

BOITE A OUTIL MÉTHODOLOGIQUE



**POUR INNOVER À
TRAVERS**

UNE DÉMARCHE 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 :

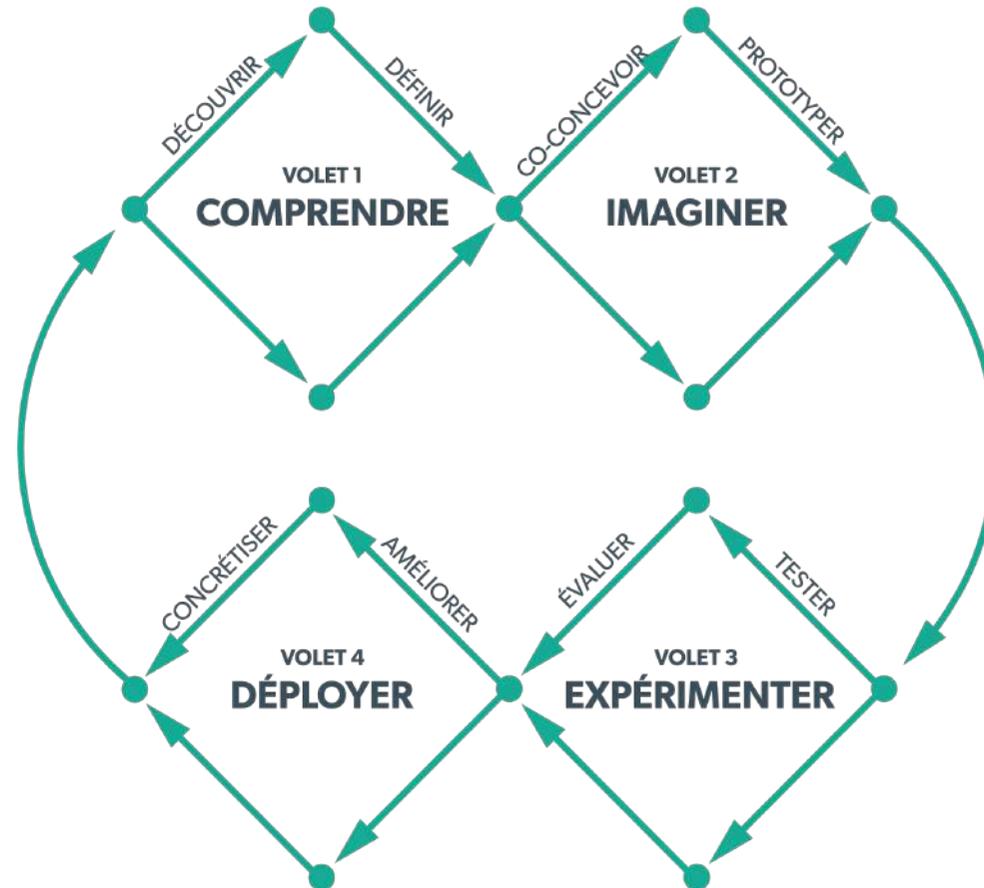
- de construire une méthodologie d'intervention adaptée à votre situation et votre contexte de projet
- d'adopter les bonnes postures pour mener des travaux avec les usagers
- d'identifier les bonnes stratégies de participation permettant l'implication au moment opportun de la démarche
- et enfin, de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

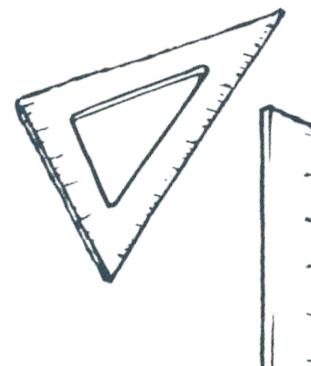
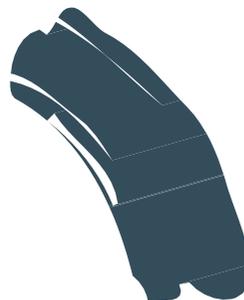
Les questions à se poser :

- 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 :

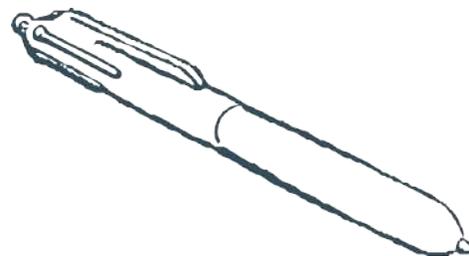
- De quel type de données disposons-nous et quelles sont les solutions les plus simples pour la regrouper et l'organiser ?
- De quelle manière allons-nous retranscrire la donnée de manière homogène ?
- Quels outils de synthèse ou d'analyse existe-t-il pour nous permettre de faire parler les données ?
- 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 :

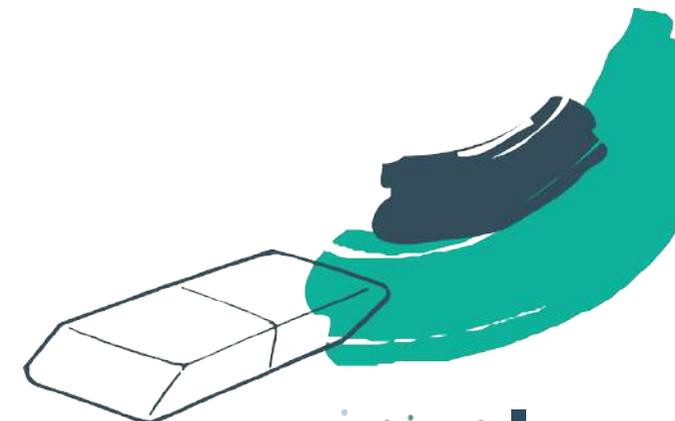
- Quelles sont les particularités des personnes qui seront impliquées dans la co-conception ?
- Quelles questions aborderons-nous concrètement à l'occasion d'un atelier de co-conception ?
- Quels outils créatifs et/ou ludiques mobiliserons-nous pour impliquer les co-concepteurs ?
- Quelles transformations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

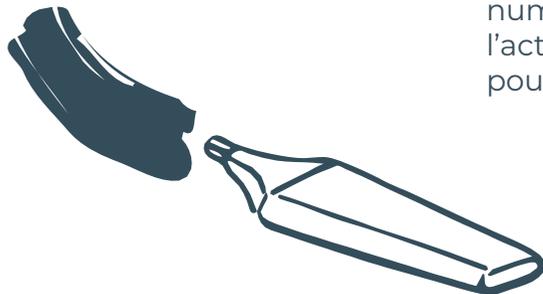
Les questions à se poser :

- 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 ?

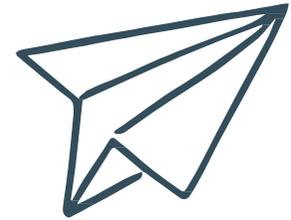
Les 4 grandes phases qui composent et organisent une démarche centrée-usagers peuvent être découpées de la manière suivante :

- **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.



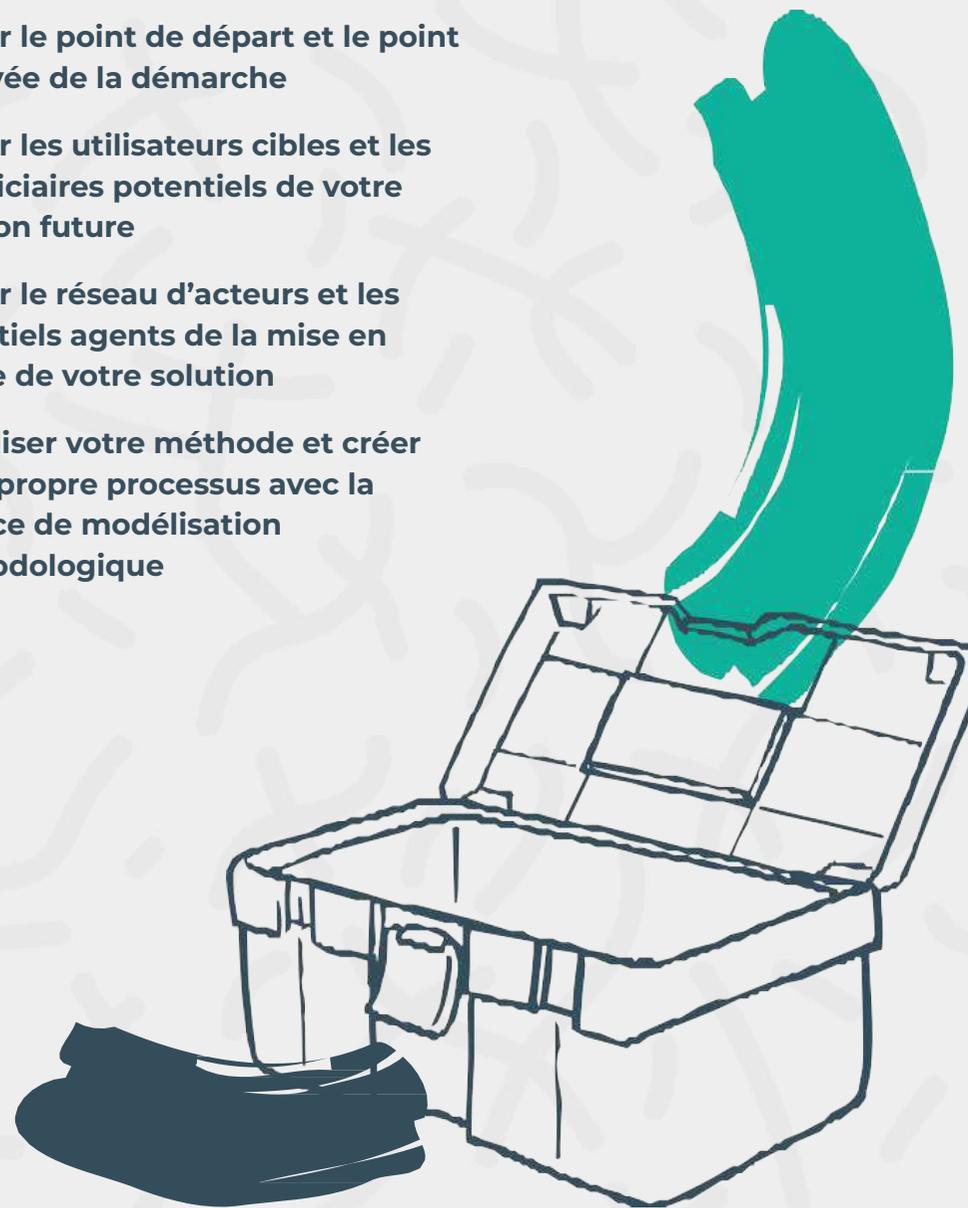
COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS ?

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 que 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 :

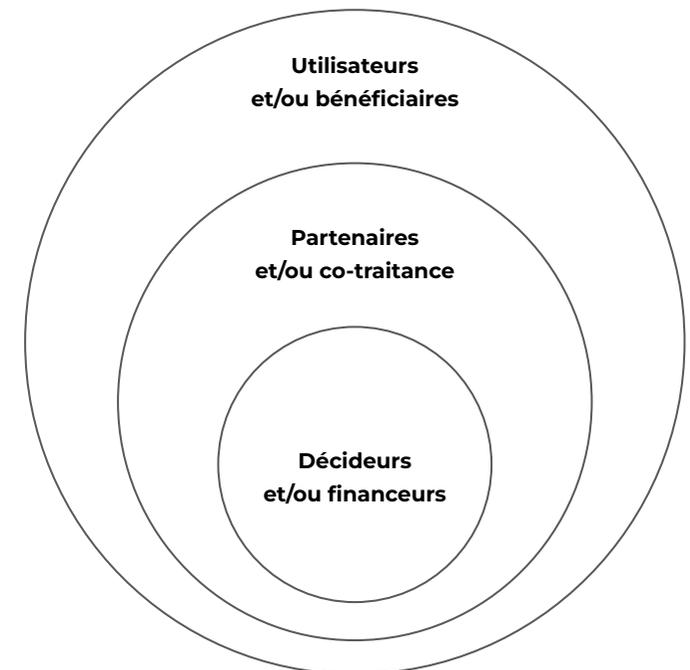
- Décideurs et/ou financeurs
- Partenaires et/ou co-traitance
- Utilisateurs et/ou bénéficiaires

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.

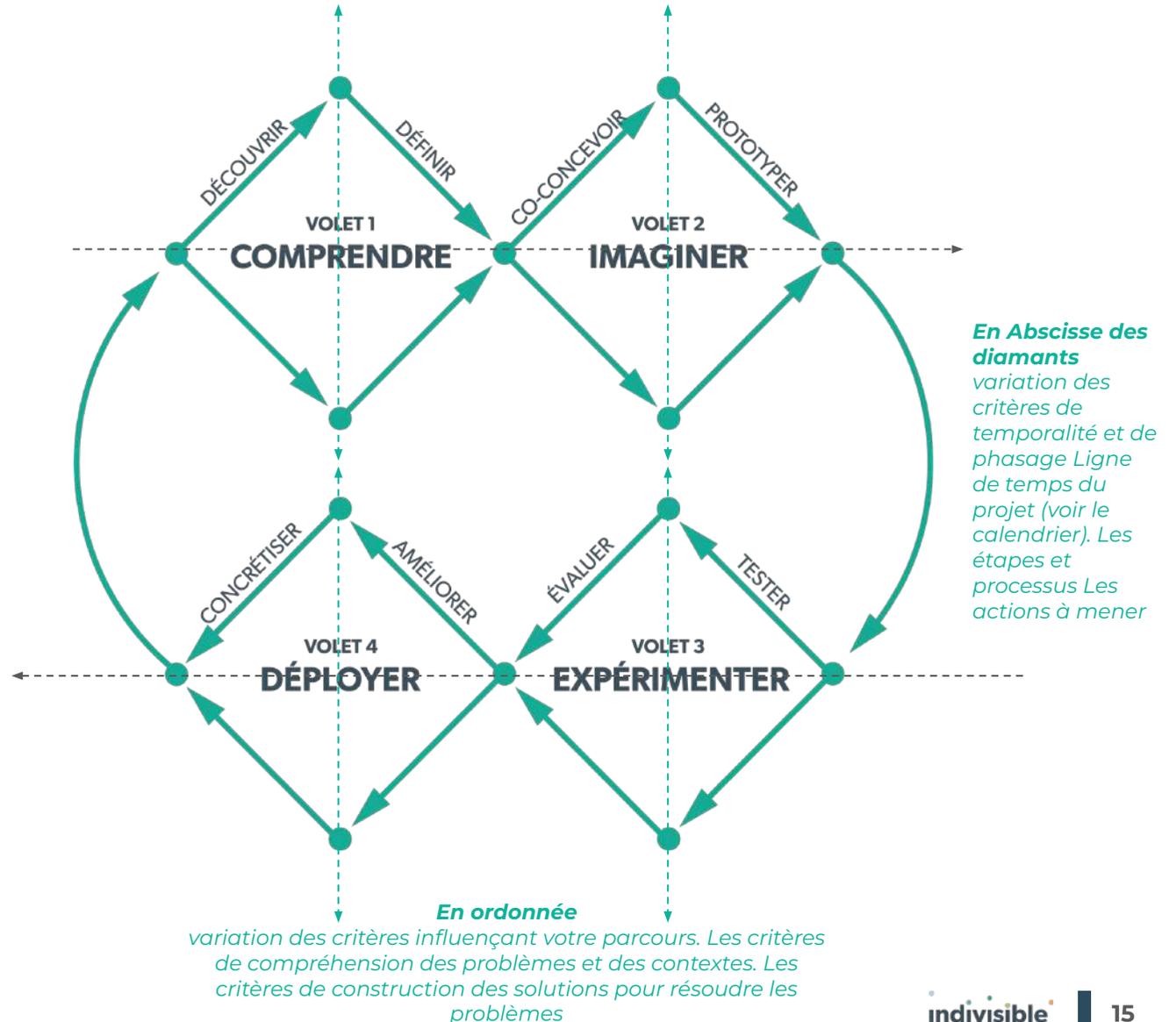


4

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

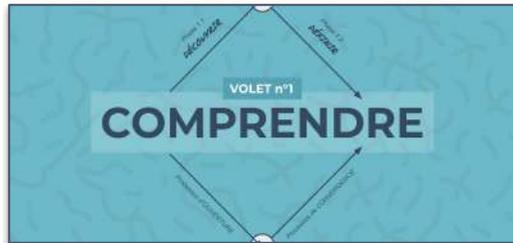
Pas de participation attendue	Forte participation attendue
<p>Stratégie à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappeler qu'un projet d'innovation ne peut pas être mené seul ; • Montrer l'intérêt de la participation par des exemples concrets parlant à votre interlocuteur (en fonction du 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 VOLETS, 8 PHASES, 32 ÉTAPES À SUIVRE POUR CONSTRUIRE UNE INNOVATION, DE SON ÉMERGENCE À SON DÉPLOIEMENT

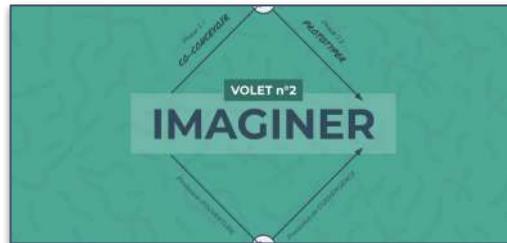


DÉCOUVRIR - Phase "ouverture"

