en face à face a été écartée. Ce format ne permettant pas l'interaction et l'approfondissement des réponses, des consignes claires avaient été établies pour encourager les répondants à développer leurs réponses. Cependant, une qualité plus réduite des résultats, contrairement aux entretiens en face à face, est à prendre en considération.

1.2.4. Entretiens additionnels

Une fois la recherche établie, deux entretiens additionnels ont été menés avec des acteurs wallons du design ou du DT. **Cyrielle Doutrewe**, chargée de projet chez Wallonie Design ainsi que **Catherine Elsen**, chargée de cours en Sciences Appliquées à l'Université de Liège et impliquée dans la diffusion de la connaissance du DT en Wallonie. Ces entretiens additionnels ont permis de soutenir la compréhension du sujet et de connaître les dynamiques wallonnes en matière de DT.

1.3. Atouts et limites de la récolte de données

Cette récolte de données en trois phases, d'une phase exploratoire permettant la découverte du sujet à un questionnaire mail plus directif amenant à la vérification d'hypothèses de recherche précises, permet d'assurer une certaine qualité et précision des données. De plus, la diversité des sources de données encourage la triangulation et donc une meilleure validité de la recherche, les données pouvant être confrontées et comparées (Patton, 1999).

Toutefois, il est important de tenir compte du fait que cette méthode de récolte de données présente certaines faiblesses qui pourraient entraîner des limites dans les résultats. Comme Patton (1999) le souligne, les limites d'une démarche qualitative peuvent provenir d'une part des limites de l'échantillon lui-même : les personnes interrogées, la situation et le moment d'observation, et

d'autre part de la position du chercheur. Premièrement, la personne qui interrogeait les répondants étant stagiaire de « Creative Dundee », l'organisateur du programme « Boost by Design », pourrait avoir eu une influence sur les réponses des répondants, limitant par exemple les critiques négatives. Ensuite, le moment de récolte de données étant rapproché de la fin des workshops, les participants n'avaient pas encore eu le temps de reproduire les méthodes apprises dans le contexte de leur organisation. Pour finir, les données ayant été récoltées sur le cas précis du programme « Boost by Design » et uniquement parmi quatre participants au programme, bien que l'échantillon ait été sélectionné pour être de qualité et diversifié, les réponses ne pourront être considérées de manière générale à l'ensemble des entrepreneurs sociaux.

1.4. Analyse des données

Parmi les méthodes d'analyse de données qualitatives existantes, il a été choisi d'approcher le contenu des entretiens en face à face avec les quatre organisations et les réponses du questionnaire mail au moyen d'une **analyse par thématique**. Celle-ci consiste à parcourir le contenu des entretiens en attribuant un thème aux extraits de texte, c'est-à-dire une dénomination représentant de la manière la plus précise possible le contenu analysé (Paillé & Mucchielli, 2012). Les questionnaires utilisés pour la recherche étant déjà délimités par des questions, la définition des thèmes a été facilitée en s'interrogeant de la manière suivante : « Quels thèmes précis sont soulevés par le répondant en fonction de la question posée ? ».

Ces thèmes ont ensuite été classés dans des catégories. Celles-ci ont été définies en vue d'amener un éclairage sur le modèle théorique présenté dans la première partie de la recherche (cf. p. 24). Ces catégories sont les suivantes :

- Perception des bénéfices directs du DT par des entrepreneurs sociaux après l'expérimentation de celui-ci lors du programme « Boost by Design »
- Perception de la valeur ajoutée potentielle du DT par des entrepreneurs sociaux si celui-ci est utilisé dans le futur pour leur organisation
- Perception des barrières à l'utilisation de l'approche du DT pour les entreprises sociales

Les thèmes abordés par chacun des répondants ont ensuite été comparés entre eux. En effet, lorsque plusieurs témoignages sont récoltés, l'analyse par thématique peut notamment permettre de « tracer

des parallèles ou documenter des oppositions ou divergence entre les thèmes » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 232). Cette confrontation des thèmes a permis d'une part de déceler les convergences et ainsi définir les grandes tendances de perceptions de la valeur ajoutée du DT par les entrepreneurs sociaux et d'autre part de détecter les éventuelles différences entre les répondants.

Comme Patton (1999) le suggère, comprendre pourquoi certains cas ne réagissent pas de la même manière que la tendance générale peut être la partie la plus intéressante de la recherche. La compréhension de ces différences a été dans notre cas supportée par des éléments hors du contenu strict des questionnaires, les caractéristiques propres à chacune de ces organisations telles que par exemple le stade de développement ou les obstacles de développement auxquels elles font face.

Les résultats ont à chaque fois été reliés à des extraits d'entretiens choisis pour donner le plus de sens au résultat mis en avant. Toutefois, l'ensemble des retranscriptions peut être trouvé en annexes (voir Annexes VI à IX). Afin de conserver le sens donné par les répondants, les extraits n'ont pas été traduits.

Finalement, afin de renforcer certains résultats, ceux-ci ont été exemplifiés par le cas de Togs for Tots, non repris dans l'échantillon de base, utilisant le DT de manière habituelle dans son organisation (cf. p. 36).

CHAPITRE 2 : Résultats

Ce deuxième chapitre présente les résultats de l'étude qualitative. L'objectif est de mettre en avant les perceptions des entrepreneurs sociaux concernant la valeur ajoutée du DT pour leurs organisations, suite à leur expérience concrète de « Boost by Design ». Ces perceptions ont été obtenues grâce à une analyse par thématique comme présenté dans la méthodologie. Le contenu des entretiens et du questionnaire mail a été parcouru à plusieurs reprises afin de détecter l'opinion des répondants par rapport aux trois catégories établies précédemment : (2.1) les bénéfices directs du DT, (2.2) la valeur ajoutée potentielle du DT pour l'organisation et (2.3) les barrières à l'utilisation du DT. Ce chapitre est organisé selon ces catégories.

La première catégorie abordée concernera la perception des entrepreneurs sociaux quant aux **bénéfices directs du DT** lors de l'expérimentation de cette approche dans le cadre du programme « Boost by Design ». Cette partie mettra en avant la manière dont les entrepreneurs sociaux ont bénéficié de cet apprentissage du DT et ce qu'ils en retirent.

Dans la deuxième catégorie, nous aborderons la perception de ceux-ci concernant **la valeur ajoutée potentielle de l'utilisation des méthodes de DT** dans leur organisation. Nous nous intéresserons à savoir comment les entrepreneurs sociaux pensent que cela peut aider leur organisation dans le futur. Cette deuxième catégorie sera précisée selon des sous-catégories. L'objectif sera de montrer comment les entrepreneurs sociaux pensent que le DT a un potentiel pour améliorer (1) la mission sociale, (2) la viabilité financière et (3) la compétitivité de l'organisation mais également de percevoir les éventuelles valeurs ajoutées supplémentaires.

La dernière catégorie concernera les **barrières perçues pour l'utilisation de l'approche du DT** par des entrepreneurs sociaux. Nous nous préoccupons de connaître l'avis des entrepreneurs sociaux quant aux difficultés et obstacles perçus pour utiliser ces pratiques pour leur organisation. Cela permettra de nuancer les valeurs ajoutées potentielles mentionnées dans la deuxième catégorie.

2.1. Perception des bénéfices directs de l'utilisation du DT

Il est tout d'abord intéressant de voir comment les entrepreneurs sociaux pensent qu'ils ont personnellement bénéficié de l'approche du DT lors de l'expérimentation de cette approche durant « Boost by Design ». En effet, bien que les entrepreneurs sociaux n'avaient jamais expérimenté ces pratiques, après les workshops ils considèrent qu'elles ont été bénéfiques, comme le souligne le répondant de Uppertunity :

“I think some of the approaches when you first hear about them you could think: I'm not sure how they could gonna help. But now that I thought in that way [la manière de penser du DT], I can actually see how it can fit with my work. It's really difficult to predict what you're going to end up with but when you end up it's really good.” (Uppertunity, 1h)²⁶

Afin de savoir ce qu'ils ont retirés de cette première expérimentation, les répondants ont été amenés à répondre à différentes questions : une question générale : *“How did you benefit from Boost by Design ? What did you learn ?”* et ensuite des questions plus précises telles que : *“How did you benefit from using the personas [un des outils utilisés pendant le programme] ?”*.

Nous présenterons dans un premier temps les perceptions communes aux répondants et dans un second temps les différences qui peuvent être observées entre leurs impressions respectives.

2.1.1. Ce qui est commun aux répondants

Approcher l'organisation d'une nouvelle manière

L'utilisation du DT lors du programme « Boost by Design » a permis aux entrepreneurs sociaux, de manière générale, d'approcher ce qu'ils font dans leur organisation d'une nouvelle manière, c'est-à-dire d'adopter une nouvelle manière de penser, tel que le fait remarquer la répondante de Discovery Credit Union dans cet extrait :

²⁶ Les extraits sont liés à un passage des questionnaires administrés aux répondants. Le chiffre fait référence au type de questionnaire (1) = questionnaire en face à face, (2) = questionnaire mail. La lettre fait référence à la question dans le questionnaire.

