

ENTRE-ESPACE
Itinéraires
Design



A Léa pour avoir transformé les troubles en mots, j'espère que vous allez bien.

À Mark pour m'avoir accompagné dans cette recherche obsessionnelle, voire frénétique, de cet instant de grâce qu'est la connexion ; la puissance de la combinaison de ces premières harmonies, de ces premières formes, de ces premiers mots...

Les retours de Marianne ont fait surgir quatre nouvelles pages et une introduction. Noémie y a ajouté sa lumière et son œil de lynx.

Quant à Léa, Lucie, Anna, Anaëlle et Guillaume, et bien d'autres... leur énergie et leurs échanges ont rendu réel ce que j'imaginai être un collectif.

Il était une fois un royaume qui se développait en accumulant les rumeurs et autres récits de marchands et de voyageurs. Les routes se décidaient au dernier moment, en suivant les échos de cols praticables, de villages accueillants ou de forêts à éviter, et chaque voyage était une nouvelle prise de risque plus qu'une stratégie.

Un jour, un cartographe arriva à la cour du royaume. Il ne se contenta pas de dessiner les côtes et les montagnes, il fit apparaître sur la même carte les ressources, les villes alliées, les passages dangereux, les saisons favorables et les temps de trajet. Soudain, le royaume put planifier ses routes commerciales, sécuriser ses convois, choisir où bâtir des ponts et où installer des comptoirs, non plus en réagissant aux crises, mais en orchestrant son expansion.

Dans un projet de design, ce nouveau cartographe, c'est la personne qui accepte de transformer la roadmap en carte d'itinéraires : elle ne dessine pas seulement une suite de phases, elle fait apparaître les chemins possibles, les contraintes, les dépendances et les ressources mobilisables.

Dès lors, le collectif peut choisir ses routes, assumer ses renoncements et construire une stratégie de développement plutôt qu'une simple succession de courses rapides successives (sprints).

Ce livre s'adresse d'abord aux personnes qui doivent organiser le travail de design dans des contextes complexes : responsables design, designers seniors, design ops, product managers, lead dev, responsables d'unités ou de programmes. Il est pensé pour des équipes qui ne se contentent plus d'appliquer une méthode, mais qui cherchent à coordonner des acteurs multiples, à clarifier qui fait quoi, et à rendre visibles les choix de trajectoire.

Si vous devez régulièrement expliquer votre démarche à des non-designers, aligner des parties prenantes autour d'un cadre, ou transformer des roadmaps en décisions structurantes, vous êtes au bon endroit.

Vous n'avez pas besoin d'être expert en méthodes pour le lire, mais vous devez accepter que le design puisse aussi être moins une suite d'ateliers qu'un travail sur les conditions de coopération.

05	Introduction
07	Chapitre 1 : Itinéraire
07	1.1 Une approche cadre
09	1.2 Le métacycle
10	1.3 La carte d'itinéraires
12	1.4 Les fonctions périphériques
13	Fiche pratique
14	À retenir
15	Chapitre 2 : Activités
15	2.1 La plaque d'itinéraire
16	2.2 L'interconnexion de plaque
17	Fiche pratique
18	À étudier : Qualités d'un collectif
21	2.3 La famille des <i>readiness level</i>
22	Exemple 1 : Questionnaire de maturité
25	Exemple 2 : La maison de la qualité
27	Exemple 3 : Liste d'interfaces
28	La courbe de Mihaly
29	Chapitre 3 : Ateliers
30	La série d'ateliers 3Bs (Background - Bias - Barriers)
31	Le contexte utilisateur (User background)
32	La série d'ateliers 3Ps (Purposes, Piliers, Principes)
34	Exemple fictif 3Ps : Le Troisième Lieu
36	Chapitre 4 : Autoroutes
36	4.1 De la couche périphérique au levier systémique
36	4.2 Les familles d'IA comme nouveaux rôles de plaques
37	4.3 Quatre activités IA pour une décision collective
39	4.4 Les capacités IA comme déclencheurs de nouvelles activités
41	Conclusion
43	Qui est "je"

NotebookLM et Perplexity ont été utilisés pour le sourcing, le contradictoire et les corrections.

