

# Marché du travail et Design Thinking

## Certification « Faciliter la démarche Design Thinking »

Présentation du Design Thinking dans un contexte de transformation des entreprises et des collectivités : création de nouveaux métiers et impacts sur les compétences recherchées

---

### La démarche du Design Thinking

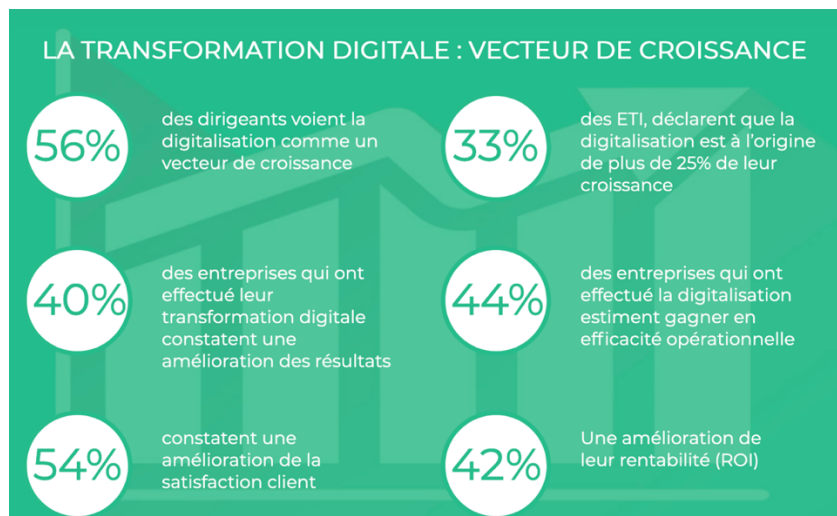
La démarche du Design Thinking incarne une philosophie et une méthodologie de projet, qui préconise l'utilisation de processus innovants accessibles et d'outils créatifs simples, afin d'être enseignables à tous. La démarche Design Thinking est dite centrée utilisateur, car elle prend en compte les caractéristiques de l'utilisateur final et elle vise à améliorer les services rendus à cet utilisateur en se focalisant sur ses besoins et ses attentes. Véritable posture, la démarche Design Thinking fait appel aux qualités d'empathie, d'observation, de synthèse, de créativité, de communication, de transversalité et de travail en collectif.

Le Design Thinking a été développé par l'Université de Stanford et l'agence IDEO. Elle s'est déployée depuis années 2000 -2010 aux USA et elle s'est imposée en France dans les années 2015.

### La transformation digitale des entreprises

La transformation digitale des entreprises s'est particulièrement accrue ces 5 dernières années. En effet, selon le *Baromètre Croissance et digital de l'ACSEL 2019*, 75 % des entreprises et 81 % des ETI considèrent le digital comme un vecteur de croissance. 1 entreprise sur 3 va disparaître d'ici 3 ans si elle n'initie pas cette transformation.

Cependant, 39 % des entreprises rencontrent des résistances à la transformation en interne, dû pour 36% des entreprises consultées à un manque de formation et pour 39% à la complexité de mise de mise en œuvre.



De plus selon une enquête IPSOS, 39 % des entreprises de 10 à 4999 salariés indiquent ne pas avoir en interne les ressources pour accompagner leur transformation numérique.

« Bien plus qu'une tendance, la transformation digitale doit donc désormais s'inscrire au centre de la stratégie des entreprises. Les experts sont unanimes : elle concerne tous les secteurs d'activités et les structures de toutes tailles. Question d'opportunités, de compétitivité, et donc de survie. Et pour cause : selon une étude du cabinet Roland Berger (*L'aventure numérique, une chance pour la France*, 2014), les entreprises les plus matures en matière de transformation numérique affichent une croissance six fois plus élevée que celles qui sont le plus en retard... »<sup>2</sup>

Dans ce contexte de transformation numérique, les entreprises, mais aussi les collectivités ont dû repenser leur offre de valeurs en se recentrant vers leur client/usager final afin de trouver une attractivité commerciale plus forte. De plus, l'innovation d'usage initiée par les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) pour l'accès aux services et aux biens a obligé les entreprises, les collectivités et les administrations à prendre en compte la notion d'expérience utilisateur. Tout cela a engendré une transformation organisationnelle. Elle implique une nouvelle forme de management et une remise en question des structures en silos.