- 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

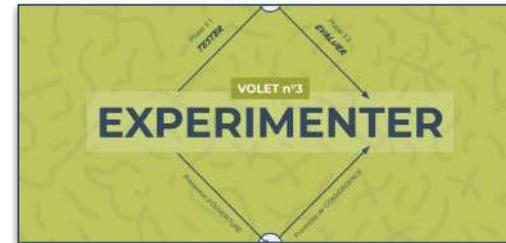


CO-CONCEVOIR - Phase "ouverture"

- 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

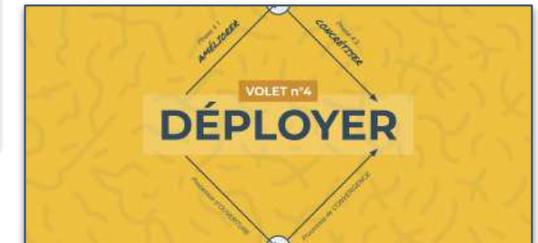


TESTER - Phase "ouverture"

- 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

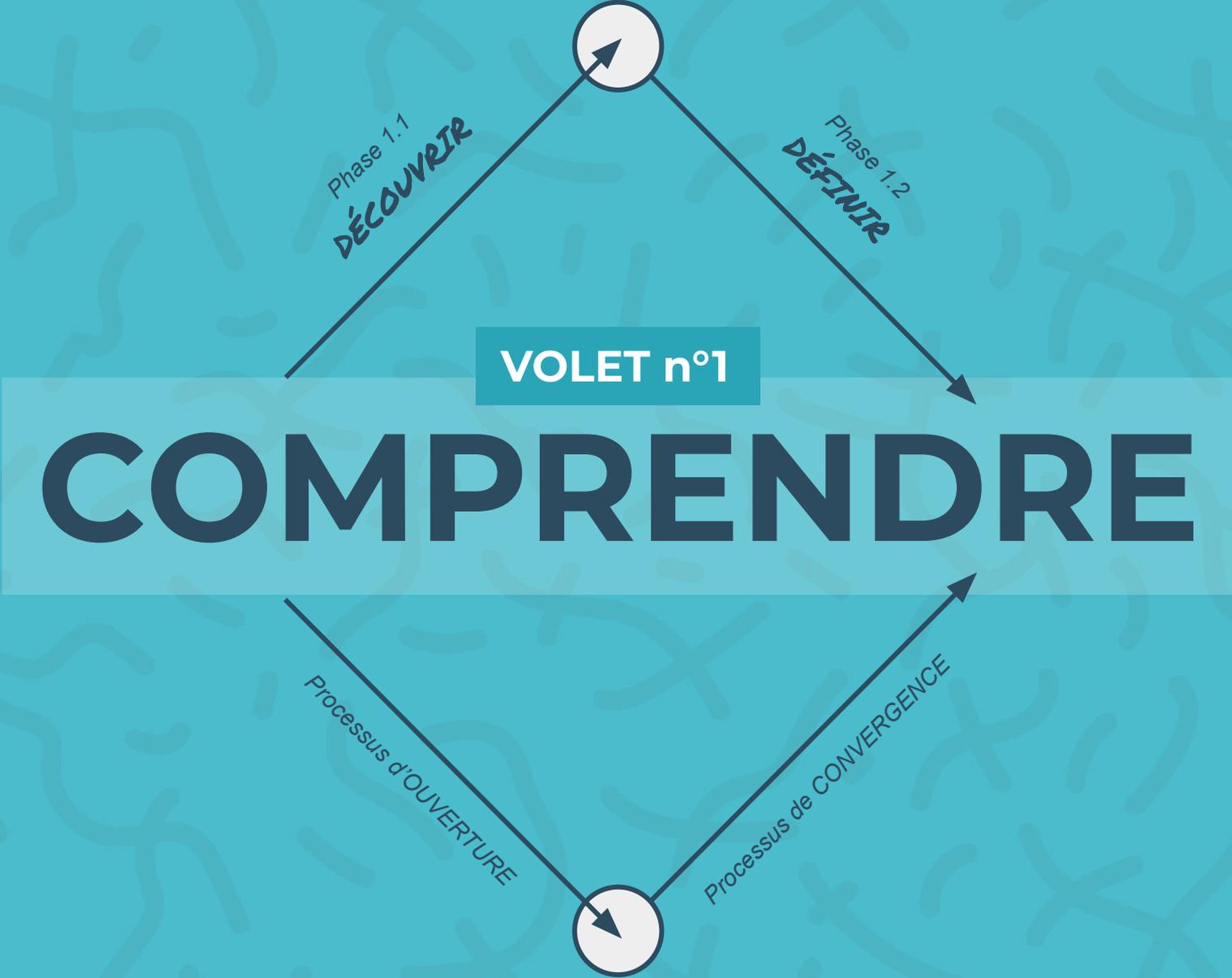


AMÉLIORER - Phase "ouverture"

- 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



Phase 1.1

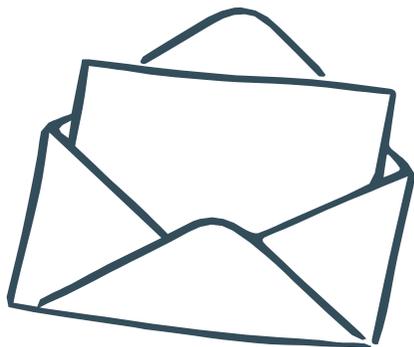
DÉCOUVRIR

Processus d'OUVERTURE



ÉTAPE 1 : RÉCEPTION DE LA COMMANDE ET PROBLÉMATISATION

→ Cette première étape est fondatrice et va permettre de bien délimiter la démarche, les contraintes à prendre en compte et les potentielles connaissances déjà acquises sur le sujet. La première étape doit également être l'occasion de faire émerger les problématiques opérationnelles auxquelles il faudra répondre par le recours à la démarche centrée-usagers : que souhaitez-vous savoir des futurs usagers de la solution, quelles sont leurs habitudes, leurs représentations, de quoi manquent-ils selon eux, etc. sont autant de questionnements qui peuvent constituer le socle de cette première grande phase d'ouverture.



→ Que la commande soit issue d'un commanditaire externe ou d'une initiative en interne, une réunion de cadrage est indispensable. Elle permet de bien cerner les attendus et d'explicitier au maximum les finalités visées par la démarche. Ces finalités peuvent être de différentes natures : production d'un document, création d'un nouveau lieu ou transformation d'un existant, amélioration d'un service aux usagers, etc. De par sa viabilité méthodologique, l'approche centrée-usagers peut être mobilisée pour quasiment tout type de projets. Elle est d'ailleurs largement utilisée en amont de toutes les transformations (même mineures) que vous voyez s'opérer au sein des grands services numériques et physiques que vous utilisez quotidiennement.



→ Au terme du temps de cadrage et de problématization et si la temporalité vous le permet, il sera particulièrement utile de conduire une veille, ou benchmark, afin de prendre connaissance de ce qui existe déjà ailleurs. Ce type de recherche vous permettra à la fois de clarifier davantage votre vision du projet, de mieux le situer dans le paysage socio-économique du moment et également de prendre note des tendances qui se dégagent au regard des initiatives menées dans des contextes semblables au vôtre. La veille vous fournira également des informations qui pourront inspirer les thématiques interrogeables par le biais de l'enquête usagers. Il est à noter que la veille peut intervenir à de multiples reprises dans une démarche centrée-usagers dans la mesure où le plus souvent, les questions que vous serez amenés à vous poser auront très certainement été explorées par ailleurs par d'autres personnes.



ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DES PUBLICS CIBLES ET DES PARTIES PRENANTES

- Une fois la ou les problématiques clarifiées, il conviendra de bien identifier le public cible de la solution. Il est en effet indispensable que les personnes interrogées soient toujours représentatives des usagers qui profiteront à l'avenir de la solution. Lorsque le public cible est bien identifié (par exemple, les personnes en activité âgées entre 30 et 50 ans), il sera aussi important de prévoir de rencontrer une diversité suffisante au sein même de ce public (par exemple, autant de salariées que d'auto-entrepreneurs et autant de propriétaires que de locataires) pour éviter des effets issus de "variables confondues" (dans notre exemple, un effet de la classe socio-économique). Cette "panélisation" est particulièrement stratégique : si on ne peut jamais avoir l'échantillon parfait, faire le maximum pour qu'il soit le plus représentatif possible augmentera les chances que les données recueillies soient pertinentes pour la suite du développement.
- Concernant le nombre nécessaire d'usagers à rencontrer, il s'agit de le dimensionner en fonction de la problématique, du temps disponible et du nombre de personnes engagées dans la conduite des entretiens. Si interroger le maximum de personnes représente souvent la meilleure stratégie, il convient de noter que selon la problématique étudiée, un nombre parfois modeste d'entretiens ou de tests utilisateurs peut parfois suffire pour obtenir un nombre suffisant d'informations. Dans le cas d'un test utilisateur par exemple, Jakob Nielsen, référence en ergonomie et en utilisabilité, défend que "5 utilisateurs suffisent pour trouver 85 % des problèmes". Au-delà de cette affirmation quelque peu simplificatrice, nous vous encourageons à rencontrer une vingtaine de personnes au minimum lorsque la problématique est encore large, et au moins une dizaine lorsque la problématique est plus ciblée, ou lorsque vous interrogez l'utilisabilité d'une solution plus avancée (prototype ou version définitive).

À noter : la représentativité est une notion statistique complexe qui est déjà particulièrement technique à prendre en compte dans l'usage de données quantitatives ; dans le cas de données qualitatives non ordonnables, cette condition ne peut pas être statistiquement vérifiée.



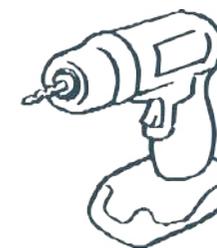
ÉTAPE 3 : DÉFINITION DES STRATÉGIES D'ENQUÊTE ET DES OUTILS PAR PUBLIC

- Une fois le public cible identifié et la panélisation déterminée, il vous faudra choisir les modalités de l'enquête : par quels moyens allez-vous interroger les usagers ?
- De nombreuses solutions sont envisageables selon la problématique à explorer, le temps disponible pour enquêter et votre degré de familiarisation avec tel ou tel outil ou démarche. Pour une problématique large, nous vous encourageons à choisir une approche semi-directive. Dans cette approche, le questionnement est organisé en fonction de grands thèmes. Chaque thème est exploré par le biais de plusieurs questions qui doivent être les plus ouvertes possibles. Faites particulièrement attention à éviter des biais dans la manière dont vous posez vos questions, notamment en limitant au maximum le recours à des questions fermées ou à des adjectifs qui pourraient orienter les réponses de l'usager.

- La photo élicitation représente également un outil intéressant pour permettre à l'usager d'élaborer : il s'agit ici de montrer aux usagers des photographies ou illustrations liées à la question et de leur demander de réagir par rapport à celles-ci.
- D'autres outils simples à construire peuvent également représenter des leviers intéressants. La complétion de phrase, issue de la psychologie cognitive et popularisée par Carine Lallemand peut également s'avérer particulièrement efficace.

Pour en savoir plus : le site de Carine Lallemand, www.uxmind.eu est riche en méthodes et outils simples à mettre en œuvre

- Lorsque la problématique est plus ciblée et que vous avez déjà en tête des pistes de solutions, vous pourrez opter pour des formats plus fermés tels que des questionnaires (proposant de donner un niveau d'approbation par rapport à des affirmations issues de votre veille ou d'entretiens exploratoires).



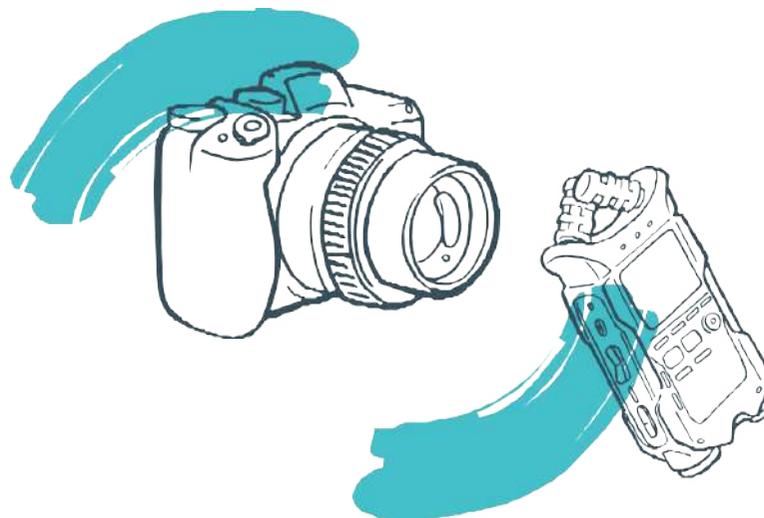
ÉTAPE 4 : ORGANISATION ET CONDUITE DE L'ENQUÊTE

→ En amont, il est préférable de bien structurer le processus d'enquête. Si vous mobilisez successivement deux outils dans un entretien (par exemple, un ensemble de 10 questions puis 5 photos à commenter), décidez d'un ordre de passage et tenez-vous-y : "fixer" le processus d'investigation est indispensable pour que chaque usager soit interrogé dans les conditions les plus homogènes possibles. Cependant, il peut arriver qu'une première tâche proposée à l'utilisateur puisse avoir une incidence sur ses réponses à une seconde. Si vous êtes préoccupés par cette influence, il pourra être pertinent de "contrebalancer" l'ordre de passage. Pour reprendre notre exemple, une moitié des usagers interrogés répondrait aux questions d'abord pour ensuite commenter les photos et une seconde moitié ferait l'inverse. Fixer et contrebalancer l'ordre des tâches est une démarche standard mobilisée au sein de l'ensemble des sciences expérimentales.

Une fois les outils construits et l'ordre de leur passage déterminé, prenez le temps de vous mettre collectivement d'accord sur le déroulement des entretiens avant de vous lancer. Mettez-vous également d'accord sur la manière dont vous prendrez en note les retours des usagers. Il s'agit également d'anticiper la durée de chaque entretien. Si vous devez interroger des usagers dans la rue, il est préférable que ces entretiens ne prennent pas plus de 15 minutes pour ne pas voir l'attention et la motivation de l'interrogé s'envoler.

→ Concernant le déroulement des entretiens, nous vous encourageons à adopter les postures précédemment décrites en introduction de ce document. Soyez ouverts, naïfs, curieux et surtout empathiques même lorsque les usagers ont des propos déconcertants (et cela arrive assez souvent).

Au début de l'entretien, décrivez assez sommairement les objectifs de celui-ci, mais sans rentrer dans les détails ce qui pourrait influencer les réponses. En revanche, au terme de l'entretien, n'hésitez pas à décrire davantage le projet : les individus sont par nature curieux de ce qui sort de l'ordinaire et sont souvent enthousiastes à l'idée de "faire partie de la solution".



→ De manière générale, garantisiez l'anonymat des répondants en leur attribuant un numéro plutôt que leur nom sur vos documents. Soyez également attentifs aux indices non verbaux qui sont globalement assez simples à décrypter (soufflements, gestes des mains, etc.) afin d'accompagner ces changements d'humeur par votre posture et votre attitude. De manière générale, aller au contact des usagers à deux simplifie beaucoup de choses, que cela concerne la confiance en soi, l'observation ou la prise de notes en direct.

À noter : n'hésitez pas à demander à des usagers s'ils sont d'accord pour être pris en photo durant l'entretien. Ceci pourra étayer vos documents futurs et donner plus de vie à vos restitutions. Bien évidemment, l'enjeu de l'anonymat doit être respecté au maximum : si possible, ne prenez pas en photo les usagers de face (sauf s'ils vous y autorisent explicitement) ou garantissez leur de masquer ou de flouter leur visage avant toute diffusion, même en interne.



Phase 1.2

DÉFINIR

Processus de CONVERGENCE



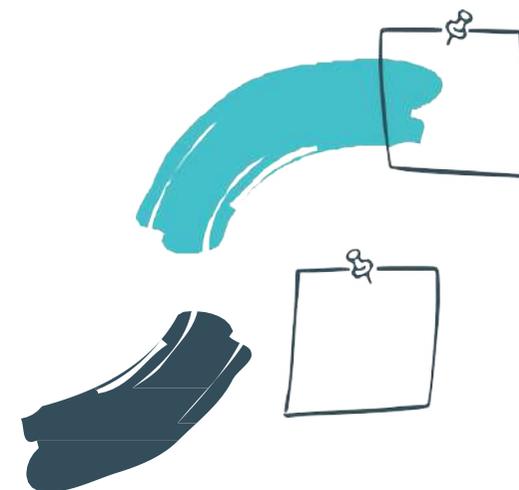
ÉTAPE 5 : REGROUPEMENT ET ORGANISATION DES DONNÉES

→ Une fois l'ensemble des données collectées, il sera temps de les mettre au propre, de les regrouper et de les organiser. Les données qualitatives nominales (c'est-à-dire qui ne peuvent être ordonnées selon une échelle) que vous obtiendrez à l'issue d'enquêtes semi-directives ne peuvent pas faire l'objet d'un traitement statistique classique, mais il est tout de même possible de faire émerger des tendances lorsque les mêmes sujets sont abordés par un ensemble importants d'interrogés (par exemple, la proportion des individus ayant spontanément évoqué les problématiques de mobilité).

