

Comment réinventer le design thinking avec le distanciel

Activer toute la puissance de cette approche, en présentiel et à distance



Sommaire

- 03 Avant-propos**
Activer un levier de transformation et bénéficier d'une approche design thinking à distance
- 06 I. Vos enjeux**
Combiner distanciel et présentiel pour faire avancer vos projets d'innovation plus vite
- 08 II. Notre vision**
Accélérer la transformation en créant tôt un environnement favorable au design thinking à distance
- 12 III. Notre approche**
Vous faire bénéficier de notre expertise, de nos outils et bonnes pratiques... ainsi que de notre pragmatisme
- 23 IV. Conclusion**
Réussir à l'ère post-Covid

Avant-propos

Transformez
votre
organisation
avec le
design
thinking en
présentiel et
à distance



Grâce au progrès technologique, de plus en plus d'équipes travaillent à distance, par choix ou par nécessité, en télétravail à la maison ou dans un tiers lieu. Dans ce cadre, les ateliers créatifs évoluent.

Chez CGI, nous sommes convaincus que le design thinking est un levier de transformation. Il est applicable à distance à condition de cultiver l'état d'esprit particulier du design thinking, de bien s'outiller et de se former à de nouvelles techniques d'animation.

Cette conviction nous a amenés à rédiger ce livre blanc. Vous y trouverez des clés d'analyse pour enfin tirer tout le potentiel du design thinking, et réussir la transformation de votre organisation.

Dans l'air du temps, le design thinking à distance nécessite de l'audace

Le design thinking est pratiqué dans tous les secteurs d'activités et peu à peu dans les organisations de toutes tailles, service par service –associations, entreprises, collectivités, ministères.

Pourtant, nous constatons que la pratique du design thinking est rarement réalisée à distance ou mal animée, et ceci constitue un frein à la transformation des organisations. Nous observons également que certaines y arrivent plus facilement et rapidement que d'autres, et que dans tous les cas une conduite du changement est nécessaire parce qu'en fin de compte, la transformation est avant tout humaine - et managériale –que numérique.

3 freins empêchent le passage au design thinking à distance

La routine du présentiel

Dans la plupart des organisations, les ateliers sont réalisés uniquement en présentiel, et c'est devenu

un mode de travail tellement évident qu'il est difficile d'imaginer animer des ateliers autrement.

Les caractéristiques propres à chaque organisation

Il est plus facile de passer au collaboratif à distance dans les grandes organisations généralement géographiquement réparties et où la culture du présentisme s'étiole. Les organisations du secteur des nouvelles technologies auront également des facilités.

La culture du management

Les organisations qui privilégient le contact présentiel entre managers et salariés ont plus de difficultés à promouvoir les approches collaboratives à distance par rapport à celles dont la culture managériale est axée sur les objectifs à réaliser. Ainsi, pour développer la collaboration à distance, le modèle de management doit être aligné, ce qui fait l'objet d'un accompagnement dédié.

Et si l'expérience du télétravail contraint était l'occasion de lancer le design thinking à distance ?

Avec la crise sanitaire, les points de vue sur les ateliers collaboratifs à distance – et plus largement des réunions à distance - ont évolué.

La collaboration à distance a été expérimentée pendant plusieurs mois et si l'expérience collaborative pour réaliser des ateliers design thinking à distance a souvent été dégradée dans un premier temps, ces ateliers à distance se révèlent satisfaisants et adaptés avec de réels avantages par rapport aux ateliers présentiels.

A distance, le design thinking présente des avantages notablement différents

Découvrir une approche collaborative numérique - moderne et efficiente

La collaboration à distance pour des ateliers design thinking implique l'utilisation d'une plateforme de travail qui centralise l'ensemble des ressources (canevas, documents, données...). Cet accès est sécurisé et partagé avec ses collègues. Il est ainsi plus facile de trouver l'ensemble des informations. Ces plateformes offrent l'avantage de travailler en collaboratif sur les documents par un mode de coédition et de gérer en automatique les versions, ce qui diminue sensiblement les échanges de courriels et les erreurs de synchronisation. Les plateformes collaboratives qui permettent d'animer le design thinking à distance offrent un vaste éventail de fonctionnalités, qui vont faciliter la prise de décisions et la résolution de problèmes. De plus, les équipes seront plus tentées de diversifier les animations parce qu'elles auront accès à de très nombreux canevas.



Diminuer les frais de déplacement et la gestion de la logistique

Les équipes qui peuvent être géographiquement réparties – voir nomades – se déplaceront moins pour collaborer aux ateliers. Les frais de déplacement seront réduits. Par ricochet, les tâches administratives afférentes et leur traitement (notes de frais, réservation de salle, commande de post-it, marqueurs, brownpaper, plateaux repas...) diminueront.

Optimiser le temps et valoriser une démarche écologique

Avec le design thinking à distance, les équipes trouvent plus de temps libre : les temps de trajet pour se déplacer sur site disparaissent, et la durée des ateliers à distance se raccourcit. De même, l'animateur gagne du temps. Les post-it étant virtuels et rédigés depuis un ordinateur, l'animateur déchiffre les post-it plus facilement, et ne perd plus de temps à les recopier. Les ateliers à distance contribuent à diminuer l'empreinte carbone grâce à la virtualisation : les déplacements, les matériels (post-it, canevas, gommettes...), etc.