BPI France fait d'ailleurs la même analyse : « La transformation numérique d'une entreprise est avant tout synonyme d'une nouvelle culture et d'une nouvelle façon de travailler, remettant en cause le modèle économique classique, ses chaînes de valeur, ses process, ses métiers, ses modes de collaboration, son mode de gestion humaine. Autant dire que cette révolution signe la fin de la culture du silo, pour faire place à l'open innovation, l'intelligence collaborative et l'agilité. Et c'est désormais le client, ses valeurs et ses attentes - de plus en plus fortes, qui arrivent en première position... sous peine de le voir partir ailleurs ».2

1 Source : Troisième édition du baromètre Croissance et digital de l'ACSEL, <https://www.reunio.fr/index.php/blog/detail/23---transformation-digitale-entreprises-chiffres>

2 Source : BPI France, article « La transformation numérique, une nécessité » : <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/Bpifrance-accompagne-la-transformation-digitale-des-entreprises/La-transformation-numerique-une-necessite-40563>

## **Émergence de nouveaux métiers et nouvelles compétences recherchées**

Pour conduire l'open innovation, l'intelligence collective et cette vision tournée utilisateur dans ce contexte de transformation numérique, de nouveaux métiers émergent depuis quelques années : chargé-e de l'innovation, responsable de la transformation, UX-UI, product owner, scrum master...

Il est fréquent de trouver les mentions suivantes dans les offres d'emploi correspondant à ces métiers :

- « Connaissances des outils Design Thinking, Gestion de projet, Méthodes agiles » ;
- « Vous maîtrisez les outils et méthodes du Design Thinking » ;
- « Vous avez une bonne connaissance des méthodes d'innovation (Design Thinking, Design sprint, lean start-up...) » ;
- « Animer et soutenir l'équipe projet, concevoir et animer des ateliers de travail (workshop, Design Thinking session...) » ;
- « Expérience dans le domaine de la User experience, Design Thinking et gestion de projet innovant »...

Bien qu'il soit difficile de trouver l'information concernant la part que représentent aujourd'hui ces métiers sur le marché de l'emploi, on trouve près de 1000 offres répondant à ces critères de recherches sur des réseaux comme Linked In. Selon un article des échos publié en 2020, « l'innovation peut aussi générer de nouvelles activités. Cela a été observé de façon frappante sur la période récente : près de 60 % des 50 millions d'emplois créés aux États-Unis entre 1980 et 2015 correspondraient à des métiers dont l'intitulé n'existait pas auparavant. »<sup>3</sup>

De manière plus globale, d'autres métiers et statuts évoluent de par ces transformations au sein de l'entreprise. Comme l'affirme l'Apec, « sous l'impact de multiples facteurs de transformation (numérique, mondialisation, métropolisation, réglementation, innovation, transition énergétique), les cadres doivent maîtriser de nouvelles compétences, notamment transverses.<sup>4</sup>

On parle alors de l'importance des softs skills et de l'attention particulière que commencent à leur accorder les responsables des ressources humaines : « Si certaines qualités comportementales sont innées, certaines soft skills comme l'organisation ou la communication peuvent s'apprendre. Les grandes entreprises et les ETI l'ont bien compris puisque 52% d'entre elles possèdent des modules de formation. 32% des sondés disent qu'ils réfléchissent à intégrer ce type de modules dans les mois à venir tandis que 40% de récalcitrants répondent que ce n'est pas à l'ordre du jour. Une tendance qui risque de s'inverser à mesure que le marché du travail accélère. La preuve, 89% estiment que les compétences comportementales au travail vont prendre davantage d'importance tandis que près de 96% de sondés jugent que les soft skills sont une opportunité pour créer une vraie dynamique au sein de l'entreprise et fidéliser les collaborateurs. »<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Source : Les Echos « Révolution technologique et emploi : la grande inconnue » : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/revolution-technologique-et-emploi-la-grande-inconnue-1169549>

<sup>4</sup> Source : Apec, « Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ? »

<sup>5</sup> Source : article du site Internet Monster : 5 points à retenir de l'étude Monster sur l'importance des soft skills, <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/5-points-a-retenir-sur-importance-soft-skills>

## **Le Design Thinking, qui permet de développer entre autres l'empathie, la créativité, le travail en équipe et la communication a donc un rôle à jouer.**