→ Au-delà de ce cas de figure, différentes méthodes peuvent permettre de donner du sens à ce type de données. L'une des plus mobilisée aujourd'hui est celle du diagramme d'affinité ou diagramme KJ. Il s'agit dans ce cadre de regrouper tous les sujets abordés par les usagers pour ensuite en dégager des thématiques consensuelles, qui pourront représenter à la fois une matière précieuse pour réaliser un brainstorming avec les parties prenantes, mais surtout pour orienter les axes principaux d'un diagnostic ou la création de premières hypothèses issues du terrain. Ces hypothèses orienteront par la suite le travail d'idéation et de co-conception.

Pour en savoir plus : la page suivante <https://apcpedagogie.com/diagramme-d-affinite> détaille le processus de création d'un diagramme d'affinité.

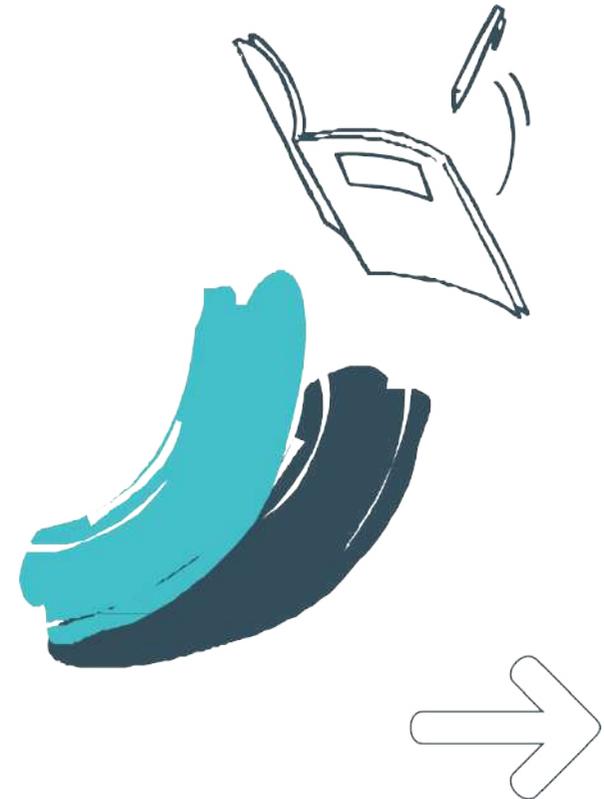
→ Si vous mobilisez à l'occasion de vos enquêtes des outils impliquant un choix de l'utilisateur (par exemple, choisir entre deux photos celle qui représente le mieux sa vision de la culture), il deviendra possible de faire des statistiques descriptives simples qui seront visualisables graphiquement, ce qui pourra s'avérer intéressant pour orienter vos focus ou pour partager vos premières conclusions.



ÉTAPE 6 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

→ L'analyse des données est une étape importante. Il convient pour autant de garder à l'esprit que, quel que soit le format de la donnée, les résultats de l'analyse constituent des éléments d'aide à la décision. Les données en elles-mêmes ne vous apporteront donc jamais les réponses et la bonne marche à suivre pour la suite. Ici encore, le sentiment d'incertitude par rapport aux conclusions que l'on doit tirer peut parfois représenter un frein pour certains. Rassurez-vous ! Cette incertitude est une composante normale de l'interprétation des résultats, et ce que l'on soit néophyte ou expert sur une question ou une méthode. Mobiliser plusieurs personnes lors de l'analyse des résultats peut en l'occurrence s'avérer intéressant pour prendre davantage confiance sur les conclusions à tirer.

→ Comme indiqué précédemment, l'enquête usager menée par le biais de questionnements ouverts permet de collecter des données qualitatives qui ne sont pas ordonnables. Ce type de données offre l'avantage de ne pas avoir à passer par des outils statistiques complexes et peu accessibles sans une formation dédiée. Pour autant, différentes méthodes peuvent vous permettre de faire "parler la donnée" afin de produire des hypothèses et de guider vos prises de décisions.



Le diagramme d'affinité vu précédemment, en plus de permettre de rationaliser la donnée, permet déjà un premier recul analytique par rapport aux retours du terrain. Une fois les informations bien regroupées et structurées, d'autres outils peuvent vous aider à donner du sens à ce que vous avez collecté.

- La matrice de la transformation permet d'organiser les données en partant des phénomènes problématiques, de leurs effets pour ensuite remonter aux causes afin de prioriser les solutions à même de les traiter.

- L'analyse des communs, des affinités, permet de dégager des thèmes phares en matière de préoccupation pour les usagers, ou en matière de postures et de représentations.

- L'observation des occurrences permet, lorsque l'échantillon d'usagers n'est pas trop réduit, d'observer l'apparition d'un mot, d'un propos ou d'un sujet pour statuer sur l'importance de cet élément pour les usagers. Certains logiciels permettent d'automatiser ce type d'analyse, même si leurs performances restent encore limitées.

- Identifier les controverses permet d'identifier ce qui varie en matière de perceptions et d'expériences des individus. Ceci peut renseigner sur des inégalités vécues par les usagers et guider notamment le projet vers l'homogénéisation de cette expérience (le label France Services vise justement à la réduction de ces inégalités par exemple).

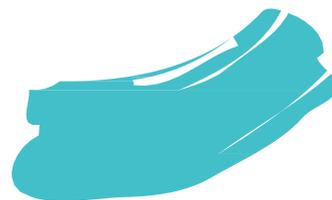
- Analyser les parcours existants permet de replacer l'expérience des usagers dans leur temporalité et de mieux appréhender la vision d'ensemble. Penser en termes de parcours représente toujours une stratégie pertinente puisque les usagers ne vivent pas des expériences découplées les unes des autres, mais justement des épisodes (par exemple, se rendre au bureau de poste) qui gagnent à être considérés de manière globale.



Cette liste d'exemples est loin d'être exhaustive, mais globalement, l'analyse de données qualitatives doit toujours poursuivre une recherche des causes : qu'est ce qui est susceptible d'expliquer cette posture chez les usagers ? Pourquoi ne sollicitent-ils pas des solutions pourtant existantes dans leur environnement ?

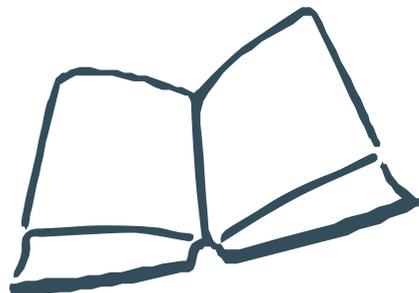
Choisissez une méthode et poursuivez-la jusqu'au bout de votre analyse, les données éclairent toujours la suite même si parfois, elles soulèvent également d'autres questions (ce qui peut d'ailleurs amorcer un autre travail d'enquête plus ciblé).

- **Pour en savoir plus :** la page suivante <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative> présente les grandes lignes de l'analyse qualitative ainsi qu'une étude de cas sommaire

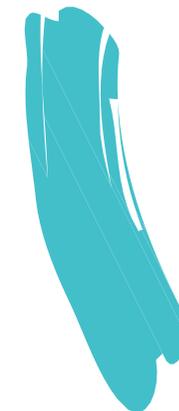
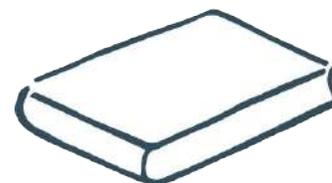


ÉTAPE 7 : PRODUCTION DU DIAGNOSTIC ET DIFFUSION

→ Le diagnostic, qui constitue également un document de restitution de cette première grande phase d'enquête et d'exploration, ne se résume pas à une simple description de ce qui a été fait par les acteurs, mais un réel support à la réflexion et au partage entre les parties prenantes du projet.



→ Les données récoltées ont nécessairement éclairé davantage votre perception du problème. Elles ont peut-être requestionné entièrement la manière dont vous perceviez la problématique au départ. Si tel est le cas, c'est qu'elle a déjà prouvé son utilité : vous avez des réponses et/ou de nouvelles questions et il est temps de mettre en action l'intelligence collective pour prendre de la distance par rapport aux constats effectués en vue d'orienter la suite du projet.



Il y a de multiples manières de produire un diagnostic. Nous vous proposons ci-dessous quelques grands principes pour enrichir ce diagnostic et en faire un outil actionnable par les personnes engagées dans le projet.

➔ Modéliser la complexité : les usagers adoptent parfois des postures qui peuvent paraître “limpides”, mais qui reposent en fait sur des processus complexes. De manière générale, essayez de remonter aux causes qui provoquent ces opinions et représentations en retraçant la teneur de vos échanges. Au cours de ceux-ci d’ailleurs, n’hésitez pas à abuser du “pourquoi”, qui vous permettra toujours d’interroger les raisons (ou l’absence de raisons) qui motivent le comportement des usagers. Cette complexité pourra être simplifiée en partant des propos des usagers sur leurs pratiques ou leurs usages (conséquences) pour ensuite avancer vers les raisons personnelles ou environnementales qui les justifient (causes). Ici comme souvent d’ailleurs, des croquis simples peuvent vous aider à mieux articuler votre réflexion et à la clarifier.



Faire parler les verbatims : pour étayer les hypothèses ou conclusions issues de l’enquête, pensez à les coupler avec les verbatims les plus représentatifs. Bien entendu, soyez honnêtes et ne leur faites pas dire ce qu’ils n’ont pas dit. Des conclusions accompagnées de verbatims sont toujours plus accessibles et appropriables et permettent une meilleure compréhension. L’usage des verbatims, couplé à l’intégration de photos d’enquête, permet également de rendre votre diagnostic plus organique, plus humain, en rappelant implicitement que ce travail n’était pas réalisé “en chambre” mais bien au contact direct des citoyens usagers, ce qui est bien la qualité principale de ce type de démarche. Vous êtes allés au contact d’autres individus, parfois en situation d’incertitude et vous vous êtes efforcés de comprendre leurs opinions et leurs situations. Valorisez ces efforts en faisant ainsi vivre votre document.



Susciter l’adhésion : le diagnostic issu de l’enquête de terrain constitue un document à la fois de restitution, mais également et surtout de réflexion à l’égard de l’existant et des orientations qui pourront être prises pour la suite du projet. Les grandes thématiques, construites à partir de l’enquête d’une part, à partir de vos réflexions collectives d’autre part, doivent susciter la curiosité et engager des réflexions quant à ce qui peut être imaginé à ce stade pour traiter les problématiques associées.

À noter : lors de la réalisation de votre diagnostic, n’hésitez pas à mettre vos résultats en parallèle avec d’autres tels que des enquêtes de satisfaction, des statistiques descriptives de votre territoire, etc. Mettre en parallèle recherches qualitatives et données quantitatives offre parfois un pouvoir explicatif décuplé.



ÉTAPE 8 : DÉFINITION DES THÉMATIQUES DE TRAVAIL

→ Lorsque le diagnostic aura fait l'objet d'un ou de plusieurs temps de réflexion collective, vous serez à même de dégager des grandes thématiques de travail qui focaliseront les processus d'idéation et de co-conception. Ce temps constitue donc "le bec de l'entonnoir" et doit par conséquent permettre à l'ensemble des parties prenantes d'avoir une idée plus précise des sujets qui devront être traités dans la suite du projet. Vous ne pourrez pas tout aborder, tout traiter. Focalisez-vous donc sur ce qui est le plus prégnant dans les retours des usagers. À ce stade, vous devriez être en capacité de savoir si des expertises dédiées doivent être mobilisées pour faire avancer le projet et de déterminer les partenaires qu'il pourrait être utile d'associer à la démarche.

→ Si plus de questions que de réponses ont émergé au terme de l'enquête usagers et si vous disposez d'assez de temps, une itération peut être engagée pour mener une enquête usagers plus resserrée sur les problématiques en question. Un équilibre entre l'investissement et le degré de précision souhaité doit donc être trouvé, et vous seuls, en tant que professionnels et experts de vos sujets, êtes à même de statuer sur ce sujet.



VOLET n°1 : COMPRENDRE

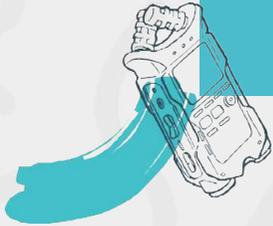
BOÎTE À OUTILS

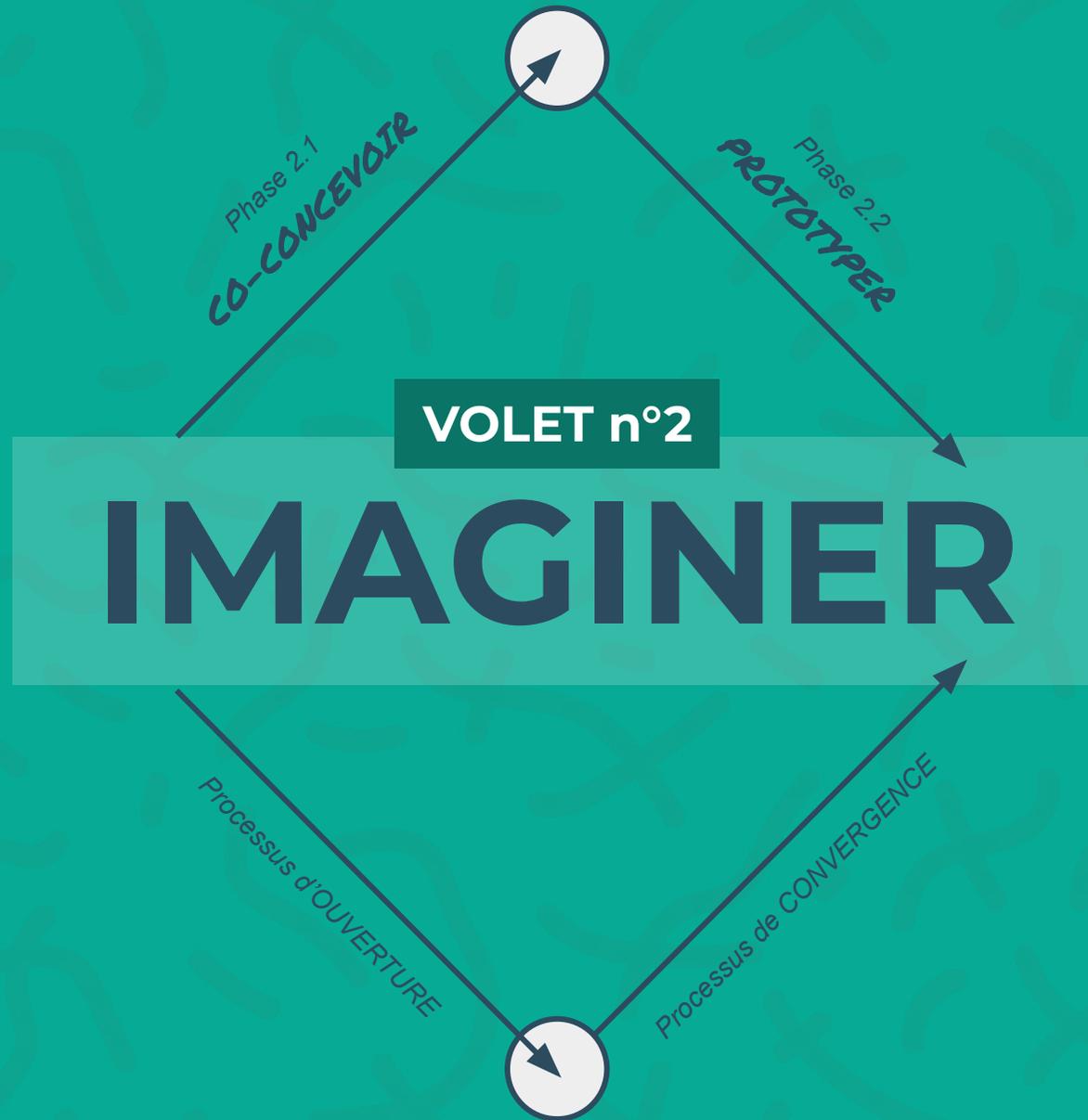
20
outils

↓
AVANT
L'ENQUÊTE

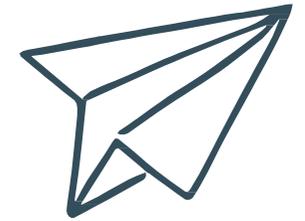
↓
PENDANT
L'ENQUÊTE

↓
APRÈS
L'ENQUÊTE





INTRODUCTION



De manière générale, les méthodes de co-conception font appel à des processus créatifs qui sont encore souvent peu considérés dans le milieu professionnel du fait des représentations qu'elles activent chez le plus grand nombre. Le plus souvent, ces représentations sont essentiellement basées sur des a priori et des croyances populaires, Voici une petite liste non exhaustive de ces a priori :



“Je ne suis pas quelqu'un de créatif, ces méthodes ne sont pas faites pour moi.”