“It was great to see how the same job can be done just from a different perspective. When you just add a small element, just thinking out of the box, just by looking from a slightly different angle.”
(Discovery Credit Union, 1e)

Le répondant de THAT explique que, pour son organisation établie depuis plusieurs années, cela permet de changer les habitudes :

“It also provides an alternative structure for viewing what you do. And that’s good, that’s a way of refreshing your own view on your model.” (THAT, 1h)

La nouveauté de cette approche est son caractère créatif et le fait de penser prioritairement par rapport aux besoins des utilisateurs, et non par rapport aux aspects pratiques par exemple, comme le souligne le répondant de Uppertunity :

“We do try sort of always a bit think about checking what we do, but more in a practical sense and not from the experience of the customer, more about the access of the classes for example.”
(Uppertunity, In: customer journey mapping)

Remettre en question les préconceptions pour faire émerger de nouvelles idées

En adoptant cette nouvelle manière de penser à travers les utilisateurs, les entrepreneurs sociaux ont été conduits à considérer ceux-ci sous tous les angles, relevant leurs besoins, attentes et éventuelles barrières. Cette nouvelle perspective leur permet de remettre en question des idées sur leurs utilisateurs qui pouvaient leur sembler évidentes, comme le souligne le répondant de Uppertunity :

“Thinking through the users’ point of view can help highlight things that we missed or not thought about.” (Uppertunity, In: customer journey mapping)

Cette remise en question peut amener les entrepreneurs sociaux à avoir de nouvelles idées pour améliorer l’expérience des utilisateurs et identifier les éventuels problèmes, comme l’exprime la répondante de Selection Box :

“I think it can break down things that you think are so obvious. When you actually think about them, it can open-up lot more ideas.” (Selection Box, 1b)

Par ailleurs, bien que cette manière de penser par les utilisateurs soit considérée comme nouvelle par les entrepreneurs sociaux, nous remarquons que ceux-ci l’adoptent facilement. En effet, ils considèrent qu’ils sont déjà centrés sur leurs utilisateurs puisqu’ils tentent de répondre à leurs besoins sociaux, comme le met en avant le répondant de THAT :

“We’re very much what we would term person-centered. That is one of the principles underpinning of our work. Because the processes we use are all about tailoring and to suit the individual. (...). So the approach was not far from what we do.” (THAT, 1i)

La remise en question que cette approche suscite semble plutôt provenir de la structure qu’offre le DT pour tenir compte des utilisateurs dans la réflexion, comme l’affirme cette répondante :

“We knew that before but now we have tools to take that into account.” (Discovery Credit Union, 1q)

Le répondant de THAT indique plus précisément que le fait d’intégrer les utilisateurs de manière systématique dans le processus permet de s’assurer d’être centré sur les utilisateurs, même si c’est un principe sous-jacent à leur activité. Il mentionne notamment que l’outil des « personas » est performant en ce sens. Les « personas »²⁷ visent à réaliser une fiche visuelle représentant un groupe d’utilisateurs et ses caractéristiques (attentes, besoins, barrières) et tenir compte de ceux-ci pour prendre des décisions les concernant :

“...it’s a really good way to reminding yourself and not to be too convinced on your own. Sometimes it’s too easy to think “I’m always person-centered”.” (THAT, 1j: personas)

Outils et structure pour repenser l’organisation et les services

Comme le conclut le thème précédent, une valeur ajoutée pour les entrepreneurs sociaux est qu’ils ont acquis au travers du programme « Boost by Design » une structure et des outils. D’une part, ils

²⁷ Voir Annexe II : Outils utilisés pendant « Boost by Design »

perçoivent que cette structure leur permet d'être capables de considérer les utilisateurs à chaque étape du processus d'innovation. D'autre part, ils voient cette structure comme un bon moyen de savoir comment faire pour innover, de l'identification d'un problème à la génération de solutions innovantes.

Le point positif de ces outils semble être leur structure en étapes, amenant petit à petit vers le résultat voulu mais non déterminé à l'avance, comme l'exprime notamment le répondant de THAT :

[What did you like in the tools?] *"It gave those stages, different tools at different stages, while not leading you to prescribe conclusion. It actually provided good structure."* (THAT, 1g)

Ce même répondant souligne notamment que pour lui, qui a des antécédents artistiques, c'est l'acquisition de ces outils qui est le plus bénéfique et non la nouvelle manière de penser :

"(...) therefore the only thing that I can definitely make use of is the tools. I mean when you're asking other people about design thinking, they might think it's another way of thinking and of approaching problems. But I think for me it didn't change my way of thinking, I'm a design thinker to some extent."(THAT, 1t)

De plus, le fait que l'approche du DT ait été utilisée dans de nombreuses entreprises et autres secteurs auparavant rassure les entrepreneurs sociaux quant à son efficacité.

Emergence et accélération des idées grâce à la collaboration

Pour rappel, le programme « Boost by Design » s'est réalisé avec 13 organisations, allant d'entreprises sociales émergentes à entreprises sociales établies. Les participants ont appliqué les outils du DT sur leur organisation mais également celles des autres, par groupe de deux à quatre personnes, mélangeant les organisations entre elles.

Les entrepreneurs sociaux perçoivent que ce format collaboratif a eu un effet positif sur l'émergence des idées. Le partage d'expériences à travers ces exercices collaboratifs a permis de faire émerger des nouvelles idées plus vite. Cela a été par exemple le cas pour le concept d'activité

artistique en extérieur visant améliorer le bien-être des patients ayant une maladie de longue durée ciblés par l'organisation THAT :

“One idea came up it was about outdoor activities.” [How did you get this idea?] “It came thanks to a group discussion, from someone in the group who was really focused on outdoor, well-being value.” (THAT, 1j: V&A tools)

De plus, la collaboration entre organisations ayant plus d'expérience et celles en ayant moins a offert aux organisations moins expérimentées un complément de compétences, tel que pour Uppertunity, une jeune entreprise sociale en développement :

“It gave us ideas about how successfully providing the service and the planning and the experiences and skills of other organisations, filling the skills gap we had.” (Uppertunity, In: new service proposal)

Toutefois, les organisations plus anciennes, ont également bénéficié de cette collaboration avec des organisations plus jeunes, tel que le souligne le répondant de THAT :

“I felt more like an advisor at that time, which was fine. And that can be valuable for me as well.” (THAT, 1j: problem identification)

Les répondantes de Selection Box, bien qu'étant une organisation émergente, expliquent qu'elles ont pu être profitables aux autres en partageant leur vision « jeune » :

“I think it actually benefited a lot of these organisations because us being younger. In some sense I was speaking to a few of them and I gave them ideas they had no idea about. (...) I felt they were helping me and we were helping them in different ways, because they have a lot of things to say and we could add things maybe more about social media.” (Selection Box, 1f)

Certains répondants expliquent également que cette collaboration a été plus loin, leur permettant de créer de nouvelles connexions avec les autres organisations présentes pour des projets futurs.

2.1.2. Résumé des résultats

En résumé, les entrepreneurs sociaux ayant expérimenté le DT lors du programme « Boost by Design » perçoivent que cette approche leur a permis de :

- Approcher l'organisation d'une nouvelle manière
- Remettre en question les préconceptions pour faire émerger de nouvelles idées
- Acquérir des outils et une structure pour repenser l'organisation et les services
- Générer et accélérer des idées grâce aux autres membres du groupe

2.1.3. Ce qui est différent entre les répondants

Les bénéfices qui viennent d'être présentés sont ceux perçus par l'ensemble des répondants. Cependant, nous observons que ceux-ci n'y accordent pas la même importance. Ce tableau fait ressortir l'opinion majoritaire de chacun des répondants :

Selection Box : <i>Temps pour repenser l'organisation et partager les idées</i>	Uppertunity : <i>Emergence et accélération des idées grâce aux autres membres du groupe</i>
THAT : <i>Outils et structure pour repenser l'organisation et les services</i>	Discovery Credit Union : <i>Approcher l'organisation d'une nouvelle manière</i>

De plus, il est intéressant de remarquer que Selection Box (collectif émergent) et Uppertunity (jeune entreprise sociale), les deux organisations en phase de développement récent, ont perçu deux bénéfices supplémentaires. Premièrement, utiliser l'approche du DT lors de « Boost by Design » leur a permis de **prendre le temps de se pencher sur leur activité**.

Les répondantes de Selection Box expliquent qu'il est difficile pour elles de s'accorder ce temps-là :

"I think it was a good amount of time to think about it because I don't give myself that space, that amount of time to actually sit down and think about it because, just because it doesn't fit into my day." (Selection Box, 1b)

Le répondant de Uppertunity explique que prendre le temps de penser à son organisation lui procure une vision plus claire de son activité :

“It gives you a much better sense of what you’re doing and what your organisation is doing, understanding the different aspects to take into account.” (Uppertunity, 1o)

Deuxièmement, ces deux organisations soulignent que cela leur a permis **d’être rassurées sur leur activité et encouragées à continuer**. Les répondantes de Selection Box mettent en avant le bénéfice d’avoir pu expliquer ce qu’elles font de manière externe :

“...explain it to someone else, who maybe never heard about it before, it helps. And most people we explained to said “That sounds great! I’ve never heard that!” and that’s really encouraging and make sure you want to keep doing it.” (Selection Box, 1f)

Tandis que le répondant de Uppertunity perçoit un bénéfice de l’analyse de son activité grâce aux outils du DT :

“A lot of tools were quite reassuring in the sense that we used these tools that worked for a lot of organisations and we realised that we were kind of doing that already, we were on the right track. We are kind of already well designing our services.” (Uppertunity, 1k)

2.2. Perception de la valeur ajoutée potentielle du design thinking

Lors du programme « Boost by Design », les entrepreneurs sociaux ont mis en pratique l’approche du DT sur des cas de leur organisation ou de celle des autres membres du groupe leur permettant de bénéficier des aspects qui viennent d’être cités. Cependant, les participants ont simplement appris à utiliser le DT, ils n’ont pas encore eu l’occasion de l’appliquer concrètement au sein de leur organisation.

Il est donc à présent intéressant de voir comment les entrepreneurs sociaux pensent qu’utiliser le DT au sein de leur organisation peut les aider dans le futur. Pour cela, une mise en commun des réponses des entretiens en face à face et de celles du questionnaire mail a été réalisée. Lors des entretiens, les entrepreneurs sociaux ont répondu à des questions larges telles que : « *How do you think these methods can help your organisation in the future ?* ». Ensuite le questionnaire mail, a

amené des questions plus précises telles que : « *How do you think design thinking can help your organisation achieve its social mission in a better way?* », permettant de connaître la perception de la valeur ajoutée du DT pour la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité.

Comme pour la catégorie précédente, nous pouvons observer qu'il y a des différences entre les perceptions des entrepreneurs sociaux provenant d'organisation en développement et celles des entrepreneurs sociaux provenant d'organisations établies. Nous remarquons une tendance pour les entrepreneurs sociaux provenant des deux organisations en phase de développement (Uppertunity et Selection Box) à voir des valeurs ajoutées pour la viabilité financière et la compétitivité, qui ne sont pas perçues par ceux provenant des entreprises sociales établies.

<i>« Utiliser les outils de design thinking dans mon organisation peut aider à améliorer la... »</i>			
	Mission sociale	Viabilité financière	Compétitivité
Selection Box			
Uppertunity			
THAT			
Disc. Credit Union			

Les cases noircies signifient que les répondants sont d'accord avec l'affirmation « Utiliser les outils de design thinking dans mon organisation peut aider à améliorer... (la mission sociale/ la viabilité financière/ la compétitivité/ l'équilibre entre les trois) » (voir Annexe XI : Questionnaire mail)

Nous présenterons d'abord les perceptions communes aux répondants (2.2.1), concernant les valeurs ajoutées perçues pour la mission sociale. Nous présenterons ensuite ce qui est différent entre les répondants (2.2.2), concernant les valeurs ajoutées perçues pour la viabilité financière et la compétitivité. Finalement, nous présenterons les valeurs ajoutées supplémentaires perçues par les répondants (2.2.3).