« Il existe une classification internationale regroupant les compétences du 21ème siècle ; classification reprise par l'OCDE. Parmi ces compétences, les fameux 4 "C" qui favorisent l'apprentissage ("learning skills") : Critical Thinking, Creativity, Communication, Collaboration. [...] c'est une base fiable sur laquelle les entreprises devraient repenser leurs offres, car ces 4 "C" sont non seulement des compétences transverses mais sont (encore aujourd'hui du moins) l'apanage des hommes et des femmes face à la machine. Ces 4 "C" sont donc primordiaux : un esprit critique pour résoudre des problèmes complexes et challenger une information pas toujours fiable (les fake news par exemple, y compris celles générées par des IA) ; de la créativité pour proposer des produits et services innovants ou pour trouver de nouvelles méthodes de collaboration plus performantes ; de la communication pour véhiculer ses idées clairement et rapidement, ce qui implique de prendre en compte les caractéristiques propres à ses interlocuteurs et à son environnement de travail pour une communication pertinente ; et enfin de la collaboration pour apprendre aux côtés des autres, monter en compétences rapidement et favoriser la créativité du groupe. » 6

Si, « l'étude Monster montre que 95% entreprises se basent en premier lieu sur l'entretien physique pour repérer ces compétences comportementales », **une reconnaissance de ces softs skills via une certification au parcours Faciliter la démarche Design Thinking, pourrait être utile aux recruteurs. En effet, ces derniers pourraient ainsi dès le CV repérer les candidats ayant des aptitudes quant à l'empathie, la créativité, le travail en collaboratif ou encore savoir communiquer les idées.**

## **Le Design Thinking pour remettre l'humain au service de l'innovation**

Un autre enjeu des ressources humaines, au-delà de recruter le bon candidat, est de regagner de la valeur autour de la marque employeur. Les entreprises et les collectivités engagent donc des investissements dans le numérique et dans la formation de nouvelles méthodes de management. Elles veulent favoriser une culture plus propice à l'agilité, à la créativité, l'engagement et l'empathie. Elles prônent le collaboratif et la création de valeur.

Cette transformation numérique de l'entreprise, « où le flux de l'information devient ininterrompu et où l'on a du mal à mettre une frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, l'homme se retrouve constamment sous pression et affronte au quotidien un stress qui devient presque permanent chez certains. Saisir et comprendre ce type de malaise et les facteurs qui accentuent ce stress chez les collaborateurs devient une des priorités des managers qui devront par la suite arriver à manager cette situation pour éviter de mauvaises répercussions sur la performance même de l'entreprise. Le Design management et le Design thinking semblent être les meilleurs alliés pour gérer cette situation et deviennent ainsi les leviers de l'innovation en entreprise » 7

« 72% des dirigeants de grandes compagnies pensent que les trois prochaines années seront plus déterminantes pour leur industrie que les cinquante dernières. Aujourd'hui, chaque entreprise est à la recherche de sa boule de cristal qui la fera se différencier de la concurrence

---

6 Source : Article de Forbes Soft Skills : Quelles Sont Les Compétences Les Plus Recherchées ?

7 Source article du Matin « Management d'entreprises : Les 5 tendances qui feront la différence en 2020 », <https://lematin.ma/journal/2020/management-dentreprises-5-tendances-feront-difference-2020/329627.html>

et qui la placera sur les rails de l'innovation. Mais concrètement, une solution magique existe-t-elle vraiment ? Difficile à dire. En revanche, placer l'humain au cœur des processus d'affaires et supprimer le travail en silo s'avère être une véritable technique au service de l'innovation. C'est en tout cas la logique qui anime le Design Thinking. »<sup>8</sup>

La certification du parcours « faciliter la démarche Design Thinking », qui place la posture au cœur de la démarche pédagogique avec une application métier directe, permettrait à ces dirigeants d'identifier plus facilement cette méthodologie et leur donnerait un argument de communication supplémentaire vis-à-vis de la concurrence.

### **Design Thinking par l'École de design Nantes Atlantique EDNA : l'expérience d'une grande École supérieure dédiée au design depuis 30 ans**

L'École de design Nantes Atlantique est le témoin de cette demande de formations en Design Thinking : entreprises de télécommunications, banques, assurances, conseils départementaux, régions, préfectures, cliniques et hôpitaux, industrie agro-alimentaire et technique... Depuis ces 5 dernières années, tous les secteurs d'activités sollicitent notre centre de formation continue. **En effet, de 2017 à 2019, nous sommes passés de 391 apprenants en 2017 à 1069 apprenants en 2019 soit une augmentation de 174% du nombre d'apprenants.** La plupart de nos interventions en Design Thinking sont des accompagnements à la transformation des organisations.