- Les médias, les modèles de pensée logiques et linéaires, ou encore les découpages disciplinaires traditionnels que l'on retrouve par exemple dans le système éducatif nous amènent souvent à penser que soit on est créatif, soit on ne l'est pas. Ceci constitue un phénomène étrange : pour comparaison, on sait pourtant qu'il n'est pas nécessaire d'être “un sportif” pour aller faire du sport, il suffit surtout de s'en donner le temps et la volonté. En réalité, la créativité fonctionne de manière similaire, les activités créatives représentent la mise en action de processus mentaux dont nous sommes tous capables si on s'en accorde le droit et que l'on fait l'effort.

- Si certains sont plus créatifs que d'autres, c'est tout d'abord parce qu'ils en ont pris l'habitude à force de s'exercer quotidiennement ; ensuite, c'est aussi car ils s'autorisent davantage à “sortir du cadre”, c'est-à-dire, à ne pas limiter leurs idées à ce qui est “raisonnable” ou “réaliste” mais à s'ouvrir au contraire à tout ce qui est “imaginable” ; c'est ce qu'on appelle parfois la pensée divergente. Exercer sa créativité, c'est donc d'abord faire taire cette voix intérieure qui nous pousse à juger nos idées et celles des autres avant même qu'elles ne s'expriment. Plutôt que de “tuer dans l'œuf” les idées, donnez leur vie, rebondissez et faites rebondir les autres dessus, c'est de cette manière que de nouvelles idées, plus prometteuses feront jour et pourraient déboucher sur des solutions à la fois originales et pertinentes.

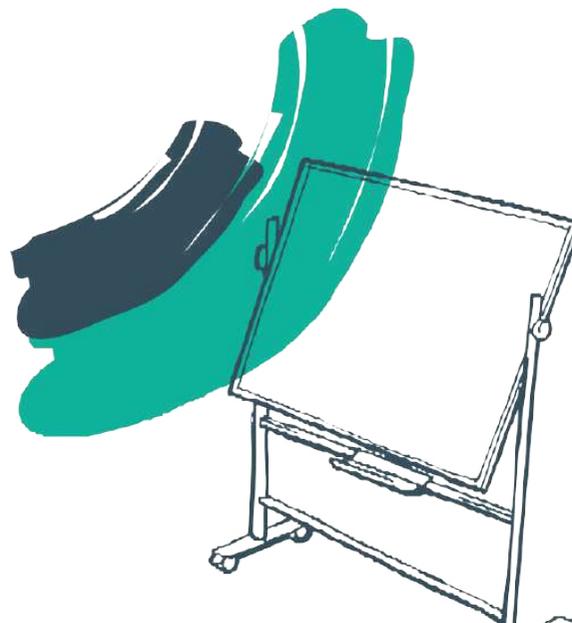




“La créativité c’est sympa, mais ça ne fait quand même pas très sérieux.”

On associe souvent la créativité au domaine du loisir et des temps récréatifs, beaucoup plus rarement au monde professionnel. Pourtant, rares sont les secteurs pour lesquels la créativité n’est pas susceptible d’apporter des résultats tangibles, rentables et durables. Même les grands groupes l’ont compris, Google, par exemple, applique la règle des 20% : chaque salarié est autorisé à consacrer 20% de son temps à un projet qui lui tient à cœur, sans attente de résultat spécifique (théoriquement). On pourrait avoir tendance à penser que rien de prometteur n’est susceptible d’être produit sur ces temps ouverts, c’est pourtant sur ces temps-là que des échanges réguliers entre les employés ont finalement débouché sur la création de services tels que Gmail ou Google Talk. Malheureusement, la firme a abandonné cette approche pour un modèle plus classique aujourd’hui (sans doute car au-delà de ces temps, aucune méthode ne leur était proposée pour actionner cette créativité) ; l’avenir dira si le taux d’innovation en sera amélioré.

Loin de ces questions essentiellement managériales, l’usage de temps créatifs ; lorsqu’il est accompagné de méthodes et d’un cadre solide, offre un espace favorable à l’émergence de propositions inattendues ; et c’est bien l’inattendu qui donne son caractère nouveau à une solution. Comme l’a suggéré Peter Drucker, spécialiste en management d’entreprise : “N’ignorez pas l’inattendu, c’est la plus grande source d’innovations”. Au-delà des modèles d’entreprises “fixés”, l’usage de la créativité dans une institution, privée ou publique, sera toujours profitable à l’ensemble des participants, ne serait-ce que pour son potentiel à développer l’esprit d’initiative et d’innovation de ses membres.



“Les idées issues des processus créatifs sont souvent naïves et irréalisables.”

Dans l’approche créative, on privilégie d’abord la quantité à la qualité. De fait, les premières idées produites sont en effet le plus souvent peu opérationnalisables en l’état, et ce n’est d’ailleurs pas leur propos. En échangeant, en réfléchissant et en rebondissant collectivement sur ses idées de celles des autres, un processus implicite d’affinement et de concrétisation progressif s’opère et les idées perçues comme les plus naïves au départ se meuvent en potentialités. Cette maturation des idées implique bien entendu des méthodes et outils dédiés et c’est aussi le propos du design que de rendre disponibles de telles méthodes.

- Pour en savoir plus : découvrez l’approche Crazytivity développée par Butzi, conférencier, magicien et défenseur de l’usage de la créativité au travail

<https://www.youtube.com/watch?v=TJWiHVHAYcc>

CO-CONCEVOIR

Processus d'OUVERTURE



ÉTAPE 1 : DÉFINIR LES MÉTHODES ET LE PROGRAMME DE TRAVAIL

- Les méthodes de co-conception sont nombreuses et le choix des plus pertinentes pour votre projet doit se faire en fonction de la nature de celui-ci, des typologies et expertises des participants et bien entendu, du temps et des moyens disponibles. Les facteurs à prendre en compte concernent également les objectifs visés : toute méthode doit répondre à des critères fixés en amont (degré de participation souhaité, modalités d'expression des idées, etc.) et doit permettre à terme d'aboutir à la production d'un résultat (diagramme d'affinités, plan d'action, répertoire d'idées à développer, maquette, nouvelles méthodes de travail, etc.).
- La première étape consistera donc à expliciter les objectifs poursuivis lors de l'atelier (ou d'une série d'ateliers) de co-conception. Que souhaitez-vous que les participants produisent au terme de l'atelier ? S'agit-il de clarifier une idée existante ou de trouver de nouvelles solutions vis-à-vis d'une problématique précise ? L'atelier doit-il répondre à une commande ou s'inscrit-il dans un objectif à l'interne ? Vous présenterez d'ailleurs cet objectif en début d'atelier pour que tous soient au fait de la finalité visée. Profitez également des premières minutes de la session pour rappeler les règles fondamentales de ce type de démarche collective : bienveillance à l'égard des autres, écoute et absence de jugement. Rappelez aussi que l'important est de ne pas se freiner dans sa capacité à produire des idées et de rebondir le plus possible sur les idées produites par soi comme par les autres.
- Une fois les grands objectifs et les critères de réussite fixés, la prochaine étape sera de construire le déroulé de l'atelier. Il n'y a pas de modèle établi pour cela mais quelques principes doivent être respectés pour le bon déroulé de l'atelier comme pour le confort des participants (et des animateurs !). De la même manière que pour les objectifs, il peut être intéressant d'afficher ce déroulé durant vos ateliers, cela permettra aux participants de voir la logique des étapes, les pauses prévues et vous servira de guide en cas d'oubli ou d'éparpillement du collectif.



→ Premier principe : mobiliser des personnes positives, ouvertes et enthousiastes

Les sessions de co-conception, qu'elles visent à explorer une question ou à produire un prototype relativement fidèle à une solution escomptée, réclament que l'ensemble des participants soit ouvert aux propositions des autres et positif à l'égard des idées produites. Dans la mesure du possible, on évitera donc d'inviter à ces sessions des personnes trop centrées sur leurs propres opinions et ambitions, qui seraient susceptibles de défendre, encore et toujours, leur point de vue au détriment de celui des autres. Ces personnes ont souvent tendance à arriver dans les ateliers avec leurs propres solutions, d'ores et déjà considérées comme les meilleures de leur point de vue. De la même manière, les personnes installées dans une dynamique négative, ou cynique, promptes à juger rapidement tout ce qui est exprimé représenteront de véritables freins à la créativité et à la prise de parole des autres. Privilégiez donc les profils plutôt optimistes à l'égard du projet et de la démarche pour garantir le confort de l'ensemble des participants.

→ Deuxième principe : débiter par un brise-glace

- Le brise-glace sert un double objectif. D'abord, il permet d'installer une ambiance de participation active. Un atelier, ce n'est pas un cours ou une conférence dans lesquels on peut se contenter de s'installer confortablement et de suivre (avec une assiduité variable) les mouvements intellectuels et les envolées lyriques d'un orateur. C'est un temps destiné à mettre en mouvement la pensée individuelle et d'actionner l'intelligence collective. Le problème, c'est que l'on n'est pas forcément en posture de le faire au départ de l'atelier, la fatigue, les tracasseries ou la timidité peuvent nous mettre en position de retrait ce qui rendra l'atelier beaucoup plus fastidieux pour nous comme pour les animateurs.

- Les jeux sérieux mobilisés comme brise-glaces vont donc nous permettre de mettre en marche, facilement et progressivement, notre corps et notre esprit pour nous "couper" de notre état mental précédent et nous inviter à une parenthèse active. Ensuite, l'activité brise-glace va servir un propos plus ciblé, relatif aux participants et au sujet de l'atelier. Si l'atelier mobilise des personnes qui se connaissent peu ou pas, on pourra choisir une activité favorable à une première rencontre et un échange entre eux. Cela mettra assez rapidement à l'aise les participants et fournira "une excuse" pour interagir dès le départ, ce qui favorisera les échanges qui suivront (nécessairement) durant l'atelier.



- Concernant le lien au propos de l'atelier, cela peut être intéressant de trouver une activité brise-glace qui mobilisera les mêmes compétences que celles qui seront sollicitées durant l'atelier lui-même. On choisira donc préférentiellement un brise-glace faisant appel à l'imagination pour un atelier orienté créativité, une activité impliquant une prise de position tranchée si l'atelier a pour propos d'orienter un collectif sur des choix stratégiques, etc.

- Les brise-glaces que l'on peut trouver aujourd'hui (manuels, pages web, vidéos, etc.) sont particulièrement diversifiés mais ont pour point commun d'être simples à comprendre et à mettre en œuvre. Il est indispensable que la consigne soit facile et que l'activité ne prenne ni trop de temps, ni trop d'effort à l'ensemble des participants.

- Autre point à prendre en compte : avec le temps, les personnes invitées à des ateliers sont de plus en plus habituées aux brise-glaces. Pour éviter de les lasser dès le départ avec une activité perçue comme une étape "inévitable", n'hésitez pas à renouveler votre éventail d'activités, voire, d'en inventer de nouvelles en déclinant les existantes ou en concevant votre propre activité !

- Plutôt que vous donner une liste d'activités brise-glaces nécessairement limitée, nous vous encourageons à découvrir sur le web la multitude (sans cesse croissante) de brise-glaces qui pourront intégrer idéalement vos sessions de co-conception et créer une ambiance favorable aux échanges, à la bienveillance et à la créativité décomplexée.

- Pour en savoir plus : Consultez le Philagora, document riche en idées originales (brise-glaces mais aussi activités à intégrer à l'atelier lui-même), pour donner du peps à vos sessions :

https://philanthropie.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2019/07/Philagora_Trousse-idees_Final_LR.pdf

... et n'oubliez pas, rien ne vous empêche de créer votre propre brise-glace en vous inspirant de jeux de société, d'activités d'animation, de pleine conscience, etc. cela vous garantira de surprendre les participants !





Troisième principe : prenez en compte le fonctionnement humain

- Une session de co-conception peut s'avérer exigeante sur le plan cognitif, pour l'animateur comme pour les participants d'ailleurs. Gardez donc toujours à l'esprit de ménager le collectif pour ne pas "l'assommer" en lui en demandant trop, trop vite, ou trop fort. Ainsi, lorsque c'est possible, privilégiez les matinées pour les petites sessions (votre brise-glace pourra d'ailleurs directement faire suite à un petit déjeuner collectif pour énergiser le groupe).

- Après l'activité brise-glace (ou après le repas du midi, qui ne doit pas être trop lourd pour des raisons évidentes), commencez par une activité simple et peu exigeante, qui mettra doucement en mouvement les participants pour ensuite aller vers des tâches plus coûteuses. De la même manière, n'enchaînez pas ces tâches exigeantes entre elles et essayez d'alterner entre des activités frugales et relativement courtes (10-15 minutes au maximum) avec d'autres, plus conséquentes.

Puisque corps et esprit vont toujours de pair, n'oubliez pas de mettre physiquement en mouvement le groupe régulièrement durant vos ateliers ; penser en bougeant, cela marche très bien, surtout dans le contexte de temps créatifs.

Enfin, prévoyez de rendre accessibles des boissons et des petits encas qui permettront de redonner de l'énergie au collectif tout en créant un cadre agréable, plus informel et favorable aux échanges.

- Ces principes en tête, vous serez en mesure de proposer des déroulés d'ateliers cohérents et efficaces. Les méthodes que vous pourrez utiliser lors de ces sessions créatives sont nombreuses ; l'important est surtout qu'elles soient facilement accessibles pour les participants et qu'elles s'enchaînent de manière fluide et raisonnée (sans négliger les pauses pour ne pas épuiser le groupe).

- Enfin, pensez à vous procurer tout le matériel nécessaire pour votre atelier : post-it, papier, stylos/feutres, tableau veleda/paper board, gommettes de couleur (pratique pour voter pour des idées produites précédemment), projecteur ou grand écran pour une présentation (relativement courte) et bien entendu, de quoi prendre des photos qui vous seront particulièrement utiles pour les temps de traitement des données. Ce qui pourra s'avérer intéressant pour orienter vos focus ou pour partager vos premières conclusions.



ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES BONS ACTEURS À MOBILISER



- Selon leurs objectifs, les sessions de co-conception pourront nécessiter le recours à des expertises dédiées diverses. Ne négligez donc pas le choix des talents à mobiliser. Un atelier intégrant des personnes d'horizons différents sera toujours intéressant puisqu'il permettra d'enrichir les productions finales en leur donnant, déjà à ce stade, plus de maturité. Si l'on prend pour exemple un atelier exploratoire destiné à imaginer un événement destiné à faire connaître les artistes locaux, on pourrait donc imaginer solliciter pour celui-ci un-e expert-e en communication, un-e expert des initiatives culturelles, un-e graphiste, une personne ressource sur les partenaires mobilisables pour faire gagner en visibilité l'évènement, etc.
- L'énergie n'est pas la même lorsque les personnes ont des expertises plurielles. En fait, elle est plus prégnante, les idées des uns font plus facilement réagir les autres et un processus en entonnoir peut facilement se mettre en place ; avec l'aide, le guidage et la facilitation de l'animateur bien entendu.

Concernant l'animateur, qui assurera le suivi du déroulé et la facilitation sociale durant l'atelier, il peut être envisagé qu'il soit interne à l'organisation ou bien que ce soit un expert en animation. Dans certains cas en effet (par exemple, pour un design sprint), le recours à un expert extérieur est souhaitable puisque certaines approches nécessitent une expérience avérée dans la facilitation sociale, graphique, etc. Des profils plus originaux peuvent aussi être envisagés en ce sens qu'ils participent à créer une atmosphère unique en atelier qui enthousiasme souvent les participants (l'exemple de Butzi en est une bonne illustration).
- Si la présence des personnes commanditaires du projet est un réel plus, il est en revanche souhaitable que celles-ci occupent une posture semblable aux autres participants durant la session de co-conception plutôt que celle d'animateur/facilitateur. Dans ce dernier cas en effet, ces personnes auraient plus de mal à pouvoir s'autoriser et autoriser les autres à prendre des directions imprévues durant le déroulé.

ÉTAPE 3 : ANIMER LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION

Principe 1 / Mettre en œuvre une Ingénierie d'animation favorable à la facilitation des ateliers de travail

Il est important de varier les méthodes et les profils de l'équipe de facilitation pour améliorer les processus de travail collectifs et garantir des résultats. Nous déploierons une démarche s'appuyant sur un riche éventail méthodologique. Envisagez les ateliers comme des espaces-temps de réflexion, d'expérimentation et d'évaluation qui permettent de capitaliser d'une journée sur l'autre et de valoriser les extrants. Préférez, dans la mesure du possible, co-créditer ces journées avec nos commanditaires afin d'assurer une pertinence maximale aux activités prévues et en particulier aux questions de travail propres aux thématiques élaborées en amont.

Principe 2 / Mobiliser un binôme d'animation pour favoriser le changement d'échelle

Pour répondre aux enjeux de l'animation des ateliers de travail, il est préférable d'avoir une approche de la facilitation en binôme animateur / facilitateur pour de nombreuses raisons. Cela permet de :

- ▶ piloter plusieurs groupes de travail simultanément ;
- ▶ varier les rôles et les postures pour dynamiser l'animation (facilitation graphique, gestion du temps, accompagnement personnalisé) ;
- ▶ maintenir la dynamique de travail ;
- ▶ capter plus d'informations, de signaux faibles auprès des participants ;
- ▶ opter pour des caractères, des personnalités, des genres et des voix différentes pour varier les interlocuteurs ;
- ▶ modéliser un processus collaboratif en montrant la collaboration entre les facilitateurs ;
- ▶ assurer la fluidité des échanges dans des formats variés ;
- ▶ alterner les séquences propres à insuffler la dynamique de groupe et de favoriser l'émergence de l'intelligence collective ;

- ▶ assurer la bonne capitalisation des productions (prise de notes, photos, vidéos, etc.) ;
- ▶ gagner en agilité par le recours à des feedbacks immédiats entre nous et donc dans la construction des synthèses des ateliers.

