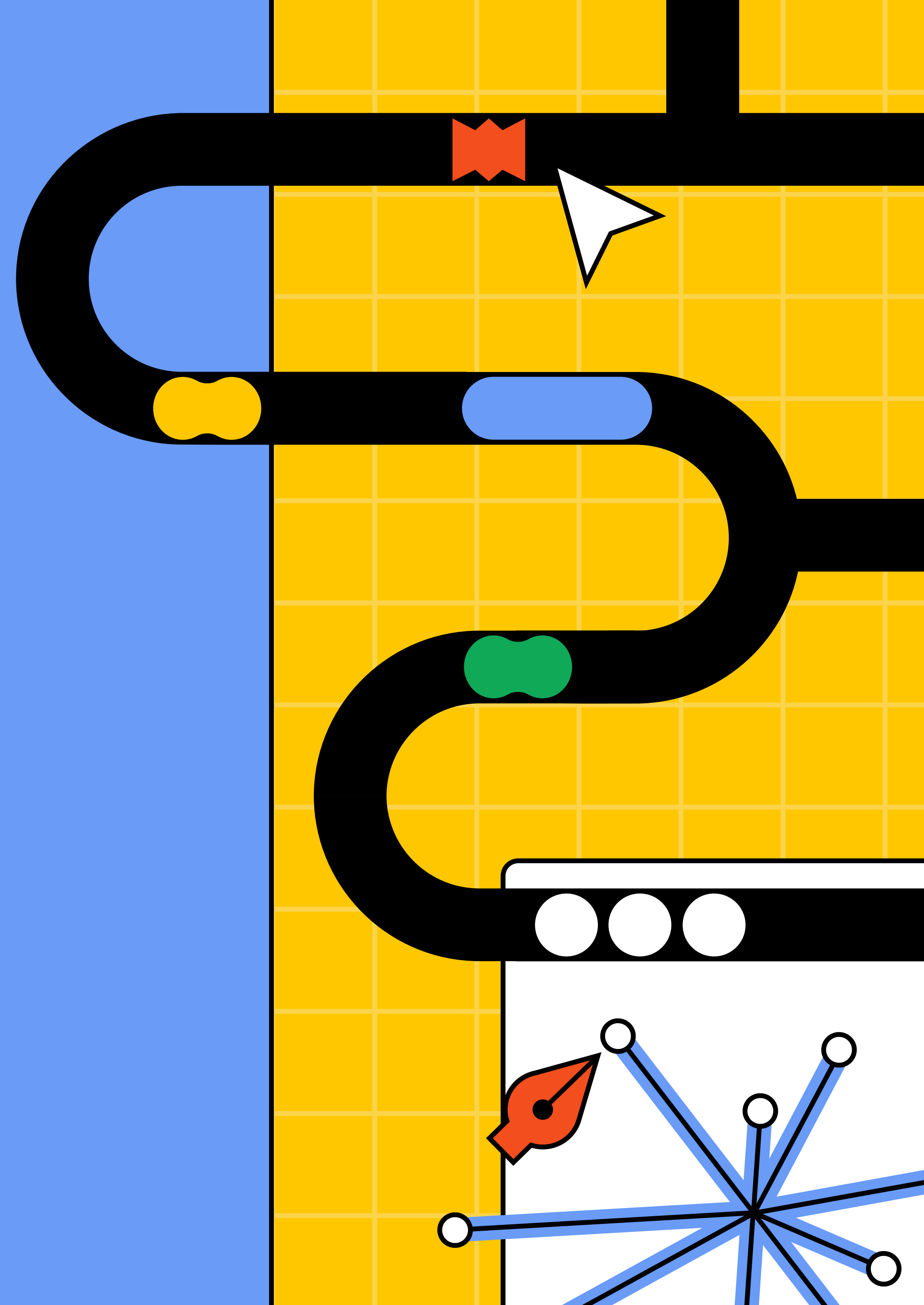


Le Guide du design pour les directions

Les entreprises commencent à comprendre que le design est plus qu'un service. Il s'agirait même de leur arme secrète. Bon nombre d'entre elles le considèrent comme une compétence essentielle, même au plus haut niveau.



Dans *Org Design for Design Orgs*, l'auteur Kristin Skinner et l'auteur Peter Merholz affirment : « selon l'avis général, le design serait une sorte de "bienfaiteur" : il rend les entreprises plus attractives, plus désirables et leurs produits plus simples à utiliser ». Judy Wert, célèbre recruteuse de designers, déclare que « de plus en plus de PDG accordent de l'importance au design et pensent qu'il aidera leur entreprise à réussir ».

Des études menées par McKinsey & Company ont révélé que les entreprises avec des pratiques design efficaces avaient doublé leurs performances par rapport à la concurrence.

Mais quelle en est la compréhension des PDG ? Que savent les leaders des processus du design, des structures des équipes et des motivations des designers qui ont pour projet de rejoindre la direction de leur entreprise ?

D'après McKinsey & Company, ils ne s'y connaissent que peu. En 2020, le cabinet de conseil indiquait que :



La raison de cette méconnaissance est peut-être liée au fait que le design en tant que discipline officielle est plus récent que la plupart des autres départements clés comme les ventes, le marketing ou encore l'informatique. En bien des façons, les designers ont dû se frayer leur propre chemin, en testant et en itérant, pour se faire une place dans l'entreprise. En d'autres termes : il fallait forger pour devenir forgeron. Grâce à ce processus d'expérimentation, des normes et des bonnes pratiques ont vu le jour pour aider les leaders qui cherchent à savoir comment créer des équipes de design performantes.

Dans ce livre électronique, nous aidons les PDG à comprendre comment le design opère en fonction de la taille de leur entreprise, des structures d'équipes aux pratiques et processus, en collaboration transverse avec les parties prenantes. En résumé : prenons du recul et regardons la vraie place *du design* en entreprise.

Chapitre

1^I

Le vrai pouvoir du design

Dans de nombreuses entreprises, on ne comprend toujours pas exactement ce qu'est le design, ou ce que font exactement les designers. Il y a peut-être une tendance à considérer le design comme de l'esthétique, ou dans le cas d'une réflexion plus poussée, qu'il s'agit d'une discipline qui intervient à la fin du processus, à l'étape d'affinage du produit final.

Cependant, comme le précise Kevin Bethune, auteur de *Reimagining Design: Unlocking Strategic Innovation*, lors d'une conférence Ted, les designers sont capables de résoudre des problèmes au-delà du produit en lui-même, et c'est ce qu'ils font. Ils peuvent façonner la manière dont nous travaillons et notre vision du monde.