*Though this be madness,
yet there is method in't.
There is nothing either good or bad
but thinking makes it so.**

William Shakespeare

(Hamlet, Act 2 Scene 2)

*Même si cela paraît insensé, il y a pourtant une logique là-dedans.
Rien n'est bon ni mauvais en soi, c'est la pensée qui le rend tel.

Introduction

Du designer des fonctions périphériques au designer en collectif

Ces dernières décennies, une grande partie du design, notamment numérique, s'est déplacée vers ce que j'appelle le « design des fonctions périphériques ». Nous améliorons et ajoutons des couches autour d'un noyau qui change peu : gamification, parcours personnalisés, notifications, socialisation des contenus, micro-interactions, systèmes de badges, etc. Dans de nombreux projets, le cœur du service, le modèle économique, l'organisation du travail, la gouvernance des données ou les impacts écologiques restent hors de portée du designer.

Cette spécialisation a apparemment des avantages : elle permet de développer des expertises fines en UX, UI, motion, contenus, et d'industrialiser une partie de la production. Mais elle a un coût : le design est cantonné à des zones où une IA peut désormais automatiser une bonne part du travail, et il perd progressivement sa capacité à agir sur la structure profonde des systèmes. Si nous acceptons de n'être que les orchestrateurs de fonctions périphériques, nous rendons notre métier remplaçable là où l'algorithme excelle, tout en laissant d'autres disciplines décider seules des questions de gouvernance, de justice, de durabilité ou de solidarité.

Le designer en collectif que je dessine dans ce livre se situe ailleurs. Il ou elle :

- **Commence par le cadre et le mandat** : quels objectifs d'impact, quelles contraintes, quel degré de liberté, quelle gouvernance, quels critères de succès pour juger le projet ;
- **Travaille avec des cartes d'itinéraires**, plutôt qu'avec des listes d'étapes : segments, carrefours, aires d'arrêt, autoroutes, contrôleurs ;
- **Conçoit ou active aussi des plaques structurales** : questionnaires de maturité, maisons de la qualité, listes d'interfaces, cadres de politique IA, grilles de *readiness levels*, etc ;
- **Organise la boucle de retour** : quels indicateurs, quels espaces de rétrospective, quels moments d'arrêt obligatoires où l'on revisite le chemin parcouru et les routes possibles.

Ce n'est plus seulement un designer d'objets ou de services, mais un designer de conditions de coopération : un cartographe et un chorégraphe de complexité.

Le designer comme cartographe d'itinéraires

Transposé au design, ce cartographe est la personne qui transforme la *roadmap* en carte d'itinéraires : elle ne se contente pas d'aligner des sprints, mais fait apparaître les dépendances, les plaques structurales existantes, les points de vigilance, les aires d'arrêt où l'on devra réunir le collectif, les autoroutes qui permettent d'accélérer et les sorties de secours qui permettront de renoncer sans tout casser. Elle tient compte du contexte : maturité des équipes, maturité du produit ou du service, maturité de l'organisation, ressources disponibles, engagements écologiques et sociaux.

Pour cela, elle s'appuie sur un méta-cycle en sept étapes. Dans chaque projet, elle choisit les plaques pertinentes à chaque étape, en fonction du niveau de maturité. Ce travail de sélection et de séquençage constitue déjà un acte de design en collectif : il rend explicites les choix, les renoncements, les points d'attention, et donne à chaque discipline un espace légitime pour contribuer.

Le studio Eames : un laboratoire de design en collectif

Cette définition peut sembler abstraite. Pour la rendre plus concrète, je m'appuie sur un exemple historique : le studio de Charles et Ray Eames. Leur travail est souvent résumé à quelques chaises iconiques et à un style moderniste chaleureux.