En plus de ces raisons, le binôme animateur/facilitateur permet de nous adapter à des tailles de groupe variables.



ÉTAPE 3 : ANIMER LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION

Principe 3 / Varier les paramètres d'animation ...

Les sessions de travail collectif d'une journée complète peuvent paraître longues et fastidieuses pour certains participants. Il est essentiel de maintenir l'attention de l'ensemble tout en gardant un cadre de travail dynamique, agréable et convivial.

De plus, les formats et les exercices d'animation peuvent éviter de cantonner les participants à leurs postures habituelles en les faisant par exemple adopter des postures inédites, en organisant soigneusement les temps de parole, en proposant des exercices d'écoute active, etc.

Au-delà de la pertinence du binôme animateur/facilitateur, notre expérience nous permet de savoir varier différents paramètres pour soutenir cette dynamique et mettre les participants dans une position propice à la co-production.

Il nous semble donc important de rappeler qu'il faut pour cela :

Varier les typologies de travaux ...

entre groupes au complet, petits groupes, binômes, etc. En effet, il est en effet plus facile de s'exprimer autour d'une table à trois ou quatre personnes qu'en plénière devant une vingtaine de participants. Proposer des temps très variés pour fluidifier la parole et permettre à chacun de s'exprimer de manière authentique et apaisée sans inhibition sociale et donner la possibilité de s'échapper entre deux temps de travail si les personnes ne sont pas à l'aise avec l'exercice..

Varier les postures ...

au sens propre comme au sens figuré ; c'est-à-dire amener les participants à se mettre en mouvement, passer d'une posture assise et donc plus passive à une posture debout et donc plus active. Changer et mélanger les groupes de travail, proposer des exercices permettant de se mouvoir dans l'espace pour éviter l'enfermement. Nous sommes attentifs également à limiter l'influence que peut avoir une posture hiérarchique sur le travail collectif. Il s'agit de réussir à faire en sorte que les "casquettes" soient laissées à l'entrée de la salle pour permettre l'égalité entre tous les participants.

La place des experts est également importante à prendre en compte. Il faut leur laisser une plage d'expression favorable à une meilleure compréhension ou appropriation du sujet tout en permettant aux participants d'exercer leur intelligence et d'exposer leurs points de vue en regard de cet éclairage expert.

Varier les outils ...

d'animation pour laisser la place à la créativité et mobiliser divers types d'intelligence. Par exemple, le dessin, seul ou à plusieurs, permet d'exprimer des idées, de bâtir des scénarios ou de donner à voir des ressentis de manière différente ; le photo-langage ou l'improvisation autorisent chacun à investiguer des questions de posture ou de conflit d'intérêts de manière légère pour mieux comprendre la position de l'autre ; les constellations peuvent révéler des dynamiques sous-jacentes ou des relations entre parties prenantes non-perceptibles de prime abord. En rendant visible ce qui est latent, l'utilisation d'objets ou de matériels créatifs libère ainsi les esprits d'une rationalité qui freine parfois la créativité.

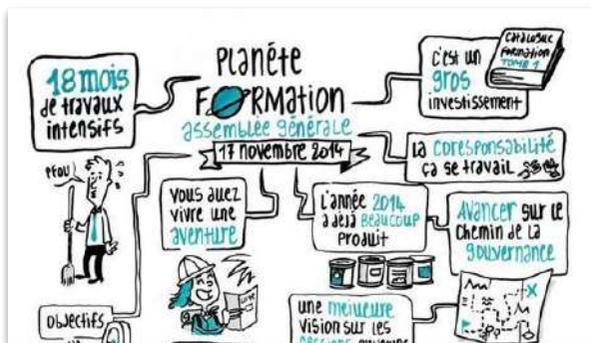
Varier l'espace ...

de travail pour s'ouvrir à d'autres réalités, expérimenter de nouvelles postures. L'espace de travail peut en effet aider énormément à transformer les relations entre participants, favoriser ou au contraire freiner l'intelligence collective et permettre d'imaginer d'autres possibles. Quoi qu'il en soit, l'aménagement d'un espace de travail créatif est indispensable.

ÉTAPE 3 : ANIMER LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION

PRINCIPE 4 / Facilitation graphique : l'image comme atout fondamental dans l'animation et dans la diffusion d'information

Dans les ateliers de travail, il nous semble essentiel de pouvoir proposer des outils de facilitation graphique. L'une des forces en termes d'animation est de pouvoir proposer des animateurs compétents pour traduire les débats en images. Le terme "image" est à entendre ici au sens large : dessins, maquettes, schémas, photos-montage, ... Cette élaboration visuelle est particulièrement utile pour synthétiser des idées, des débats, sous une forme accessible rapidement et simplement et moins marquée par des différences de culture professionnelle ou sociologique. Cette vulgarisation par l'image permet aux participants de citer un concept par un simple visuel et d'instaurer un langage commun. De plus, lors de la production des synthèses, ces supports visuels sont de formidables points de repère pour l'appropriation du contenu pour tous les lecteurs.



PRINCIPE 5 / Une approche itérative et participative

Au fil d'une démarche, la co-construction doit permettre d'impliquer et de mettre en débat, direct et indirect, l'ensemble des parties prenantes (les membres du réseau et les décideurs) pour construire ensemble les meilleures solutions, les plus efficaces et les plus pérennes. Les solutions possibles ne sont pas connues à l'avance. L'enjeu même est de permettre d'explorer des zones d'incertitudes, parfois inconfortables, et des solutions nouvelles. Il est important d'avoir un garant de la méthode et du processus afin de faciliter le pilotage stratégique et politique de l'amélioration de la relation entre les différentes parties prenantes.

Une approche modélisante :

Chaque processus d'accompagnement, par la façon de travailler ensemble (postures, outils, configuration de la salle, séquences pédagogiques, modalités collaboratives et pilotage) fonctionne comme un miroir (déformant) pour les personnes qui y participent. Ces modalités, explicitées et discutées, peuvent donner lieu à des pistes d'actions concernant l'organisation, le management, les outils...

La recherche d'options à l'action engagée :

Un tiers, doté d'une vision décalée, peut mettre en œuvre un questionnement fertile sur les options qui jusqu'à présent n'ont pas été envisagées ou mises de côté. Il peut ainsi déjouer certaines résistances propres à chaque organisation (habitudes, path dependency, méconnaissances inconscientes...) et aider à la formulation de nouvelles options ou scénarios plus ou moins radicaux.

La construction de la confiance :

Une équipe performante, selon W.Schutz, auteur de la méthodologie "l'Élément Humain" est une équipe dans laquelle chaque individu peut s'exprimer et dire ses peurs. Dire ses peurs permet de les dépasser, et de mettre l'énergie habituellement bloquée dans des mécanismes inconscients de défense dans le travail et l'efficacité du groupe. La capacité à pouvoir s'ouvrir dépend notamment du climat de confiance dans lequel nous travaillons. En travaillant à la création d'un réseau d'acteurs, nous procédons donc dans un premier temps par la mise en place des éléments nécessaires à la confiance: les règles de travail, la mise en commun des objectifs et un accord sur la vision du collectif, un partage sur les valeurs... entre autres.

ÉTAPE 3 : ANIMER LES ATELIERS DE CO-CONCEPTION

Focus sur des méthodes de conception de service :

L'ébauche d'un service commence par l'élaboration d'une expérience. À partir des scénarios et des parcours usagers co-conçus et souhaités, les designers commencent à traduire ces concepts sous la forme d'expériences complètes. Il s'agira alors de concevoir de façon globale et complémentaire l'ensemble des infrastructures, des espaces, des objets, des interfaces et de la communication afin d'avoir un ensemble cohérent, désirable et compréhensible pour l'utilisateur.

- **Atelier design de service** : les ateliers de design sont une forme de design participatif qui consolide les méthodes de collaboration créatives en proposant des séances dans lesquelles plusieurs participants peuvent travailler avec les membres de l'équipe de design. Ils permettent de concevoir des services nouveaux ou d'améliorer les services actuels avec des acteurs de l'écosystème et des partenaires existants. Les ateliers de design constituent un moyen efficace, stimulant et plaisant d'obtenir la confiance et l'implication créative des parties prenantes par le biais d'une recherche basée sur des activités.
- **Customer journey map** : c'est une mise en graphique du parcours d'un utilisateur, étape par étape et représentant les différents points de contact qui caractérisent son interaction avec le service. Dans ce type de visualisation, l'interaction est décrite par étapes successives comme dans le plan classique. Ici cependant, une forte accentuation est appliquée sur certains aspects comme le flux d'information et les dispositifs physiques impliqués. Dans le même temps, il y a un niveau de synthèse plus élevé que dans un plan.
- **Blue print** : c'est un outil opérationnel qui décrit la nature et les caractéristiques de l'interaction du service en détail afin de vérifier et de mettre en œuvre. Il est basé sur une technique graphique qui affiche les fonctions de processus au-dessus et en dessous de la ligne de visibilité pour le client. Tous les points de contact et les processus en back-stage sont documentés et alignés sur l'expérience utilisateur.
- **Atelier parcours usager** : Le parcours d'usage vise à identifier les points de contact entre l'utilisateur et le service et préfigurer la multiplicité des services, afin de limiter les redondances et assurer un transfert d'information et une qualité de service constants et satisfaisants. L'utilisation de personæ, conçus sur la base des profils rencontrés durant la phase d'enquête, se révèle particulièrement utile ici. Il s'agit en effet de ne pas se centrer sur des profils artificiels de type "super citoyens", hypothétiquement capables de trouver rapidement et efficacement l'information, les pièces justificatives et la connaissance des dispositifs. Cette approche, encore aujourd'hui trop souvent adoptée par défaut, ne fait que perpétuer la complexité des organisations, les difficultés des agents et la frustration des usagers.

ÉTAPE 4 : CENTRALISER LES DONNÉES ET SYNTHÉTISER LES RÉSULTATS

→ Principe 1 / Retranscrire les données et les uniformiser

Pour construire correctement votre livrable, la retranscription et l'uniformisation des données est préférable. Utilisez un outil collaboratif pour accélérer cette tâche fastidieuse.

Préférez un tableau excel ou un document partagé pour centraliser les propositions de chaque étape de l'atelier. Cela vous permettra de piocher des données mises au propre pour construire votre livrable.

→ Principe 2 / Raconter l'histoire du processus de co-conception

Dans un livrable d'un atelier il est important de rappeler le processus, car tous les participants n'ont pas forcément suivi le processus dans son entièreté.

De plus cela permet de légitimer les choix qui pourront être faits lors de l'arbitrage de pistes de travail à développer plus que d'autres

→ Principe 3 / Interpréter les données pour avancer dans le processus plutôt que de vous figer sur ce qui est produit

Il est essentiel de rappeler que vous êtes à la place du concepteur et que le processus de co-conception est un moyen d'accélérer l'essai-erreur en explorant plusieurs pistes par la multitude de participants, d'imaginaires et d'expériences.

Parfois des ateliers ne produiront pas les résultats attendus et espérés. C'est normal, les sujets peuvent être complexes ou pas évidents à appréhender.

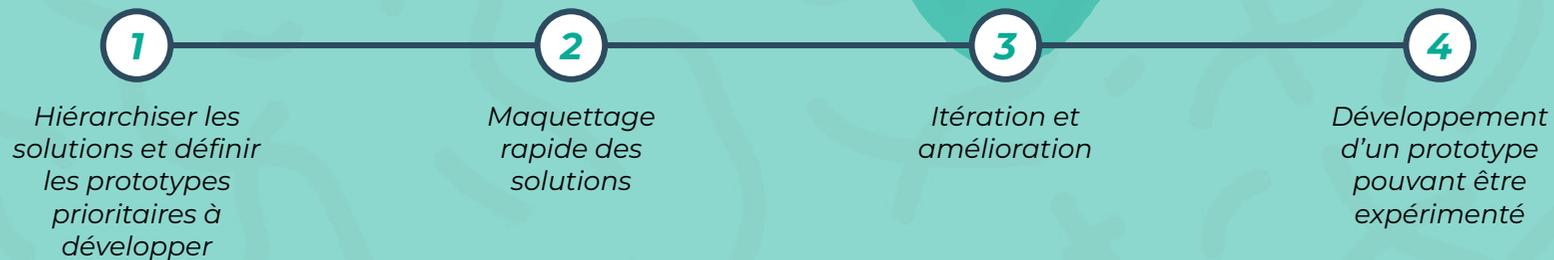
Aussi, rappelez-vous que l'intérêt du processus est de donner une vision élargie à l'équipe en charge de la conception du dispositif, du service ou de la politique publique. En ce sens, les apprentissages peuvent être essentiels pour vous, concepteur dans la prise de décision et l'orientation des suites à mener.

L'image de l'éponge

Pour construire une innovation il faut être capable d'absorber un grand nombre de concepts, de les stocker, les incuber pour les synthétiser et en ressortir le "jus", l'essence du projet que vous allez développer. Faites vous confiance, incubez les sujets sur lesquels vous travaillez et utilisez la co-conception comme un accélérateur d'opportunité et un élargisseur d'horizon pour guider l'équipe de concepteur.

PROTOTYPER

Processus de CONVERGENCE



ÉTAPE 5 : HIÉRARCHISER LES SOLUTIONS

PRINCIPE 1 / Déterminer qui est légitime dans la sélection

Vous allez certainement avoir un grand nombre de pistes à l'issue de vos ateliers, une fois mises au propre, uniformisées vous pourrez vous atteler à les choisir.

Pour cela il est important de déterminer qui est pertinent de participer à la hiérarchisation et pourquoi. Dans certains cas les participants sont légitimes, dans d'autres ce sont les élus ou le copil s'il y a des contraintes budgétaires.

Vous pouvez prendre à titre consultatif les avis des participants pour outiller le groupe de décideurs.

Parfois c'est vous même qui aurez à faire cette sélection, prenez soin de suivre le principe suivant.

PRINCIPE 2 / Déterminer les critères de sélection des pistes de solutions

Cela peut sembler anodin mais une même idée peut être sélectionnée pour des raisons bien différentes.

Donc mettez-vous d'accord sur les critères à suivre et expliquez pourquoi ces critères ont été choisis.

Par exemple vous pouvez choisir :

- la faisabilité
- l'impact pour l'utilisateur
- la visibilité de la solution
- l'estimation du prix de mise en oeuvre
- le niveau de changement à opérer dans une organisation
- ou encore vos préférences.

PRINCIPE 3 / Passer toutes les pistes dans le processus de sélection

Une fois vos critères définis, passez en revue toutes vos idées, même les moins convaincantes dans les critères choisis.

Cela vous permettra d'aboutir à une "short list" entre 3 et 5 solutions que vous pourrez débattre avec l'équipe projet ou les décideurs pour choisir la ou les solutions qui seront développées dans la suite du projet.

ÉTAPE 6 : MAQUETTAGE RAPIDE DES SOLUTIONS



PRINCIPE 1 / Prototyper pour penser et accélérer la conception

Le prototypage est un état d'esprit qui est au cœur de la "pensée design". Dans sa forme la plus sommaire, il permet notamment d'être un accélérateur de conception en éprouvant au plus vite une idée afin de constituer les fondations d'un concept par la matérialisation d'une partie plus ou moins importante du projet. Cette façon de penser rapidement "par la faire" plutôt que de penser longtemps avant d'agir est au cœur des démarches d'innovation. À ce stade, le prototypage est avant tout un outil de conception pour l'équipe projet afin d'avancer de façon agile et visualisable sur un projet.

- Interfaces papier
- Maquettes en volume, carton, terre,
- etc.
- Dessins de principe, illustrations
Posters flous, Images concept, Mind
Maps



PRINCIPE 2 / Prototyper pour faire preuve du concept et rendre tangible

Le prototype permet la matérialisation d'une idée. Le prototype peut donc être utilisé comme "preuve de concept" : un outil de communication permettant d'inscrire un concept dans le réel par sa mise en forme. C'est un phénomène que l'on peut apprécier en observant les productions des "fans" d'un produit ou d'un service qui permettent de matérialiser une nouvelle incarnation d'un produit (Apple par exemple) ou d'une fonctionnalité (applications mobiles). Ceci permet de crédibiliser un concept d'usage et ou une nouvelle fonctionnalité avant même que celle-ci soit en phase de développement. Ce type de prototypage permet de rendre désirable un projet et peut être un outil particulièrement stratégique, notamment lors de phases de recherche de financement ou de validations par la hiérarchie.