2.2.1. Ce qui est commun aux répondants

a. Valeur ajoutée pour la mission sociale

Mieux comprendre les utilisateurs pour mieux répondre à leurs besoins et accomplir la mission sociale

Les entrepreneurs sociaux perçoivent qu'en permettant de comprendre les utilisateurs et d'identifier leurs besoins, l'approche du DT peut les aider à accomplir leur mission sociale, tel que le souligne la répondante de Discovery Credit Union :

[How do you think DT could help your organisation achieve its social mission in a better way?]
“*Design thinking helps to provide a better understanding of the needs/requirements of users of our services.*” (Discovery Credit Union, 2d)

En effet, mieux comprendre les utilisateurs et leurs besoins permet de mieux y répondre, ce qui est central pour l'accomplissement de la mission sociale, comme le souligne le répondant de Uppertunity :

“*Retaining the focus of any service provision as client centered is essential for Uppertunity and design thinking helps in reinforcing this approach.*” (Uppertunity, 2d)

L'approche du DT permet, en amenant une meilleure compréhension des utilisateurs, d'explorer de nouvelles manières de répondre à ces besoins, plus efficaces et ainsi augmenter l'impact social positif de l'organisation. La répondante de Discovery Credit Union explique que pour son organisation cela amènerait à développer des services plus individualisés, rendant l'expérience des membres plus facile et accessible :

“*If we understand more what the members' needs are, then we are able to provide a service or a product more tailored for them.*” (Discovery Credit Union, 1p)

Le répondant de Uppertunity indique que connaître les besoins des utilisateurs offre également une ouverture au développement de l'impact de l'organisation :

“The design tools also allow for exploration of potential areas of growth in provision which can assist in meeting the social mission goals.” (Uppertunity, 2d)

2.2.2. Ce qui est différent entre les répondants

Comme nous l’avons montré, seuls les répondants des entreprises sociales en développement perçoivent que le DT peut les aider à être plus viables financièrement et plus compétitifs.

b. Valeur ajoutée pour la viabilité financière

Générer de nouvelles idées pour développer et trouver de nouvelles sources de financements

Premièrement, l’approche du DT est perçue par les répondantes de Selection Box comme pouvant aider à trouver des nouvelles idées, plus innovantes, dans le cadre de recherche de nouvelles sources de financements ou de nouveaux partenariats financiers.

Un exemple rattaché à l’organisation Togs for Tots, l’organisation ayant fait l’objet de l’entretien additionnel lors de la récolte de données (cf. p. 36), peut permettre d’exemplifier ces propos. Récemment, l’organisation s’est rendue compte d’un nouveau besoin rencontré par les familles auxquelles elle distribue de l’équipement pour les enfants (ex : lits, étagères). Les mères seules avec leurs enfants par exemple n’ont pas la capacité ou le temps de monter cet équipement. Limitée en ressources financières, l’organisation ne savait pas comment aider ces mères à monter le matériel. Grâce au processus de DT lors du programme « Boost by Design », la directrice s’est rendue compte qu’il y avait une offre de bénévoles importante mais que ceux-ci sont trop nombreux pour les services proposés actuellement. En pensant de manière plus divergente, elle a trouvé l’idée de mettre certains de ces bénévoles en relation avec les personnes dans le besoin pour les aider à monter le matériel. L’approche du DT a donc dans cet exemple permis de trouver une ressource à laquelle Togs for Tots n’avait pas pensé auparavant.

Justifier le besoin de financement

Les entrepreneurs sociaux perçoivent également que grâce à l’approche du DT, en analysant les besoins de leurs utilisateurs et la meilleure manière d’y répondre, ils peuvent être capables de

justifier leurs besoins de financements plus facilement, et plus particulièrement dans le cadre d'une demande de fonds publics. Le répondant de Uppertunity explique notamment que cela amène des éléments de réponses aux catégories « recherche et évaluation » souvent présentes dans les demandes de fonds :

[How do you think DT could help your organisation be more financially sustainable?] “... (*design thinking*) also highlights the research and evaluation that has gone into any proposal when submitted for funding purposes.” (Uppertunity, 2e)

Un autre exemple sortant de notre échantillon et appartenant à l'organisation Togs for Tots, explique plus précisément comment le DT peut aider dans une demande de fonds. L'organisation et son Conseil d'Administration ont récemment cherché à réévaluer la donation de matériel et de vêtements par les particuliers. Pour cela ils ont identifié le profil de leurs donateurs ainsi que leurs attentes et barrières grâce à une rencontre avec ceux-ci et à l'utilisation de « personas ». Grâce à la compréhension de leurs profils, ils ont par exemple découvert que les donateurs entrent en contact avec l'organisation principalement pendant les heures de bureaux. Cependant l'organisation n'a qu'une page Facebook et cela semble poser problème :

“We realised that most of them are people working in public positions and in that type of job you don't have access to Facebook during the day.” (Togs for Tots, entretien mené le 23/03/2017)

Suite à cela, un projet de développement d'un nouveau site internet a été mis en place. Le fait d'avoir identifié exactement les besoins des donateurs et de savoir comment un nouveau site internet peut améliorer les donations a facilité la demande de fonds pour le projet :

“We could say exactly why the website was needed. And we got the answer of the funding few days later because we were able to justify.” (Togs for Tots, entretien mené le 23/03/2017)

Cet exemple montre également que la méthode de DT n'est pas uniquement utilisée pour évaluer les besoins des utilisateurs bénéficiant des services mais également les donateurs, bénévoles, le personnel ou tout autre personne dont l'organisation doit prendre en compte dans son activité.

c. Valeur ajoutée pour la compétitivité

Plus de flexibilité et d'ouverture au changement

Les répondantes de Selection Box considèrent que l'approche du DT peut leur permettre d'être plus ouvertes au changement ainsi et plus flexibles face à la concurrence.

La flexibilité et la capacité d'adaptation ont notamment été perçues comme indispensables aux entreprises sociales par la répondante de Discovery Credit Union :

“You need to be creative to pay attention to yourself otherwise you will get lost in the crowd because there are so many other social enterprises and so many other organisations that can provide the service like you.” (Discovery Credit Union, 1v)

Détecter des nouveaux domaines de développement

Le répondant de Uppertunity perçoit lui que le DT peut aider les entreprises sociales à savoir où se développer pour se différencier des autres :

[How do you think DT could help your organisation be more competitive?] *“Beneficial aspects of design thinking include discovery of niche, problem and overlooked areas which could benefit third sector providers by showing them potential areas for growth and expansion.” (Uppertunity, 2f)*

2.2.3. Valeurs ajoutées supplémentaires

En plus de trouver que le DT peut être un facilitateur dans l'accomplissement de leur mission sociale, de leur viabilité financière ainsi que leur compétitivité, les entrepreneurs sociaux perçoivent des valeurs ajoutées supplémentaires. Ils pensent que le DT peut permettre un meilleur équilibre de ces trois dimensions et encourager à amener la réflexion au sein de l'organisation.

Équilibrer la mission sociale, la viabilité financière la compétitivité

Le DT semblerait permettre un équilibre de la mission sociale, viabilité financière et compétitivité de deux manières différentes, selon que l'organisation soit établie ou en développement.

Pour les organisations établies, il semblerait que le DT peut permettre de remettre la mission sociale au premier plan. Le répondant de THAT explique notamment que dans une entreprise sociale établie depuis un certain temps où des activités générant des revenus se sont développées, le côté financier peut prendre le dessus aux dépens de la mission sociale. Utiliser l'approche du DT permettrait d'assurer la priorisation de la mission sociale dans les réflexions de développement :

[How do you think design thinking can help you achieve an equilibrium between social mission, financial sustainability and competitiveness?] *“This design thinking process (...) reminded us that financial sustainability cannot be lead driver in isolation and that the social mission must be to the fore in our thinking and guide our further development.” (THAT, 2g)*

Pour les organisations en développement, il semblerait que l'approche du DT puisse permettre de mieux tenir compte des dimensions de financement et de compétitivité à la place d'uniquement considérer la mission sociale :

[How do you think design thinking can help you achieve an equilibrium between social mission, financial sustainability and competitiveness?] *“As such it assists in assuring that the provider is capable of providing the proposed service and is not overreaching their capacity, either in financial, staffing or overlapping competition areas.” (Uppertunity, 2g)*

Encourager la réflexion au niveau stratégique et opérationnel

Nous avons également identifié que les méthodes et l'approche du DT peuvent être perçues par des entrepreneurs sociaux comme un moyen pouvant encourager la réflexion au sein de l'organisation.

Premièrement, le DT pourrait encourager la réflexion de manière interne car la dimension collective de l'approche assure une compréhension commune, comme l'explique le répondant de THAT :

“If my colleagues and I go through this, then that might help us articulate common understandings about what we're doing. We presume that we have but maybe we haven't.” (THAT, 1q)

Ensuite, l'approche du DT peut permettre d'encourager la réflexion avec par exemple le Conseil d'Administration ou les partenaires car leur validité et leur structure aident à soutenir la réflexion

et à communiquer. Le répondant de THAT explique notamment qu'il pourrait utiliser cette approche pour convaincre son Conseil d'Administration ou ses partenaires de repenser l'organisation :

“I think the tools can help convince them [son Conseil d'Administration], because otherwise it would only be me. These tools are validated, accredited that others use them for a change it's not just me and my opinion, which is often the way it is.” (THAT, 1h)

De plus, la structure des outils du DT peuvent également permettre d'encourager la réflexion car ils facilitent la structure de celle-ci. Cette perception semble être plutôt partagée par les répondants provenant des organisations en phase de développement. Les répondantes de Selection Box expliquent que pour elles ça leur permettrait savoir quoi considérer dans leur développement :

[How do you think what you've learned can help Selection Box in the future?] *“Probably thinking more about what we could do. Probably thinking more about who listen to. Consider people more. Probably consider ourselves more.” (Selection Box, 1i).*

Le répondant de Uppertunity, de manière similaire, indique que l'approche du DT guide vers une bonne manière de penser dans l'organisation pour que les projets fonctionnent et accomplissent la mission sociale :

“It would be reassuring to start a new service, new classes, it could help us be sure we make good decisions.” (Uppertunity, 1r)

