

BOITE A OUTIL MÉTHODOLOGIQUE



**POUR INNOVER À
TRAVERS**

UNE DÉMARCHÉ CENTRÉE USAGERS

*Une boîte à outils méthodologique pour construire
des démarches d'innovation centrée-usagers
sur-mesure et pour mobiliser les bonnes pratiques
tout au long de son projet.*

indivisible
enquêter, co-construire, innover

Développée dans le cadre du
programme TERRES DE DESIGN

SOMMAIRE DE LA BOÎTE À OUTILS MÉTHODOLOGIQUE

- 1** Introduction du guide
- 2** Volet n°1 - COMPRENDRE
- 3** Volet n°2 - IMAGINER
- 4** Volet n°3 - EXPÉRIMENTER
- 5** Volet n°1 - DEPLOYER

POURQUOI UNE DÉMARCHE CENTRÉE USAGERS ?

Concevoir des solutions répondant aux besoins des utilisateurs et s'adaptant aux contextes d'usages peut s'avérer complexe. Au cours de votre projet vous aurez de nombreux défis à relever pour faire émerger les bonnes solutions et s'assurer de leur adéquation et adoption par les usagers bénéficiaires. Pour répondre à ces défis, il est nécessaire d'adopter des réflexes, des stratégies et des postures permettant d'intégrer les usagers tout au long de votre processus de conception. Nous verrons ici l'ensemble des éléments vous permettant :

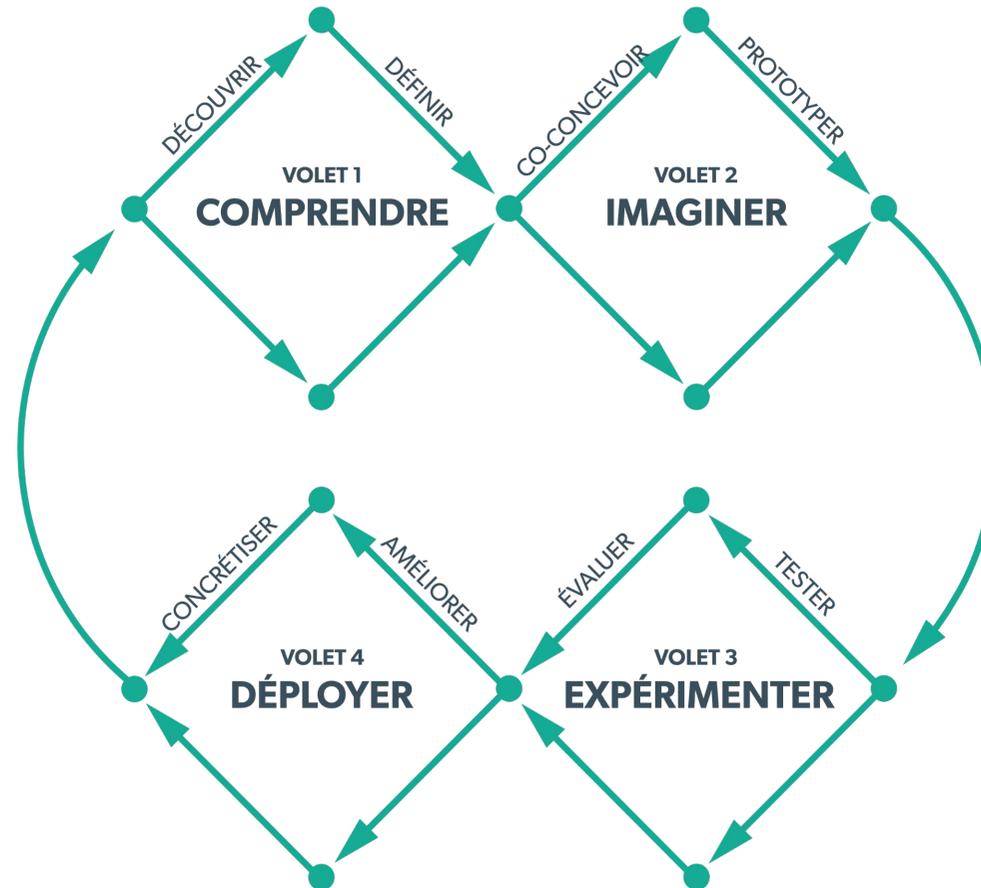
- de construire une méthodologie d'intervention adaptée à votre situation et votre contexte de projet
- d'adopter les bonnes postures pour mener des travaux avec les usagers
- d'identifier les bonnes stratégies de participation permettant l'implication au moment opportun de la démarche
- et enfin, de mobiliser les bons outils à chaque étape de votre projet.

- 1 Quels en sont les bénéfices ?
- 2 Comment la mettre en œuvre ?
- 3 De quoi a-t-on besoin ?
- 4 Quelles postures adopter ?
- 5 Comment se déroule la démarche ?



BRAVO !

VOUS ÊTES PRÊT À VOUS LANCER DANS UN PROJET
D'INNOVATION CENTRÉE-USAGERS



BIEN SÛR VOUS
POUVEZ PRENDRE LE
TRAIN EN MARCHÉ,
COMMENCER PAR LÀ
OÙ VOUS EN ÊTES !

1 QUELS EN SONT LES BÉNÉFICES ?



Faire émerger des innovations réelles à travers des services et des solutions concrètement indexées sur les besoins des utilisateurs.



S'assurer du succès et de l'adoption de la solution au regard du contexte socio-économique et des tendances du moment.



S'assurer de l'utilité sociale et de l'utilisabilité de votre solution au regard des besoins identifiés notamment par le recours à l'enquête, au test et à l'expérimentation.



Créer de la cohérence entre les orientations politiques ou structurelles et les besoins réels des usagers de votre solution.

2 COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE ?

➔ En délimitant clairement le projet, sa temporalité et les finalités attendues.

Les questions à se poser :

- Quand souhaitons-nous voir la solution être déployée ?
- De quels moyens humains et financiers disposons-nous ?

➔ En mobilisant des outils et des méthodes adaptés pour interroger les attentes, les besoins, les représentations et les usages actuels des futurs utilisateurs.

Les questions à se poser :

- Quel est le public cible ?
- Quelles informations souhaitons-nous récolter à propos de ce public ?
- Quels sont les outils accessibles qui peuvent nous permettre de récolter ce type de données ?

➔ En planifiant les étapes-clés et en répartissant de manière adaptée les compétences des parties prenantes.