Attirer des talents de tous horizons et de tous âges

Les personnes talentueuses se trouvent partout dans le monde, mais toutes ne sont pas disposées à changer de lieu de travail. En s'ouvrant au travail collaboratif à distance, l'organisation pourra recruter les meilleurs talents, et également collaborer plus facilement avec ceux de ses partenaires. Les prochaines générations de travailleurs recherchent un mode de travail collaboratif et la possibilité de télétravailler. Ils apprécieront le sens au travail, l'autonomie et les responsabilités apportés par le design thinking à distance.

Améliorer le bien-être au travail

En offrant plus de flexibilité avec du travail à distance, les organisations aident les employés à maintenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et contribuent à la diminution du stress lié aux déplacements, donc à réduire les problèmes de santé liés au stress.

I. Vos enjeux

A distance,
rester
ensemble,
engagés et
enthousiastes
comme dans
les ateliers
présentiels



Le design thinking agit comme un catalyseur de la transformation des organisations, aussi il est crucial de maximiser l'approche design thinking et de ne pas se limiter au présentiel.

En réalisant du design thinking (aussi) à distance, équipes et utilisateurs sont mobilisables plus facilement et régulièrement. Les projets d'innovation avancent plus vite.

Accélérer et sécuriser la transformation

En présentiel ou à distance, vos enjeux restent identiques. Vous cherchez à fiabiliser la conception de vos projets innovants bien en amont de leur mise en œuvre, et à transformer en profondeur les méthodes de travail à travers un changement culturel.

Le design thinking en présentiel ou à distance produit les mêmes effets sur la transformation des organisations

Placer l'humain au cœur du problème à résoudre

La finalité du design thinking est de faire ressortir des problèmes – de prime abord complexes, flous et épineux - en développant de l'empathie pour les personnes concernées et en allant à leur rencontre. Il s'agit de comprendre leurs situations, motivations et soucis, afin d'humaniser la conception.

Décloisonner et susciter la collaboration dès l'idée initiale du projet

Les projets mobilisent de multiples intervenants aux intérêts souvent divergents. Cette mobilisation s'avère coûteuse et lourde car elle nécessite de trouver un consensus et/ou de les réaligner. Avec le design thinking, les intervenants sont impliqués et oublient leur devoir de réserve le temps d'un atelier. Ainsi, ceux-ci sont plus efficaces, la cohésion est stimulée et la vision partagée.

Amorcer le changement en amont du projet

Grâce à la collaboration, l'approche prépare la conduite du changement en impliquant les utilisateurs et les parties prenantes au projet. Les résistances sont ainsi prises en compte tôt. Il devient plus facile d'atteindre un consensus avec les utilisateurs, les partenaires, les instances sociales, les médias, les politiques...

Impulser des idées innovantes et pragmatiques

Dans certaines organisations, le respect de la hiérarchie et le devoir de réserve sont des freins à la créativité et ne permettent pas de tenir compte du sens pratique des équipes concernées. Grâce au design thinking, l'intelligence collective est stimulée et permet d'associer les intervenants, les utilisateurs et les parties prenantes.

Expérimenter tôt et à moindre frais

L'approche design thinking vise à concrétiser les idées retenues avec des séries de prototypes rapides. Ils sont testés avec les utilisateurs finaux et les collaborateurs concernés. Grâce à leurs retours, il est possible d'évaluer si le prototype est suffisamment désirable, faisable et viable, ce qui évite des investissements inutiles.



II. Notre vision

Inclure le numérique et le distanciel au plus tôt dans votre approche design thinking



Le design thinking est un catalyseur de la transformation des organisations, parce que les équipes sont parties prenantes dans la conception des projets d'innovation. Ainsi, grâce au mode collaboratif et à sa transversalité, les processus de travail et de décision sont profondément revus et optimisés.

Avec le design thinking appliqué à distance, il sera possible de créer des ateliers collaboratifs plus souvent et facilement qu'en présentiel. Toutefois, le design thinking à distance doit être amené judicieusement dans le processus de transformation et utilisé avec parcimonie.

Un environnement favorable au design thinking à distance doit être créé tôt

Le déploiement du design thinking arrive vite dans le processus de transformation des organisations. Ce processus est réalisé par étape et généralement dans cet ordre.

Et si le déploiement du design thinking était l'occasion de renforcer également votre culture du numérique ?

A l'étape 2 du processus de transformation, nous préconisons de former à la fois à l'approche design thinking et aux outils numériques afférents. Ainsi, le design thinking pourra être pratiqué à la fois en présentiel et à distance sans attendre l'étape 5 d'acculturation. En procédant ainsi, les outils d'innovation pourront être uniformisés dans l'organisation, l'apprentissage des outils et des bonnes pratiques pourront être acquis dès la formation au design thinking.

Étape
1

Nommer un directeur du numérique

Dans un premier temps, un Chief Digital Officer (CDO) est désigné. Sa mission consiste à évangéliser et à orchestrer.