2.2.4. Résumé des résultats

Pour résumer ce qui vient d'être dit, les valeurs ajoutées potentielles perçues par les entrepreneurs sociaux concernant le futur de leur organisation sont :

<p>Valeur ajoutée pour la mission sociale</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Mieux comprendre les utilisateurs pour mieux répondre à leurs besoins et accomplir la mission sociale</i>	<p>Valeur ajoutée pour la compétitivité</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Plus de flexibilité et d'ouverture au changement</i>- <i>Détecter des nouveaux domaines de développement</i>
<p>Valeur ajoutée pour la viabilité financière</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Générer de nouvelles idées pour développer et trouver de nouvelles sources de financements</i>- <i>Justifier le besoin de financement</i>	<p>Valeurs ajoutées supplémentaires</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Equilibrer la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité</i>- <i>Encourager la réflexion au niveau stratégique et opérationnel</i>

De plus il est intéressant de résumer les différentes situations dans lesquelles les entrepreneurs sociaux considèrent qu'ils pourraient utiliser les outils qu'ils ont appris durant « Boost by Design » :

- Pour adapter les services aux besoins des utilisateurs
- Pour entamer une réflexion avec le Conseil d'Administration et les partenaires
- Pour entamer une réflexion en interne : identifier les problèmes et trouver des solutions
- Pour planifier un nouveau projet ou créer de nouveaux services et vérifier leur adéquation avec les utilisateurs et anticiper les éventuels problèmes

Toutefois, il est important de souligner que les répondants, une à deux semaines après avoir suivi le programme, n'arrivent pas encore à dire exactement comment ils vont les utiliser, comme l'exprime la répondante de Discovery Credit Union :

“The problem now is that the situation hasn't come up yet, we don't need these tools now. But it doesn't mean that we're not going to use them.” (Discovery Credit Union, 1k)

Il est intéressant de noter que dans le questionnaire mail envoyé un mois et demi après la fin du programme, trois sur les quatre organisations répondantes déclarent avoir utilisé au moins un des outils introduits lors du programme de « Boost by Design ».

2.3. Barrières à l'utilisation de l'approche du DT

Les points précédents ont relevé les aspects positifs de l'utilisation des méthodes de DT pour les entrepreneurs sociaux. Nous noterons que les entrepreneurs sociaux perçoivent également certaines barrières à l'utilisation de ces méthodes dans le futur, à l'exception du répondant de Uppertunity qui déclare :

*“For me, just by seeing how you can benefit from it, there should be no barrier to adopt it.”
(Uppertunity, 1w)*

Remarquons que les barrières perçues concernent les caractéristiques organisationnelles de l'organisation et ses capacités limitées, et non les caractéristiques du DT en lui-même.

Barrières liées aux caractéristiques organisationnelles des organisations

Gouvernance

Premièrement, les entrepreneurs sociaux peuvent être limités dans l'utilisation des méthodes de DT pour les décisions stratégiques causée par une non adhérence du Conseil d'Administration dans cette approche, comme l'explique la répondante de Discovery Credit Union:

“For us the barrier is that the Board is deciding the majority of strategic decisions. It could be a barrier for us to use the tools for a bigger picture, for larger decisions,(...).” (Discovery Credit Union, 1s)

Cette répondante explique notamment que s'il y a une volonté d'utiliser cette approche pour améliorer ou créer un service, le Conseil d'Administration doit être d'accord.

Système en place

D'une part, une entreprise sociale qui existe depuis un certain nombre d'années, comme THAT, a développé des habitudes dans la manière de faire, qui rend les changements et remise en question plus difficiles, comme l'exprime le répondant de THAT :

"... it will take considerably longer when you have established structures and existing ways of working to be able to examine them in details and make them change." (THAT, 1s)

D'autre part, une organisation devant suivre un modèle d'activité type, comme la banque coopérative Discovery Credit Union, a tendance à avoir des activités systématisées laissant peu de place au renouveau, tel que l'explique la répondante :

"A lot of our daily tasks are repetitive, we don't always have the time to sort of sit down and think about something new. (...) Because of our type of business, it's not something we could use everyday." (Discovery Credit Union, 1r)

Barrières liées aux capacités limitées des organisations

Temps

Le temps est une contrainte pour l'ensemble des entrepreneurs sociaux, tant dans les organisations en développement que dans celles plus établies. Comme l'exprime le répondant de THAT, les entrepreneurs sociaux n'auront pas le temps de remettre en place tout le processus comme cela a été fait durant les quatre workshops de « Boost by Design » :

"I think it's about what tools to use and at what time. We spent 4 afternoons [« Boost by Design » durait 4 après-midis] but I won't have the luxury to spend 4 afternoons." (THAT, 1r)

Ressources financières

Un manque de ressources financières peut constituer une limite à l'utilisation et dans la mise en œuvre des résultats du DT.

En ce qui concerne la mise en œuvre, bien que l'approche du DT permette d'identifier la manière dont les services ou les processus peuvent être améliorés, les entrepreneurs sociaux n'ont pas

nécessairement les moyens de mettre cela en place. Les répondantes de Selection Box l'expliquent ici dans la considération des barrières des utilisateurs lors de l'utilisation des « personas » :

“A lot of time we don't really have the option, we don't really have the funding maybe or the facilities to think about solving the barriers. (...) The only barrier for us is to make it happen even if there are many others, we can't really cope them.” (Selection Box, 1e: personas)

CHAPITRE 3 : Discussion des résultats

L'objectif de cette recherche était de connaître la perception des entrepreneurs sociaux par rapport à la valeur ajoutée du DT pour leur organisation afin de voir si celui-ci a le potentiel d'aider la viabilité de l'organisation. Pour cela, nous nous sommes intéressés aux aspects positifs du DT perçus par les entrepreneurs sociaux après leur introduction à celui-ci pendant « Boost by Design », à la manière dont ceux-ci considèrent qu'ils pourront utiliser le DT au sein de leur organisation et comment ils pensent que celui-ci peut être bénéfique. A la lumière des résultats, nous pouvons d'une part dire que le DT est perçu de manière positive auprès d'entrepreneurs sociaux ayant été introduits à cette approche et d'autre part que celui-ci a le potentiel d'aider à la viabilité à long terme des entreprises sociales. Il est maintenant intéressant de discuter les résultats en les confrontant à la théorie préalablement avancée.

3.1. Perception des bénéfices du design thinking pour les entrepreneurs sociaux

Tout d'abord, nos résultats permettent de montrer que dans le cadre de « Boost by Design », les entrepreneurs sociaux perçoivent principalement le DT comme une **nouvelle manière de penser** et une **ouverture à de nouvelles idées**. D'une part, ils se rendent compte qu'intégrer les utilisateurs à la réflexion les amène à **remettre en question les idées** qu'ils ont sur ceux-ci et à mieux comprendre leurs besoins. Cette remise en question fait ainsi émerger de nouvelles idées permettant de mieux répondre à leurs besoins, créer de nouveaux services et adapter ceux existants. Ils se rendent compte que les utilisateurs peuvent être une ressource clé pour améliorer les services qu'ils offrent. D'autre part, les entrepreneurs sociaux perçoivent que penser de différentes manières face à un problème grâce à la démarche créative du DT leur permet de nouvelles idées auxquelles ils n'avaient pas pensé. Ces résultats sont d'ailleurs soutenus par ce que Yee et al. (2015) identifient comme la « valeur du design ». Ces auteurs distinguent la valeur du DT en fonction de chacun de ses concepts clés : l'approche centrée sur les utilisateurs, la collaboration, les prototypes et la visualisation. En ce qui concerne l'approche centrée sur les utilisateurs, ceux-ci soulignent qu'elle permet d'identifier des problèmes, de donner la « permission d'innover » et de remettre en question les préconceptions. Nos résultats permettent donc d'appuyer ces résultats ayant déjà pu être observés dans le cas d'organisations à but non lucratif et de montrer qu'une introduction au DT leur a donné la capacité de repenser leur organisation facilement, tout simplement en regardant celle-ci avec une autre perspective.

Nos résultats soulignent également que le DT est un outil qui va dans le sens de l'objet social des entrepreneurs sociaux, ceux-ci étant déjà tournés vers leurs utilisateurs par leur mission sociale. Nous notons, comme Brown & Wyatt (2010, p. 35, traduction personnelle) l'identifiaient déjà, que « beaucoup d'entreprises sociales utilisent déjà intuitivement certains aspects du design thinking »²⁸. La principale valeur ajoutée pour les entrepreneurs sociaux est que l'approche du DT procure des outils et une structure pour amener à être centrés sur les utilisateurs. En effet, les entrepreneurs sociaux se rendent compte qu'ils prétendent être centrés sur leurs utilisateurs et adapter leurs services à leurs besoins mais, avec les outils du DT, ils se rendent compte qu'il est utile de remettre en question certaines préconceptions. Le fait que l'approche ne renverse pas totalement la manière dont les entrepreneurs sociaux pensent, contrairement à ce qu'elle provoque en entreprises traditionnelles, nous laisse penser qu'il pourrait y avoir là un avantage pour l'adoption du DT en entreprises sociales. Cependant, cela reste à confirmer sur le terrain.

De plus, les résultats ont permis de montrer que les entrepreneurs sociaux ont l'intention d'utiliser les outils du DT présentés durant « Boost by Design » pour améliorer leur activité de différentes manières. Ils perçoivent que chaque outil qu'ils ont appris à utiliser leur donne soit la possibilité de mieux considérer leurs utilisateurs dans leurs décisions ou de générer plus d'idées lorsqu'ils sont face à un problème. Lorsqu'on repense à la définition du DT, nous remarquons alors que les entrepreneurs sociaux n'ont sûrement pas l'intention de mettre en pratique tous les concepts clés (cf. p.7) à travers un processus démarrant de l'identification du problème à la création de solutions par une interaction avec les utilisateurs. Toutefois, les résultats montrent que cette introduction au DT les a sensibilisés à considérer leurs utilisateurs et à penser de manière créative pour résoudre différents problèmes.

Ces résultats nous permettent de comprendre pourquoi les entrepreneurs sociaux sont motivés à appliquer le DT au sein de leur organisation. Nous allons à présent discuter les résultats concernant la manière dont ils pensent que le DT peut aider leur organisation dans le futur.

3.2. Apports pour le modèle de recherche

L'originalité de cette étude était d'évaluer le potentiel du DT pour la viabilité à long terme des entreprises sociales à partir d'un modèle structurant celle-ci par rapport à trois dimensions : la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité. L'analyse des résultats montre que les

²⁸ Traduction de : « many social enterprises already intuitively use some aspects of design thinking ».

perceptions des entrepreneurs sociaux permettent de renforcer, compléter, nuancer et critiquer ce modèle.