« Si je devais demander aux premiers utilisateurs de téléphones portables ce qu'ils attendraient d'un téléphone avant la sortie de l'iPhone, ils m'auraient parlé d'un clavier plus adapté aux gros doigts, avance-t-il. C'est là que la vision à rayons X des designers entre en jeu. »

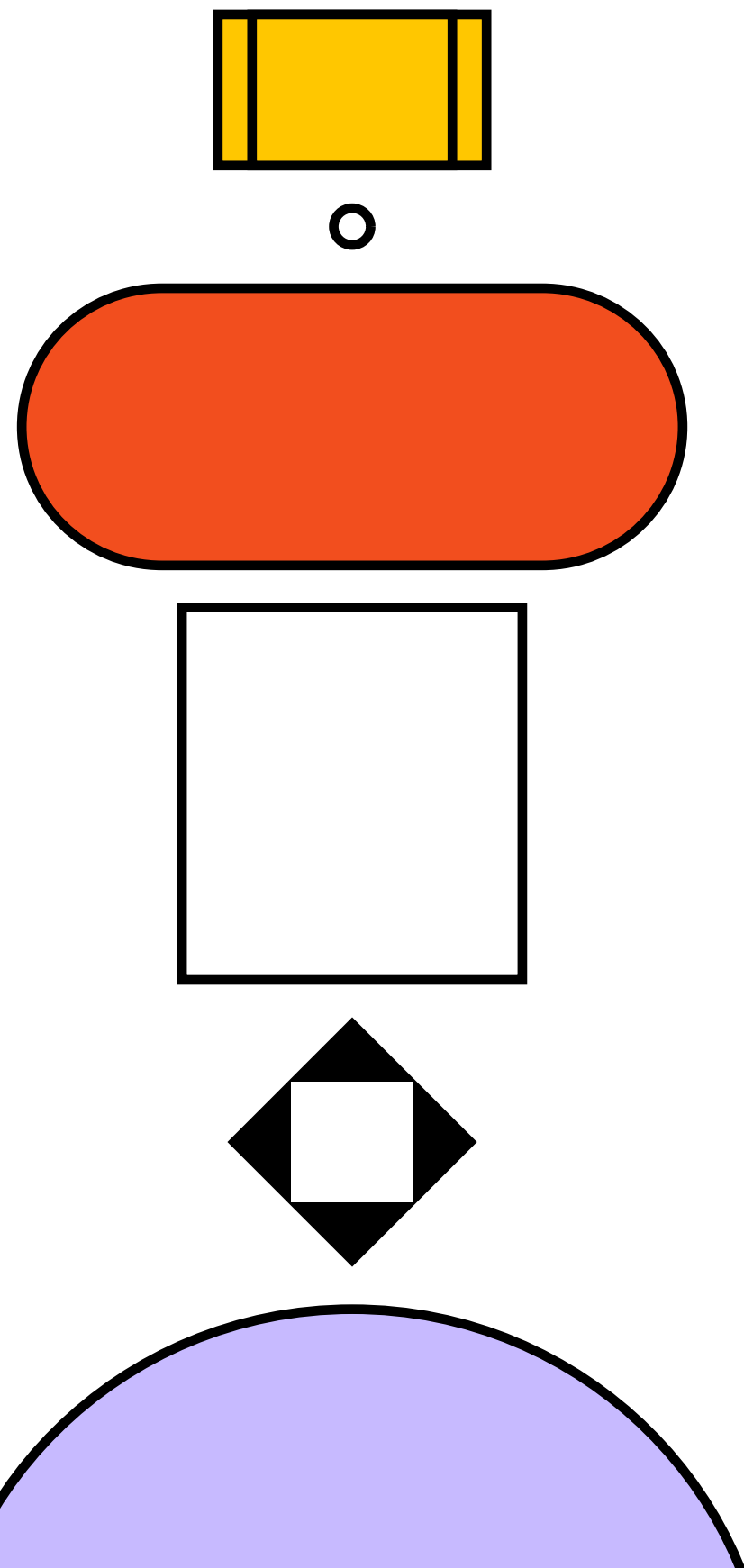
La vision à rayons X : la capacité de lire entre les lignes pour comprendre ce que les utilisateurs pensent vraiment et ce dont ils ont vraiment besoin. Il s'agit de l'un des 4 « super-pouvoirs » que Kevin attribue aux designers. Il fait également mention de :

La métamorphose : la capacité d'observer, mais aussi de devenir l'utilisateur pour comprendre son parcours

La valorisation du potentiel de l'autre : la capacité à comprendre les obstacles et ce dont l'autre a besoin pour donner le meilleur

La perception ultra-sensorielle : la capacité de percevoir l'expérience utilisateur de manière holistique et de considérer tous les sens, c'est-à-dire s'assurer que le produit garde un caractère humain

« Si vous voulez que votre entreprise soit un succès, vous devez, et j'insiste, créer un lien entre votre produit, votre service, votre plateforme numérique, et votre public, » explique l'auteur. « Il est vraiment question de prendre en compte leurs besoins, comme ce qu'ils attendent d'une relation personnelle. Le design joue un rôle essentiel dans ces connexions émotionnelles. »



Chapitre

2 | ^I

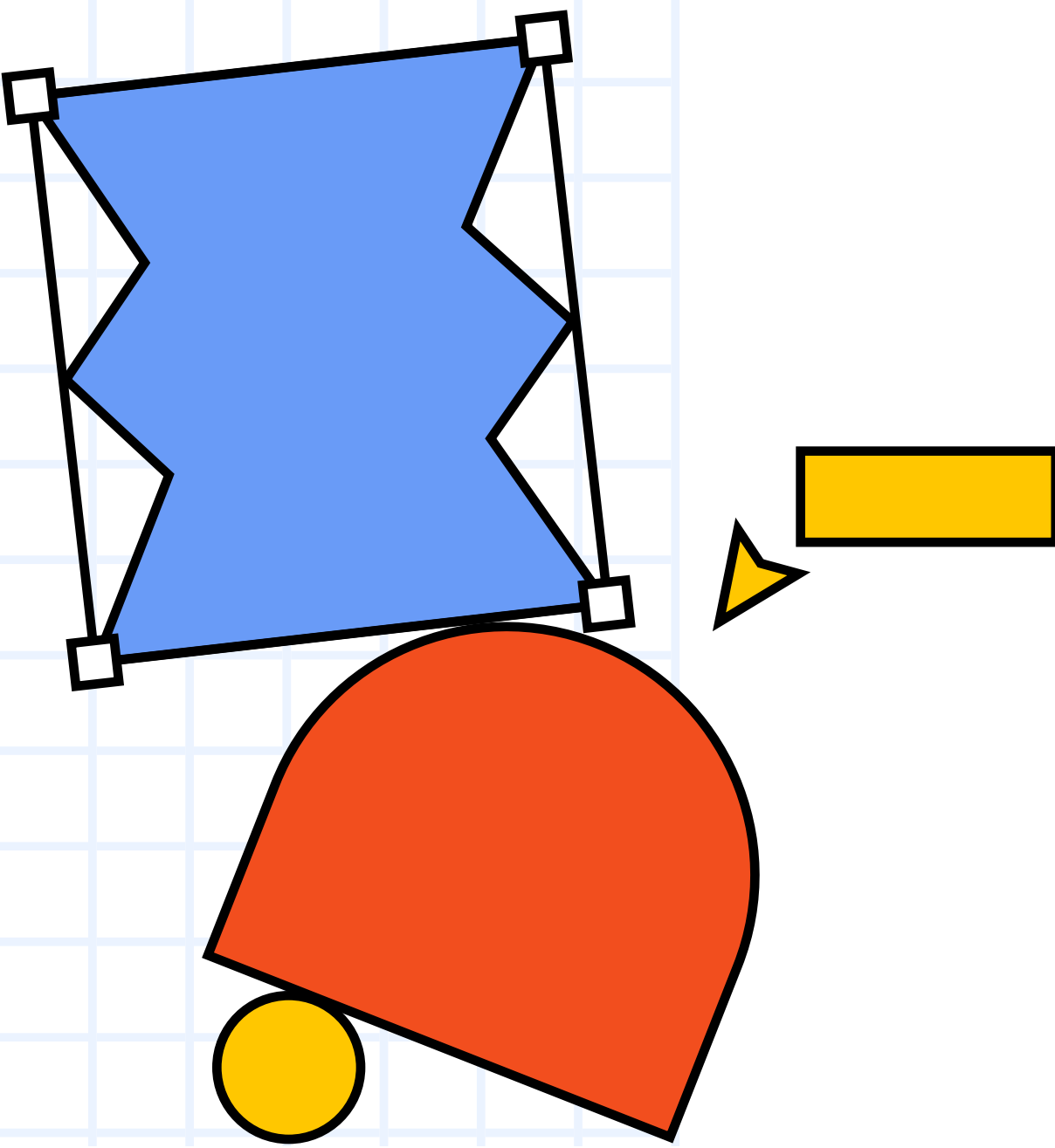
Compétences fondamentales des designers

Les designers sont connus pour leur capacité à remarquer des détails souvent négligés, à élever l'autre grâce à la facilitation, à imaginer les possibles et visualiser de potentielles solutions. La Stanford d.school et IDEO ont essayé d'exploiter certains de ces principes intangibles pour en faire un processus de design thinking que vous connaissez probablement. Cependant, quand vous embauchez des designers, vous ne les embauchez pas pour faire du design thinking, vous les embauchez pour leur art. Cet art peut être divisé en 6 grandes catégories :