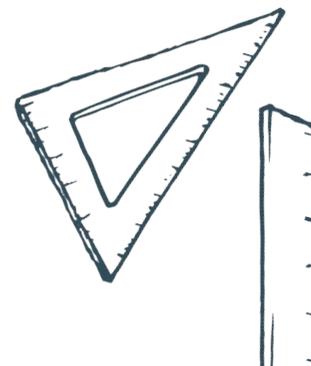
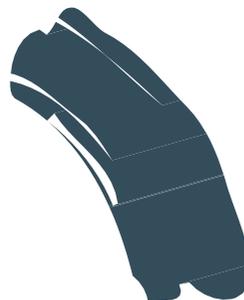
Les questions à se poser :

- Quelles actions mettrons-nous en place pour réaliser la démarche centrée-utilisateurs ?
- Quelles seront la durée et les personnes impliquées dans chacune des actions prévues ?
- Si besoin, quelles expertises devront être sollicitées pour mener telle ou telle action ou accompagner la démarche de manière globale ?

➔ En conduisant une veille, ou un benchmark, pour prendre connaissance de ce qui est fait ailleurs et des tendances qui se dégagent de l'époque. *Aucune innovation ne sort seule de «l'esprit génial d'un créateur visionnaire».*

Les questions à se poser :

- Quelles sont les solutions existantes ailleurs ?
- Qu'est-ce qui semble justifier leur succès ?
- Qu'est-ce que les gens en disent ?
- Au regard des éléments issus du benchmark, quelles tendances semblent se dégager quant à ce type de solutions ?



2 COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE ?

→ En centralisant de manière homogène les données extraites et en les faisant parler par le biais de solutions simples et partageables.

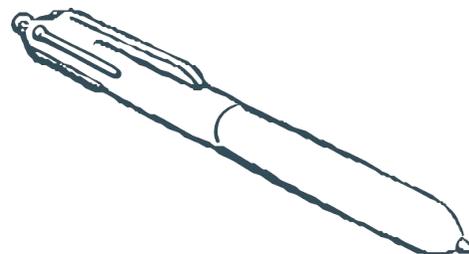
Les questions à se poser :

- De quel type de données disposons-nous et quelles sont les solutions les plus simples pour la regrouper et l'organiser ?
- De quelle manière allons-nous retranscrire la donnée de manière homogène ?
- Quels outils de synthèse ou d'analyse existe-t-il pour nous permettre de faire parler les données ?
- De quelle manière représenter et valoriser les résultats ?
- Quelles décisions pouvons-nous prendre à partir de l'analyse des retours des usagers ?

→ En co-construisant, à chaque fois que cela est possible, les solutions avec des personnes représentatives du public cible.

Les questions à se poser :

- Quelles sont les particularités des personnes qui seront impliquées dans la co-conception ?
- Quelles questions aborderons-nous concrètement à l'occasion d'un atelier de co-conception ?
- Quels outils créatifs et/ou ludiques mobiliserons-nous pour impliquer les co-concepteurs ?
- Quelles transformations opérerons-nous sur la solution au regard des productions des participants ?



→ En faisant tester les solutions choisies afin de mettre à l'épreuve du réel les hypothèses issues de l'étude des données.

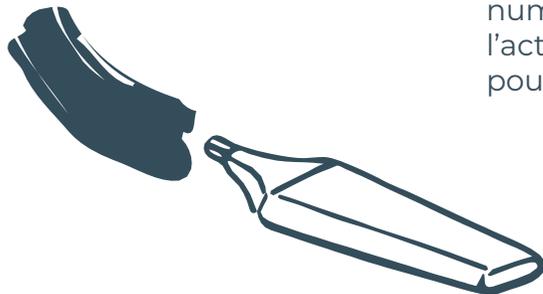
Les questions à se poser :

- Que souhaitons-nous tester exactement (un parcours usager, une modalité d'interaction, etc.) ?
- Quelle est l'expérience utilisateur que nous souhaitons interroger par le biais du test (nouveau service aux habitants, nouvel événement culturel, nouveau service de mobilité, nouvelle application mobile, etc.) ?
- Comment collecterons-nous les retours usagers vis-à-vis de la solution testée ?
- Comment prendrons-nous en compte ces retours pour améliorer la solution ?



3 DE QUOI A-T-ON BESOIN ?

➔ **Besoin de prendre confiance dans l'incertitude** afin d'être le plus perméable possible aux conclusions issues du terrain et aux idées qui émergeront dans les phases de conception. Les démarches centrées-utilisateurs peuvent parfois s'avérer déstabilisantes : il est souvent nécessaire d'aborder des sujets pour lesquels nous n'avons pas d'expertise au départ et parfois, les données du terrain interrogent les pratiques et les positionnements actuels. Il s'agit donc de faire des pas de côté et d'accepter d'avancer parfois dans l'incertitude. La conduite de multiples démarches centrées-utilisateurs permet à terme de se familiariser avec ce sentiment d'incertitude.



➔ **Besoin d'hybrider les sciences humaines et les sciences de la conception** pour mener le projet de l'élaboration de l'étude jusqu'à la matérialisation de la solution. La sociologie, la psychologie, le design, le marketing ou encore l'ethnologie sont autant de disciplines riches en méthodes d'investigation qui peuvent souvent être mobilisées sans en avoir une expertise avérée.

➔ **Besoin de constituer une équipe pluridisciplinaire** en fonction des sujets pour recouvrir un champ d'expertise suffisamment large dans l'élaboration de nouvelles solutions. Le design est une méthode de conception centrée-usagers générique qui gagne toujours à faire appel à des expertises spécifiques en fonction des sujets (ex : architecture pour un bâtiment, développement pour des applications numériques, ergonomie pour l'étude de l'activité des opérateurs, conseil en RH pour les aspects métiers, etc.).

➔ **Besoin d'un pilotage agile** capable de s'adapter au fur et à mesure aux allers-retours qui interviendront et qui pourront potentiellement faire évoluer le processus en ajoutant de nouvelles itérations, voire, en requestionnant le projet initial. Ceci afin de le faire évoluer vers une version plus prometteuse, car plus en phase avec ce qui a été identifié sur l'existant.



4 QUELLES POSTURES ADOPTER ?

→ **Posture d'écoute active** pour s'assurer de laisser le moins de place possible au doute et aux suppositions quant aux besoins des usagers. Au-delà de ses impressions et sentiments, il s'agit donc d'interroger les raisons justifiant une pratique, une représentation, une habitude, etc. en ne négligeant pas d'interroger les "allants de soi".