3.2.1. Ce qui renforce le modèle

Les résultats montrent tout d'abord que dire que le DT peut aider les entreprises sociales à être plus viables à long terme, comme nous le suggérons dans la partie théorique, a du sens. En effet, les entrepreneurs sociaux perçoivent qu'adopter cette approche pour repenser leurs services ou leurs organisations peut faciliter à accomplir la mission sociale, assurer la viabilité financière et la compétitivité. Les perceptions des entrepreneurs sociaux renforcent notre compréhension de la plupart des hypothèses que nous avons avancées.

a. Mission sociale

Premièrement, les entrepreneurs sociaux perçoivent un lien direct entre le DT et l'amélioration de la mission sociale et rejoignent la première hypothèse. Les perceptions des entrepreneurs sociaux vont dans le sens des propos de Douglas et al. (2014) et Brown & Wyatt (2010) car ils considèrent que le DT offre la possibilité de **mieux comprendre leurs utilisateurs et donc de mieux répondre à leurs besoins**. Les entrepreneurs sociaux perçoivent qu'intégrer leurs utilisateurs dans leur réflexion, interagir avec eux et considérer leur perspective peut leur permettre de créer de nouveaux services adaptés à leurs besoins ou d'améliorer les services existants. Ils sentent aussi la possibilité d'identifier les éventuels problèmes que les utilisateurs rencontrent dans leur expérience avec ces services. Ils considèrent alors que ça peut leur permettre d'accomplir leur mission sociale mais aussi d'augmenter l'impact social qu'ils créent actuellement en étant capables d'identifier des besoins cachés de leurs utilisateurs.

b. Viabilité financière

Ensuite, les entrepreneurs perçoivent deux manières possibles avec lesquelles le DT peut les aider à être plus viables financièrement. Comme cela avait été avancé dans le modèle de départ, ils considèrent qu'utiliser l'approche du DT peut les amener à **générer de nouvelles idées pour développer et trouver de nouvelles sources de financements**, ce qui rejoint les propos de Yee et al. (2015) qui identifiaient qu'un des impacts observés de l'intégration des méthodes de DT dans

les organisations du secteur public et les organisations à but non lucratif était le développement de nouvelles sources de revenus. De plus, les résultats rejoignent l'hypothèse qu'adopter l'approche du DT donne une possibilité de **justification aux financeurs externes**. Nous avons estimé, sur base des propos de Douglas et al. (2014), que le DT peut amener à mieux convaincre des financeurs de soutenir l'activité car elle crée une valeur sociale importante. Les résultats amènent une précision quant au contexte dans lequel cette justification peut être utilisée. Les entrepreneurs sociaux perçoivent que la démarche du DT peut aider à trouver les justifications demandées dans un formulaire de demande de fonds publics par exemple. Le DT amenant à développer des idées sur base des besoins rencontrés par les personnes auxquelles l'organisation propose des services, les entrepreneurs sociaux ont la capacité de justifier de manière plus précise les raisons pour lesquelles ils font appel à ces fonds. Ils peuvent dire comment ceux-ci seraient utilisés et participent à la mission sociale, ce qui est généralement demandé dans les formulaires de candidature.

c. Compétitivité

Les entrepreneurs sociaux perçoivent que le DT peut les aider à être plus compétitifs de deux manières. Ils rejoignent tout d'abord l'hypothèse qui dit que le DT peut leur permettre d'être **plus ouverts aux changements et plus flexibles**. Ce résultat est soutenu par Yee et al. (2015) qui identifient également que, dans le long terme, en adoptant l'approche du DT les entrepreneurs sociaux adoptent une culture de changement où ils sont ouverts aux idées, sentent qu'ils ont la permission d'innover et la possibilité de remettre en question les préconceptions et envisagent de nouvelles manières de travailler. De plus, ils amènent une hypothèse supplémentaire en disant que le DT peut permettre **déterminer de nouveaux domaines de développement**, là où il est possible de se différencier de la concurrence. Ils rattachent cela à la possibilité, en adoptant une approche centrée sur les utilisateurs, de mieux identifier les besoins non comblés par la concurrence. Cette valeur ajoutée n'avait pas encore été estimée, et vient donc s'ajouter aux valeurs ajoutées potentielles du DT pour la compétitivité.

Pour finir, nous notons que trois hypothèses parmi celles qui étaient avancées par le modèle de recherche n'ont pas été confirmées par les propos des répondants. Premièrement, l'hypothèse par laquelle nous avançons que le DT peut permettre d'améliorer la viabilité financière en développant des solutions plus efficaces. Deuxièmement et troisièmement, les hypothèses disant que le DT

peut permettre d'amener à une meilleure différenciation auprès des utilisateurs par rapport aux autres organisations offrant les mêmes services et auprès des financeurs par rapport aux autres organisations qui cherchent les mêmes financements. Nous pourrions justifier cela par une difficulté des entrepreneurs sociaux à percevoir tout ce que le DT pourrait apporter étant donné qu'ils n'ont pas encore mis en pratique le DT au sein de leur organisation mais ces hypothèses restent à confirmer en pratique.

3.2.2. Ce qui complète le modèle

Nos résultats ont également permis de mettre en avant deux valeurs ajoutées supplémentaires que les entrepreneurs sociaux perçoivent par rapport à l'utilisation du DT dans leur organisation.

Premièrement, les résultats démontrent que les entrepreneurs sociaux perçoivent que l'utilisation de l'approche du DT pourrait aider à un **meilleur équilibre** entre la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité. Ce résultat semble cohérent étant donné que Brown (2009) dit que le DT, par son approche centrée sur les utilisateurs avec des tests et prototypes rapides, permet de considérer les contraintes de désirabilité, viabilité et faisabilité de manière équilibrée et ainsi éviter de penser trop selon une contrainte. Nos résultats permettent de comprendre cet équilibre de deux manières. D'une part, il semblerait que pour les entreprises sociales établies, le DT puisse permettre de **rappeler la mission sociale au premier plan**, assurant que la recherche de viabilité financière ne prenne pas le dessus. Cela peut être expliqué par l'encouragement du DT à tenir compte des utilisateurs amenant les entrepreneurs sociaux à rester centrés sur leur mission sociale quelle que soit la décision qu'il prenne. Nous pourrions comprendre ce déséquilibre par le fait que ces organisations établies, étant des entreprises sociales caractérisées par une activité économique pour atteindre leurs objectifs sociétaux (Defourny & Nyssens, 2006), mobilisent des ressources marchandes. L'utilisation de ces ressources marchandes pour atteindre une mission sociale amène notamment à se poser la question de savoir si cela ne remet pas en cause la réalisation de la mission sociale (Henry, 2010). D'autre part, il semblerait que pour les entreprises sociales en développement, le DT ait la possibilité de les amener à mieux **tenir compte des limites financières et de concurrence qui sont susceptibles d'être passées au second plan**. Nous pourrions comprendre ce déséquilibre par la motivation première de l'entrepreneur social qui, comme identifié précédemment, est de créer de la valeur sociale (Johnson, 2000), la recherche de viabilité

financière et de compétitivité étant passée au second plan. Cela se reflète d'ailleurs dans ces jeunes entreprises sociales qui n'ont pas encore d'activité économique stable.

Le second apport qui peut être ajouté au modèle concerne le fait que le DT **encourage à entamer une réflexion au niveau opérationnel et au niveau stratégique**. Nous pouvons considérer que cela constitue une valeur ajoutée importante pour les entreprises sociales puisque Bucolo & Wrigley (2013) expliquent qu'amener les entreprises sociales, qu'ils appellent « organisations d'innovation sociale » à repenser leur organisation est quelque chose de difficile au vu des contraintes opérationnelles et de financements les occupant de manière journalière. Les résultats permettent d'identifier trois aspects positifs du DT en ce sens : (1) son **approche collective**, (2) sa **structure et ses outils** et (3) sa **validité prouvée dans d'autres secteurs**. Premièrement, les entrepreneurs sociaux considèrent que par son approche collective, le DT peut permettre de favoriser la discussion et d'assurer une compréhension commune au sein de l'équipe. Ensuite, ils perçoivent que la structure de l'approche peut permettre de guider plus facilement la réflexion. Les étapes claires du DT et ses outils permettent de savoir quoi considérer et comment pour avoir des résultats qui améliorent l'organisation. Finalement, le fait que l'approche ait montré des résultats satisfaisants dans d'autres secteurs et organisations, rassure les entrepreneurs sociaux, les encourage d'autant plus à les utiliser mais également à les utiliser pour convaincre leurs parties prenantes (ex : Conseil d'Administration ou partenaires) du besoin d'amélioration au sein de l'organisation.

3.2.3 Ce qui nuance le modèle

Nos résultats laissent transparaître une **différence dans les perceptions des entrepreneurs sociaux** concernant la valeur ajoutée du DT selon que ceux-ci proviennent d'**entreprises sociales en développement ou d'entreprises sociales établies**. Les résultats ne permettent pas d'expliquer ces différences mais nous tenterons d'avancer des justifications plausibles.

Une première différence est que seuls les entrepreneurs sociaux appartenant aux entreprises sociales en développement perçoivent une valeur ajoutée pour la viabilité financière et la compétitivité. En effet, tous les répondants perçoivent directement une valeur ajoutée pour la mission sociale mais pas pour les deux autres dimensions. Une deuxième différence est marquée,

comme nous l'avons déjà mentionné, au niveau de l'équilibre que le DT peut apporter pour ces trois dimensions. Pour les entreprises sociales en phase de développement l'équilibre semblerait devoir être compensé en direction des dimensions de viabilité financière et de compétitivité tandis que pour les entreprises sociales établies, ce serait la mission sociale qui devrait reprendre plus de poids dans la balance.