01 Design de produit

Le design de produit peut décrire l'ensemble des compétences qui viennent appuyer la création de bout en bout des produits numériques. Cette catégorie comprend les compétences hybrides, tels que l'UX (User Experience, ou expérience utilisateur), l'UI (User Interface, ou interface utilisateur), et le prototypage, que la plupart des designers numériques dignes de ce nom possèdent aujourd'hui.

Bien sûr, le design de produit peut également s'appliquer à la création de produits physiques. En réalité, cette ambiguïté peut être utile quand les expériences numérique et physique se confondent, par exemple lors de la création d'écrans interactifs, d'appareils intelligents, de vêtements et accessoires connectés. Le design de service, qui tient compte des relations diverses dans une expérience de bout en bout, est une sorte de jumeau du design de produit en termes de compétences.



02 Design de communication et de marque

On peut désigner le design de communication plus généralement comme design visuel ou direction créative. Les designers développent des systèmes de marque et d'identité ainsi que les guides de styles et spécifications connexes pour définir la mise en page, les couleurs et la typographie. Cependant, il s'agit plus que d'esthétique : le design de communication est profondément ancré dans la sémiotique, c'est-à-dire la compréhension des symboles, leur sens et l'interprétation de ce sens selon le contexte culturel.

Le design de communication comprend également des compétences spécialisées tels que le design d'informations et de données. Ces designers sont chargés de proposer des visuels accessibles, compréhensibles et élégants (mais aussi interactifs) qui transmettent des informations complexes reposant sur des données. Pensez, par exemple, aux images avec lesquelles nous interagissons sur les sites d'informations, pensées par les designers pour nous aider à comprendre des histoires complexes.