Étape
2

Diffuser l'approche design thinking

Le CDO déploie le design thinking dans chaque projet et chaque service, jusqu'à ce que l'approche soit véritablement ancrée dans l'ADN de l'organisation.

Étape
3

Créer des laboratoires et des programmes d'innovation

Des laboratoires d'innovation sont constitués afin d'assister les équipes dans leur démarche d'innovation et de diffuser un nouvel état d'esprit.

Étape
4

Innover jusqu'au modèle économique

L'organisation révisé son modèle économique en identifiant des pistes d'optimisation et en cherchant à sortir du cadre.

Étape
5

Diffuser une culture du numérique

Des agents du changement sont désignés et formés pour diffuser une culture du numérique avec une approche pragmatique et opérationnelle.

Étape
6

Développer des partenariats

L'organisation est ouverte à un écosystème élargi qui permettra de co-concevoir et co-innover.

Étape
7

Accorder le droit d'échouer tôt

Le management intermédiaire cultive le droit à l'erreur. La finalité est d'apprendre des erreurs en échouant tôt en amont du lancement des projets.

La diffusion du design thinking à distance est un changement à opérer

Si la pratique du design thinking s'est limitée aux ateliers présentiels, alors la pratique à distance constitue un changement qui peut être mal accueilli par les équipes. Ce changement de pratique doit être amené progressivement et avec prudence afin de convaincre l'ensemble des participants que l'approche reste fondamentalement la même.

Que faire pour amener l'approche design thinking à distance ?

Proposer des ateliers à distance sans imposer

Les équipes doivent ressentir le besoin de poursuivre les ateliers à distance. Elles doivent être convaincues que l'animation peut être réalisée à distance et qu'il est facile de communiquer et d'interagir avec les outils collaboratifs mis à disposition. Les équipes seront d'autant plus enthousiastes que l'enjeu de l'atelier est mineur, donc qu'il y a peu de conséquence si l'atelier à distance se solde par un échec.

Si les équipes ressentent réellement l'envie de « tester un atelier à distance », alors elles seront plus favorables à acquérir de nouvelles bonnes pratiques. De plus, elles seront plus bienveillantes en cas de difficulté technique ou d'animation.



Conduire le changement dès le premier atelier à distance

L'erreur courante est de croire que l'animation d'un atelier en présentiel est identique à distance. Aussi, faute de préparation, la première expérience avec un atelier à distance est souvent négative.

Dans le meilleur des cas si les équipes sont bienveillantes, l'animateur n'aura pas conscience de ses erreurs et il les répétera dans les prochains ateliers à distance, sans se remettre en question et sans imaginer qu'il est possible de s'améliorer. Aussi, les équipes continueront à participer à des ateliers ennuyeux et les résultats seront biaisés.

Dans le pire des cas, le premier atelier design thinking à distance sera inachevé. Les équipes garderont en souvenir qu'il n'est pas possible d'animer un atelier à distance. Mais cette croyance est erronée parce que l'état d'esprit du design thinking est réellement positif. Il rend les gens plus confiants quant aux problèmes qu'ils résolvent. Une étude du département innovation de l'université de Stanford constate d'ailleurs qu'à force de pratiquer le design thinking, les étudiants développent non seulement leur créativité, mais aussi la confiance dans leurs compétences¹.

Accompagner le management pour soutenir les équipes

En l'absence de rencontres en face à face, le style de management doit être adapté au travail collaboratif à distance. Les équipes sont supervisées et doivent apprendre à s'autogérer. Un climat de confiance doit être instauré.

1: Propos révélés lors de la première International Conference on Design Creativity à Kobe, Japon en 2010 "[Design Thinking: An Educational Model towards Creative Confidence](#)"

Une démarche d'amélioration continue est nécessaire en présentiel et à distance

Le design thinking doit rester une approche collaborative où les participants prennent plaisir à se retrouver pour concevoir, expérimenter, débattre, négocier...

Que ce soit en présentiel ou à distance, l'expérience collaborateur doit rester positive pour favoriser l'engagement et la capacité à se concentrer sur la co-conception du projet et la cible. Dans le cas contraire, il sera difficile de solliciter la collaboration entre les équipes, les participants se démobiliseront rapidement et se fermeront sur eux-mêmes.

Mesurer l'expérience collaborateur par des rétrospectives

Des rétrospectives, ces temps de bilan, feedbacks et prise de recul collectifs, doivent être réalisées régulièrement afin de mesurer le niveau de satisfaction des équipes et de permettre l'amélioration des ateliers aussi bien présentiels que distanciels. Ces rétrospectives seront réalisées en fin d'atelier ou de semaine. Elles peuvent être réalisées à distance ou en présentiel.

Grâce aux rétrospectives, il sera possible de tirer les leçons des erreurs commises et d'ajuster les prochains ateliers en présentiel ou à distance. Par exemple, il sera possible de décider collégialement d'arrêter certains types d'ateliers à distance parce que l'expérience collaborateur est dégradée. De même, il sera possible de décider qu'un atelier réalisé habituellement en présentiel puisse se dérouler à distance désormais.