→ **Posture naïve** pour limiter au maximum l'influence des a priori (individuels et collectifs) et réellement comprendre les raisons qui motivent une prise de position, une attitude ou un comportement. Il s'agit donc de ne pas "penser à la place de". Les raisons qui justifient un comportement ou une perception chez l'autre méritent toujours d'être interrogées si l'on souhaite développer de nouvelles solutions qui l'enthousiasmeront.

→ **Posture créative** pour se décentrer et augmenter les chances de faire émerger des solutions réellement innovantes. La créativité privilégie d'abord la quantité à la qualité pour qu'émerge ensuite la meilleure proposition. Ceci est assuré par le recours à l'intelligence collective.

→ **Posture expérimentale** pour s'autoriser à simuler et à tester des solutions avant même que celles-ci ne soient finalisées. L'expérimentation représente la meilleure stratégie pour évaluer la viabilité d'une solution. Elle fait par ailleurs gagner un temps précieux puisqu'il est bien plus simple de faire évoluer, voire, de transformer un prototype que de devoir retravailler une solution déjà finalisée.

→ **Posture systémique** pour s'assurer d'identifier les causes des problématiques plutôt que leurs conséquences et pour ne pas les essentialiser. Il s'agit donc de s'habituer à interroger les contraintes situationnelles plutôt que les capacités des personnes. Chaque structure collective (institution, entreprise, service, etc.) peut dans cette posture être considérée comme un système à part entière qui ne correspond pas à la simple somme de ses membres.



5 COMMENT SE DÉROULE LA DÉMARCHE ?

Les 4 grandes phases qui composent et organisent une démarche centrée-usagers peuvent être découpées de la manière suivante :

- **COMPRENDRE ET ANALYSER,**
- **IMAGINER ET CONCEVOIR,**
- **EXPÉRIMENTER ET ÉVALUER,**
- **DÉPLOYER ET INTÉGRER.**



Les étapes sont modulables et ne doivent pas nécessairement être suivies de manière linéaire : en fonction de votre besoin, de la maturité de votre projet et des réponses que vous souhaitez obtenir, vous pourrez commencer à différents moments du processus.

Les itérations sont nécessaires et des retours en arrière permettront, en fonction de ce que vous découvrirez, de faire avancer le projet de manière agile afin d'aller plus vite dans la mise en œuvre de vos solutions.

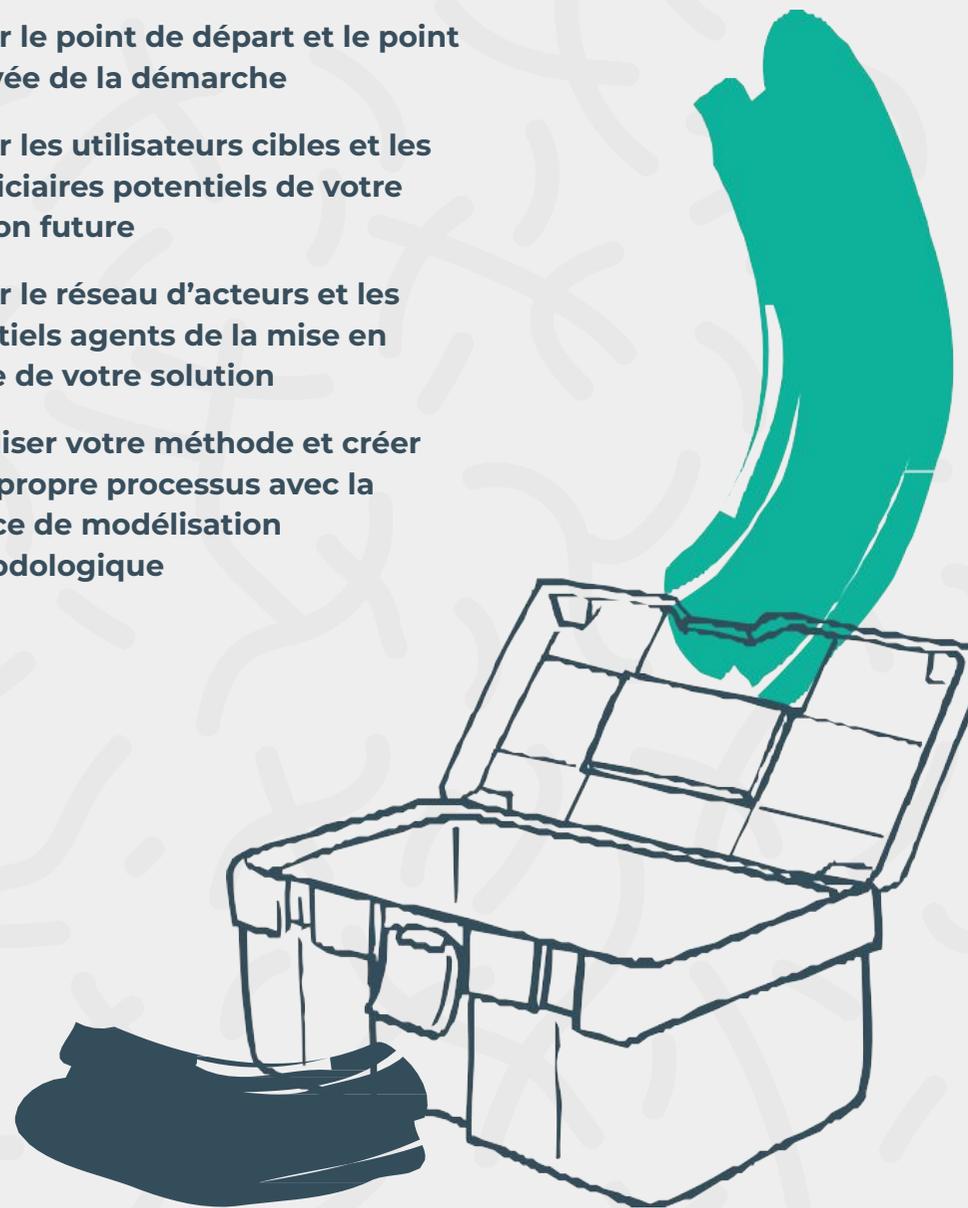
COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS ?

Cette boîte à outils a pour vocation de fournir à la fois des recommandations générales sur la mise en œuvre de démarches centrées usagers, et de constituer une porte d'entrée vers un corpus de savoirs et de savoirs-faires en constante évolution, notamment sur le web.