Pourtant, si l'on regarde de près, l'Eames Office fonctionne dès les années 1940–1960 comme un studio de design en collectif.

D'abord, leurs chaises en contreplaqué moulé n'existent que parce qu'elles s'inscrivent dans un système matériau-procédé-forme. L'équipe expérimente le bois multicouche, les colles, les presses, jusqu'à trouver un procédé reproductible qui permette de produire des formes courbes accessibles.

On ne part pas d'un dessin idéal pour ensuite chercher comment le fabriquer : on explore un espace



de possibilités défini par la rencontre entre propriétés du matériau, machines, ergonomie, coûts, logistique. C'est typiquement une plaque structurelle : une infrastructure technique qui génère toute une famille de produits.

Ensuite, l'Eames Office est peuplé de collaborateurs phares aux expertises variées : ingénieurs, designers industriels, graphistes, photographes, scénographes. Des profils comme Gregory Ain (ingénierie, structures), Don Albinson (développement produit), Harry Bertoina (structure et forme), Annette Del Zoppo (photo), Deborah Sussman (graphisme, environnement) participent à des projets où les frontières entre objet, espace, image et récit sont poreuses.

Charles et Ray jouent un rôle de direction artistique et de cadrage, mais les projets naissent d'itérations où chacun apporte une pièce du système : prototype, image, film, maquette d'exposition, argumentaire.

Leur relation avec les fabricants, comme Herman Miller ou Vitra, est tout aussi systémique. Ensemble, ils construisent un système industriel : standards de composants, logistique, documentation, distribution, communication. Les contraintes de production, de coût, de maintenance et de durabilité nourrissent les choix de design autant que l'intuition formelle. Là encore, on est dans une sorte de maison de la qualité vivante : les décisions émergent d'un dialogue répété entre désirabilité, faisabilité et viabilité.

Enfin, les Eames conçoivent des systèmes de représentation : films pédagogiques, expositions pour IBM et d'autres institutions, dispositifs interactifs avant l'heure.

Ils ne se contentent pas de dessiner des chaises ; ils imaginent des façons de rendre intelligibles l'informatique naissante, l'astronomie, la complexité du monde, à travers des installations qui orchestrent espace, image, son, texte, dispositifs de participation.

Là encore, le studio agit comme un design en collectif : il rend partageable la complexité pour d'autres acteurs, qu'ils soient visiteurs, décideurs ou ingénieurs.

Si l'on regardait ce studio avec la grille de ce livre, on y verrait :

- Des segments (prototypes, essais matériaux) ;
- Des carrefours (décisions produit/industrie, choix d'orientation d'une exposition) ;
- Des aires d'arrêt (moments de revue collective, documentation photo/film) ;
- Des plaques structurelles (procédés de contreplaqué, systèmes de composants, formats d'exposition).

Autrement dit, l'Eames Office incarne depuis longtemps selon moi un designer en collectif : un lieu où le design travaille moins sur des artefacts isolés que sur des systèmes et des conditions de coopération.

Destin commun : élargir le collectif à la Terre-Patrie

Reste une question : à quel collectif s'adresse le designer en collectif ? À une équipe projet ? À une organisation ? À un secteur ? À une région ? Edgar Morin parle de communauté de destin terrestre : l'humanité forme désormais une communauté liée par un destin commun, où les crises écologiques, technologiques, économiques et politiques sont imbriquées. Nos destins individuels et nationaux sont pris dans un destin global, que nous le voulions ou non.

Cette idée de destin commun oblige à étendre le périmètre de notre carte d'itinéraires. Lorsque nous concevons un service, une politique d'IA, un système d'information, un modèle de données ou un parcours client, nous agissons sur :

- Des écosystèmes (énergie, ressources, climat, biodiversité) ;
- Des formes de travail (conditions, précarité, automatisation, santé) ;
- Des structures sociales (inégalités, accès, discriminations) ;
- Des dépendances techniques (infrastructures critiques, souveraineté numérique).