A ce titre, le groupe Orange fait intervenir l'École de design Nantes Atlantique en Design Thinking auprès de ses salariés depuis 2012. Le groupe Orange communique d'ailleurs sur cette méthode sur son site Internet via des articles où l'on peut lire par exemple : « De nombreuses entreprises poussent des programmes de transformation de leurs espaces et modes de travail dans plusieurs buts : être plus agiles, baisser les coûts opérationnels, attirer et garder les meilleurs talents, mieux gérer leurs assets immobiliers et introduire de nouvelles technologies ou des outils digitaux. Un chantier Digital Workplace est aussi délicat que complexe, l'approche Design Thinking va vous permettre de le réaliser avec succès. »<sup>9</sup>

Par notre expérience, nous avons compris que le succès de cette méthode implique une large diffusion au sein de la structure et la mise en place de facilitateur-trice pour assurer son bon usage. En effet, le Design Thinking est appliqué à tous les niveaux de l'organisation, il peut aborder un questionnement stratégique, un problème d'innovation, la résolution d'un problème opérationnel... La mise en œuvre de la méthode nécessite la présence de personnes capables de conduire une équipe. Les personnes qui sont amenées à faciliter la démarche Design Thinking au sein de leur entreprise peuvent être présents dans les services d'innovation, transformation, DSI, RH, R&D, Marketing, services de gestion des collectivités. Ce sont par exemple des managers de service ou de projet, des responsables produits, en charge de l'innovation et des ressources humaines. Leur mission est d'accompagner leurs propres équipes ou d'agir de manière transversale dans l'organisation afin de faciliter l'application de la démarche. Il-elle définit l'équipe, la manière d'aborder la problématique, détermine les terrains d'observation, délivre les outils et indique le rythme pour chaque étape

---

<sup>8</sup> Site Internet de Talsom : <https://www.talsom.com/insights/le-design-thinking-au-service-de-la-transformation-numerique/>

<sup>9</sup> Source : site Internet Business service d'Orange : <https://www.orange-business.com/fr/blogs/realiser-transformation-digital-workplace-avec-design-thinking>

du processus. Il-elle invite le groupe à observer des postures nouvelles que l'on qualifie de soft skills, afin de favoriser l'empathie et la créativité.

Ce-tte facilitateur-trice doit donc savoir utiliser des outils, faire passer les étapes de recherche, de créativité, de prototypage tout en veillant à la dynamique et cohésion de groupe. Il-elle doit donc suivre une formation plus complète pour maîtriser de manière cohérente le principe, la philosophie, les outils et acquérir la posture du Design Thinker. C'est ce que propose notre parcours « faciliter la démarche Design Thinking ».

## Les fonctions du Facilitateur par le Design Thinking

---

Faciliter une démarche par le Design Thinking est une fonction transversale qui peut être utilisée par toute personne ayant pour objectif de développer un projet incluant divers services au sein de sa structure. C'est une démarche de management collaborative fondée sur la créativité pour faire émerger la solution la mieux adaptée à une problématique donnée.

Le Facilitateur par le Design Thinking travaille, avec la direction et les membres de différents services de l'organisation, à accompagner l'émergence de nouveaux services marchands ou publics qui soient tout à la fois, désirables pour l'utilisateur, réalisables grâce aux technologies déjà existantes et profitables pour la structure.

Afin de susciter une démarche d'innovation au cœur de l'entreprise, le Facilitateur par le Design Thinking veille à réunir des équipes composées de personnalités avec des profils et des parcours variés et à leur faire utiliser des pratiques de collaboration créatives, pour chacune des trois fonctions qui caractérisent sa mission :

- **Fonction 1**  
Accompagner une équipe projet afin de mettre en place la méthode et d'explorer les besoins utilisateurs dans une démarche centrée utilisateur.
- **Fonction 2**  
Conduire un collectif afin de définir la problématique, explorer des solutions innovantes et les valider auprès des parties prenantes.
- **Fonction 3**  
Piloter la démarche dans son ensemble, en impulsant les bonnes postures à adopter pour favoriser la dynamique et l'autonomisation du groupe et proposer des solutions innovantes.

### Les conditions d'exercice de l'activité les plus fréquentes

La fonction de Facilitateur par le design est une fonction transversale fédérant des équipes multidisciplinaires, elle est donc intégrée dans différents métiers de l'entreprise, comme :

- Chef de projet, chargé de projet, chargé de mission, ingénieur, marketeur, chargé d'innovation et plus généralement toute personne ayant à mener un projet d'innovation dans sa structure.

L'activité de cette fonction s'exerce au sein d'entreprises privées ou publiques ou d'associations, tous les services de la structure peuvent être concernés, comme :

- Innovation, R&D, marketing, production, SAV, administratif, financier