- Vidéos prototype, vidéos croquis
- Scénarios d'usage, Storyboards, Issue cards, Blue Prints
- Modélisations et plans d'usage
- Illustrations et mises en situation
- Schémas de principe

ÉTAPE 6 : MAQUETTAGE RAPIDE DES SOLUTIONS

PRINCIPE 3 / Méthodes de Prototypage Numérique

- **Wireframe interactif** : Conception numérique des maquettes fil de fer interactives représentant les différentes vues et interactions conçues au préalable sur papier. Permet une entente finale sur le mode de fonctionnement de la proposition technologique avant le développement d'une application bêta.
- **Applications bêta** (web et/ou mobile et/ou native) : Développement des fonctionnalités primaires et critiques d'une application, sans se soucier du détail dans un premier temps. Permet la validation du parti pris technologique choisi.
- **Informatique embarquée** : Afin de développer des prototypes de bornes et mobiliers interactifs vous pouvez investir l'espace avec des prototypes informatiques et électroniques. Cela permet une confrontation des propositions avec des usagers non impliqués dans le processus de conception. Le choix technologique dépendra du besoin, allant d'une simple page web à des systèmes électroniques plus complexes (Arduino / RaspberryPi / etc.)
- **Animation interactive** : pour simuler la navigation sur une interface ou une application web, il est possible de réaliser des films interactifs de ses interfaces décrivant l'usage de l'outil imaginé.

PRINCIPE 4 / Méthodes de Prototypage Physique

- **Prototypes d'aménagement d'espaces** : en traçant au sol et en utilisant des volumes simples vous pouvez simuler des espaces d'accueil, de travail, etc. Cela permet très rapidement de passer d'une hypothèse d'aménagement à sa mise en situation dans l'espace.
- **Prototypes Low tech** : Conception d'objets faciles à modifier et à configurer avec des matériaux facilement travaillables : bois, carton, impressions de supports, etc. Ce prototype a vocation à être expérimenté dans des situations d'usages encadrées par un intervenant.
- **Prototypes opérationnels** : Réalisé de façon beaucoup plus solide (aciers, bois, PVC, etc.) par des artisans, un prototype opérationnel bénéficie d'une résistance suffisante pour une autonomie d'usage complète. Cela permet de laisser le prototype en situation d'usage sur de plus longues périodes sans nécessiter la présence d'un référent encadrant.

Focus : la méthode du plan des usages

Plan des usages (approche spatiale du parcours) : Un plan des usages décrit des zones dédiées à différentes pratiques et différents services ainsi que leurs interactions. Il permet de rendre visibles et tangibles des idées nouvelles et des changements de paradigmes, des nouvelles façons d'aborder un équipement, des missions de services publics, etc. Il constitue une porte d'entrée globale pour développer un ensemble de propositions concrètes et cohérentes entre elles autour de l'orientation, de l'accueil, de l'utilisation des espaces, de l'organisation des services entre eux et de l'expérience usager. Un outil devient efficace lorsqu'un service a une incarnation spatiale forte. Par exemple : les maisons de l'Etat, la maison de la tranquillité publique, etc. C'est une vision d'ensemble illustrée permettant de présenter et d'exposer l'ensemble des propositions de services, de postures d'accueil et de signalétiques, qui sont retenues, hiérarchisées entre elles et regroupées par principes forts.

ÉTAPE 7 : ITÉRATION ET AMÉLIORATION

Un bon prototype vaut mille mots, ou mille slides. Le prototypage est un état d'esprit, une philosophie de conception, un moyen de fabriquer et tester rapidement nos intuitions. Tout au long d'un projet, le prototype agit comme accélérateur de conception et il va prendre de nombreuses formes (maquette, interface, objet, espace échelle 1, jusqu'à la pré-série).

Véritable façon de penser, de mettre en débat et de construire le projet, la logique du prototypage dans le design de services s'applique à tous les éléments tangibles (points de contact) du service à concevoir. Que cela soit un guichet d'accueil, un écran d'information, une borne interactive, penser le service dans sa globalité à travers les détails de chaque objet qui le constitue est une véritable force. Votre équipe doit être suffisamment outillée pour être capable de prototyper le service dans son ensemble, tout en développant, en cohérence, chacun des éléments qui le composent.

Le prototype est donc un mode opératoire itératif, qui permet de faire évoluer le projet pas à pas, mais toujours de façon globale et systémique pour laisser place à l'expérimentation et au test d'usage en situation.

Dans le prototypage et l'expérimentation tout est question d'expérience. C'est un outil qui permet de projeter un usage en situation et de contextualiser et d'éprouver une solution.

Les vertus d'une approche de la conception par le prototypage sont nombreuses, nous sommes convaincus qu'elle permettent, entre autre, de :

- passer à l'action et en finir avec les discussions à rallonge : C'est-à-dire "fabriquer pour réfléchir" plutôt que "trop réfléchir avant de fabriquer". En effet, les mots ne sont pas interprétés de la même façon par tous et peuvent être limitants pour incarner des concepts complexes. Le prototype devient alors un langage commun à l'équipe projet.
- construire la pensée et la cohésion d'une équipe projet : le prototype incarne et synthétise les idées, crée une vision partagée et facilite les prises de décision, puisqu'on peut en tirer les conséquences rapidement.
- incarner le projet à chaque étape et documenter son évolution : le prototypage permet d'illustrer l'avancée des travaux et ses versions successives indiquent l'avancée d'un projet jusqu'à l'aboutissement et la fabrication "grand public" et/ou "en série"

ÉTAPE 8 : DÉVELOPPEMENT D'UN PROTOTYPE POUVANT ÊTRE EXPÉRIMENTÉ



PRINCIPE 1 / Prototyper pour simuler et tester :

Le prototypage permet de simuler un usage ou une fonction. Il n'est pas nécessaire de simuler l'intégralité d'une solution en situation réelle d'usage pour avancer, identifier les défauts et anticiper les problèmes. En ce sens, la simulation ou le test utilisateur en chambre permettent de rapidement valider ou d'écarter certaines fonctionnalités. Ce prototypage permet ainsi d'identifier les verrous d'usage de la solution mais aussi d'identifier de nouvelles opportunités d'évolution grâce à l'étude de signaux faibles renvoyés par les bêta testeurs. Enfin, c'est aussi l'occasion de faire les premières optimisations formellement, fonctionnellement et esthétiquement de la solution.

- Application Wireframes fonctionnels
- Vidéos de principe
- Tests d'utilisabilité
- Planches «Lessons learns »



PRINCIPE 2 / Prototyper pour expérimenter et accompagner le déploiement

L'utilisation du prototypage permet également d'accompagner le déploiement d'un dispositif pilote afin d'expérimenter à grande échelle une solution. Cela permet de valider une solution avant son industrialisation ou son déploiement à grande échelle. Ce type de prototype a donc pour objectif de mieux prioriser les usages et les fonctions et de rendre utilisable et désirable un produit ou service en affinant les études ergonomiques et fonctionnelles grâce à l'observation in situ permise par l'expérimentation.

- Application web beta tests
- Réalisation d'un espace ou un produit en peu d'exemplaires
- Réalisation d'un protocole de test et d'expérimentation
- Identification des modalités d'évaluation et des indicateurs clés



12
outils

VOLET n°2 : IMAGINER

BOÎTE À OUTILS



AVANT LES ATELIERS

- Outil matrice de déroulé d'atelier
- Outil les bonnes questions à se poser
- Outil bien préparer son atelier



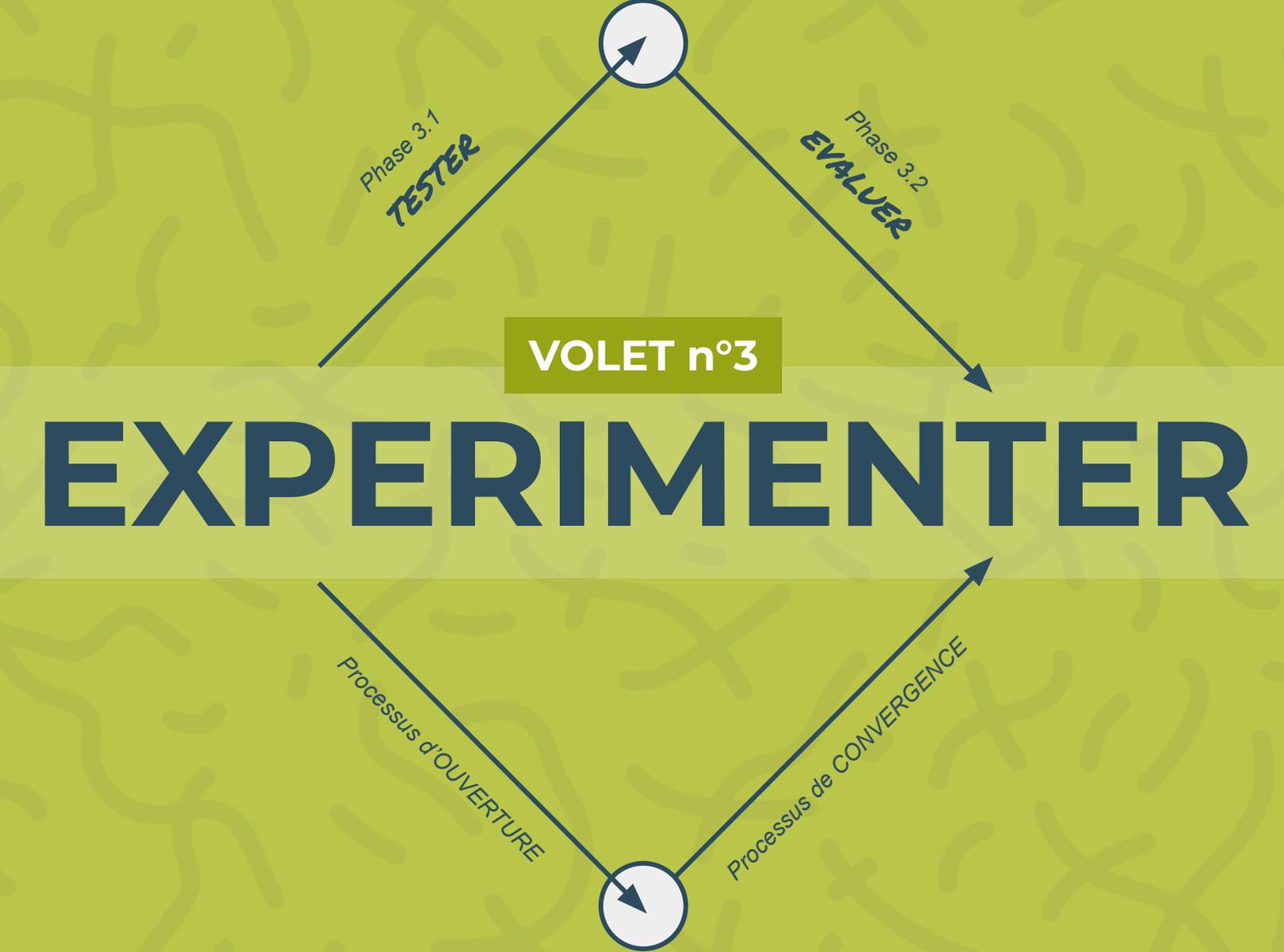
PENDANT LES ATELIERS

- Outil brise-glaces et exercices de stimulation créative
- Outil expériences d'animation vécues
- Outil posture du facilitateur
- Outil matrices et canevas de travail
- Outil de prototypage



APRÈS LES ATELIERS

- Outil centraliser et synthétiser vos données
- Outil scénariser les orientations à arbitrer
- Outil cahier d'idées
- Outil cahier des charges pour le prototypage



TESTER

Processus d'OUVERTURE



ÉTAPE 1 : DÉFINIR LES OBJECTIFS DU TEST UTILISATEUR

PRINCIPE 1 / Sélectionner la version du prototype à expérimenter

Vous devez déterminer quel sera l'objet ou l'ensemble d'objets qui seront mis en test. Assurez vous d'avoir tous les supports qui permettront le test :

- Un processus d'accueil
- Un espace
- Un support de communication
- Une application mobile
- Un document à remplir
- etc.

Tous les éléments peuvent être mis en test. Assurez vous juste que leur mise en forme soit suffisamment avancée et robuste pour une situation réelle de test.

PRINCIPE 2 / Définir les hypothèses à valider

Vous devrez choisir ce qui sera soumis au test. À ce stade on ne remet pas en compte la solution mais on teste l'ergonomie, l'accessibilité et la compréhension de l'objet de test. Vous pouvez tester :

- Un message
- L'accessibilité d'un élément
- L'appropriation d'une fonctionnalité
- L'ergonomie d'un outil, d'un support, d'un document etc.



PRINCIPE 3 / Choisir la méthode de test en rappelant que l'on teste l'expérience humaine liée à la solution

Définissez donc en amont différents éléments en répondant aux questions suivantes :

Quel est votre public-cible ?

Age, CSP, sous-segments, habitudes, lieux de fréquentation, représentations, etc.

Quels effets recherchons-nous sur ces usagers ?

Simplicité d'usage, enthousiasme, mise en capacité, prise de conscience, conversion, etc.

Quels indicateurs sont susceptibles de nous renseigner sur la viabilité des idées testées ?

Temporalité, opinion, compréhension, utilisabilité, etc.

À qui seront destinés les résultats ?

Pilotes du projet, supérieurs hiérarchiques, collègues, partenaires potentiels, etc.

ÉTAPE 2 : CONCEVOIR LE PROTOCOLE DE TEST UTILISATEUR

Le protocole test est une méthode scientifique visant à valider ou invalider des hypothèses en provoquant une expérience en vue d'observer des résultats. Dans l'essentiel, ce protocole permet d'établir les critères et les modalités qui permettent de les mesurer.

Le protocole expérimental s'adapte aux types de prototypage et aux objectifs recherchés. La grille d'analyse adaptée découle évidemment des indicateurs de réussite identifiés dès la phase d'analyse stratégique et affinés tout le long de la phase de conception.

Il convient maintenant de stabiliser le ou les points de vue à adopter, en fonction de la nature du prototype, de l'objectif du test, de la maturité du prototype et du contexte au sein duquel il est testé. La grille de lecture peut être cognitive, interactionniste, culturelle, statistique, etc. à condition de définir des critères objectivables.

Le protocole test valide et cadre également le dispositif expérimental dans son ensemble.

PRINCIPE 1 / Préparer les modalités de test

Pour que vos résultats soient exploitables vous devez, avec un peu de rigueur, éviter des éléments extérieurs pouvant polluer le test. Aussi, bien vous préparer vous permettra d'avoir le bon cadre pour mener votre test :

- Identifier les personnes chargées de mettre en place l'expérimentation, de la suivre
- Identifier le(s) public(s) ciblé(s) et les typologies précises pour l'expérimentation et préciser le nombre de personnes minimum
- Choisir la modalité individuelle ou collective de l'expérimentation
- Définir le lieu et la temporalité de l'expérimentation
- Choisir une expérimentation cachée, non divulguée aux usagers ou bien une expérimentation officielle avec un lancement

PRINCIPE 2 / Les résultats d'un test sont toujours plus informatifs lorsque son déroulé est fixé

Idéalement, les testeurs doivent être soumis aux mêmes situations de test
Comment savoir sinon quels facteurs influencent leurs résultats ?

On teste la solution, pas les usagers... *Il s'agit donc de les rassurer, de les guider, de les encourager et d'être bienveillants*

Les écrits restent

Prenez des notes et, si possible, capturez les moments clés

Laissez peu de place à l'ambiguïté

Pourquoi, pourquoi et encore pourquoi !



ÉTAPE 3 : MENER VOTRE TEST UTILISATEUR

PRINCIPE 1 / Installer le prototype ou la maquette à tester

Installer l'espace (physique ou numérique) permettant une bonne ergonomie lors du test :

- Choisir le format (interface numérique, objet, aménagement et mobilier, organisationnel ...)
- Maquette sur tableau, plan interactif
- Installation d'un prototype physique (accueil, couloir de lycée...)
- Matérialiser une version plus proche de la réalité que la maquette

Attention à bien noter les variations des autres phénomènes (qui ne font pas spécifiquement l'objet de l'expérimentation) ces paramètres peuvent être à l'origine de résultats qui n'ont pas de rapport direct avec la solution expérimentée.

PRINCIPE 2 / Préparer votre atelier d'évaluation

Définir le déroulement et les indicateurs d'évaluation de la réussite ou non du test :

- En lien avec les hypothèses et la problématique à résoudre : identifier les objectifs à atteindre et les critères à évaluer
- Utiliser la méthode des indicateurs SMART pour des indicateurs clairs et facilement mesurables.
- Selon les indicateurs, définir les modes d'évaluation de l'expérimentation et les outils nécessaires
- Mettre en place les modes d'enregistrement (enquêteur visible/invisible, filmé, enregistré...)
- Faire un point sur la situation de départ
- Identifier les éventuels biais ou variables qui pourraient venir fausser les résultats

PRINCIPE 3 / Mener votre test

Assurer les bonnes conditions pour l'animation du test et la captation des données quantitatives et qualitatives :

- Répartir deux rôles clairs : animer le test (ou non, s'il s'agit d'observer un test d'un service géré par des agents) et recueillir les informations
- Enregistrer, noter, recueillir toutes les données selon les modalités précédemment définies



ÉTAPE 4 : CENTRALISATION DES DONNÉES ISSUES DU TEST

PRINCIPE 1 / Centraliser vos données pour pouvoir les analyser

Uniformiser vos résultats et centraliser vos données pour mener votre évaluation :

Pour les données quantitatives :

- Chiffres clés des résultats (pourcentage, nombre d'erreurs etc.)
Organiser les données en tableau ou
- en diagramme (camembert, graphique etc.)

Pour les données qualitatives :

- Verbatims (expressions orales des testeurs)
Observations (prises de photos ou
- captures d'écrans des moments ou des éléments intéressants du test)
- Qualification des éléments mis en test (j'aime bien car ... , je ne comprends pas etc.)