Tout comme pour l'agilité, il est préférable de varier les types de rétrospective pour que le rituel reste vivant malgré sa répétition. De même, l'animateur de la rétrospective doit garder une posture de coach et renoncer à la tentation d'apporter des solutions toutes faites. C'est à l'équipe de proposer des solutions pour s'assurer qu'elle reste engagée dans le déroulé des ateliers.



Capitaliser sur les bonnes pratiques issues des rétrospectives

A l'aide des rétrospectives, les équipes améliorent leurs pratiques, proposent des règles de fonctionnement et décident par elles-mêmes ce qu'il est possible d'animer à distance.

Ces bonnes pratiques sont capitalisées et partagées à l'ensemble des équipes qui appliquent le design thinking dans l'organisation.

Une communauté de pratique facilitera les retours d'expérience et accélérera l'apprentissage en instaurant peu à peu une « culture du droit à l'erreur ».

III. Notre approche

Rester
pragmatique
dans le
déploiement
du design
thinking
distanciel



Suivant les organisations et le contexte, la mise en place d'une approche collaborative et créative à distance peut être complexe et longue. Aussi, un expert est généralement sollicité pour initier la démarche. Il apporte un regard neuf et des retours d'expérience. Il réalise un diagnostic rapide des équipes concernées pour conduire le changement en matière de formation, d'état d'esprit, de bonnes pratiques et d'outillage. Il intervient sur un premier projet puis évangélise et forme toute l'organisation, projet par projet.

Classiquement, l'expert forme au design thinking en présentiel. Dans l'approche développée par CGI, l'expert transmet également les ficelles de la méthodologie design thinking à distance et les techniques de facilitation : comment préparer les ateliers, les animer, quelles sont les bonnes pratiques et quels outils choisir.

Trouver un terrain de jeu puis déployer

L'approche design thinking en présentiel et à distance se déploie en trois étapes.

Étape

1

Explorer avec un projet

Pour initier la transformation, un premier projet peut servir de terrain de jeu afin de déployer à la fois l'approche design thinking et la culture du numérique. Pour ce projet, une équipe est constituée d'un expert, gardien de l'approche et aguerri aux outils. Il forme l'équipe au design thinking pour une application en présentiel, et aux outils numériques afférents.

Ensuite débute la phase de conception, ou de « design », en mixant à la fois des ateliers en présentiel et en distanciel, certains ateliers étant plus pertinents en présentiel qu'à distance.

Enfin, lorsque la conception est terminée, un retour d'expérience est valorisé, il permet de retracer le problème à résoudre et les incertitudes à l'origine du choix d'une approche design thinking, l'apport de l'approche et surtout du distanciel. Des leçons sont tirées parce que certains ateliers se sont mieux passés que d'autres. L'équipe est montée en compétences et a pris plaisir à collaborer.



Etape
2

Reproduire dans l'organisation, projet par projet

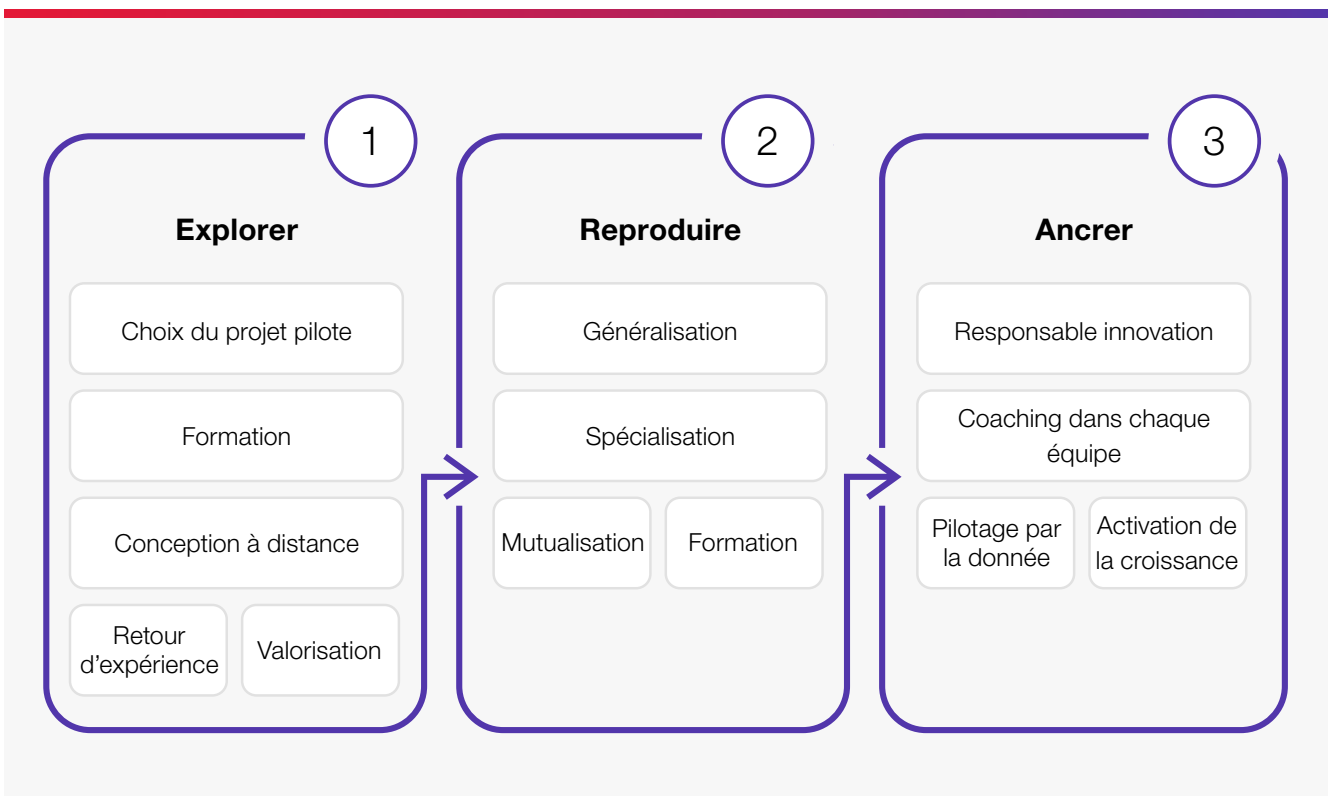
Dès lors, l'approche devient un processus intégré aux nouveaux projets, puis à l'ensemble de ceux existants. Pour chaque projet, des retours d'expérience sur les bonnes pratiques de la collaboration et de l'innovation en présentiel et en distanciel sont capitalisés et diffusés.