Dans ce contexte, être designer en collectif, c'est accepter que le collectif ne se limite pas aux personnes dans la salle ou sur l'écran. C'est inclure, autant que possible, les absents : usagers non représentés, minorités, travailleurs invisibles, territoires lointains, milieux naturels, générations futures.

On pourrait dire, en paraphrasant Morin, que le designer en collectif est l'un des métiers qui peuvent rendre tangible un humanisme planétaire à l'échelle des projets.

Son rôle n'est pas d'imposer une vision, mais de créer les conditions pour que des collectifs lucides puissent choisir leurs itinéraires en connaissance de cause, en voyant mieux comment leurs choix s'inscrivent dans un destin commun. Ce livre est une tentative de donner des outils, des cartes et des plaques à celles et ceux qui veulent pratiquer ce design en collectif : pour sortir du mythe du designer solitaire, pour apprendre des studios comme celui des Eames, et pour inscrire nos projets dans la communauté de destin terrestre qui est déjà la nôtre.

Itinéraire

Comment rendre visible la complexité du design à travers une carte opérante

Itinéraires : chemins à suivre ou suivis pour aller d'un lieu à un autre.

Chaque personne qui pratique le design devrait essayer, à mon avis, d'être capable de visualiser son projet comme un objet.

Elle devrait tourner autour pour en voir toutes les perspectives. Elle devrait le tenir dans sa main, le peser et tester sa cohérence ; elle devrait le manipuler pour vérifier sa facilité d'utilisation et son accessibilité ; elle devrait le scanner et vérifier toutes les connexions et enfin le poser sur la table et le documenter.

Le Design n'est pas une méthode linéaire, c'est une approche méthodologique holistique, voire un domaine.

Cette approche doit prendre en compte toutes les perspectives. Pour aligner et coordonner les efforts des parties prenantes, la personne qui fera acte de design devra souvent parcourir différentes routes, vérifier qu'il n'y a pas d'empêchement à la bonne circulation de l'information et assurer les jonctions entre les routes. Plus largement, elle devra relier tous les itinéraires de ses visites. La roadmap Design ne devrait donc pas être une feuille de route mais une carte.

Pour créer cette carte, il faut d'abord savoir construire un cadre de travail et/ou une méthode et ses processus en utilisant l'ensemble des méthodologies à disposition.

1.1 Une approche cadre

La pensée Design

Pour les designers, la découverte, l'idéation et la conception se retrouvent souvent incluses dans un cadre de travail plus large. Une solution universelle miraculeuse qui réglerait tous les problèmes des designers. Mais il est rare qu'une méthode

générique corresponde au contexte d'un pôle ou d'une équipe Design et encore moins à celui d'une organisation.

Le contexte, c'est la maturité de chaque acteur, la maturité du projet et/ou produit, et la maturité de l'organisation. C'est aussi la distribution des fonctions entre les acteurs (*product managers*, designers, développeurs, ...).

Pour adapter une méthode universelle ou en créer une, il faut en comprendre la structure et l'origine de ses activités : outils, canevas & pratiques.

Chaque étape commence avec un entrant qui est le sortant nécessaire (livrable) de l'étape précédente. Il peut y avoir plusieurs entrants et sortants à chaque étape et des variations plus complexes. Cette logique séquentielle reste une base saine pour représenter une chaîne de production.

Le processus

Processus : séquence d'activités interconnectées transformant des entrées en sorties : description claire des rôles et des responsabilités.