Chaque projet s'inscrit dans un contexte humain, organisationnel, économique et social qui lui est propre. Il s'agit donc de bien dimensionner les différentes actions que l'on mènera en accord avec le temps et les ressources qui seront disponibles tout aussi bien qu'avec la vision des personnes décisionnaires.

Pour ce faire, voici quelques conseils qui vous permettront de mieux dimensionner votre intervention et vous guideront davantage dans le choix des méthodes et outils à mobiliser selon les contraintes auxquelles vous faites face.

- 1 Définir le point de départ et le point d'arrivée de la démarche
- 2 Définir les utilisateurs cibles et les bénéficiaires potentiels de votre solution future
- 3 Définir le réseau d'acteurs et les potentiels agents de la mise en œuvre de votre solution
- 4 Modéliser votre méthode et créer votre propre processus avec la matrice de modélisation méthodologique



1

DÉFINIR LE POINT DE DÉPART ET LE POINT D'ARRIVÉE DE LA DÉMARCHE

Avant toute chose, il s'agit de bien identifier le point d'origine de la démarche : quelle problématique nous a amené à penser ce projet ? Quelles sont nos connaissances actuelles sur la thématique que nous allons traiter ? Que savons-nous des bénéficiaires de la future solution ? Quelles sont les tendances actuelles et comment d'autres ont-ils répondu aux mêmes enjeux que nous dans le cadre de leur propre projet ? Ces premières questions doivent nous amener à rapidement connaître les premières étapes de la conduite du projet.

Si nous disposons de trop peu de connaissances sur l'existant, il sera indispensable de lancer une démarche de veille, ou de benchmark, afin d'en savoir plus. Cela fera inévitablement gagner du temps à la conduite du projet.

Il sera également utile d'identifier quel est (aujourd'hui) le point d'arrivée (prévu) de la démarche. Comment imaginerions-nous la solution mise en place ?

Comment impactera-t-elle concrètement la vie des citoyens usagers ? Qu'est-ce que cela changera dans leur quotidien et/ou le nôtre ? Ces questions vous permettront d'à la fois faire émerger une réelle image de ce que vous visez et de pouvoir ensuite la partager aux autres ; ce partage pourra représenter l'occasion de les faire adhérer ou de collecter leurs critiques et recommandations.

De manière plus opérationnelle, présager du point d'arrivée permet également de rapidement identifier les compétences dont nous disposons et celles dont nous aurons besoin pour mener à bien le projet. C'est donc à ce stade que pourront être identifiées les personnes ressources et les experts nécessaires à mobiliser pour la réussite du projet.



Il est à noter que l'aboutissement d'un projet produit parfois des résultats tout à fait différents de ce qui était projeté à l'origine, et c'est d'ailleurs pour le mieux ! En effet, durant la conduite du projet et particulièrement lorsque celle-ci fait intervenir les futurs bénéficiaires de la solution, de nouvelles problématiques et informations viennent s'ajouter, voire, se substituer à celles qui étaient comprises à l'origine. Lorsque c'est le cas, il est important que toutes les parties prenantes soient au fait de ces découvertes pour que tous adhèrent à un ajustement dans la conduite du projet si celui-ci est nécessaire. Ajuster un projet en prenant en compte les découvertes faites sur le chemin est en fait monnaie courante. C'est la fameuse sérendipité, particulièrement prisée par les journalistes, enquêteurs, chercheurs, etc. Sans remettre en cause la finalité du projet, c'est cette attention aux découvertes pertinentes qui lui assurera d'être réellement "sur-mesure" et permettra à la solution finalement déployée d'être pertinente.

2 DÉFINIR LES UTILISATEURS CIBLES ET LES BÉNÉFICIAIRES POTENTIELS DE VOTRE SOLUTION FUTURE

Pour être d'une réelle aide au projet, le recours à l'enquête, aux tests de satisfaction, aux tests utilisateurs ou d'utilisabilité ou à tout autre type d'entretien ou de tâche doit toujours se faire auprès des publics qui seront visés par la solution imaginée. C'est l'échantillonnage (ou panélisation, plus rarement), critère indispensable à toute recherche de terrain ou toute démarche de sondage.

De très nombreux facteurs (psycho-sociologiques, économiques, environnementaux, biologiques, etc.) influencent la perception, les représentations et les pratiques des individus. Le plus souvent, ces facteurs opèrent de manière non consciente. Il est donc évident que celles et ceux que vous interrogerez puissent répondre le plus naturellement à vos questions sans avoir à "se mettre à la place de".

Très tôt dans le projet, il est donc nécessaire de déterminer, si possible collectivement, quels seront les publics précis qui bénéficieront de la solution. Si la réponse à cette question est "tout le monde", il faudra néanmoins segmenter cette population pour pouvoir replacer les propos ou les comportements des utilisateurs dans le contexte qui est le leur. Une jeune personne active pourra avoir la même réaction qu'une personne retraitée face à un nouveau service, mais pour des raisons très différentes. Adopter un langage ou une stratégie pour tous, c'est souvent le meilleur moyen de ne finalement parler qu'à peu d'entre eux.

Segmentez donc vos publics, en fonction de vos contraintes et de l'ambition du projet, afin de pouvoir indexer le mieux votre future solution à leurs besoins tout en les situant dans la situation vécue des personnes. Cette identification précoce des utilisateurs cibles et bénéficiaires potentiels vous permettra en outre de trouver le bon niveau de langage et d'interactivité pour collecter le plus et le mieux les données désirées.

On abordera très différemment un adolescent, un responsable hiérarchique ou un entrepreneur à l'égard d'un même sujet. Selon les publics et la "culture" associée à un métier, à une classe d'âge, ou encore à une posture hiérarchique par exemple, il s'agira de trouver finement le bon moyen de les interroger pour récolter les données que vous attendez sans les mettre, ou vous mettre, dans un inconfort improductif.

Dans ce contexte, on pourrait être tenté de faire le choix des outils et des méthodes à partir de son ressenti (en privilégiant évidemment ceux qui nous mettent le moins en inconfort) mais la meilleure solution consiste encore ici... à mettre vos pré-supposés en test, eux aussi : à la fin d'un atelier, d'un entretien ou d'un focus group, n'hésitez pas à prendre les retours des participants sur la démarche de participation elle-même. Une démarche centrée utilisateur à l'égard de la démarche centrée utilisateur en somme.