L'organisation désigne des experts qui accompagnent les projets. Des outils numériques sont proposés et déployés pour promouvoir la collaboration et faciliter l'innovation par l'expression de la pensée créative à distance. En parallèle, des salles créatives sont ouvertes pour inciter la collaboration en présentiel. Le catalogue de formation est complété par des formations à l'approche et aux outils.

Etape
3

Ancrer la nouvelle culture d'innovation durablement

Une fois le design thinking intégré dans les processus, un accompagnement est réalisé pour ancrer le changement culturel dans la durée. Un responsable innovation anime et conduit le changement, aidé par des coachs répartis dans chaque projet. Garants du respect de l'approche, des bonnes pratiques et du bon usage des outils numériques, ils interviennent pour s'assurer que les projets ont de réels impacts mesurables et en constante amélioration.

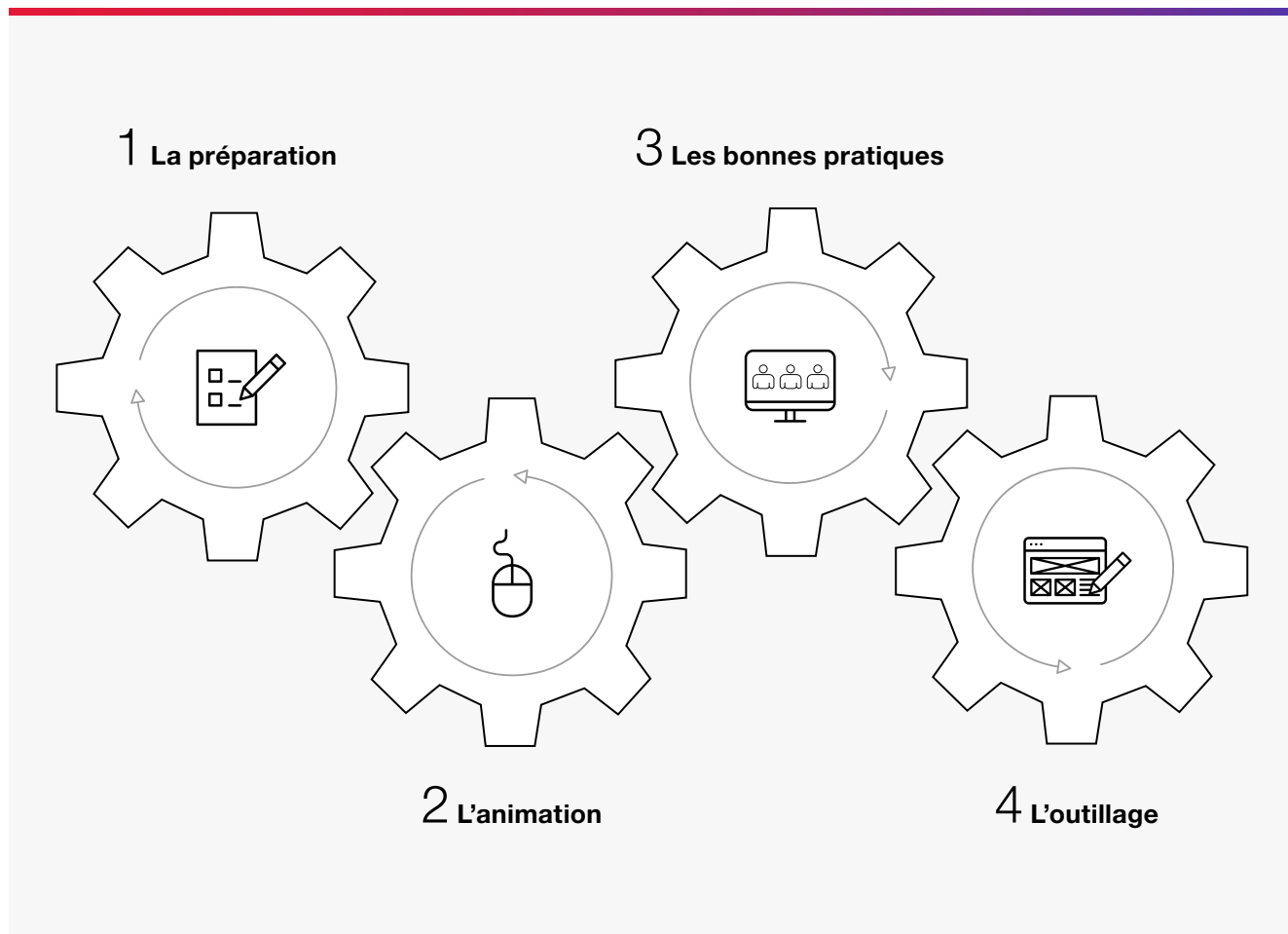


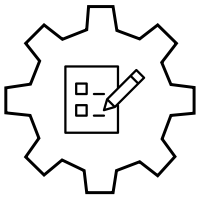
4 leviers pour amorcer le design thinking distanciel

Notre expérience confirme que la priorité est souvent donnée aux techniques d'animation à distance. Grâce aux techniques d'animation, l'animateur facilitera l'apprentissage des bonnes pratiques et l'engagement, essentiels au bon déroulement de l'atelier à distance.

Nous constatons que les outils collaboratifs sont souvent sous-estimés. Ils viennent en second plan, même s'ils facilitent l'animation et contribuent à obtenir une expérience collaborative positive.

Enfin, animer un atelier à distance nécessite une préparation minutieuse, hélas trop souvent négligée. Pourtant, une bonne préparation permet d'anticiper les aléas du direct, facilite le choix des séquences de l'atelier et donc l'animation. Une bonne préparation permettra aussi de cultiver l'approche design thinking, donnera du sens à la collaboration et renforcera l'engagement et l'enthousiasme des équipes.





1. La préparation

A distance, l'approche design thinking nécessite un travail de préparation différent. L'effort est en effet plus important en distanciel parce qu'il est plus difficile d'engager les équipes, de se faire comprendre et de rebondir sur les idées. Il paraît alors judicieux de faire appel à un expert pour aider les équipes à monter des ateliers ou pour prendre en charge complètement la préparation.

Identifier les ateliers pertinents à distance

Le design thinking constitue une formidable boîte à outils regroupant près d'une centaine de techniques, de canevas, d'ateliers...

C'est une source d'inspiration qui nécessite néanmoins une certaine expérience pour pouvoir choisir l'atelier adéquat, surtout si celui-ci est réalisé à distance. La première question à se poser, c'est quel est l'objectif de l'atelier. En fonction de l'objectif, il sera alors possible de choisir.