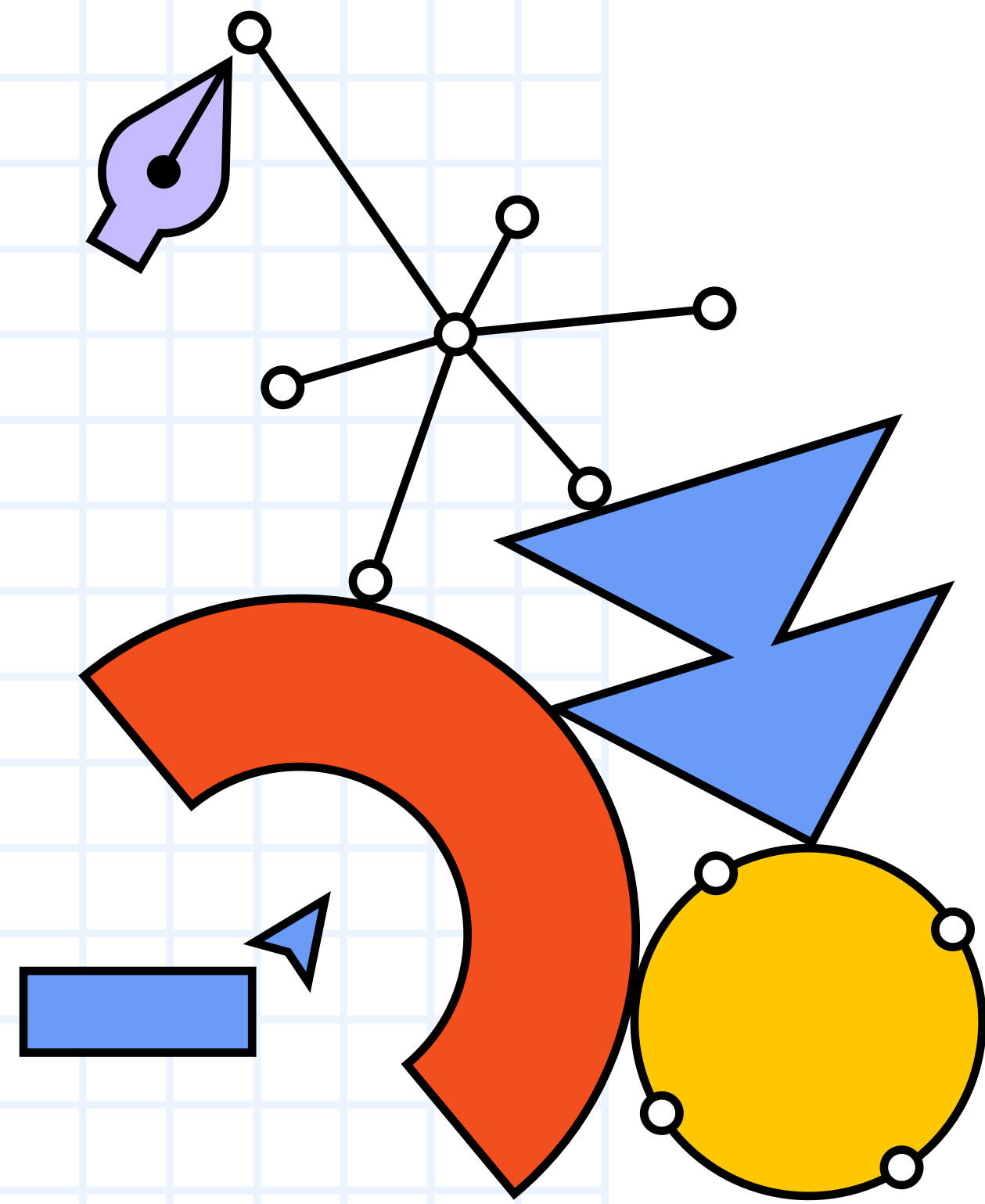
03 Recherche design

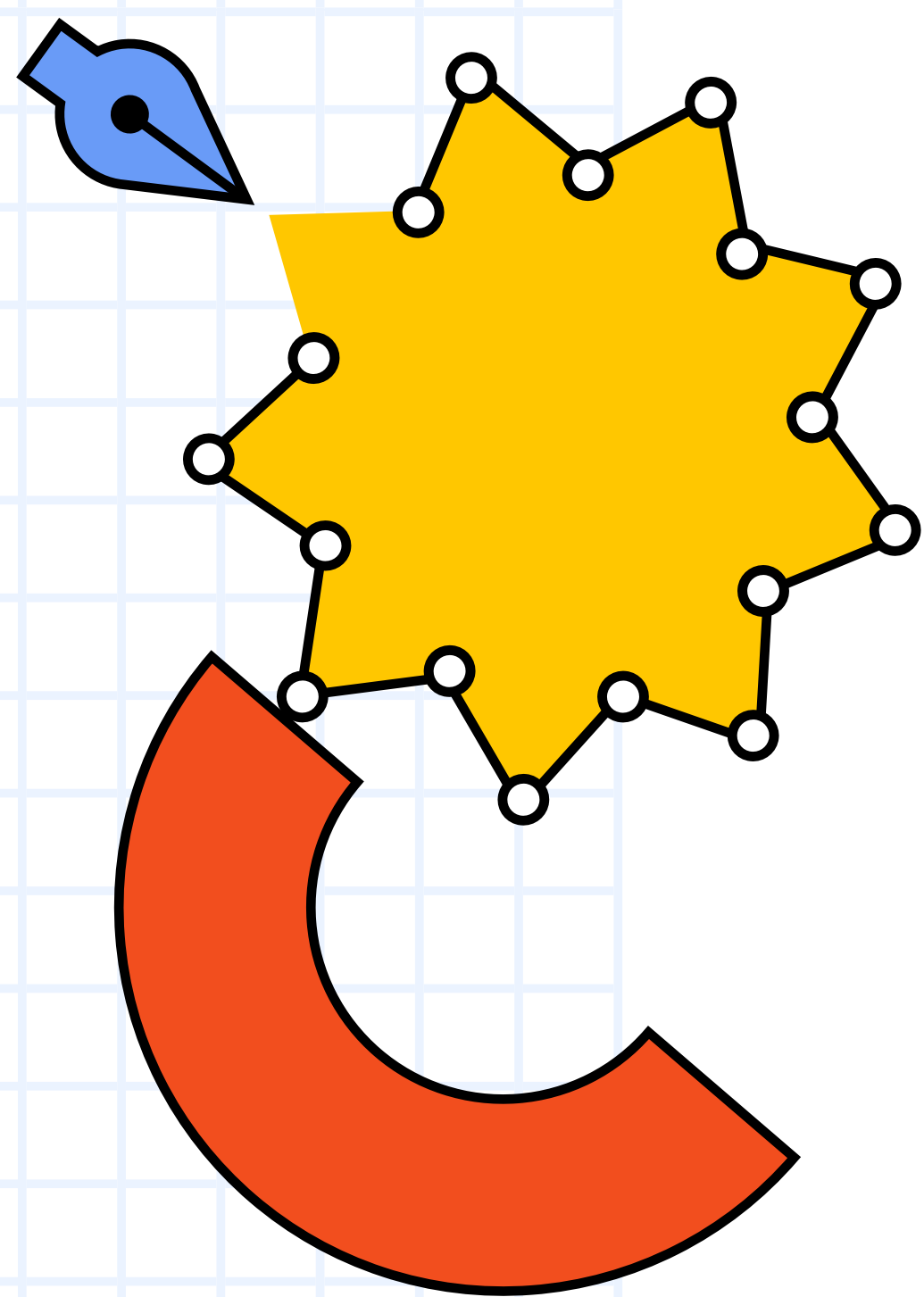
Les compétences en recherche design varient de la conduite d'entretiens à l'animation d'ateliers, en passant par l'observation des comportements sur le terrain. Les chercheurs design doivent également être capables de reconnaître des tendances, d'interpréter des données et de synthétiser pour définir de manière stratégique un problème ou une solution.

La recherche design va au-delà d'un processus apparemment confus pour se concentrer sur les tests utilisateur fonctionnels. Elle prend particulièrement en compte l'utilisabilité et l'accessibilité d'un design et la manière dont le public peut interagir avec.

Karel Vredenburg, vice-président international chargé de la connaissance des clients et de la recherche chez IBM, **affirme** que faire du design sans recherche est inutile, une perte de temps et d'argent, en plus de donner une mauvaise image de la discipline. Il pense même que la recherche est critique : les entreprises devraient envisager un ratio chercheur/designer de l'ordre de 1 à 5-8.

« S'il n'y a pas assez de chercheurs sur un projet, les designers naviguent à l'aveugle et finissent par jouer aux devinettes, » ajoute-t-il. « En fin de compte, ils doivent proposer aux développeurs des designs dépourvus des données et des retours utilisateurs essentiels. »





04 Design de contenu

Le design de contenu est une couche fondamentale de toute interface : des textes pour naviguer et des boutons d'appel à l'action (call-to-action) à la création d'un ton de voix identifiable sur toutes les plateformes de la marque. Leadership éclairé, articles de blog et même posts sur les réseaux sociaux entrent également dans cette catégorie.

Les compétences liées au design de contenu s'étendent de l'habituel copywriting de marque aux UX writing sur les interfaces et storytelling multimédia, comme la production de vidéos. La discipline peut aussi comprendre la rédaction technique, c'est-à-dire la production de manuels d'instruction efficaces et de guides utilisateur ainsi que des FAQ et des scripts pour les services clients. L'importance d'une plume claire et convaincante est fondamentale dans tous les aspects du processus de design.

05 Gestion du design et design ops

L'émergence du design ops comme compétence clé reflète le niveau important d'investissement dans la culture d'excellence du design à l'échelle. Le design ops fonctionne de la même manière qu'un réalisateur : il gère des flux de plus en plus complexes au fur et à mesure que le design s'intègre profondément dans l'entreprise.

Les design ops ont pour but de créer une sorte d'équipe de soutien autour de l'organisation du design afin que les designers puissent se concentrer réellement sur le design. Parmi leurs responsabilités courantes, on retrouve la gestion des outils de

design, la création d'un design system, la gestion du flux de trafic en termes de demandes de ressources et d'allocations de projets, la normalisation des processus et la création de systèmes de partage des ressources, ainsi que la conception d'un protocole d'entretien, d'un flux d'intégration de l'équipe et d'un programme de formation. Dans certaines entreprises, les design ops appuient également la progression et l'évolution des designers.

06 Design stratégique

Le design stratégique consiste à appliquer les principes du design pour résoudre des défis d'ampleur au niveau du système. Ce système peut être simplement au niveau d'une équipe ou de l'entreprise, ou à un niveau plus abstrait comme la santé ou l'éducation.

En substance, le design stratégique met l'accent sur la définition des problèmes et l'identification des opportunités plutôt que sur la création de solutions discrètes. On examine la situation dans son ensemble : ce qui est souhaitable pour les clients, ce qui est viable pour l'entreprise et ce qui est technologiquement réalisable. Les designers stratégiques ne restent pas passifs pour autant : ils participent évidemment à la création. La co-création, l'expérimentation et le prototypage font partie intégrante des pratiques du design stratégique, mais la portée de ce qui est prototypé va au-delà d'une interface ou d'un ensemble de fonctionnalités. Il peut s'agir d'un programme, d'une méthode ou d'un cadre. Les designers stratégiques sont fondamentalement des facilitateurs qui sont capables de guider la prise de décision par le biais de processus basés sur le design.