3 DÉFINIR LE RÉSEAU D'ACTEURS ET LES POTENTIELS AGENTS DE LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE SOLUTION

À partir de l'identification des compétences manquantes pour la conduite du projet centré usagers, mais également au regard des enjeux et des finalités visés, il sera très probablement nécessaire de constituer un réseau d'acteurs autour de la conduite du projet.

Ce réseau d'acteurs doit pouvoir se décomposer en différentes catégories de mobilisation :

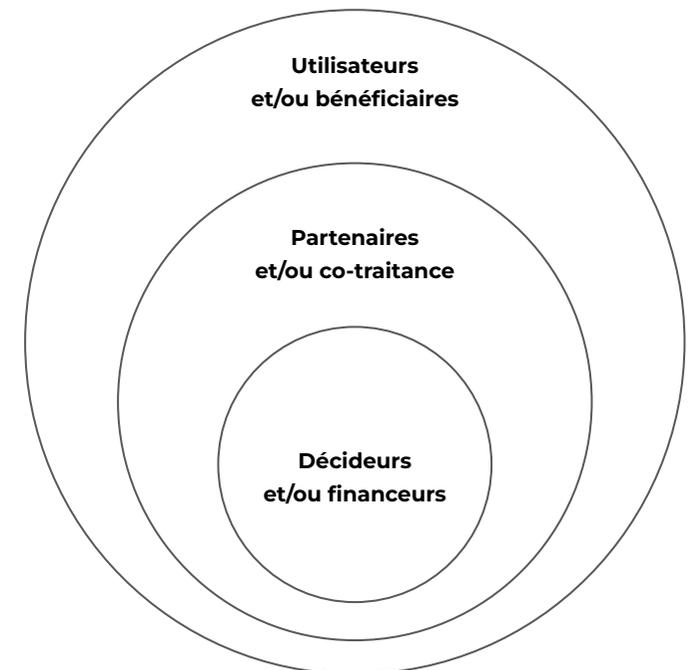
- Décideurs et/ou financeurs
- Partenaires et/ou co-traitance
- Utilisateurs et/ou bénéficiaires

Au cours des différentes phases du projet d'innovation centrée usagers et suivant la philosophie de votre projet, ces trois couches d'acteurs pourraient être impliquées à différents moments de votre projet.

Certains projets axés sur la démocratie participative par exemple souhaiteront intégrer les usagers dans la gouvernance.

Ou à l'inverse intégrer les élus dans la conception des solutions.

Ces trois couches de votre réseau doivent être judicieusement mobilisées pour assurer une représentation et une exhaustivité des regards portés par la problématique de votre projet.

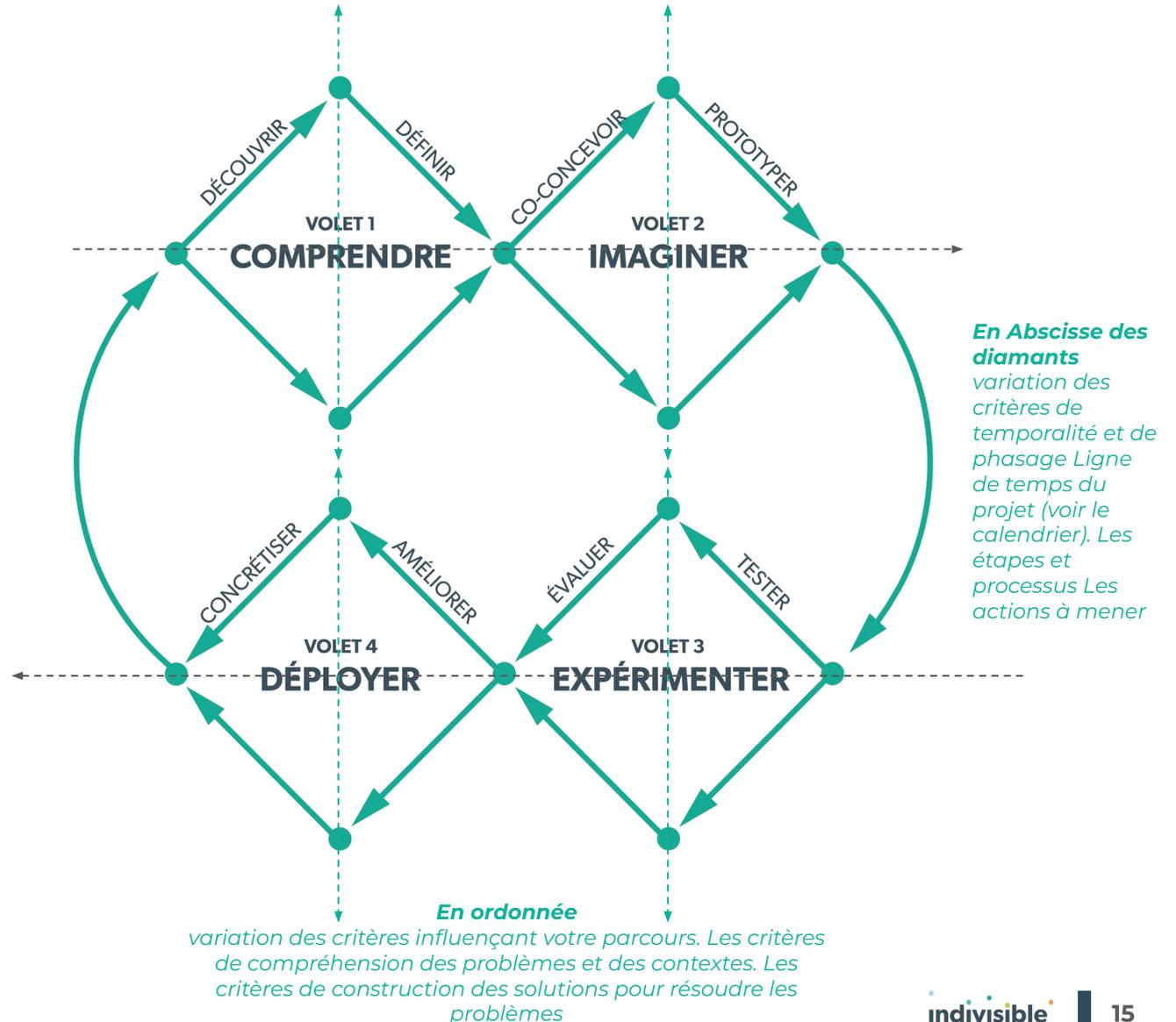


4

MODÉLISER VOTRE MÉTHODE DE CONDUITE DE LA DÉMARCHE ET ÉTABLIR UNE FEUILLE DE ROUTE

À ce stade de la démarche centrée usagers, vous aurez normalement identifié les connaissances à acquérir à propos du champ et des publics, les moyens qui devront être mis en œuvre pour acquérir ces savoirs ; les segments d'utilisateur à rencontrer, la meilleure stratégie pour collecter des données auprès d'eux ; les acteurs à mobiliser autour du projet. L'ensemble de ces paramètres devrait vous permettre de construire un plan général pour la conduite du projet ainsi qu'une première feuille de route présentant les grands temps du projet. Ces derniers n'ont pas besoin d'être parfaits, seulement d'être intelligibles et suffisamment appropriables pour que les parties prenantes s'en saisissent.