Pour les ateliers à distance, le choix doit porter sur des ateliers courts, avec moins de logistique, plus faciles à expliquer et à animer. Certains types d'atelier sont moins efficaces à distance. Aussi, faut-il éviter ceux qui visent à créer de l'engagement (team building), les investigations sensées être sur le terrain, les tests et prototypages complexes.

Accélérer la transformation avec d'autres approches complémentaires

L'expert combine la boîte à outils design thinking avec d'autres approches, utilisables aussi bien en présentiel qu'à distance.

Le liberating structures

Le « liberating structures » stimule l'engagement et l'autonomie d'un groupe avec 33 outils de facilitation. Ce groupe peut atteindre jusqu'à 150 personnes.

A distance, seuls 15 outils sont utilisables mais encore faut-il savoir les choisir, savoir poser la bonne question en entrée d'atelier, être capable de les animer et de connaître les outils numériques de communication et d'animation.

Cette approche permet par exemple de révéler ou disséminer des idées, d'analyser une situation, d'obtenir de l'aide, de développer des stratégies et de planifier.

Le design sprint

Le « design sprint » vise à prototyper et à tester une idée pour évaluer sa faisabilité en 5 jours ou moins.

Son utilisation à distance présente des limites parce qu'il est difficile d'engager une équipe sur un écran pendant plusieurs jours de façon intensive. A distance, les ateliers sont donc plus courts pour rester efficaces.

Concevoir les séquences de l'atelier à distance en allant à l'essentiel

L'animateur prépare les séquences de l'atelier. Elles structurent l'animation à distance et permettent d'atteindre progressivement l'objectif de l'atelier.

Les premières séquences sont préparées afin de définir les conditions de réussite :

- Briser la glace, canaliser l'énergie du groupe, et faire connaissance si besoin ;
- Partager l'objectif de l'atelier et le restituer dans le contexte ;
- S'approprier les outils de communication et collaboratifs si besoin.

Le cœur de l'atelier en distanciel est préparé en mettant le focus sur l'essentiel :

- Alternier des séquences de travail collaboratif pour diverger puis converger, et éventuellement prototyper à distance afin de valider la bonne compréhension et obtenir des retours des utilisateurs éventuellement dans un second temps ;
- Soutenir le rythme afin de garder l'attention du groupe dans la durée et rester engagé, en cherchant alternativement à mobiliser les différentes aires du cerveau : créativité, modélisation, analyse...