PRINCIPE 2 / Valoriser l'expérience du test

Penser à documenter votre test avec des enregistrements, des photos, des vidéos pour permettre de se projeter dans l'expérience du test. Cela permettra aux personnes qui n'ont pas pu participer ou au commanditaire de mieux comprendre l'expérience du test en pouvant s'y projeter.



EVALUER

Processus de CONVERGENCE



ÉTAPE 5 : ANALYSER LA DONNÉE POUR L'ÉVALUATION

PRINCIPE 1 / Interpréter les données quantitatives

Les données quantitatives sont tous les éléments chiffrés qui pourront vous donner des statistiques sur la réussite ou non d'un exercice ou la compréhension d'un objet mis en test.

Croiser les données des résultats avec d'autres composantes par exemple :

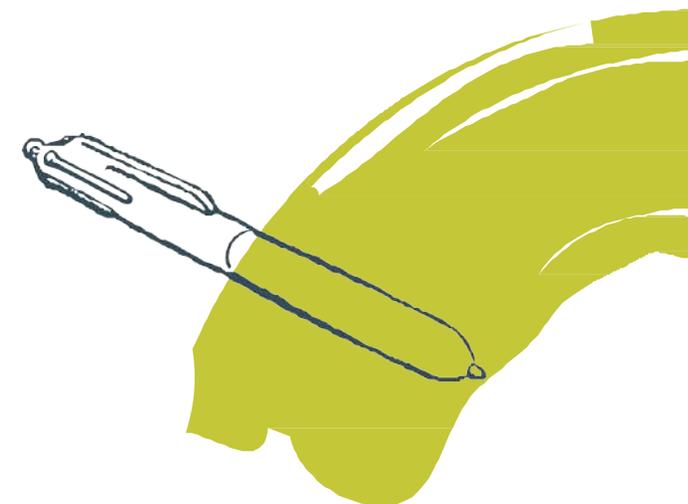
- Le profil des participants (ex : 80% des moins de 25 ans n'ont pas réussi cet exercice)
- L'auto évaluation des participants (ex 80% des profils qui estiment connaître le sujet n'ont pas réussi cet exercice)

En fonction de votre panel vous aurez des croisements de données plus ou moins intéressants permettant d'expliquer les résultats que vous aurez obtenus, il faut donc être créatif dans les croisements de ces informations.

PRINCIPE 2 / Interpréter les données qualitatives

Les données qualitatives sont particulièrement intéressantes pour différents objectifs :

- Expliciter les interprétations des éléments chiffrés (ex : "Je n'ai vu qu'à la fin ce bouton en bas de la page" Vs 80% des participants n'ont pas cliqué sur ce bouton)
- Exemplifier des ressentis (ex : on a une sensation de surcharge sur cette page, mes yeux ne savent pas par où commencer)
- Donner des éléments pour l'arbitrage (ex : j'ai compris cette fonctionnalité, mais c'est mon métier ça fait 10 ans que je fais ça j'ai l'habitude, mais je ne crois pas que les usagers auront les mêmes facilités en découvrant cette interface)



ÉTAPE 6 : FORMALISER VOTRE ANALYSE ET VOTRE ÉVALUATION

PRINCIPE 1 / Donner forme aux données quantitatives en les étayant des données qualitatives

Donner des représentations graphiques pour mieux expliquer vos résultats, et n'hésitez pas à croiser des diagrammes quantitatifs avec des données qualitatives : un chiffre avec des témoignages qui étayent son interprétation.

PRINCIPE 2 / Donner forme à vos enseignements pour mieux les partager

Permettre la projection dans les évolutions nécessaires à mener pour améliorer votre dispositif.



ÉTAPE 7 : IDENTIFIER LES POINTS D'AMÉLIORATIONS

PRINCIPE 1 / Définir ce qui peut être amélioré dans le cadre de votre projet

Pointer clairement les éléments qui devront être modifiés sur l'objet qui a été mis en test. Pas d'ambiguïté, cibler les localisations et la nature des modifications.

PRINCIPE 2 / Définir ce qui peut être amélioré en dehors du scop du projet

Certains enseignements auront des incidences sur des éléments extérieurs à l'objet du test, comme par exemple la fabrication de l'objet, sa gestion, son déploiement.

Tous ces éléments doivent être archivés et partagés même si ce n'est pas le cœur de votre démarche, ils seront intéressants notamment s'ils ont une incidence sur le succès ou non du déploiement de votre projet.

Prenez donc soin de les intégrer dans votre rapport sur l'amélioration de votre prototype en spécifiant qu'ils ont une incidence indirecte.

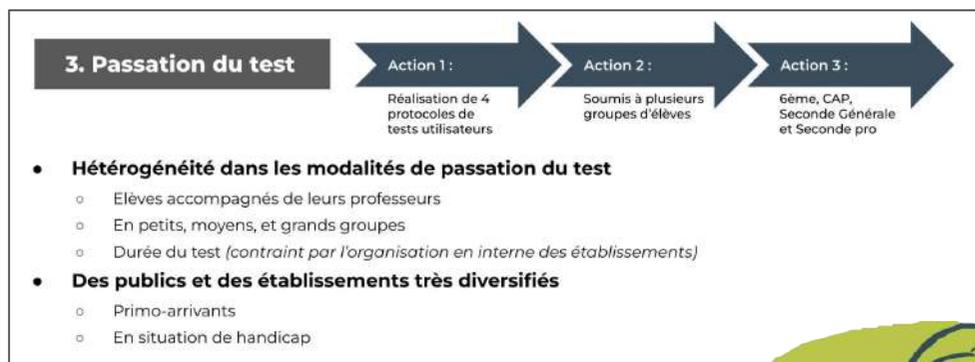
ÉTAPE 8 : PARTAGER LES PRÉCONISATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

PRINCIPE 1 / Prendre le temps de rappeler le processus et son intérêt

Expliciter la modalité et les conditions de passation du test en amont de la présentation des résultats pour que l'on puisse bien en comprendre les enseignements.

PRINCIPE 2 / Accompagner la prise de décision en donnant des scénarios d'amélioration à mener

Conclure votre présentation par une synthèse des points à arbitrer à l'issue du test, vous pourrez revenir alors dans les données si certains arbitrages ont du mal à être pris par le comité de pilotage ou le groupe de décideurs.



Points à arbitrer 1

1

Pour les 6e :
Devons-nous privilégier la version "Radar" plus proche du primaire ou la version "barre de chargement" plus proche de la 2nde ?

2

Pour les 2nd Général :
Devons-nous garder la moyenne nationale de l'année précédente ?

3

Classement de critères :
S'il est choisi de classer les critères du meilleur ou moins bon résultat, il sera nécessaire de retirer les familles

4

Les seuils dans les barres de chargement
Devons-nous conserver les blocs dans les barres de chargement ?

5

Approche globale :
Uniformiser l'ensemble des supports de restitution du CP à la 2nd

indivisible 80



10
outils

VOLET n°3 : EXPÉRIMENTER

BOÎTE À OUTILS



**AVANT
LE TEST**

- *Protocole de test utilisateur*
- *Liste des objectifs du test*
- *Critères et indicateurs d'évaluation*



**PENDANT
LE TEST**

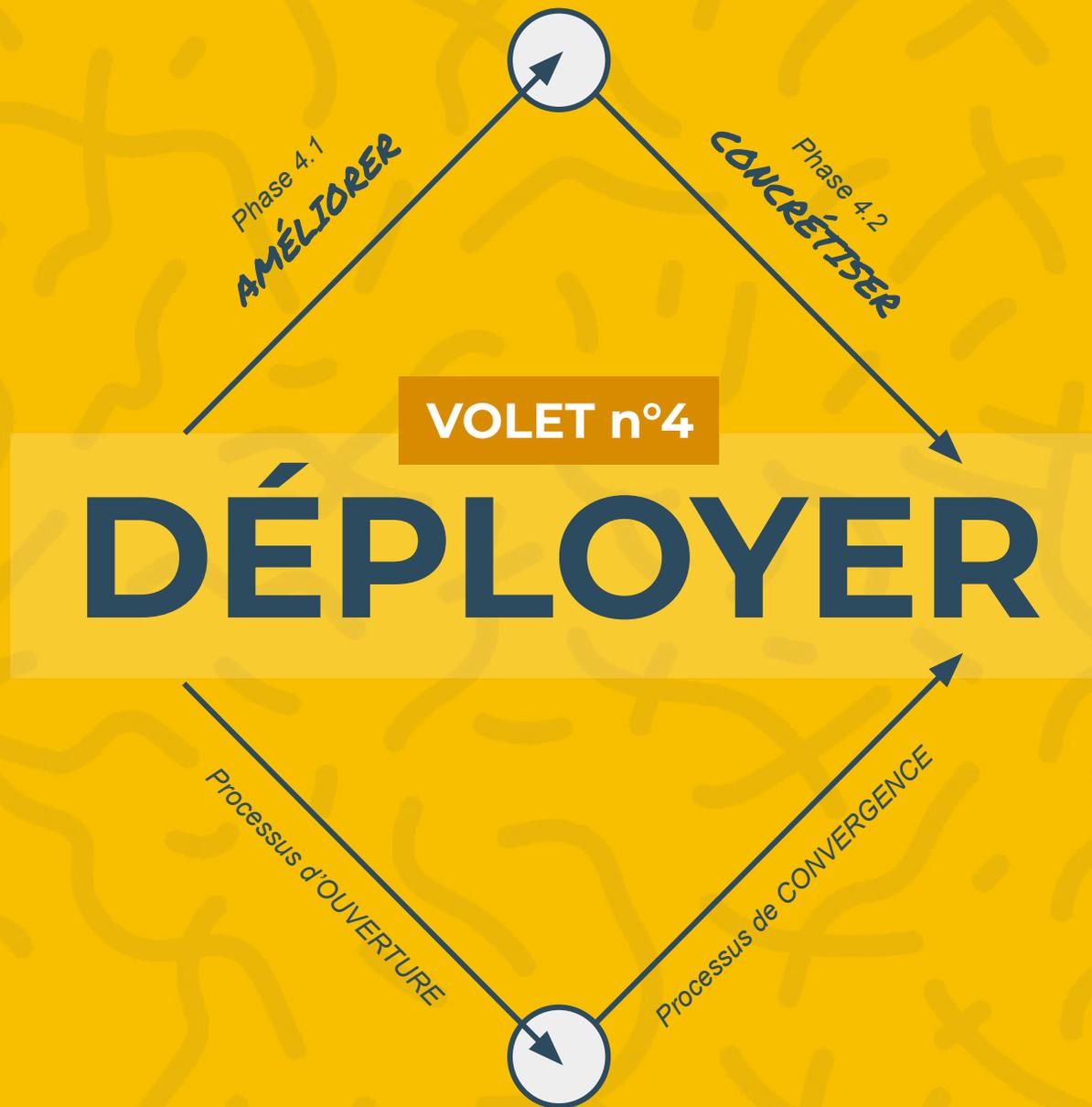
- *Outil de tracking*
- *Grille d'observation*
- *Guide d'entretien*
- *Déroulé de test*



**APRÈS
LE TEST**

- *Tableau de centralisation des données*
- *Evaluation*
- *Formulation des préconisations*





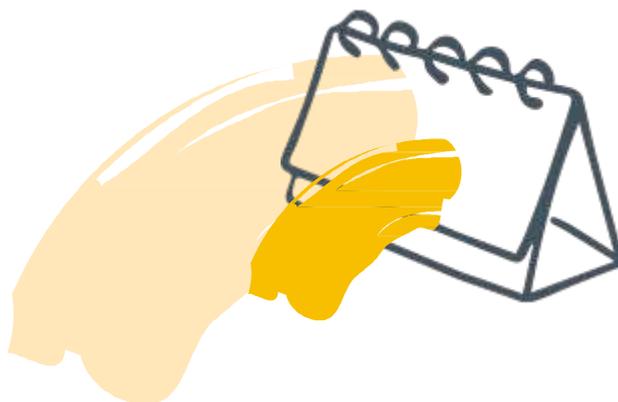
INTRODUCTION

La phase de déploiement des innovations est une phase de transfert, de transmission et aussi de communication, dont la qualité repose en bonne partie sur ce qui a été travaillé tout au long de la mission. Il convient donc d'avoir en tête les exigences d'un transfert réussi, d'une transmission outillée dès les premières étapes d'une mission.

La phase de déploiement est une étape importante en soi, il s'agit de donner les éléments les plus pertinents et les plus précis, aux décideurs et aux porteurs, pour que les solutions testées puissent être appropriées et développées en autonomie. Il s'agit de faire en sorte que chacune des parties prenantes ayant contribué puisse devenir ambassadrice.

La phase de déploiement peut constituer une itération supplémentaire pour créer les conditions d'un passage à l'échelle des innovations et donc d'amélioration du prototypage. Il s'agira, pour le dire autrement, de profiter du passage à l'échelle pour améliorer le prototype et imaginer une simplification de la production "en série".

La phase de déploiement est une phase de réflexivité stratégique : comment, par quelles étapes et quelles (futurs) actions et prises en compte d'obstacles, assurer le passage à l'échelle. La question des coûts devient à cette étape essentielle puisque les ressources conditionnent largement la réussite du passage à l'échelle.



La phase de déploiement est une phase de capacitation des porteurs de projets. L'implication lors des phases précédentes y trouve son aboutissement. Si vous avez été accompagnés par un prestataire, c'est généralement le moment où il passe la main. Cela doit être fait dans la confiance, en reconnaissant et en valorisant pleinement les capacités des futurs porteurs de projets et éventuellement, accompagné d'une approche formative.

La phase de déploiement peut intégrer une dimension de communication qui peut prendre plusieurs formes : intervenir dans un séminaire, intervenir dans diverses instances, etc. La communication peut s'appuyer ici sur une nouvelle forme de légitimité, celle de la "preuve", apportée lors de la phase précédente.

La phase de déploiement permet de produire, ou d'accompagner la production de divers supports de communication interne/externe (fiches, vidéos, page web...) en puisant dans l'identité spécifique de la mission et les multiples productions, dans un esprit de diffusion et d'appropriation de la démarche et de ses enseignements.

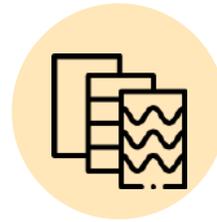
DÉPLOYER ? DÉPLOIEMENT ? MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE ?

Le déploiement est le fait d'introduire une nouvelle solution, un nouveau service, un nouveau produit dans un contexte précis de manière coordonnée sur l'ensemble des aspects techniques, humains ou organisationnels.

UN DÉPLOIEMENT RÉUSSI REPOSE SUR :



une planification prospective de sa mise en œuvre, (rétro ingénierie)



le rassemblement des ressources et des compétences adaptées aux résultats souhaités



la construction d'un cahier des charges technique solide et complet



l'adéquation de la solution avec les besoins des utilisateurs finaux (intégration des tests utilisateurs)



une gouvernance opérationnelle efficace dans l'arbitrage des décisions



une stratégie de communication solide et impactante



une évaluation continue des résultats recherchés et une adéquation au cahier des charges



une surveillance et un suivi de la mise en œuvre

AMÉLIORER

Processus d'OUVERTURE



1
Intégrer les retours utilisateurs pour l'amélioration de vos solutions

2
Une planification prospective de la mise en œuvre (rétro ingénierie)

3
Constituer un cahier des charges technique pour la mise en production (découpage par lots)

4
Identifier les différentes expertises techniques, lancer la consultation des entreprises et sélectionner les prestataires

ÉTAPE 1 : INTÉGRER LES RETOURS UTILISATEURS POUR L'AMÉLIORATION DE VOS SOLUTIONS

PRINCIPE 1 / Prioriser les améliorations

Après un test utilisateurs, vous pouvez avoir un grand nombre de retours et de modifications à apporter. Il est nécessaire de prioriser et de catégoriser ces retours pour organiser un plan d'action. En effet un retour ergonomique, esthétique ou structurel n'ont pas les mêmes incidences sur le développement.

PRINCIPE 2 / Étiqueter vos retours

Un outil très simple et intuitif comme TRELLO vous permettra d'étiqueter chaque retour pour prendre chaque problématique individuellement. Prenez le temps de remplir ce document qui vous servira de suivi de production.

Vous pouvez catégoriser les tickets par nature ou par priorité du problème à résoudre.

PRINCIPE 2 / Penser en version

Un grand nombre de retours ne peuvent pas être traités de front. Aussi, pensez à vos utilisateurs et à votre modèle économique pour prioriser les éléments essentiels à votre première version.

Ensuite, planifiez dans le temps des versions en y associant chaque ticket TRELLO pour lisser le travail et pensez en parallèle à votre stratégie de diffusion des différentes versions.



ÉTAPE 2 : UNE PLANIFICATION PROSPECTIVE DE LA MISE EN ŒUVRE (RÉTRO INGÉNIERIE)

De notre point de vue, la spécificité d'une stratégie d'innovation tient à la combinaison d'une approche micro et macro.

Tout en s'intéressant à des choses trop souvent délaissées dans le monde du management (les objets concrets, les interfaces, les outils...), la conduite des transformations et de projets d'innovation doit être accompagnée par une politique de diffusion et d'implantation massive des innovations produites et évaluées comme pertinentes.