Or, chaque projet opère dans des contraintes différentes qui auront des effets variables sur sa conduite. Le bénéfice des démarches de conduite de projet modernes tient en l'occurrence dans leur capacité à pouvoir s'adapter à différents niveaux de contraintes. La partie suivante vous propose donc un panorama des stratégies à privilégier selon le niveau des critères qui pourra parfois représenter un atout ou un frein pour certaines phases d'une démarche centrée usagers.



COMMENT BIEN CARACTÉRISER SON PROJET ?

De nombreux critères viendront faire varier le déroulement d'une démarche centrée usager. La liste qui suit n'est pas exhaustive, mais présente quelques conseils stratégiques pour bien dimensionner la conduite de la démarche dès le stade amont.

Bien évidemment, les "niveaux" prennent en réalité une infinité de valeurs ; nous avons choisi dans le tableau d'opposer, pour chaque dimension, deux situations diamétralement différentes qui sont pour autant caractéristiques du quotidien du chef de projet en innovation centrée usager.

Trois familles de critères peuvent faire varier votre projet et donc l'adaptation de vos méthodes de travail.

1 L'HORIZON DU PROJET

- Niveau d'accompagnement
- Niveau de finalité visée
- Niveau de transformation

2 LE CONTEXTE SOCIO-PROFESSIONNEL

- Niveau d'adhésion
- Niveau d'attentes
- Niveau de participation

3 LE CONTEXTE SOCIO-ENVIRONNEMENTAL

- Niveau de contraintes
- Niveau de risques



1 HORIZON DU PROJET

Niveau de la finalité visée

Ébauche de solution	Solution finalisée
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une veille primaire (enquête et données statistiques brutes) et secondaire (benchmark) ; • Dégager des solutions produites dans des démarches aux thématiques proches ; • Ordonner ces solutions en fonction de leur pertinence et de leur chance de succès dans le contexte du projet ; • Produire un document de synthèse (takeaway) pour faciliter la réflexion des parties prenantes. <p>Méthodes à privilégier : <i>Veille/benchmark, étude de données quantitatives (démographie, économie, pratiques, etc.) et recueil d'insights d'utilisateurs (réseaux sociaux, commentaires, avis, etc.), inventarisation de solutions inspirantes.</i></p>	<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-construire une maquette de la solution ; • La mettre rapidement à l'épreuve en situation de test ; • L'évaluer et l'améliorer ; • Concevoir une version finalisée riche des enseignements du terrain ; • Faire "événement" pour le lancement de la solution ; • Déployer la solution. <p>Méthodes à privilégier : <i>Conception et animation d'ateliers multi-acteurs, co-conception d'une solution pertinente à tester, réalisation d'une expérimentation, synthèse des résultats, amélioration de la solution, événement de lancement, déploiement.</i></p>

1 HORIZON DU PROJET

Niveau d'accompagnement souhaité

Peu autonome dans la mise en œuvre	Autonome et participant à la mise en œuvre
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délimiter avec précision les attendus du projet avec les commanditaires ; • Réaliser un benchmark et s'inspirer d'autres projets ayant opéré dans un contexte similaire ; • Produire au moins deux versions d'une solution ; • Tester rapidement les deux moutures en situation et choisir celle ayant fait émerger les meilleurs indicateurs de réussite; • Améliorer la version choisie et la soumettre ; • Fournir des recommandations aux délégataires de la solution. <p>Méthodes à privilégier : <i>Veille/benchmark, identification des besoins exprimés par les commanditaires, prototypage rapide, expérimentation "quick and dirty", production de l'argumentaire destiné aux commanditaires, livraison des recommandations.</i></p>	<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délimiter avec précision les attendus du projet avec les parties prenantes ; • Réaliser un benchmark pour pouvoir avoir un inventaire de solutions inspirantes ; • Concevoir un atelier qui permettra de faire émerger, de regrouper et de synthétiser les préoccupations des parties prenantes ; • Co-construire à l'occasion d'ateliers dédiés une solution sur mesure, raisonnée et pertinente ; • La tester en situation avec des parties prenantes du projet • Finaliser collectivement la solution au regard des données du terrain. <p>Méthodes à privilégier : <i>Réunion de cadrage, veille/benchmark, atelier d'idéation, atelier de co-conception, prototypage rapide, test de la solution, synthèse des retours terrain, amélioration et finalisation, déploiement de la solution.</i></p>

1 HORIZON DU PROJET

Niveau de transformation attendu

Individuel	Systémique
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier des actions de formation des personnes qui souhaitent participer à un processus de transformation ; • Privilégier une participation à toutes les étapes des personnes devant transformer leurs pratiques ; • Ne pas hésiter à montrer les “coulisses” (conception des méthodes, préparation, organisation) pour s’assurer de toucher à toutes les facettes du métier ; • Mobiliser des schématisations pour simplifier la complexité ; • Penser l’individu au sein de sa temporalité (parcours, quotidien, modélisation de tâches, etc.) ; • Réunir les informations pour mettre en capacité les personnes. <p>Méthodes à privilégier : <i>Création et animation de formations dédiées, mobilisation de l’intelligence collective, identification des représentations, perceptions et besoins des individus ; si la transformation est à destination des agents : collecte des informations formelles sur les attendus du métier (activité prescrite) et observation passive ou active du quotidien des individus au travail (activité réelle), facilitation graphique, typologies, personæ, etc.</i></p>	<p>Stratégie à adopter : Si les changements recherchés sont systémiques, à l’échelle d’une organisation, d’un territoire, etc. :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impliquer tous les acteurs même des deuxième et troisième cercle ; • Identifier les POC, les preuves de concept qui seraient susceptibles de susciter l’adhésion des acteurs ; • Créer des temps dédiés à la question de la transformation du système et à son intérêt ; • Montrer les bénéfices de la transformation pour tous ; • Créer de la transversalité et mettre en lumière les enjeux communs ; • Faire participer les acteurs aux activités de terrain (enquêtes, ateliers, etc.) pour les mettre en capacité d’être forces de proposition sur la transformation ; • Faire participer à la conception des solutions ; • Mobiliser des schématisations pour simplifier la complexité ; • Penser le processus de transformation comme une formation continue ponctuée de temps pédagogiques, de voyages apprenants, de sorties sur le terrain, etc. <p>Méthodes à privilégier : <i>Création et animation de formations dédiées, mobilisation de l’intelligence collective, identification des représentations, perceptions et besoins des individus à différents échelons du système, facilitation graphique, typologies, personæ, etc., schématisation du système existant, production d’un diagnostic systémique, création d’un document exposant la nouvelle organisation.</i></p>