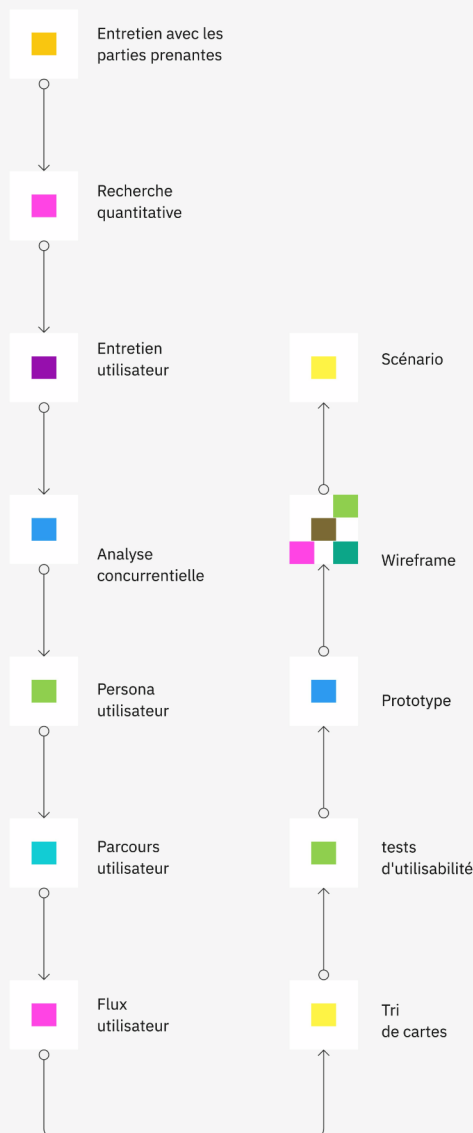
- méthodes et processus sont interconnectés
- le processus est le quoi qui peut être représenté par un flux de travail
- la méthode est son comment

On entend souvent "*Les développeurs n'avaient pas identifié les problèmes de faisabilité ! ... Une nouvelle fonction prioritaire est imposée par la direction ! Les maquettes ne sont pas respectées !*" ... Quel panel ? ... Comment rassurer les parties prenantes sur leur contrôle du produit ?"

Tous ces points, et bien d'autres, dépendent du processus. Le processus est souvent considéré comme une grosse machine non nécessaire par les parties prenantes. Il s'avère un guide vital pour les équipes dans leurs échanges opérationnels.



Origine des activités dans les champs méthodologiques



La Méthodologie

Méthodologie : choix et agencement des méthodes et d'actions adaptées au problème pour mise en œuvre de l'approche.

Si c'est la méthodologie qui permet de choisir les pratiques à mettre en place dans une méthode, c'est bien l'approche méthodologique qui permet de choisir les techniques à utiliser. La méthodologie découpe en phases une méthode pour révéler ses grands principes.

L'approche cadre

Approche : la manière d'aborder l'objectif selon des grands principes et des concepts.

Le cadre de travail contient un certain nombre d'outils et de pratiques qui peuvent être utilisés selon le contexte. Le terme "Design" ne sous-entend pas que ces pratiques sont du champ du Design à l'origine. C'est même rarement le cas. <-- Voir le schéma ci-contre.

Approche-cadre : fournit une structure de travail sans être trop normative, ce qui permet aux équipes de réagir de manière appropriée à leur contexte.

Plus l'approche sera simple et linéaire, plus elle sera répliquable et plus elle pourra être systématisée. Cela facilitera la collaboration des acteurs du projet grâce à une routine connue.

Linéaire ne veut pas dire qu'il ne peut y avoir des boucles d'itérations.

La mise en place de ce cadre linéaire est efficace lorsque chaque fonction est tenue (rôles et responsabilités inclus) et que la fonction principale du produit est bien ancrée.