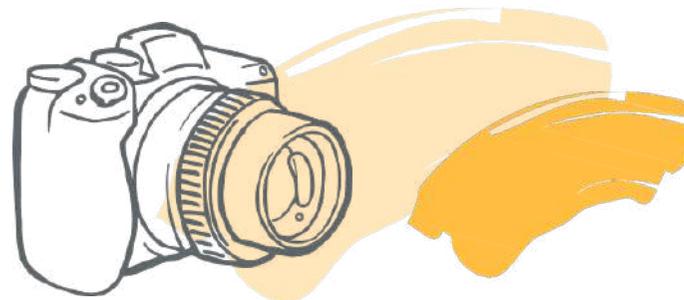
Face aux productions, notamment numériques, et la difficile gestion de données, il est nécessaire de repenser de nouvelles formes de médiation, de capitalisation et de pilotage des projets innovants.

Modes d'intervention et outils

- ▶ conception d'outils et de process de suivi d'innovation
- ▶ formalisation par la co-conception de stratégies d'innovation
- ▶ accompagnement réflexif de décideurs
- ▶ facilitation de collaborations et de coopérations
- ▶ tutorat des facilitateurs
- ▶ d'innovation

Livrables et productions

- ▶ modèles / parcours cycle de projets innovants
- ▶ outils divers (numériques, physiques...)
- ▶ stratégies d'innovation et d'appropriation
- ▶ stratégies de formation et de diffusion des innovations
- ▶ référentiels d'innovation et de compétences



ÉTAPE 3 : CONSTITUER UN CAHIER DES CHARGES TECHNIQUE POUR LA MISE EN PRODUCTION (DÉCOUPAGE PAR LOTS)

PRINCIPE 1 / Penser usages

Mettre au cœur de votre cahier des charges les usages recherchés par votre produit ou service.

Ce sont eux qui doivent guider les décisions à prendre et non la technique, dans la mesure des économies disponibles. En les inscrivant dans le cahier des charges, vous évitez au prestataire de se soustraire aux éléments qui sont le cœur de votre projet.

PRINCIPE 2 / Penser technique

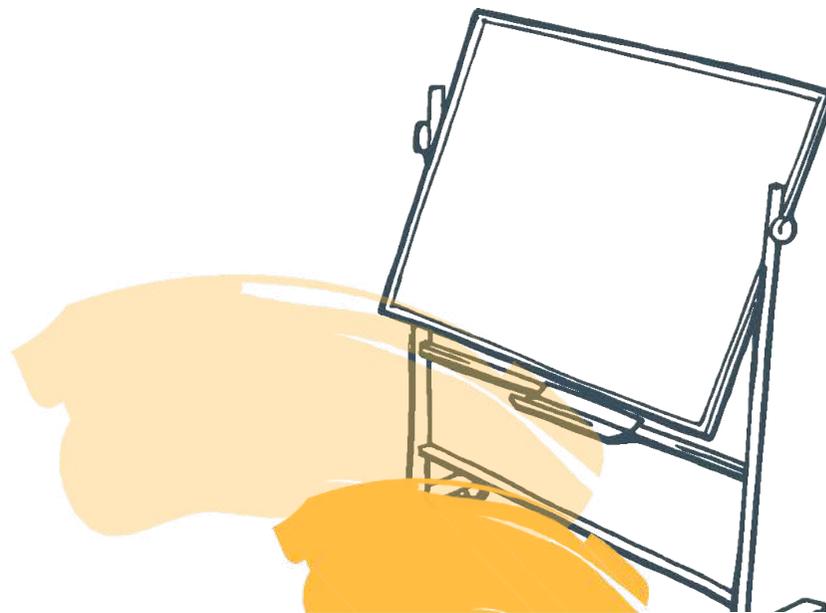
Donnez le ton, ne vous faites pas imposer de technologies ou de solutions techniques particulières.

Faites vos recherches et inscrivez les différentes prérogatives techniques à suivre qui permettent suffisamment de souplesse et de tenir le niveau technologique souhaité.

PRINCIPE 3 / Ne pas mettre tous vos oeufs dans le même panier

Même si des solutions “all inclusive” vous semblent alléchantes et plus simples mentalement à gérer, sachez que vous n’aurez plus la main sur les différentes expertises. Dans certaines innovations, la communication entre deux disciplines qui ne se connaissent pas est nécessaire, voire indispensable. Le secteur privé n’a peut-être pas déjà rencontré cette configuration et donc n’est pas forcément en capacité de constituer le bon groupement d’entreprises pour répondre à votre demande.

Aussi, le découpage par lots vous permet de garder la main sur le choix de l’ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de votre projet.



ÉTAPE 4 : IDENTIFIER LES DIFFÉRENTES EXPERTISES TECHNIQUES, LANCER LA CONSULTATION DES ENTREPRISES ET SÉLECTIONNER LES PRESTATAIRES

PRINCIPE 1 / Prospecter et démarcher ceux qui peuvent répondre à vos défis

Mettez en place des stratégies pour identifier les potentiels partenaires ou prestataires à associer dans votre projet. La consultation n'arrive pas toujours jusqu'aux offres les plus adaptées. N'hésitez pas à adresser directement le cahier des charges à plusieurs candidats sans faire de favoritisme (bien entendu) et en laissant jouer la concurrence.

Il est essentiel d'avoir plusieurs offres pour pouvoir comparer leurs valeurs. Une offre seule peut vite vous enfermer dans une seule solution, voire que l'on vous impose une vision de votre projet sans pouvoir la mettre en balance avec une autre.

PRINCIPE 2 / Annoncer votre consultation et la rendre visible

Donnez-vous la visibilité maximale, vous pouvez faire des annonces du lancement de votre consultation. Pour cela, utilisez les matériaux et la documentation recueillie tout au long du projet (vidéo, photo, livrables etc.) De plus, vous pouvez faire des pré-annonces sur les sites officiels pour annoncer la date de publication de l'annonce.



CONCRÉTISER

Processus de CONVERGENCE

5

Constituer une gouvernance opérationnelle pour un arbitrage efficace

6

Préparer votre stratégie de communication et de diffusion

7

Suivre la production des différents éléments composants votre solution et assurer la cohérence avec le cahier des charges

8

Célébrer et faire événement autour du lancement officiel de votre solution

ÉTAPE 1 : CONSTITUER UNE GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE POUR UN ARBITRAGE EFFICACE

PRINCIPE 1 / Constituer une gouvernance à l'image de votre projet

La gouvernance est représentative du projet, aussi sa composition est un élément stratégique à ne pas négliger. N'hésitez pas à constituer des gouvernances inédites intégrant différents collèges associés à différents niveaux de prise de décision. Assurez-vous qu'elle soit représentative des orientations de votre projet. Pour acter la gouvernance, prenez le temps de représenter ces composantes et son fonctionnement sous forme d'un schéma pour que tous comprennent les différentes strates à mobiliser en fonction des décisions et arbitrages à prendre.

PRINCIPE 2 / Faciliter la prise de décision et l'arbitrage de votre projet

Il n'y a rien de pire pour un projet d'innovation, qu'un blocage ou un ralentissement dû à l'absence de prise de décision. Outiller la prise de décision peut être déterminant. Aussi, lorsque vous soumettez un document à votre gouvernance ou comité de pilotage, pensez aux processus de prise de décisions pour ressortir de votre réunion avec une direction claire.

Outils disponibles

- ▶ Proposer des scénarios pour des décisions politiques (mais pas trop non plus 2 à 3 maximum)
- ▶ Construisez un AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
- ▶ Utilisez des indicateurs de performance pour prendre la bonne décision
- ▶ Utilisez la méthode du Rasoir d'Ockham pour éliminer des options
- ▶ Utilisez tous les outils qui vous semblent appropriés comme la matrice d'Eisenhower



ÉTAPE 2 : PRÉPARER VOTRE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE DIFFUSION

PRINCIPE 1 / Comprendre son public pour construire les bons messages

Assurez-vous de communiquer sur le bon levier. Construire sa stratégie de communication est une occasion de plus d'impliquer les usagers dans le processus d'innovation.

Allez à leur rencontre avec de nouvelles questions, pour comprendre les messages qui peuvent faire levier pour convaincre ou pour accompagner les changements de pratiques recherchés par votre projet.

PRINCIPE 2 / Construire et planifier vos actions de communication

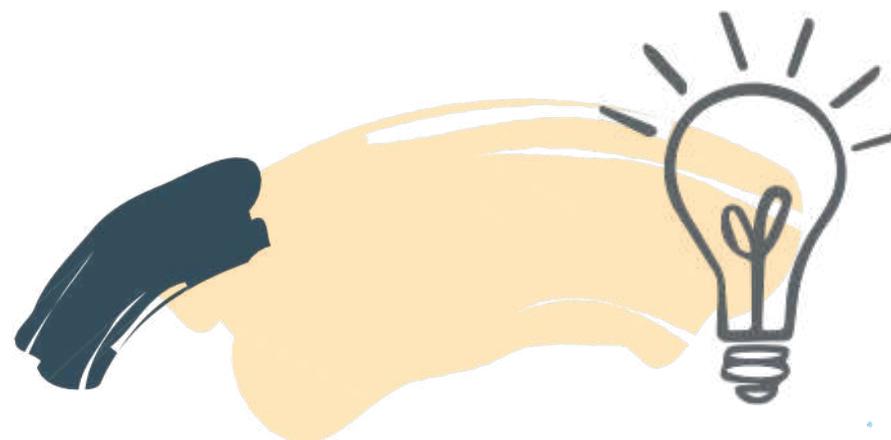
Un plan de communication ne s'improvise pas. Séquencez vos diffusions en fonction du calendrier et des événements.

Préparez ces différents messages en amont pour ne pas être uniquement dans le flux tendu de l'actualité.

En planifiant votre plan de communication, vous aurez une vue d'ensemble de ce que vous devez produire.

PRINCIPE 3 / Utiliser les bons médias et supports de diffusion

Vos cibles ont des usages très variés, construisez les documents et les formats les plus adaptés.



ÉTAPE 4 : CÉLÉBRER ET FAIRE ÉVÈNEMENT AUTOUR DU LANCEMENT OFFICIEL DE VOTRE SOLUTION

PRINCIPE 1 / Capitaliser sur l'histoire de votre projet et montrer le processus de travail collaboratif

Toutes les productions intermédiaires réalisées ont de la valeur, même si le résultat fini est très différent. Ces "artefacts" méritent d'être valorisés et permettent de faire comprendre le processus de conception.

Dans le cas d'un projet d'innovation centrée usagers, c'est aussi l'occasion de montrer l'impact de la participation sur le résultat.

Aussi, toute l'histoire d'une conception centrée usagers doit être valorisée pour montrer la valeur ajoutée de ce processus.

Pour cela, inventez le bon format : exposition, poster, blog, diaporama etc.

PRINCIPE 2 / Rendre compte à tous ceux qui ont participé

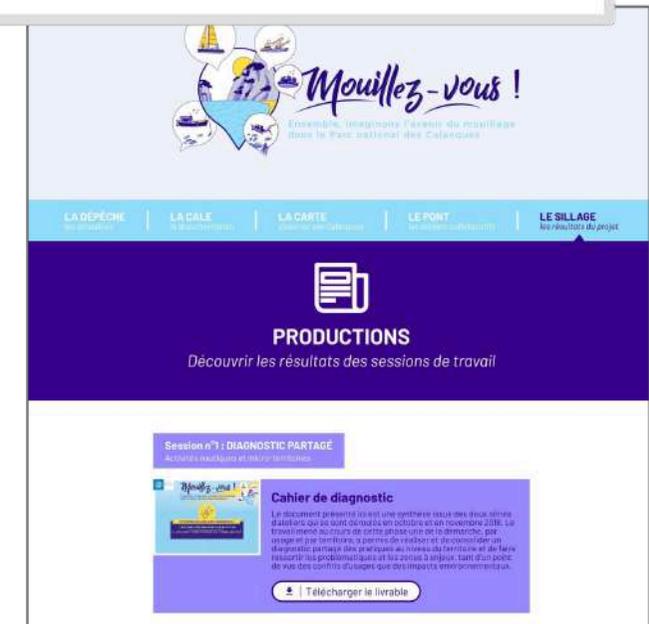
Dans le cas d'une innovation centrée usagers, la participation est centrale à toutes les étapes. Il n'est pas évident de penser des défraiements proportionnés, aussi il est probable que les usagers soient mobilisés bénévolement car ils ont un intérêt.

Il est alors essentiel de rendre des comptes, ils vous donnent leur temps, vous leur devez des résultats.

Aussi, pensez à synthétiser et à vulgariser l'avancement des résultats pour qu'ils soient diffusables à vos usagers participants.

Outils disponibles

Pour partager vos résultats, vous pouvez utiliser de multiples outils. Lorsque le groupe d'usagers est très important, pensez à une diffusion numérique sur un blog ou un réseau social.



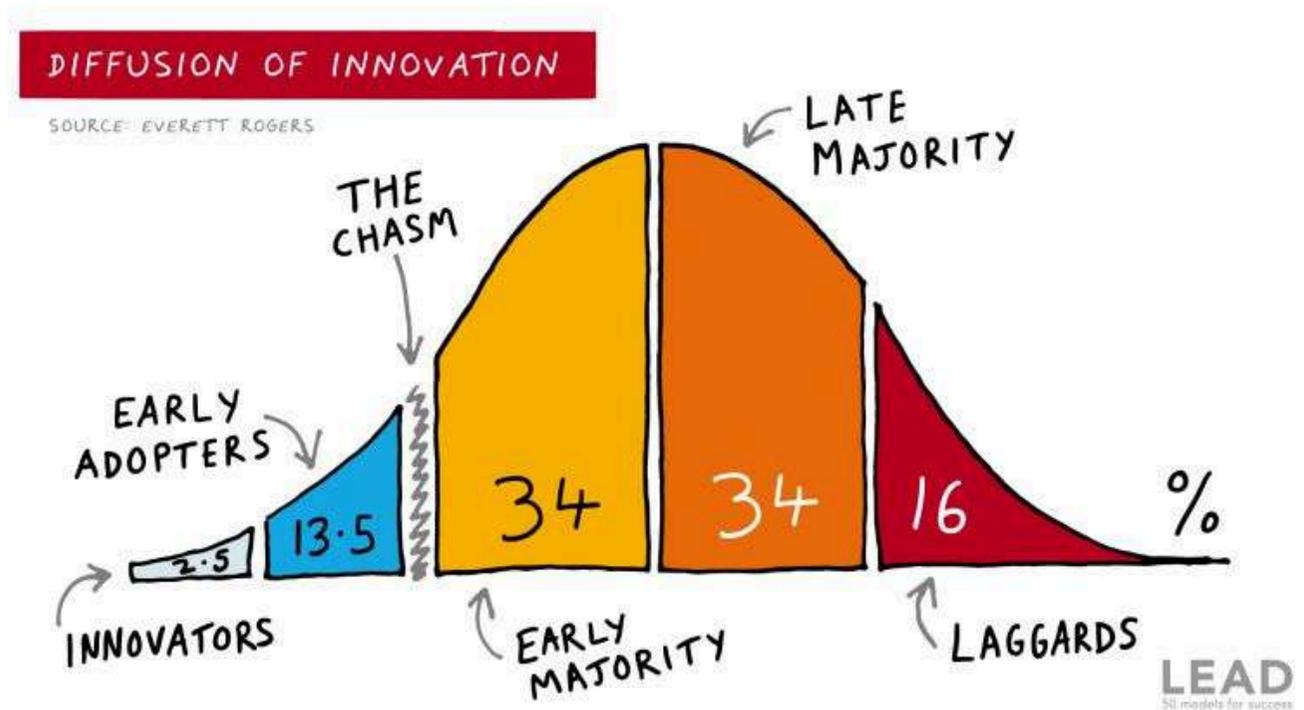
ÉTAPE 4 : CÉLÉBRER ET FAIRE ÉVÈNEMENT AUTOUR DU LANCEMENT OFFICIEL DE VOTRE SOLUTION

PRINCIPE 3 / Rassembler ceux qui ont fait le projet

Le lancement de votre produit ou service, c'est l'occasion de renforcer vos "Early Adopters" (vos premiers usagers ou ambassadeurs) et de vous assurer de leur adoption du produit. Aussi, ce temps pour se retrouver, pour célébrer, doit être un temps pour fédérer la communauté de vos premiers utilisateurs.

Ce sont eux, le noyau central d'utilisateurs, qui feront le succès de votre projet. Prenez en soin et assurez-vous qu'ils soient entendus et que leurs demandes soient satisfaites.

En effet, si ce premier cercle utilise activement votre produit ou service, ils seront les premiers prescripteurs et votre première vitrine. Pensez à leur implication et leur rétribution pour renforcer cette position.





9
outils

VOLET n°4 : DÉPLOYER

BOÎTE À OUTILS



AVANT LE DÉPLOIEMENT

- Outil d'intégration des retours utilisateurs
- Outil de planification
- Outil de construction d'une gouvernance
- Outil de construction du cahier des charges



PENDANT LE DÉPLOIEMENT

- Outil d'aide à la décision des arbitrages
- Outil de stratégie de communication
- Outil de suivi des productions



APRÈS LE DÉPLOIEMENT

- Outil de médiation des solutions
- Outil d'évaluation des résultats