Une explication de ces deux différences pourrait être que les perceptions des entrepreneurs sociaux sont influencées par les besoins que ceux-ci rencontrent. En effet, lorsque nous comparons les business modèles (simplifiés) des organisations que nous avons interrogées, nous nous rendons compte que les entreprises sociales en développement ont naturellement pour objectif de se développer. Pour cela elles ont besoin de développer des sources de revenus stables, de créer des postes payés et de mobiliser d'autres ressources (voir Annexes VI et VII). De l'autre côté, les entreprises sociales établies ont pour objectif d'étendre leur mission sociale. Reposant déjà sur des sources de revenus stables, celles-ci souhaitent permettre à un plus grand nombre de personnes de bénéficier de leur impact social (voir Annexes VIII et IX). Ce constat peut être soutenu par les propos de nouveaux auteurs. D'une part, Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006) disent que les entrepreneurs sociaux en phase de start-ups reposent généralement sur les trois « F » : « family, friends and fools » et qu'ils cherchent à aller au-delà de cela, constituer un réseau et des ressources stables. D'autre part Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2012) soutiennent qu'une fois que l'entreprise sociale a des ressources financières stables pour soutenir son activité créatrice de valeur sociale (qu'ils appellent innovation sociale), elle cherche à développer et étendre celui-ci à un plus grand nombre. Les entrepreneurs sociaux percevraient donc une valeur ajoutée du DT là où ils ont des besoins pour leur développement actuel.

Une autre explication pourrait être que cela prend tout simplement plus de temps aux entreprises sociales établies de repenser leur organisation car elles dépendent d'un Conseil d'Administration, de différents partenaires et financeurs. Comme le mettait en avant le répondant de THAT, entreprise sociale établie depuis 15 ans : « *when it's about reconfiguring it takes more than a sketch. I think it takes more time for established organisations to re imagine themselves.* » (THAT, Is). Après une seule expérimentation du DT lors de « Boost by Design », ils ont plus de difficultés que les entrepreneurs sociaux en phase de développement d'évaluer comment ils vont utiliser les pratiques du DT et voient donc uniquement la valeur ajoutée directe pour la mission sociale.

Une troisième différence s'observe au niveau de la manière dont ces organisations envisagent d'utiliser l'approche du DT. Les entrepreneurs sociaux en train de développer leur entreprise sociale considèrent qu'ils vont pouvoir l'utiliser pour structurer leur réflexion de développement, identifier des nouveaux domaines de développement ou des nouvelles sources de revenus. Tandis que les entrepreneurs sociaux d'entreprises sociales établies envisagent d'utiliser le DT pour adapter leurs services existants aux besoins des utilisateurs et développer de nouvelles activités pour étendre leur impact social.

Ces différences permettent alors de nuancer le modèle. Nous pouvons déduire que les résultats de l'utilisation du DT seraient susceptibles d'être différents en fonction du stade de développement de l'entreprise sociale. Cependant, ces différences restent à confirmer par une comparaison des impacts à long terme dans ces deux types d'organisations.

3.2.4 Ce qui affaiblit le modèle

Bien que les entrepreneurs sociaux ayant expérimenté le DT perçoivent de multiples valeurs ajoutées, il est important de tenir compte des éventuelles barrières qui pourraient freiner la réalisation de celles-ci.

D'une part, les résultats permettent d'identifier des **barrières empêchant l'entrepreneur social de mettre en pratique l'approche du DT depuis le départ**. Celles-ci seraient dues soit à un manque de temps ou de ressources financières de la part des entrepreneurs sociaux, paramètres identifiés de manière générale comme la plus grande faiblesse de ce type d'organisations, soit à une réticence des décisionnaires de l'organisation à les utiliser. En effet, principalement dans les organisations établies où les décisions se prennent au niveau du Conseil d'Administration, il est important que l'adoption de l'approche soit soutenue pour développer les moyens nécessaires à sa mise en place.

D'autre part, les résultats permettent d'identifier des **barrières empêchant l'entrepreneur social d'obtenir les résultats attendus du DT**. Celles-ci pourraient provenir d'un manque de ressources financières pour mettre en place les idées émergentes du processus, ce que Bucolo & Wrigley (2013) établissent également comme une limite majeure dans la possibilité de bénéficier des effets positifs du DT par ce type d'organisations. Un système en place rendant difficile le changement

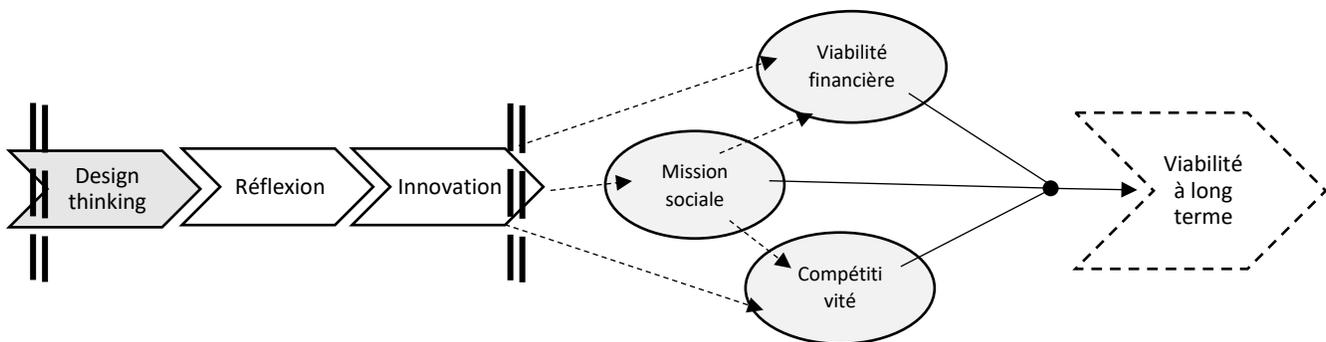
peut également limiter la possibilité de mise en œuvre des innovations, ce qui selon nos résultats sera plutôt observé dans des organisations établies depuis un certain temps ou devant respecter une forme d'activité spécifique.

Ces barrières amènent à affaiblir le modèle et à attirer l'attention sur le fait que bien que les entrepreneurs sociaux perçoivent des valeurs ajoutées du DT et aient l'intention de le mettre en pratique dans leur organisation, ceux-ci pourraient être freinés par ces barrières.

Ces limitations permettent de renforcer les propos de Yee et al. (2015) qui identifient des conditions essentielles pour obtenir des impacts positifs de l'utilisation du DT. Nous retrouvons des conditions qui font le lien avec la plupart des barrières que nous avons identifiées. Par exemple, les auteurs citent l'importance que l'approche du DT soit portée par les managers, ce qui pourrait éviter une non adhésion des décisionnaires à l'approche du DT et assurer que l'organisation se donne le temps et les moyens de la mettre en place. Ensuite, ils disent qu'il est essentiel de détenir les ressources nécessaires à la mise en place des résultats du processus et finalement, ils citent aussi l'importance d'avoir une culture d'ouverture car des changements ne peuvent s'opérer dans un contexte où il y a des réticences au changement. Les auteurs ajoutent également d'autres conditions, plutôt liées à la mise en pratique de l'approche du DT, pour pouvoir assurer un impact sur le long terme de l'utilisation de ces pratiques, telles que la nécessité d'opérer l'approche en équipes multidisciplinaires ou de créer une confiance entre les membres de l'organisation. Ces conditions sont intéressantes à prendre en compte notamment dans le cadre de nouvelles initiatives visant à intégrer le DT au sein des entreprises sociales.

3.3. Nouveau modèle de recherche

Les résultats ont montré que le format du modèle avancé sur base des hypothèses théoriques pour faire le lien entre DT et viabilité à long terme des entreprises sociales fait de manière générale sens. En effet, les entrepreneurs sociaux perçoivent que l'utilisation du DT au sein de leur organisation peut les aider à améliorer leur mission sociale, leur viabilité financière et leur compétitivité. Par ailleurs, leurs perceptions par rapport à la valeur ajoutée du DT ont également apporté des éléments permettant de compléter, nuancer et conditionner celui-ci, ce qui nous amène à représenter un nouveau modèle :



Les résultats nous ont permis d'intégrer trois changements principaux par rapport au modèle de départ :

- Une **convergence** vers un équilibre de la mission sociale, viabilité financière et compétitivité montrant que le DT aurait la possibilité, en plus d'aider à améliorer chacune de ces dimensions, d'amener un meilleur équilibre des trois.
- Une **valeur ajoutée supplémentaire** du DT consistant à encourager la réflexion grâce à la structure, à l'aspect collectif et à la validité de l'approche.
- Des **barrières** au lancement du processus et à la mise en œuvre des résultats qui pourraient freiner les entrepreneurs sociaux à bénéficier du DT.

Ce modèle représente de manière structurée comment les entrepreneurs sociaux perçoivent la valeur ajoutée du DT par rapport à la viabilité à long terme de leur organisation. Il montre qu'une première valeur ajoutée peut être perçue au point de vue de l'encouragement à la réflexion et ensuite qu'une fois que cette approche est appliquée elle aurait la possibilité d'aider à accomplir

de façon équilibrée la mission sociale, à soutenir la viabilité financière et la compétitivité de l'organisation. Il est finalement important de remarquer que ces valeurs ajoutées peuvent être freinées par certaines barrières.

Par ailleurs, nous proposons également de prendre ce modèle sous un autre angle. Celui-ci pourrait constituer une « grille de lecture » pour des expérimentations futures. Nous conseillons d'interpréter les composantes de ce modèle comme des axes à prendre en considération si l'on veut connaître les impacts de l'utilisation du DT par une entreprise sociale. En effet, les perceptions des entrepreneurs sociaux ayant confirmé ces différents axes, nous nous attendons à pouvoir observer des résultats dans ceux-ci.

Toutefois, nous attirons l'attention sur le fait que ce nouveau modèle n'induit pas les résultats qui peuvent se trouver derrière les flèches puisque ceux-ci, bien que pour certains renforcés par les perceptions des utilisateurs, n'ont pu être vérifiés. Nous souhaitons présenter ce modèle comme une aide pour les recherches futures et pour cela le garder flexible. Nous présenterons donc uniquement une liste de valeurs ajoutées potentielles que le DT pourrait avoir, à vérifier :

Valeurs ajoutées pour la mission sociale	Amener à mieux connaître les besoins et le contexte des utilisateurs finaux et ainsi développer des nouvelles solutions, comblant leurs besoins de manière plus efficace
Valeurs ajoutées pour la viabilité financière	Développer des solutions plus efficaces nécessitant moins de ressources Innover en termes de sources de revenus Aider à justifier la mission sociale auprès de financeurs externes Aider à justifier les besoins de financements dans une demande de fonds publics
Valeurs ajoutées pour la compétitivité	Permettre de se différencier des autres organisations auprès des financeurs publics en aidant à justifier la mission sociale Permettre de se différencier des autres organisations offrant les mêmes services auprès des utilisateurs en aidant à justifier la mission sociale Encourager une culture d'innovation Définir de nouveaux domaines de développement où les besoins ne sont pas comblés par la concurrence

Conclusion

Ce travail a mis en avant l'utilisation d'une approche d'innovation et de résolution de problème récemment utilisée dans les entreprises. Le design thinking (DT), par son approche centrée sur les utilisateurs, expérimentale et collective, amène les entreprises à innover en adéquation avec les besoins des utilisateurs et à concrétiser leurs idées rapidement. Dans un contexte où les pratiques de DT rejoignent peu à peu d'autres secteurs, notre recherche a permis de soutenir son introduction dans les entreprises sociales. La littérature s'est peu intéressée à la rencontre de ces deux concepts, pourtant un intérêt est porté au développement de programmes permettant aux entrepreneurs sociaux d'utiliser le DT dans leur organisation.