Les dernières séquences sont préparées afin de permettre aux participants de conclure :

- Anticiper la conclusion par une facilitation graphique, un sketchnote, etc ;
- Évaluer l'efficacité de l'atelier par une rétrospective rapide ;
- Distribuer les actions et préparer celles réalisables à distance de manière asynchrone.

Dans tous les cas, l'animateur s'assure que l'atelier dure moins de 2 heures en répétant l'atelier, et que chaque séquence dure 30 minutes environ.

Une pause est planifiée si l'atelier dure plus de 1h30. Cette pause a deux fonctions :

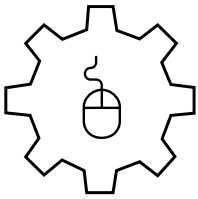
- Aider le groupe à régénérer sa vitalité ;
- Faciliter la prise de hauteur sur les séquences qui viennent d'être animées.

Le nombre de facilitateurs est déterminé lors de la préparation en fonction du nombre de participants, de leur niveau d'autonomie et du choix des séquences d'animation, par exemple s'il faut créer des sous-groupes.

La préparation d'un hackathon en ligne

L'objectif d'un hackathon en ligne peut être la recherche d'usages innovants ou le déploiement d'une innovation au moindre coût. L'impact recherché doit être décrit. Les modalités de prototypage (maquette interactive, parcours utilisateur...) et de test doivent être précisées.

La collaboration à distance sera facilitée par les outils de communication habituels de préférence, sinon il est possible d'utiliser des plateformes dédiées. Le pitch et la démo seront réalisés en visioconférence. Le jury retiendra alors les idées les plus innovantes et celles avec le plus fort impact.



2. L'animation

L'animation de l'approche design thinking à distance est réalisée lors des ateliers et également entre les ateliers.

L'animation à distance entre les ateliers – l'approche communautaire

Lorsqu'une grande partie de l'animation est réalisée à distance, le lien entre les participants peut s'étioler avec le temps. Notre approche consiste donc à cultiver ce lien et l'engagement entre les ateliers à l'aide d'une plateforme communautaire. C'est notamment le cas pour des projets multi-organisationnels et ceux des grandes structures où le groupe est réparti géographiquement.

L'animation entre les ateliers consiste alors à rédiger des billets de blog autour du projet et de la communauté. Les documents et visuels y sont déposés. Un espace d'échange suscite les interactions (dialogues interactifs, boîte à idée, votes, questions/réponses...). Un wiki partage les comptes-rendus et synthétise les travaux. Une FAQ capitalise les concepts et facilite l'intégration. Des événements sont animés régulièrement (webinaires, sondages...).

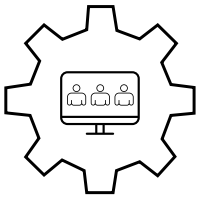
L'animation de l'atelier à distance

Mener des ateliers à distance nécessite de grandes qualités d'animation et de l'expérience parce qu'il est plus difficile de mobiliser et de capter l'attention. Un maître dans la facilitation en présentiel ne sera pas forcément bon à distance parce que l'animateur doit déjouer de nouveaux biais cognitifs à distance et maîtriser les outils numériques à disposition.

Le coaching en design thinking à distance, et en présentiel

Il est vivement recommandé de faire appel à un coach externe pour bénéficier de son retour d'expérience, acquérir du recul sur les risques induits par les ateliers à distance et se faire conseiller sur les meilleures pratiques en distanciel et en présentiel. Le coach pourra poser un diagnostic, puis sera force de proposition pour vous aider à évangéliser votre organisation.

- Un icebreaker suscite l'engagement dès le début de l'atelier. Il est utilisé avec les ateliers à distance parce qu'il stimule l'état d'esprit collaboratif et la créativité. Afin d'éviter de lasser le groupe, les icebreakers seront renouvelés.
- Les consignes sont énoncées et reformulées pour s'assurer de la bonne compréhension du cadre de travail. Elles sont aussi écrites sur le tableau blanc virtuel afin de multiplier les canaux de communication auditifs et visuels.
- La prise de parole est distribuée par l'animateur. Il s'assure que tout le monde participe. Il décrypte les silences et consulte la discussion de groupe.
- Une assistance à l'animation est parfois nécessaire. Suivant la complexité de l'atelier et le nombre de participants, l'animateur peut être assisté par un facilitateur graphique ou un secrétaire, des référents si des sous-groupes sont nécessaires, un sachant, un gardien du temps... L'assistant peut décoder les silences et attirer l'attention de l'animateur sur les éventuels biais. Il peut aussi réengager la réflexion et le débat d'idées.



3. Les bonnes pratiques

Les participants doivent s'adapter à de nouvelles bonnes pratiques pour collaborer lors d'ateliers à distance. Il s'agira de réunir de quelques bonnes conditions du travail à distance : s'assurer d'une bonne connexion Internet, trouver un endroit où le fond sonore sera faible, penser à couper le microphone...