Chapitre

3 | I

Structures des équipes design

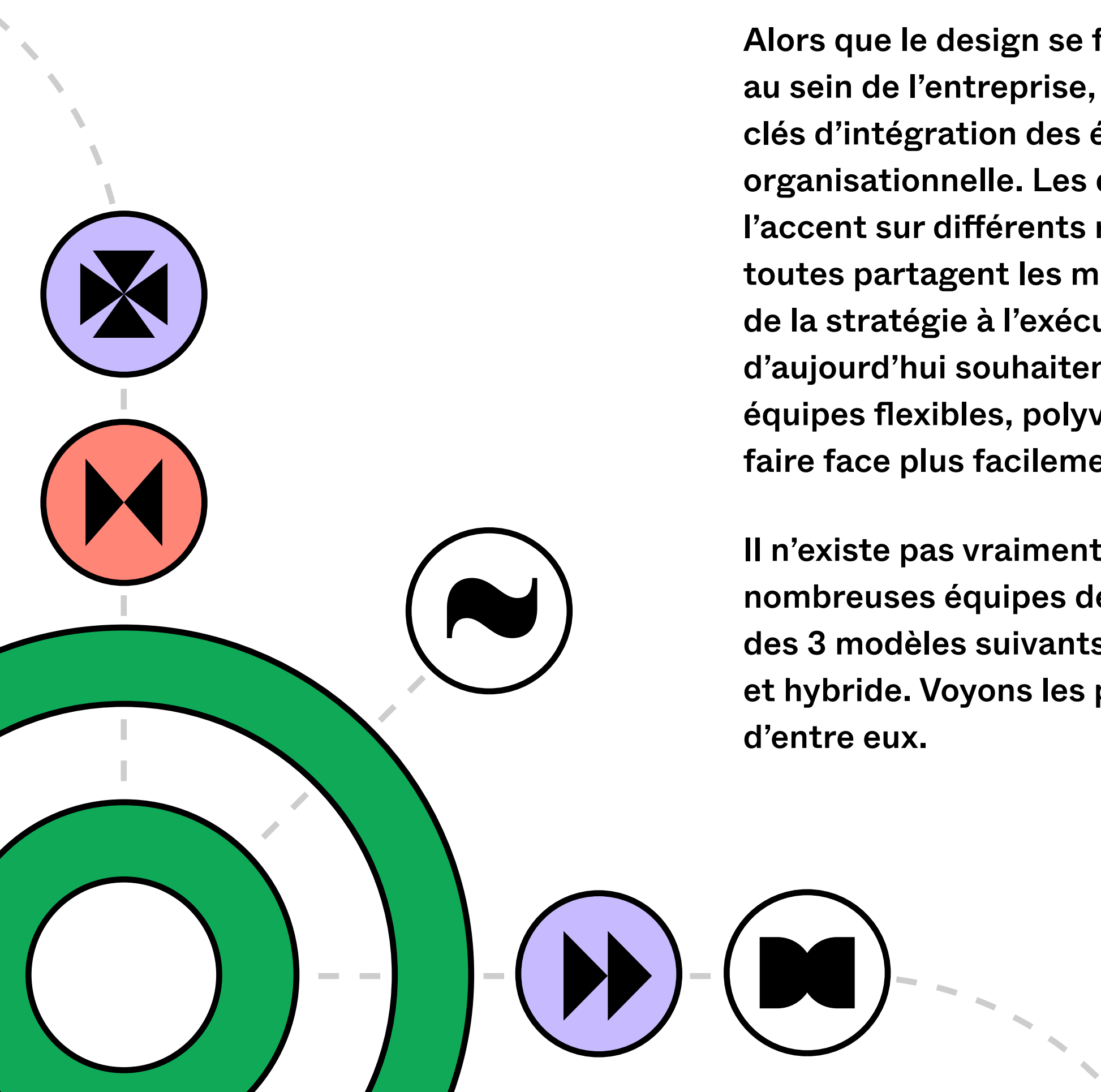
Alors que le design se fait une place plus ancrée au sein de l'entreprise, il existe quelques modèles clés d'intégration des équipes dans la structure organisationnelle. Les différentes structures mettent l'accent sur différents rôles et compétences, mais toutes partagent les mêmes capacités fondamentales, de la stratégie à l'exécution. Au fond, les PDG d'aujourd'hui souhaitent surtout constituer des équipes flexibles, polyvalentes et évolutives afin de faire face plus facilement aux changements.

Il n'existe pas vraiment de structure parfaite, mais de nombreuses équipes de design se retrouvent dans l'un des 3 modèles suivants : centralisée, décentralisée et hybride. Voyons les pour et les contre de chacun d'entre eux.

01 Équipes de design centralisées

On peut deviner l'organisation d'une équipe centralisée rien qu'en lisant son nom. On y trouve une équipe principale sous la responsabilité d'un seul responsable design, souvent appelé « Head of Design » ou « Head of UX ». Selon la taille de l'équipe, un ou deux niveaux de hiérarchie supplémentaires peuvent exister comptant des leads design seniors gérant et épaulant un petit nombre de juniors dans l'équipe.

Dans un modèle centralisé, l'équipe design travaille comme un groupe de consultants auprès d'une entreprise, à la manière d'une agence interne. Les designers interviennent dans différents projets de différents départements. L'une des responsabilités principales (mais aussi le plus grand défi) du responsable design est de coordonner les capacités de l'équipe en prenant en compte les délais des projets, les manques et les disponibilités.



Les équipes design centralisées offrent un service à l'entreprise, c'est pourquoi elles représentent un poste de coût. Pour les divers projets de l'entreprise, il faut donc déterminer un budget spécialement pour le design. À cet égard, les chefs de projets ont à cœur de surveiller scrupuleusement chaque heure de design. Les processus de design stratégique exploratoire pourraient donc se limiter à l'exécution des résultats prédéfinis du plan de projet. Cette méthode peut contraindre une à une les capacités de l'équipe à procéder à plusieurs itérations, l'obligeant à se contenter d'une solution avant d'avoir le temps de valider ses idées.

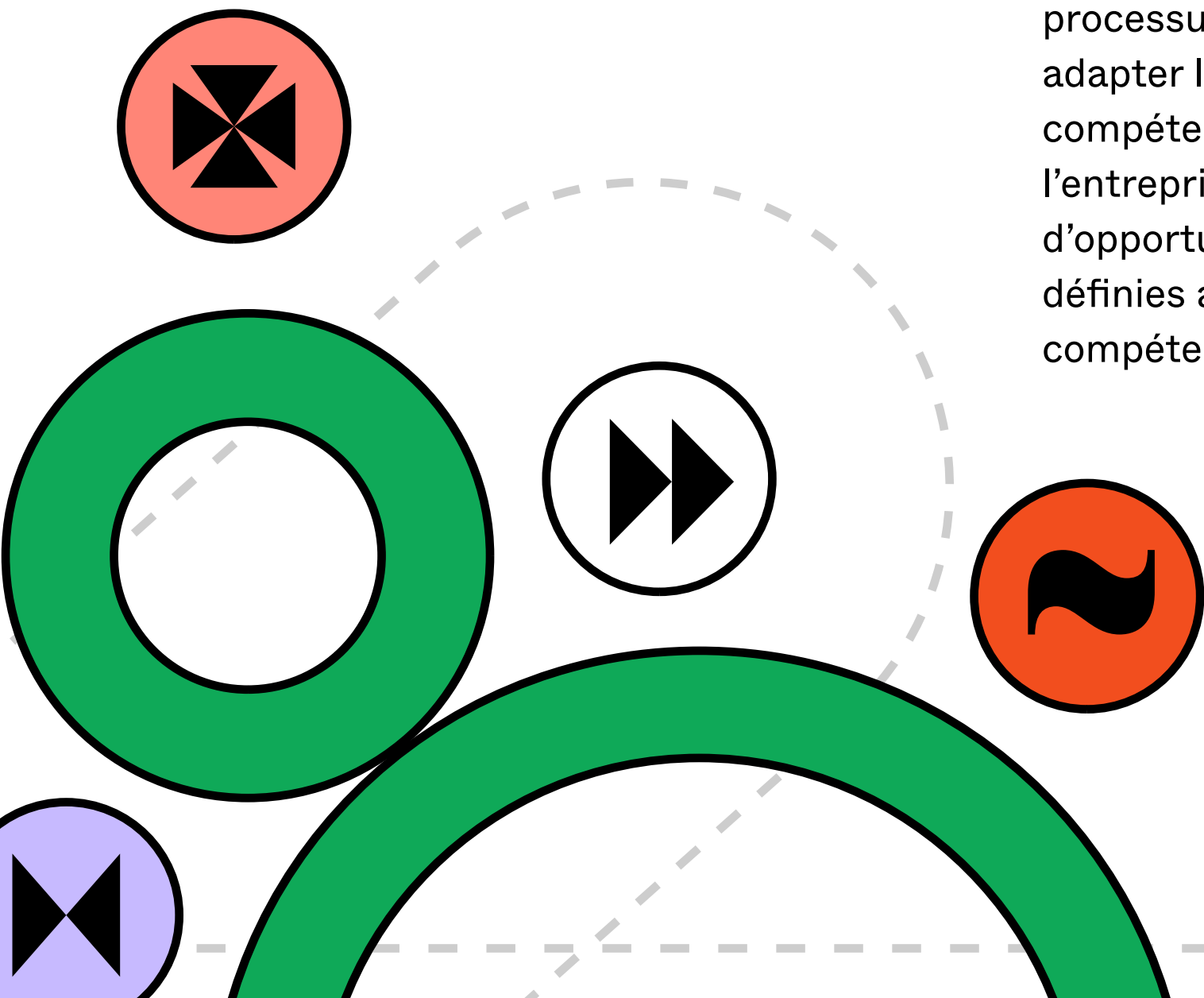
Cependant, les équipes design centralisées ont bien des avantages, c'est pourquoi elles tendent à être la norme dans la plupart des grandes entreprises qui ont un département design interne. D'abord, elles bénéficient d'un leadership clair. Les responsables d'équipes design créent et mettent en place leur vision du travail : la gestion des outils, la formalisation du processus de design et la définition des rôles clés. Ils peuvent adapter leurs équipes pour proposer une grande variété de compétences et répondre aux différents besoins en design de l'entreprise. Enfin, les équipes design centralisées proposent plus d'opportunités de mentorat et d'évolutions professionnelles bien définies afin d'aider les membres de l'équipe à améliorer leurs compétences et grandir avec leur entreprise.