Ce travail a permis de mettre en lumière un cas pratique dans lequel le DT a été introduit aux entreprises sociales, le programme « Boost by Design ». Celui-ci avait pour but de sensibiliser des entrepreneurs sociaux à utiliser les méthodes de DT dans leur organisation. Durant quatre workshops, des entrepreneurs sociaux ont été amenés à expérimenter le processus du DT. En se mettant dans la peau de leurs utilisateurs, ils ont identifié un problème propre à leur activité et ont, grâce aux outils créatifs et à la collaboration dans le groupe, généré des idées innovantes, correspondant aux besoins de leurs utilisateurs. Des entretiens réalisés avec des participants au programme ont permis d'identifier la manière dont les entrepreneurs sociaux perçoivent la valeur ajoutée du DT une fois qu'ils ont testé cette approche et comment ils pensent que celle-ci peut aider leur organisation dans le futur.

Les résultats de cette recherche permettent de développer plusieurs conclusions.

Le programme « Boost by Design » a sensibilisé les entrepreneurs sociaux à une **approche centrée sur les utilisateurs et créative**. Ils considèrent que celle-ci leur a permis d'approcher ce qu'ils font dans leur organisation sous un autre angle, selon la perspective de leurs utilisateurs, et de manière créative. Tout simplement en changeant un peu la manière dont ils pensent, le DT leur a donné la possibilité de remettre en question les services qu'ils offrent et trouver de nouvelles idées pour les améliorer.

Le DT semble être une approche **cohérente avec l'objectif social** des entreprises sociales. En effet, celles-ci reposent sur l'objectif premier de répondre au mieux aux besoins de leurs utilisateurs. Les

entrepreneurs sociaux valorisent alors les outils et la structure fournis par cette approche leur permettant de s'assurer d'être centrés sur leurs utilisateurs et de considérer ceux-ci de manière systématique et complète pour prendre de bonnes décisions.

Ensuite, les entrepreneurs sociaux perçoivent **plusieurs valeurs ajoutées du DT pour leur organisation**. Ils considèrent que l'adoption de celui-ci pourrait permettre d'améliorer leur **mission sociale** en adaptant leurs services en fonction des utilisateurs et en considérant ceux-ci dans la prise de décision. Egalement, ils considèrent que le DT pourrait participer à une meilleure **viabilité financière** en les aidant à générer de nouvelles idées concernant leurs sources de revenus et à justifier les besoins de financements dans une demande de fonds. Enfin, ils perçoivent une possibilité d'amélioration de leur **compétitivité** par le développement d'une culture d'ouverture aux idées dans l'organisation, une permission d'innover, et en permettant d'identifier de nouveaux domaines de développement.

De plus, les entrepreneurs sociaux perçoivent un **encouragement à entamer une réflexion au sein de leur organisation** grâce au DT. Par son aspect collectif et structuré et par le fait que l'approche ait été validée dans de nombreuses organisations, les entrepreneurs sociaux ont la capacité d'assurer une vision partagée au sein de l'organisation et de savoir comment entamer la réflexion pour améliorer celle-ci.

Enfin, les entrepreneurs sociaux perçoivent des **barrières qui pourraient les empêcher de bénéficier du DT** pouvant provenir d'un manque de temps ou de ressources financières, une non adhésion des décisionnaires à l'approche ou une difficulté de changement au sein de l'organisation.

Les entrepreneurs sociaux, après avoir acquis certains outils du DT lors de « Boost by Design » sont convaincus de l'utilité de cette nouvelle approche pour leur organisation. Ils sont motivés à intégrer les pratiques du DT et voient un potentiel d'améliorer leur viabilité. Un mois et demi après les workshops, trois sur les quatre répondants déclarent déjà avoir pu mettre en place un des outils abordés pendant « Boost by Design ».

Au vu de la perception positive du DT et des valeurs ajoutées identifiées par les entrepreneurs sociaux pour leur organisation, nous pouvons d'une part établir de manière théorique que le DT a le potentiel d'aider les entreprises sociales à être plus viables à long terme. D'autre part, nous pouvons renforcer l'encouragement à un développement de celui-ci au sein des entreprises sociales.

Implications théoriques

Bien qu'un grand nombre de textes s'intéressent déjà au DT et à ses effets dans les entreprises traditionnelles, peu d'auteurs se sont intéressés à son application en entreprises sociales. Un apport de ce travail est d'avoir permis de rassembler dans un même document les recherches qui ont déjà été établies à ce sujet et également de participer à l'avancement de celles-ci en amenant l'exemple du programme « Boost by Design ».

Un second apport est la suggestion d'un modèle structuré pour faire le lien entre DT et sa valeur ajoutée pour la viabilité des entreprises sociales. Cette recherche propose mettre en lien la valeur ajoutée du DT par rapport à trois dimensions : la mission sociale, la viabilité financière et la compétitivité.

Implications pour les entreprises sociales

Dans un contexte où la rentabilité et la compétitivité sont les principes conducteurs de l'économie actuelle, il est intéressant de souligner que ce mémoire participe au soutien du développement d'autres manières de faire du business. Les entreprises sociales agissent non pas dans le but ultime du profit mais dans le but de créer une valeur sociale pour la société. Par leur combinaison d'activité économique et de mission sociale, reposant sur des principes démocratiques et de limitations de distribution des profits, elles apparaissent comme des « alternatives crédibles pour inspirer une transformation dans la manière dont nous envisageons le fonctionnement de l'activité économique » (Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège, p. 44).

Soutenir les entreprises sociales c'est donc d'une part soutenir l'impact social qu'elles génèrent pour la société mais également soutenir l'intérêt d'une remise en question des modèles économiques et modes de gestion qui nous sont diffusés. Ce mémoire met en avant un besoin de ces organisations d'être soutenues dans leur viabilité à long terme pour pouvoir pérenniser leurs activités créatrices de valeur sociale. En effet, celles-ci rencontrent souvent un manque de compétences en gestion, un manque de vision stratégique et une difficulté à assurer leur viabilité à long terme par des financements publics qui diminuent et une concurrence qui apparaît avec d'autres organisations à but lucratif et non lucratif. Nous proposons alors un outil qui a le potentiel d'améliorer leur viabilité à long terme. Le DT, par son format accessible, collectif, et structuré et

par sa cohérence avec les objectifs sociaux de l'organisation, est un outil accessible pour les entreprises sociales. Il a le potentiel de les amener à entamer une réflexion au niveau stratégique ou opérationnel pour repenser leur organisation et innover mais également d'intégrer au jour le jour plus de créativité et mieux considérer leurs utilisateurs dans leurs décisions.

De plus, en présentant une approche centrée sur les utilisateurs aux entreprises sociales, nous proposons un outil qui peut permettre d'encourager celles-ci à ne pas tomber dans la dérive des organisations à but lucratif qui fonctionnent d'abord en vue du profit. En effet, les entreprises sociales combinant activité économique et mission sociale pourraient voir les objectifs économiques prendre le dessus sur les objectifs sociaux, ce que ce travail soulève notamment dans les entreprises sociales établies depuis un certain nombre d'années. Les outils du DT en permettant de considérer les utilisateurs à chaque prise de décision assurent que les entrepreneurs sociaux gardent leur mission sociale en première ligne.

Enfin, par l'étude du cas du programme « Boost by Design », nous amenons un exemple concret de comment les entreprises sociales peuvent être initiées au DT. L'observation de ce programme permet notamment de suggérer aux programmes futurs l'adoption d'un format collaboratif de workshops, mélangeant plusieurs entreprises sociales entre elles. Durant « Boost by Design », les entrepreneurs sociaux ont non seulement appris à utiliser les outils du DT mais également bénéficié de l'expérience des autres et créé des connexions renforçant la possibilité de synergies dans ce secteur.

Au vu de l'intérêt grandissant porté au développement des pratiques de DT en Wallonie, nous pourrions encourager des structures comme le « Centre de compétence Design Innovation »²⁹ ou l'organisation « ID Campus »³⁰ à s'intéresser à former des entrepreneurs sociaux au DT. Celles-ci proposent déjà une série de formations, sous formes d'ateliers pratiques, visant à sensibiliser un public varié (étudiants, futurs entrepreneurs, entreprises, etc.) aux méthodes créatives du DT. Ces formations rejoignant de près la manière dont a été conduit « Boost by Design », il pourrait être envisagé qu'elles soient adaptées pour des entreprises sociales. En attendant que de tels programmes soient développés, nous pouvons conseiller à toute entreprise sociale qui souhaiterait

²⁹ Site internet du « Centre de compétence Design Innovation » : <https://www.designinnovation.be/>

³⁰ Site internet de « ID Campus » : <https://idcampus.be/>

se former au DT de consulter le « toolkit » du programme « Social-up »³¹ qui sera mis en place fin 2017, ou le « Field Guide to Human-Centered Design »³² développé par « IDEO.org ».

Limites et suggestions pour les recherches futures

Notons que ce travail présente toutefois certaines limites, notamment liées aux contraintes de temps et de moyens. Ainsi ce mémoire se concentre uniquement sur la perception du DT de la part d'entrepreneurs sociaux ayant pu participer au programme « Boost by Design ». Il serait alors intéressant de se pencher à nouveau sur des entrepreneurs sociaux qui ont pu tester le DT afin de compléter nos résultats et leur donner du poids dans un contexte plus large. « Boost by Design » ayant peu abordé la partie expérimentale du processus du DT, d'autres perceptions pourraient notamment être identifiées. Nous voyons par exemple une possibilité de s'intéresser aux participants du programme européen « Social-up » qui vise à développer un « toolkit » du DT pour les entreprises sociales.