2 CONTEXTE SOCIO-PROFESSIONNEL

Niveau d'adhésion des acteurs

Désaccord	En accord
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susciter l'adhésion des parties prenantes et des décideurs en valorisant les informations disponibles (veille), les besoins existants (enquête) et les premiers enseignements du terrain (expérimentation) ; • Trouver les ambassadeurs qui pourront influencer le jugement des décideurs ; • Chercher à convaincre les "têtes" de votre organisation ; • Créer des documents ou des présentations qui leur sont dédiés ; • Utiliser l'expérience d'usagers pour aider à la projection, mettre en avant les verbatims et des données quantitatives , si disponibles ; • Réaliser rapidement un POC pour faire un effet démonstrateur qui accélèrera le ralliement au projet ; • Synthétiser l'argumentaire et les preuves dans un document étayé et percutant. <p>Méthodes à privilégier : <i>Collecte de données qualitatives et quantitatives lorsque c'est possible, mobilisation de personnes ressources motrices, accompagnement du changement de posture et d'opinion, valorisation des données terrain et mise en parole des usagers, mise à l'épreuve des idées via l'expérimentation.</i></p>	<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les personnes ressources ou "complices" de votre démarche • Les associer au projet ; • Valoriser la participation ; • Impliquer en augmentant le niveau de responsabilité (ex : confier des missions précises, associer des personnes à des objectifs) ; • Montrer votre confiance et vos intérêts communs dans la réussite du projet ; • Constituer un groupe de "sympathisants" pour donner plus de poids à votre sujet ; • Faire événement pour marquer les temps forts de la démarche ; • Valoriser les réalisations et l'investissement collectif via des documents écrits ou numériques (page web, réseaux sociaux, etc.). <p>Méthodes à privilégier : <i>Collecte de données qualitatives et quantitatives lorsque c'est possible, mobilisation de personnes ressources motrices, accompagnement du changement de posture et d'opinion, valorisation des données terrain et mise en parole des usagers, mise à l'épreuve des idées via l'expérimentation.</i></p>

2 CONTEXTE SOCIO-PROFESSIONNEL

Niveau de précision de la commande

Pas de commande formulée	Commande existante et formulée
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans une démarche de formulation de la commande à partir des éléments du terrain ; • Utiliser les méthodes d'enquête pour témoigner de l'existence du besoin ; • Partager un diagnostic des besoins aux décideurs et potentielles parties prenantes ; • Proposer au moins deux projets à soumettre aux décideurs (un projet plutôt frugal et un plus conséquent par exemple); • Valoriser l'intérêt collectif, systémique et politique de la réalisation du projet ; • Faire valider la proposition de commande afin de la faire exister politiquement et obtenir des moyens pour mettre en œuvre le projet. <p>Méthodes à privilégier : <i>Veille/benchmark, sondage ou petite enquête pour valoriser l'existence du besoin, usage de la prospective pour convaincre.</i></p>	<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que la commande est bien formulée et que la problématique n'est pas ailleurs ; • Conduire des enquêtes et investigations exploratoires auprès des usagers cibles ; • Revenir vers le commanditaire avec une reformulation/précision de la commande si les données vont en ce sens ; • S'assurer que la reformulation est comprise à tous les niveaux (livrables à produire, enjeux politiques ou sociaux, intérêt et effets recherchés) ; • Enquêter de manière plus approfondie sur le terrain ; • Co-concevoir des solutions à tester ; • Mener des expérimentations pour valider les orientations après évaluation ; • Produire les livrables attendus. <p>Méthodes à privilégier : <i>Temps de cadrage et d'états d'avancement du projet (copil et cotech), Veille/benchmark, enquêtes de terrain, analyse des données, prototypage et test des solutions sur le terrain, production de la solution et des livrables associés.</i></p>

2 CONTEXTE SOCIO-PROFESSIONNEL

Niveau de participation

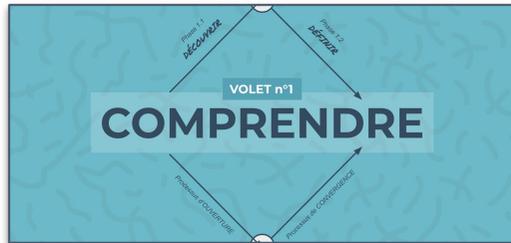
Pas de participation attendue	Forte participation attendue
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappeler qu'un projet d'innovation ne peut pas être mené seul ; • Montrer l'intérêt de la participation par des exemples concrets parlant à votre interlocuteur (en fonction du sujet ou du type d'organisation) à partir desquels il pourra se projeter ; • Rappeler le processus de projet participatif pour éviter la peur de l'insatisfaction après la participation ; • Expliciter ce qui pourrait être réalisé seul versus ce qui pourrait être réalisé à plusieurs. <p>Méthodes à privilégier : <i>Veille/benchmark sur des projets collectifs inspirants, inventarisation des tâches à mener, valorisation des bénéfices du projet et des potentiels retours sur investissement.</i></p>	<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de l'intérêt de la participation à chaque étape de votre projet. Une participation mal maîtrisée peut être chronophage et induire des ralentissements importants du projet ; • S'assurer que la diversité des parties prenantes est bien représentée dans le processus de participation ; • Privilégier différents organes de participation, modéliser les groupes d'acteurs et leur niveau d'implication attendu (comitologie) ; • Proposer différents modes de participation et éviter l'essoufflement. <p>Méthodes à privilégier : <i>Inventarisation des tâches à mener, structuration du collectif (copil, cotech), planification du plan de charge pour chacun, dimensionnement de l'implication selon la disponibilité et la motivation, création de sous-groupes dédiés à des dimensions précises de la démarche.</i></p>