02 Équipes de design décentralisées

Une équipe de design décentralisée assigne et intègre les designers sur différents chantiers qui peuvent s'articuler autour d'un produit spécifique, d'un ensemble de fonctionnalités, d'une unité commerciale, voire d'une phase du parcours client. Fondamentalement, l'intérêt d'une équipe design décentralisée est la collaboration transverse. Cette manière de fonctionner peut se révéler utile pour partager des compétences et des réflexes design à travers toute l'entreprise.

Les designers forment un trio gagnant avec les chefs de projets et les leads tech pour guider la stratégie et prendre des décisions à chaque étape du cycle de développement du produit. Dans ce modèle, les designers sont sous la responsabilité directe de leur lead d'équipe (souvent un product owner ou business lead) plutôt qu'un responsable design.

Alors que l'avantage évident d'une équipe design décentralisée est la cohérence du design, son désavantage sera le manque de collaboration. Les designers ainsi dispatchés peuvent parfois se sentir isolés, déconnectés sans sens de communauté. Pour créer un esprit d'unité au sein des différentes équipes, les designers décentralisés s'organisent souvent eux-mêmes. On évite ainsi les redondances et on maximise le partage des ressources. De la même manière, ils doivent également se montrer proactifs pour pouvoir évoluer et guider.

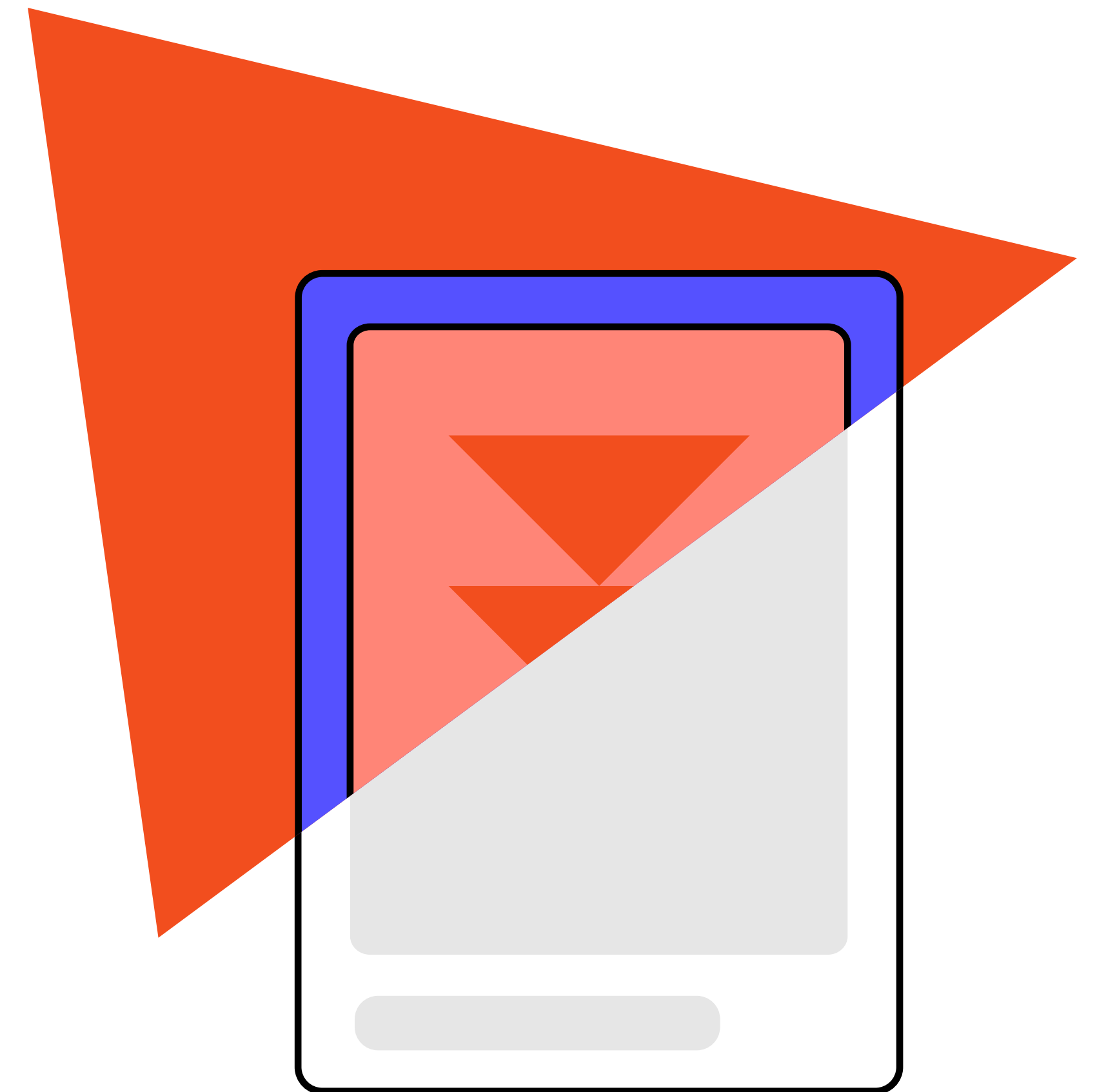


03 Équipes de design hybride

Les équipes de design hybrides sont à la fois sous la responsabilité des équipes produit ou commerciales et d'une équipe de design centrale. Les responsables d'équipes ont tendance à superviser au jour le jour les tâches d'un projet et les rituels tels que les révisions et les contrôles, tandis que les responsables design assurent la direction et l'organisation d'une communauté de pratique design.