Ensuite, cette recherche repose sur les résultats d'un échantillon réduit d'entrepreneurs sociaux. Par conséquent, nous ne pouvons généraliser nos conclusions à l'ensemble des entreprises sociales. De plus, deux des répondants font partie d'organisations aspirant à devenir des entreprises sociales, c'est-à-dire qui ne reposent pas encore sur une activité économique stable. Cela nous amène à soulever la question de savoir si le DT peut être bénéfique à tout modèle d'activité d'entreprise sociale. Nos résultats ont notamment permis de suggérer une éventuelle différence entre les entreprises sociales établies et celles en développement, il serait alors intéressant d'approfondir cela en comparant les résultats pouvant être obtenus dans chacune de ces organisations.

Enfin, cette recherche a porté sur la perception des entrepreneurs sociaux par rapport au DT, après une première expérimentation de ces pratiques. En ce sens, les résultats de cette recherche sont limités à ces perceptions. Au vu du potentiel positif du DT perçu par les entrepreneurs sociaux et leur motivation à l'appliquer à leur organisation, nous encourageons des recherches futures à

³¹ Le « toolkit » que le programme « Social-up » souhaite développer comportera une série d'outils adaptés aux besoins des entreprises sociales. Lorsqu'il sera publié, il pourra être trouvé via ce lien : <http://designthinking-socialup.eu/>

³² Le « Field Guide to Human Centered Design » est un guide présentant des outils du DT adaptés au secteur social, il comporte 57 outils et des « case studies » pour illustrer comment ceux-ci peuvent être utilisés. Il peut être téléchargé librement via ce lien : <http://www.designkit.org/resources/1>

s'intéresser concrètement aux impacts du DT en entreprises sociales. Il serait par exemple intéressant de se pencher à nouveau sur les participants du programme « Boost by Design » dans plusieurs mois afin de voir comment ils ont pu utiliser le DT et en quoi cela leur a été bénéfique. Le modèle de recherche que nous présentons dans la dernière partie de ce mémoire peut constituer une « grille de lecture » pour ces expérimentations futures. A partir de celui-ci, nous suggérons une série de questions à l'attention des chercheurs pouvant guider ceux-ci vers de potentiels impacts de l'utilisation du DT :

Comment l'acquisition des outils du DT a facilité :

- *...la réflexion au niveau opérationnel et stratégique ?*
- *... la capacité à comprendre les utilisateurs et à leur proposer des services adaptés à leurs besoins ?*
- *... la capacité à trouver de nouvelles sources de revenus et à justifier les besoins de financements dans des demandes de fonds ?*
- *... l'ouverture au changement de l'organisation et sa capacité à se différencier auprès de ses utilisateurs et de ses financeurs ?*
- *... l'équilibre entre mission sociale, recherche de viabilité financière et compétitivité ?*

Bibliographie

- Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC Liège – Université de Liège. (2016). *Le baromètre des entreprises sociales 2016*. Liège, Belgique : Auteur.
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Les classiques des sciences sociales*. Presses de l'Université du Québec.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Badke-Schaub, P., Roozenburg, N., & Cardoso, C. (2010). Design thinking: a paradigm on its way from dilution to meaninglessness. In K. Dorst, S. Stewart, I. Staudinger, B. Paton & A. Dong (Eds.), *Proceedings of the 8th Design Thinking research symposium* (pp.39-49).
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Boland, J.R., & Collopy, F. (Eds.). (2004). Design matters for management. In *Managing as designing* (pp.3-18). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bonakdar, A., & Gassmann, O. (2016). Design thinking for revolutionizing your business models. In W. Brenner & F. Uebernickel (Eds.), *Design thinking for innovation: Research and practice* (pp.57-66). Cham, Suisse: Springer International.
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design thinking as mindset, process, and toolbox. In W. Brenner & F. Uebernickel (Eds.), *Design thinking for innovation: Research and practice* (pp.3-21). Cham, Suisse: Springer International.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2010, 30-35.

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, June, 86(6), 84-92.
- Brown, T. (2009a). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (1^{ère} ed.). New York, NY: HarperCollins.
- Brown, T. (2009b, July). *Tedtalk: Designers – think big!* [Video]. En ligne https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big
- Bucolo, S., & Matthews, J. H. (2011, January). Design led innovation: Exploring the synthesis of needs, technologies and business models. In *Proceedings of Participatory Interaction Conference 2011, 13-15 January 2011*, Sonderborg, Danemark.
- Bucolo, S., & Wrigley, C. (2013). Sustaining social innovation enterprises through a design led innovation framework. In J. Faust (Ed.), *Business Design Conference 2011, 17-19 Nov 2011*. Barcelone, Espagne: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Creative Dundee. (2017, mars). *Boost by Design*. En ligne, consulté le 29 mai 2017, <http://creativedundee.com/2016/11/boost-by-design/>
- Dart, R. (2004). Being «business-like» in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Danish Design Centre. (2015, 6 mai). *The Danish Design Ladder: Four steps of design use*. En ligne <http://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 1-28). Londres, Angleterre: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Eds.). (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *EMES working paper*, 8(1).
- Design Council. (2012). *Design delivers for business: A summary of evidence from the Design Council's Design Leadership Programme*.

Design Council. (2015, 17 mars). *The design process: What is the Double Diamond?* En ligne <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Douglas, H., Rogers, J., & Lorenzetto, A. (2014). Design thinking and social enterprise innovation. In A. Hermens (Ed.), *Proceedings of the 28th Australia and New Zealand Academy of Management Conference, ANZAM 2014: Reshaping Management for Impact* (pp. 1-15). Queensland, Australie: ANZAM.

Elsen, C. (2014, September). Design thinking: l'approche empathique, clé de voûte de l'entreprise créative ? [Slides Powerpoint]. In *Conférence Luxembourg Creative - Ouverture de la saison 2014-2015, 30 septembre 2014*.

Glen, R., Suciu, C. Baughn, C.C., & Anson, R. (2015). Teaching design thinking in business schools. *International Journal of Management Education*, 13(2), 182-192.

Ghosh, K. (2014). Creativity in business schools: Towards a need based developmental approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(2), 169-178.

Goerke, J. (2003). Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4), 317-327.

Hassi, L., & Laakso, M. (2011a). Conceptions of design thinking in the design and management discourses: Open questions and possible directions for research. In N.F.M Roozenburg, L.L. Chen, & P.J. Stappers (Eds), *Proceedings of IASDR2011, the 4th world conference on design research, Delft* (pp. 1-10).

Hassi, L. & Laakso, M. (2011b). Making sense of design thinking. *IDBM papers*, 1, 51-62.

Henry, A. (2010). Chapitre 3: Le financement. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (Non marchand, Economie sociale, pp.123-176). Liège, Belgique: EdiPro.

Huybrechts, B., Nicholls, A., Mouchamps, H., & Centre d'Économie Sociale - CES [centre de recherche]. (2012). Entrepreneuriat social : Définitions, ressorts et défis. In E., Bayle & J.-C., Dupuis (Eds.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1^{ère} ed., pp. 89-106). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.

- IDEO.org (2015a). *Design kit: Empathy* [Vidéo]. En ligne <http://www.designkit.org/mindsets/4>
- IDEO.org. (2015b). *Field guide to human centred design* (1^{ère} ed.). Canada: Auteur. En ligne <http://www.designkit.org/resources/1>
- Innovate UK (2015). *Design in innovation: Strategy 2015-2019*. En ligne <https://www.gov.uk/government/publications/design-in-innovation-strategy-2015-to-2020>
- Johnson, S. (2000). Literature review on social entrepreneurship. Alberta, Canada: University of Alberta.
- Johansson, U., & Woodilla, J. (2009, April). Towards an epistemological merger of design thinking, strategy and innovation. In *8th European Academy of Design Conference*, Aberdeen, Ecosse.
- Johansson, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
- Kaufmann, J. (2011). *L'entretien compréhensif* (3^e ed., L'enquête et ses méthodes). Paris, France: Armand Colin.
- Kirkman, D. M. (2012). Social enterprises: An multi-level framework of the innovation adoption process. *Innovation*, 14(1), 143-155.
- Leurs, B, & Roberts, I. (2017, 10 Février). *What do we mean by design?* En ligne http://www.nesta.org.uk/blog/what-do-we-mean-design?utm_source=Nesta+Weekly+Newsletter&utm_campaign=d04777f748-EMAIL_CAMPAIGN_2017_02_14&utm_medium=email&utm_term=0_d17364114d-d04777f748-181848581
- Liu, J. (2016, 4 février). *The new double diamond model of design thinking*. En ligne <https://medium.com/good-design/visualizing-the-4-essentials-of-design-thinking-17fe5c191c22>

- Loockwood, T. (2010). Design thinking in business: An interview with Gianfranco Zaccai. *Design Management Review*, 21(3), 16-24.
- Lowe Nielsen, S., Klyver, K., Rostgaard Evald, M. & Bager, T. (Eds) (2012). Social Entrepreneurship. In *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play* (pp.202-218). Cheltenham, United Kingdom: Edward Edgar.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2012). *The open book of social innovation*. En ligne <http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
- Nicholls, A. & Cho, A. H. (2006). Social entrepreneurship: The structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Change* (pp.99-118). Oxford, Angleterre: Oxford University Press.
- Nielsen, B.F., & Asheim, J. (2012, août). Mapping the added value of design thinking in social entrepreneurship. In *DS 71: Proceedings of NordDesign 2012, the 9th NordDesign conference, 22-24.08.*, Aarlborg University, Danemark.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), & Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3^e ed.). Paris, France: OCDE.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York, NY: Wiley.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e ed.). Paris, France: Armand Colin.
- Patton, M.Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189-1208.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.

Stampfl, G. (2016). *The Process of Business Model Innovation*. Wiesbaden, Allemagne: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Stanford d.school. (2009). *An introduction to design thinking* [slides Powerpoint]. En ligne https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/k12/wiki/c739e/attachments/ade8c/An_Intro_to_DT_Slides_07_10_09.pdf?sessionID=26dcbd4186155bfea2dd26fef789ff1f2ca793f3

Van Caillie, D., & Centre d'Etudes de la Performance des Entreprises - C.E.P.E. [research center]. (2004). Innover ... ou périr ! *La Libre Belgique, La libre entreprise*, chronique du 20 août 2004.

Yee, J., White, H., & Lennon, L. (2015). *Valuing design: Mapping design impact and value in six public and 3rd sector projects*. En ligne http://valuingdesign.org/ValuingDesign_Report_2015.pdf

Young, G. (2010). Design thinking and sustainability. *Zumio Meaningful Innovation*, 61(0), 1-27.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.