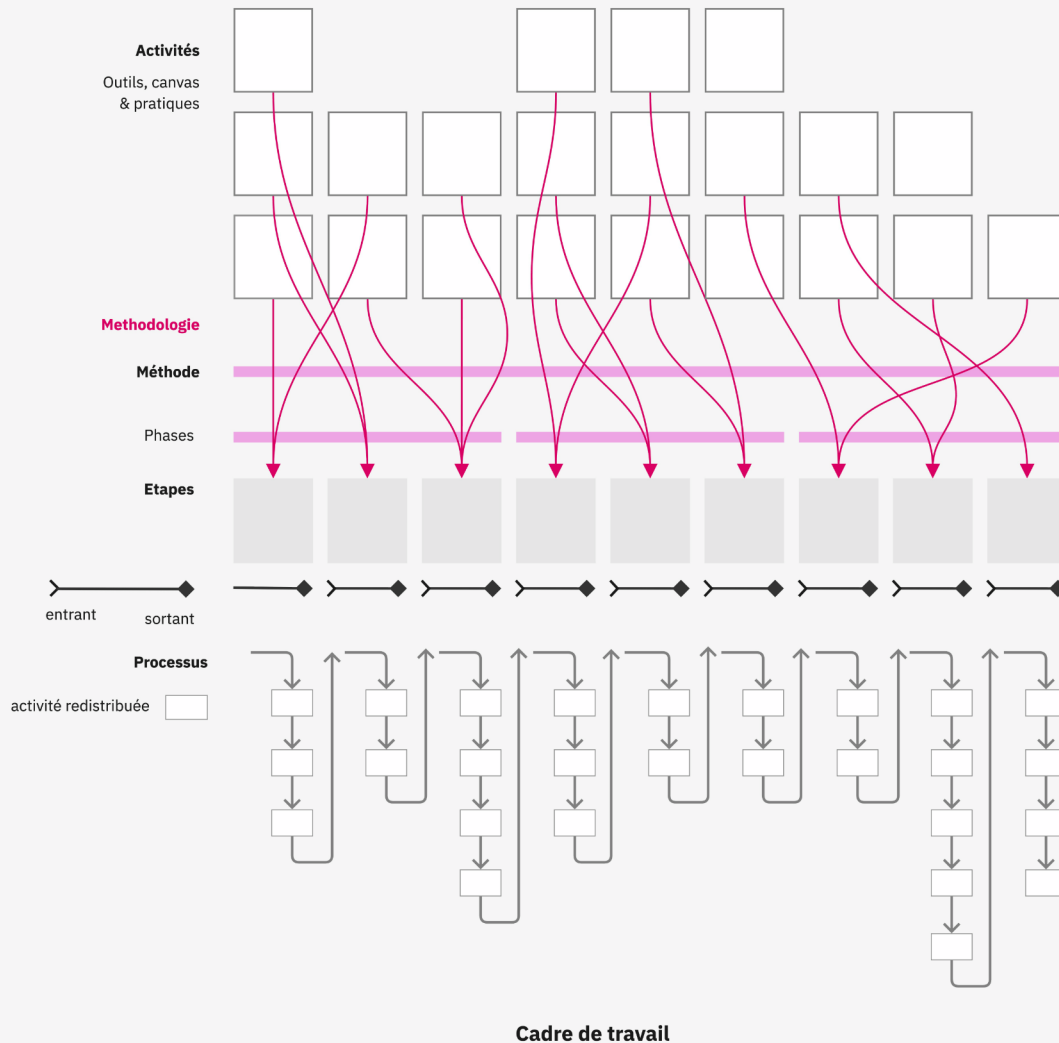
Voici quelques approches cadre de designers : le double-diamant, le design sprint, l'UCD (*User Centered Design*).

D'autres sont des méthodes de gestion de projet standardisées telles que la Prince2 ou la PMP (*Professional in Project Management*). Elles peuvent également être pratiquées par des designers.

La feuille de route

Feuille de route : Une "représentation graphique simplifiée permettant de partager efficacement une intention stratégique afin de mobiliser, d'aligner et de coordonner les efforts des parties prenantes pour atteindre un ou plusieurs objectifs."

Cette feuille de route peut se transformer en cadre de travail : il suffit de déterminer ses phases. Elles sont souvent limitées à quatre, j'en vois sept :



1.2 Le métacycle

Cadre de travail qui structure la transformation d'une feuille de route en carte d'itinéraires design. Il décompose le processus de design en 7 phases opérantes qui permettent de passer du cadrage initial à l'organisation de la boucle de retour.