Les responsables design, qui occupent généralement des postes de haut niveau voire décisionnels, sont en charge du développement de leur pratique, du recrutement des talents et de la gouvernance du design. Les membres de l'équipe de design se rassemblent régulièrement pour partager leur travail et lancer des initiatives de collaboration et de co-création, comme la création d'un design system ou la mise en place de principes design.

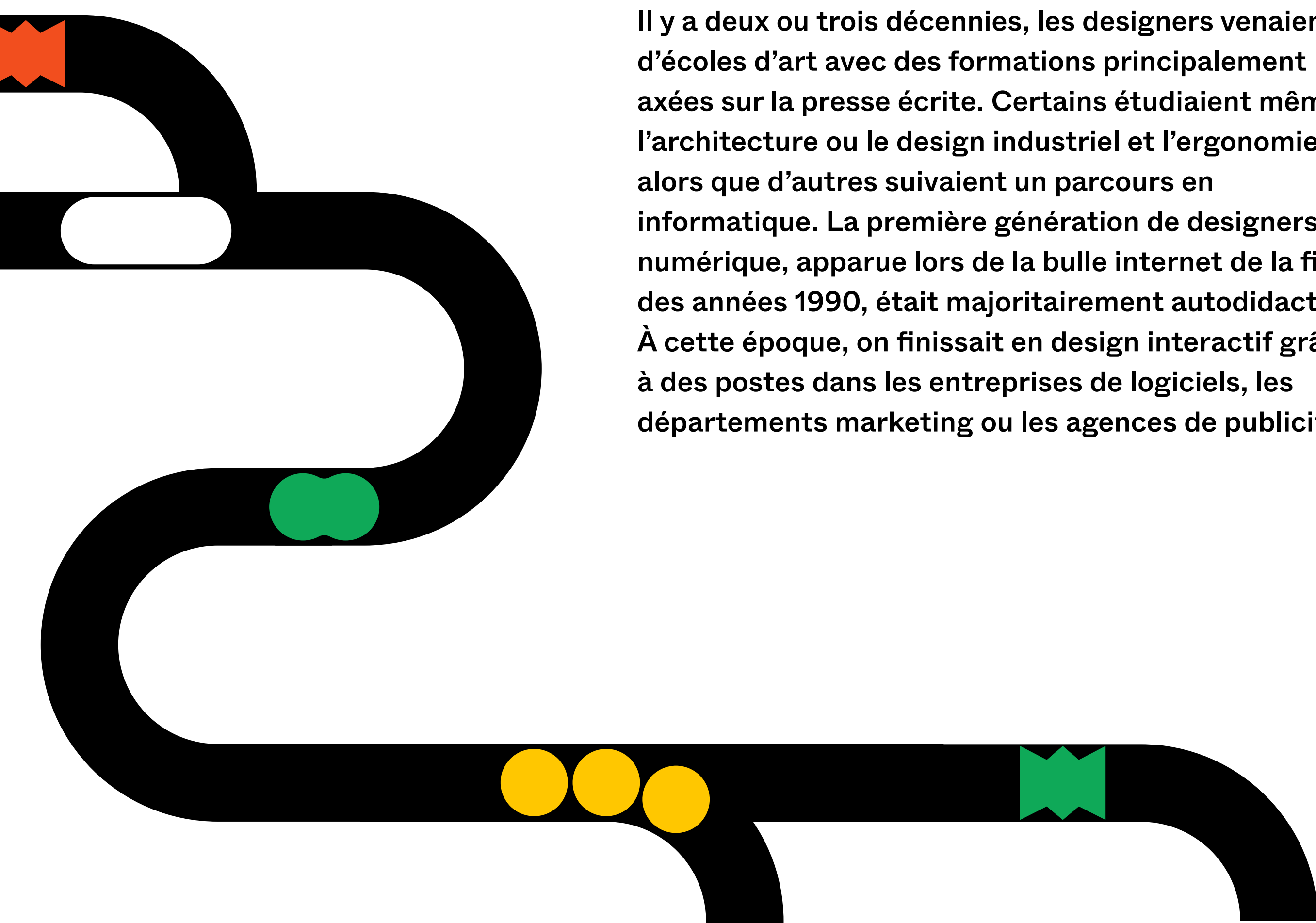
Le seul véritable désavantage de ce modèle peut être la difficulté des designers à hiérarchiser et à différencier les visions de leurs deux responsables. Il est possible d'atténuer cette tendance grâce à une certaine coordination et un meilleur alignement organisationnel autour du développement des compétences et des parcours professionnels. Par exemple, un designer peut définir des OKR (Objectives and Key Results, objectifs et résultats clés) mesurables qui correspondent à ses responsabilités sur ses projets tout en établissant des objectifs plus élevés en matière de développement professionnel avec son responsable design.



Chapitre

4 | **I**

Les nombreuses voies du designer



Il y a deux ou trois décennies, les designers venaient d'écoles d'art avec des formations principalement axées sur la presse écrite. Certains étudiaient même l'architecture ou le design industriel et l'ergonomie, alors que d'autres suivaient un parcours en informatique. La première génération de designers du numérique, apparue lors de la bulle internet de la fin des années 1990, était majoritairement autodidacte. À cette époque, on finissait en design interactif grâce à des postes dans les entreprises de logiciels, les départements marketing ou les agences de publicité.

De nos jours, les opportunités ne manquent pas, de nombreux programmes, formations et certifications officiels permettent de se lancer sur le marché. L'époque où les tâches des designers se limitaient à la forme et à la fonction sont de l'histoire ancienne. Avec l'évolution et l'émergence de nouveaux domaines, d'innombrables portes sont ouvertes aux designers en devenir et presque autant de chemins et de détours à explorer tout au long de leur parcours professionnel.

En développant leur équipe de design, les PDG voudront avoir une idée des niveaux d'expertise nécessaires pour constituer une équipe équilibrée, mais aussi des marqueurs de croissance qui offrent des possibilités d'avancement individuel. Alors, par où commencer pour comprendre le parcours d'un designer et comment une entreprise peut-elle l'aider à évoluer ? Examinons la question basique à laquelle est toujours confronté un designer débutant : devenir spécialiste ou généraliste ?



Spécialisation contre généralisation

Avec autant de formations et de parcours, il est normal de penser que tout le monde peut trouver sa voie en design. En fait, la diversité et la flexibilité peuvent être des avantages compétitifs au même titre qu'une expertise approfondie sur le marché des emplois du design.

Par exemple, un designer pourrait imaginer définir sa carrière en mettant sur le marché un produit emblématique. Pour devenir designer-fondateur, il devra perfectionner ses compétences en matière d'UX, d'UI et de codage front-end dans le but de devenir un touche-à-tout capable de diriger une startup qu'il aura financée sans aide extérieure.

Un autre designer pourrait rêver de créer un système de modèles design qui deviendrait le porte-drapeau de la communauté des designers. Il pourrait commencer par étudier rigoureusement les directives relatives aux interfaces, se concentrer sur la production de spécifications design détaillées et, éventuellement, s'efforcer de se positionner en tant que leader d'opinion du secteur.