Le défi des projets multi-organisations et des participants occasionnels

Avec des projets multi-organisations et des participants occasionnels, il sera plus difficile de faire adopter des bonnes pratiques et de former aux outils numériques.

La problématique est d'autant plus forte que la collaboration avec le design thinking est multidisciplinaire et que l'humain est au cœur du projet, mais les individus ne sont

pas forcément à l'aise avec l'informatique. Le projet peut consister justement à intégrer des problématiques d'inclusion au numérique.

Notre approche consiste alors à préférer des ateliers en présentiel. De plus, nous avons comparé les outils numériques du marché et nous préconisons dans ce cas des outils faciles et accessibles, avec une expérience utilisateur optimale.

Nous préconisons aussi de diffuser des guides de bonnes pratiques mais ils sont rarement lus. Notre retour d'expérience est de combiner la diffusion de ces guides avec des « icebreakers pédagogiques », en intégrant à chaque atelier l'apprentissage progressif d'une pratique ou fonctionnalité d'un outil numérique.



Extrait de nos bonnes pratiques

Langage corporel	Langage des signes	Maîtrise des outils	Rétrospective et amélioration continue
<ul style="list-style-type: none">• Sur-communiquer à distance pour bien faire passer les consignes et les idées.• Garder l'habitude d'allumer sa caméra pour faciliter la communication non-verbale, et garder le contact visuel, détecter des lassitudes ou des incompréhensions.	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser le langage des signes pour interagir efficacement et éviter de couper la parole.• Repérer les besoins émergents, les problèmes.• Ne pas interpréter les retours des participants.	<ul style="list-style-type: none">• Limiter le nombre de participants en fonction du niveau de maîtrise de l'animateur et des types d'ateliers.• Interagir sans monopoliser la parole, en levant la main, en sachant judicieusement utiliser une discussion écrite.• Exploiter les fonctionnalités de sondages et votes si le nombre de participants est important.• Enregistrer les ateliers et prévenir les participants à l'avance.	<ul style="list-style-type: none">• Sonder la satisfaction des collaborateurs en fin d'atelier ou de journée a minima.• Établir des règles de fonctionnement du groupe et les mettre à jour pour garantir une expérience collaborative optimale.



4. L'outillage

La mise en place du design thinking à distance est nécessairement outillée afin de faciliter les interactions et de cultiver un état d'esprit collaboratif aussi bien en atelier en présentiel qu'à distance et entre les ateliers. Nous préconisons un outillage numérique pragmatique. Dans cet objectif, certains outils nous paraissent indispensables.

Des logiciels indispensables à l'animation à distance...

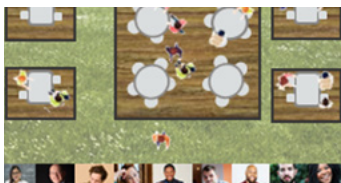


La **visioconférence** est privilégiée à l'audioconférence afin de pouvoir réagir à la communication non-verbale et de partager son écran. La finalité est de réduire les conflits et malentendus grâce aux expressions faciales et au langage corporel.



Un **tableau blanc virtuel** facilitera la mise en place et l'animation des ateliers. Il est à privilégier pour permettre de facilement créer des post-its virtuels, trier des idées et voter par exemple.

...et d'autres logiciels pour compléter



La **virtualisation de réunions** facilitera la répartition du groupe en sous-groupes. Ainsi, la communication interpersonnelle trouvera un espace, et incitera les participants à explorer de nouveaux concepts et à s'appuyer sur les idées de chacun.



Un logiciel **communautaire** (ou un réseau social d'entreprise) permettra de faire le lien entre les différents ateliers et de restituer une synthèse des travaux. Ce logiciel facilitera le partage des connaissances, des objectifs des équipes, la définition des jalons et l'avancement.



La mise en place d'un catalogue de services propice au design thinking

Plusieurs types de logiciels peuvent correspondre aux besoins des équipes et plusieurs logiciels dans la même organisation peuvent coexister pour couvrir les mêmes fonctions.

Aussi, notre approche peut consister à accompagner des organisations dans la mise en place d'un environnement propice au travail collaboratif et au design thinking.

Dans ce cas, nous analysons les cas d'usages, le catalogue de service (les logiciels existants, les formations...) et la gestion des licences. Puis nous préconisons des solutions adaptées qui permettront de réduire les frais de licence et de formation.

IV. Conclusion

La crise sanitaire a accéléré la numérisation de nos sociétés et levé de nombreux freins quant aux pratiques de travail à distance.



Habituellement réservés au mode présentiel, les ateliers de design thinking se sont aussi adaptés au virtuel. Et les résultats sont probants. Les organisations les plus performantes à l'ère post-Covid seront celles qui sauront tirer parti des opportunités du collaboratif à distance dans une approche hybride.

Les équipes de CGI et CGI Business Consulting accompagnent vos stratégies de transformation et d'innovation avec les meilleures pratiques de design thinking, adaptées à vos besoins et contexte.



Contact CGI

contact.designthinking.fr@cgi.com

À propos de CGI

Insights you can act on

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services-conseils en TI et en management au monde.

Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements. À partir de centaines de sites à l'échelle mondiale, nous offrons des services-conseils complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

cgi.fr