3 CONTEXTE SOCIO-PROFESSIONNEL

Niveau de contrainte (Risques)

Peu de contraintes	Fortes contraintes
<p>Stratégie à adopter : Si votre projet comporte peu de contraintes dans sa mise en œuvre (financières, juridiques, techniques), c'est l'occasion d'adopter une posture très ouverte pour aller chercher les meilleures solutions et innovations possibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une veille/benchmark pour éclaircir le champ des possibles sur la problématique ciblée ; • Identifier les grandes étapes de la démarche et estimer les ressources et temps nécessaires pour chacune ; • Identifier soi-même des contraintes pour éviter d'avancer dans toutes les directions ; • Anticiper en exposant aux commanditaires les contraintes qui apparaîtront potentiellement dans le déroulement (pour éviter les mauvaises surprises qui freineront l'avancée du projet) ; • Enquêter en favorisant l'expression d'un maximum d'idées de la part des personnes enquêtées ; • Adopter une posture très ouverte au contact des données ; • Mobiliser des temps créatifs et si possible collectifs (ateliers de co-conception). <p>Méthodes à privilégier : <i>Veille/benchmark, enquête de terrain mobilisant plusieurs outils à réaction, temps collectifs orientés projet, temps collectifs orientés créativité.</i></p>	<p>Stratégie à adopter : Si votre projet est très contraint par divers facteurs extérieurs, assurez-vous de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien identifier les contraintes, les lister et les vulgariser pour qu'elles soient compréhensibles et appropriables par tous les participants ; • S'entourer d'acteurs "experts" ou "responsables" sur chacune des contraintes et leur donner le rôle de "garde-fou" ; • Ne pas couper l'herbe sous le pied aux idées nouvelles en s'assurant que les contraintes sont prises en compte à chaque étape du projet ; • Mettre les "experts" en capacité d'être forces de proposition du projet : remplacer "ce n'est pas possible" par "nous pourrions faire de cette façon" ; • Si les contraintes sont financières ou temporelles, rechercher des alternatives "frugales" à ses solutions ; • L'expérimentation doit permettre d'avoir un cadre flexible dans lequel les contraintes vont s'exprimer et pouvoir être éprouvées. Privilégier donc l'expérimentation pour avancer pas à pas dans le projet. <p>Méthodes à privilégier : <i>Inventorisation des contraintes, listage de solutions permettant de conduire le projet malgré les contraintes, temps collectifs stratégiques, veille/benchmark sur des solutions frugales, expérimentations pour avancer de manière maîtrisée.</i></p>

LE SOMMAIRE : 4 VOILETS, 8 PHASES, 32 ÉTAPES À SUIVRE POUR CONSTRUIRE UNE INNOVATION, DE SON ÉMERGENCE À SON DÉPLOIEMENT

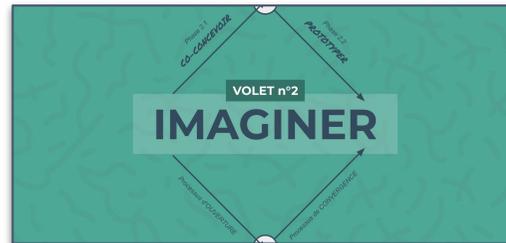


DÉCOUVRIR - Phase "ouverture"

- Étape 1 : Réception de la commande et problématisation
- Étape 2 : Identification des publics cibles et des parties prenantes
- Étape 3 : Définition des stratégies d'enquête et des outils par public
- Étape 4 : Organisation et conduite de l'enquête

DÉFINIR - Phase "convergence"

- Étape 5 : Regroupement et organisation des données
- Étape 6 : Analyse et interprétation des données
- Étape 7 : Production du diagnostic et diffusion
- Étape 8 : Définition des thématiques de travail

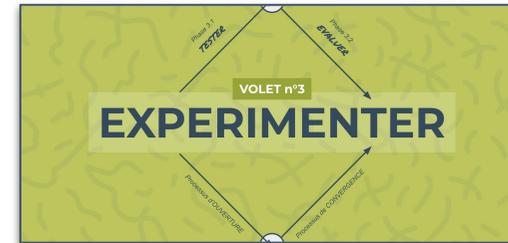


CO-CONCEVOIR - Phase "ouverture"

- Étape 1 : Définir les méthodes et le programme de travail
- Étape 2 : Identifier les bons acteurs à mobiliser
- Étape 3 : Animer les ateliers de co-conception
- Étape 4 : Centraliser les données et les synthétiser

PROTOTYPER - Phase "convergence"

- Étape 5 : Hiérarchiser les solutions
- Étape 6 : Maquettage rapide des solutions
- Étape 7 : Itération et amélioration
- Étape 8 : Développement d'un prototype pouvant être testé

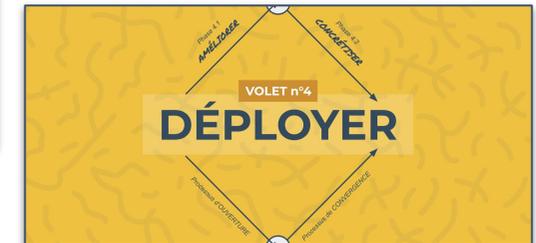


TESTER - Phase "ouverture"

- Étape 1 : Identifier les objectifs du test
- Étape 2 : Définir les protocoles de test utilisateurs
- Étape 3 : Mener les tests utilisateurs
- Étape 4 : Centraliser les données

ÉVALUER - Phase "convergence"

- Étape 5 : Analyser la donnée pour l'évaluation
- Étape 6 : Formaliser votre analyse
- Étape 7 : Identifier les points d'améliorations
- Étape 8 : Partager les préconisations issues de l'évaluation



AMÉLIORER - Phase "ouverture"

- Étape 1 : Intégrer les retours utilisateurs pour l'amélioration
- Étape 2 : Une planification prospective de la mise en œuvre
- Étape 3 : Constituer un cahier des charges technique
- Étape 4 : Identifier les différentes expertises techniques

CONCRÉTISER - Phase "convergence"

- Étape 5 : Constituer une gouvernance opérationnelle
- Étape 6 : Préparer votre stratégie de communication
- Étape 7 : Suivre la production des différents éléments
- Étape 8 : Célébrer et faire événement