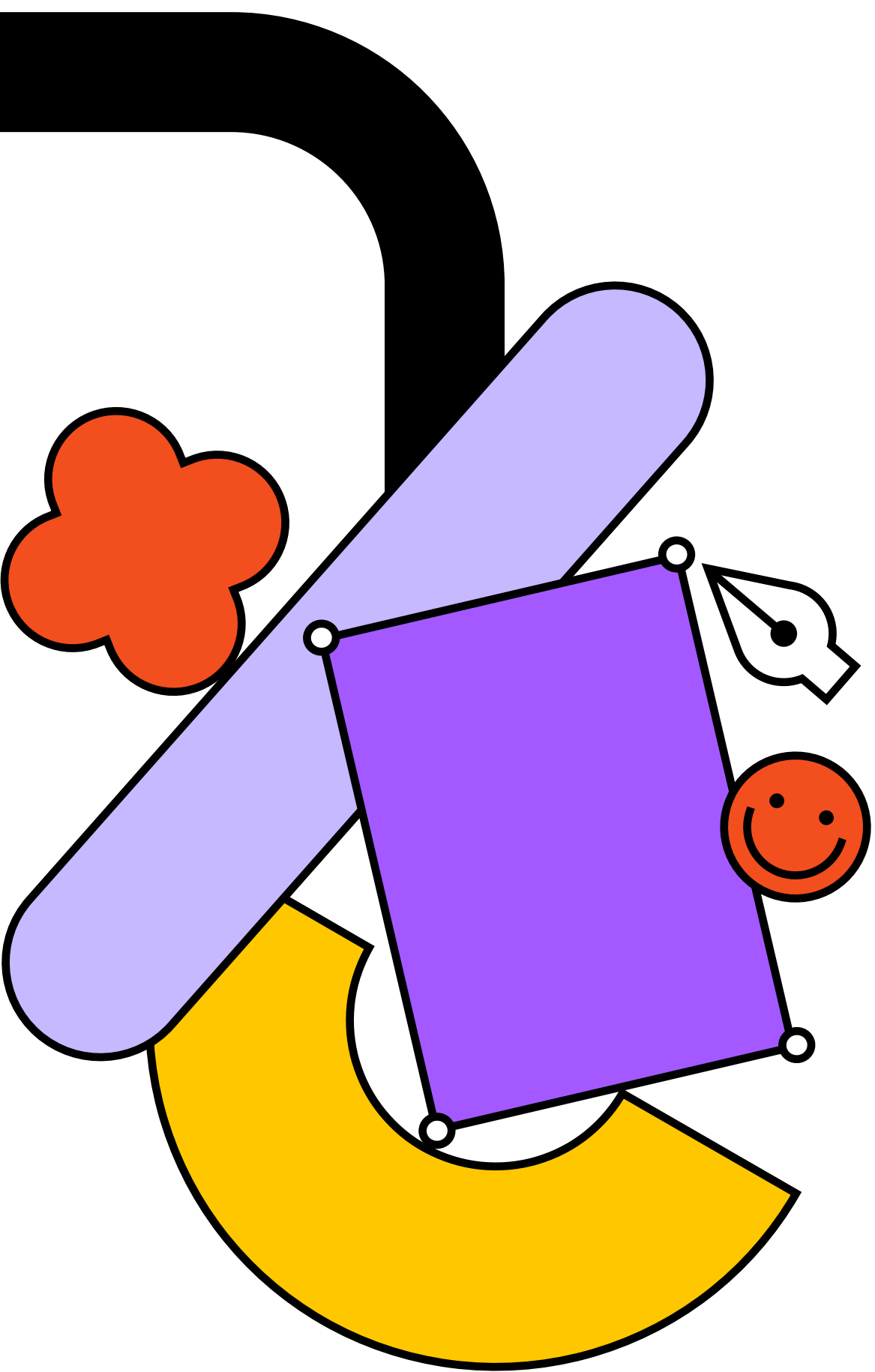
Parcours du créateur au mentor

Lorsqu'ils mettent sur pied des équipes de design, les dirigeants peuvent réfléchir à la manière dont elles pourraient trouver un équilibre entre les créateurs, les responsables et les dirigeants eux-mêmes, en tenant compte des aspirations des designers pour structurer leur carrière.

La voie du créateur

La plupart des designers commencent comme créateurs, parfois appelés « contributeurs individuels », et apprennent le métier à partir de zéro sous les conseils et la direction des membres plus expérimentés. À ce stade, ou dans ce rôle, l'accent est mis sur le développement des compétences technique ou propres au métier.

La voie du créateur consiste à oublier sa propre identité en tant que contributeur individuel. Elle est idéale pour quelqu'un qui se concentre sur sa discipline. Le créateur aime remonter ses manches et designer activement tous les jours. Un créateur peut évoluer en continuant à travailler dans une catégorie spécialisée et peut devenir un mentor ou un responsable de pratique sans se tourner vers des tâches de management. Les créateurs ont une énorme propension à façonner et à élever le discours sur le design en tant que leaders d'opinion.



La voie du responsable

Une fois plus expérimentés, les designers devront intervenir dans des projets clés et former des membres d'équipe juniors. Même si le management n'est pas pour tout le monde, les designers seniors s'approprient toujours davantage leur travail et assument la responsabilité de leurs décisions. La voie du responsable est peut-être le moyen le plus traditionnel de faire progresser sa carrière de designer.

Les tâches de management (telles que la participation au processus d'embauche, l'évaluation des performances et le mentorat) exigent de cultiver des compétences non techniques que la voie du créateur n'exige pas nécessairement. Les responsables doivent apprendre à écouter activement, à communiquer clairement et à désamorcer les conflits avec élégance. En fait, les responsables doivent apprendre à devenir des coachs qui comprennent les forces et les faiblesses uniques des membres de leur équipe afin de les aider à se former, à se développer et à s'épanouir.

Dans le processus de design, les responsables s'occupent également, parfois directement, de la façon dont un projet est mené. Ils joueront probablement un rôle dans la définition de la portée du projet, du calendrier, de l'approche et de l'attribution des ressources. Les responsables design seront souvent le principal point de contact pour les clients et les parties prenantes d'un projet.

La voie du leader

De plus en plus, les designers se font une place à la table de la direction. Ils sont non seulement en position d'orienter la direction stratégique d'une entreprise d'un point de vue centré sur l'humain, mais ils doivent également évaluer le retour sur investissement du design par rapport aux indicateurs de performance clés de l'entreprise. En bref, le leadership en matière de design est aussi un leadership commercial.

Devenir un leader design pourrait être considéré comme une extension naturelle de la voie du responsable. En effet, cette extension pourrait être le sommet des aspirations professionnelles d'un designer. Mais tous les responsables n'ont pas vocation à, ni ne souhaitent, devenir des leaders design. Pour beaucoup, la voie du leadership s'éloigne trop de la pratique du design. Bien qu'un leader design occupe un poste de visionnaire, souvent d'évangéliste, il doit également prendre en compte les budgets, les délais et les problèmes de ressources.

Comme [l'affirme](#), Rachel Kobe, leader design chez Expedia : cette voie implique d'être un leader au niveau de *l'entreprise*, et pas seulement un leader fonctionnel. Elle implique de conduire la transformation dans l'ensemble de l'entreprise, de faire le lien entre les départements et d'exercer une influence vers le haut et vers le bas.

Conclusion

Les designers sont en mesure d'influencer la manière dont les idées sont formées, diffusées, cultivées et finalement exécutées à tous les niveaux. Fondamentalement, ce sont des créateurs de culture et des agents du changement, et les PDG se devraient d'exploiter leur potentiel de catalyseurs organisationnels.

Dans les termes de McKinsey & Company : « les PDG clairvoyants donnent à leurs leaders design les moyens d'être les catalyseurs d'une vaste transformation stratégique, non seulement pour améliorer l'expérience utilisateur de bout en bout, mais aussi l'entreprise dans son ensemble. »

Pour les entreprises qui souhaitent bénéficier de la croissance et des performances de leurs homologues axés sur le design, le voyage commence au sommet.