- 1. Cadre & mandat** : objectifs d'impact, contraintes, degré de liberté et gouvernance
- 2. Exploration systémique** : cartographies des usagers, des parties prenantes, des systèmes techniques, réglementaires et organisationnels
- 3. Enjeux et hypothèses** : formulation de mesures de l'impact à plusieurs niveaux (usage, service, orga, systèmes), priorisation
- 4. Idéation** : production et évaluation des options

de solutions sur plusieurs couches (interface, service, process, gouvernance, modèle économique)

5. Expérimentation : prototypage, test et apprentissage

6. Développement et déploiement : décision des solutions à mettre en place, plan de déploiement, métriques, stratégie d'accompagnement au changement.

7. Organisation de la boucle de retour : *monitoring*, amélioration continue, nouveaux cycles.

Si on considère ceci comme un métacycle, les "instanciations" classiques (double-diamant, design thinking, UCD, ...) prennent rarement en compte la partie cadre et mandat. De même, les acteurs de la "Découverte" mélangent parfois les phases exploration et idéation.

1.3 La carte d'itinéraires

Carte routière : une “représentation schématique des axes routiers destinée principalement aux automobilistes pour trouver le meilleur itinéraire”.

C'est bien cette deuxième définition qui permet d'étudier les itinéraires design à emprunter pour avoir une vue contextuelle la plus globale possible du projet.

En revanche, elle reste complexe et n'est pas destinée au client, c'est bien une feuille de route qui lui sera présentée.

Une carte d'itinéraires n'est pas linéaire ; elle doit donc être visualisée comme un ensemble de routes possibles (et non une simple feuille de route séquentielle), impliquant une exploration active de différentes perspectives et la gestion des intersections entre les besoins, les contraintes et les opportunités.

Elle est tributaire du contexte : ressources disponibles, maturité des équipes, ambitions du projet. Elle s'appuie sur le diagnostic des écarts entre l'existant (ce que l'on a) et l'attendu (ce que l'on veut atteindre).

Exemple : Carte d'un projet mutualiste

Dans ce retour d'expérience, mon futur client était une mutuelle et le décideur son directeur. De mon côté, je travaillais, en tant que Head of Design, pour une entreprise de services du numérique (ESN).

Premier entrant

L'appel d'offres comprenait une double mission : passer le site et son équipe de premiers cadres à l'âge du numérique alors que son marché s'ouvrait à la concurrence par un changement législatif.

Voici les points relevés lors de notre audit express du projet :

- Marque forte avec une bonne connaissance marché et des clients fidèles ;
- Animation de communauté experte et engagée (entraide, prévention, conseil...) ;
- Gestion des services clients balbutiante (connaissance client, automatisation) ;
- Service informatique dépassé & structure organisationnelle en silo ;
- Expertises requises .

L'équipe pluridisciplinaire était composée d'un architecte des systèmes informatiques, un analyste

d'affaires, une commerciale, une *user researcher* et une designer d'interface.

Nous avons travaillé avec chaque équivalent côté client : responsable informatique, directrice marketing, directrice commerciale, directrice de la gestion des relations clients et ambassadeurs de marque.

Conditions nécessaires

Il fallait réussir à redonner la compréhension de l'aspect informatique du projet aux parties prenantes tout en fédérant sur la solution et la priorisation de sa mise en place. Le canevas de maison de qualité, que j'avais étudié, s'est alors révélé comme une évidence. [Voir fiche page 22](#)

Pour travailler cette plaque centrale, il fallait une liste d'informations (concurrents, hypothèses de parcours mesures objectivantes). Pour chaque information, je pouvais remonter le fil de mes besoins : un parcours client nécessite une définition des grandes fonctions attendues et des personae → les personae peuvent être définis à partir de cartes d'empathie → les cartes d'empathie cartographient des faits et observations issus des interviews et de la recherche primaire → etc.

Alerte centrale des périphéries

Le design de fonctions périphériques : design des couches additionnelles et interactives autour d'un produit ou service, visant à enrichir l'expérience sans transformer son noyau fonctionnel.

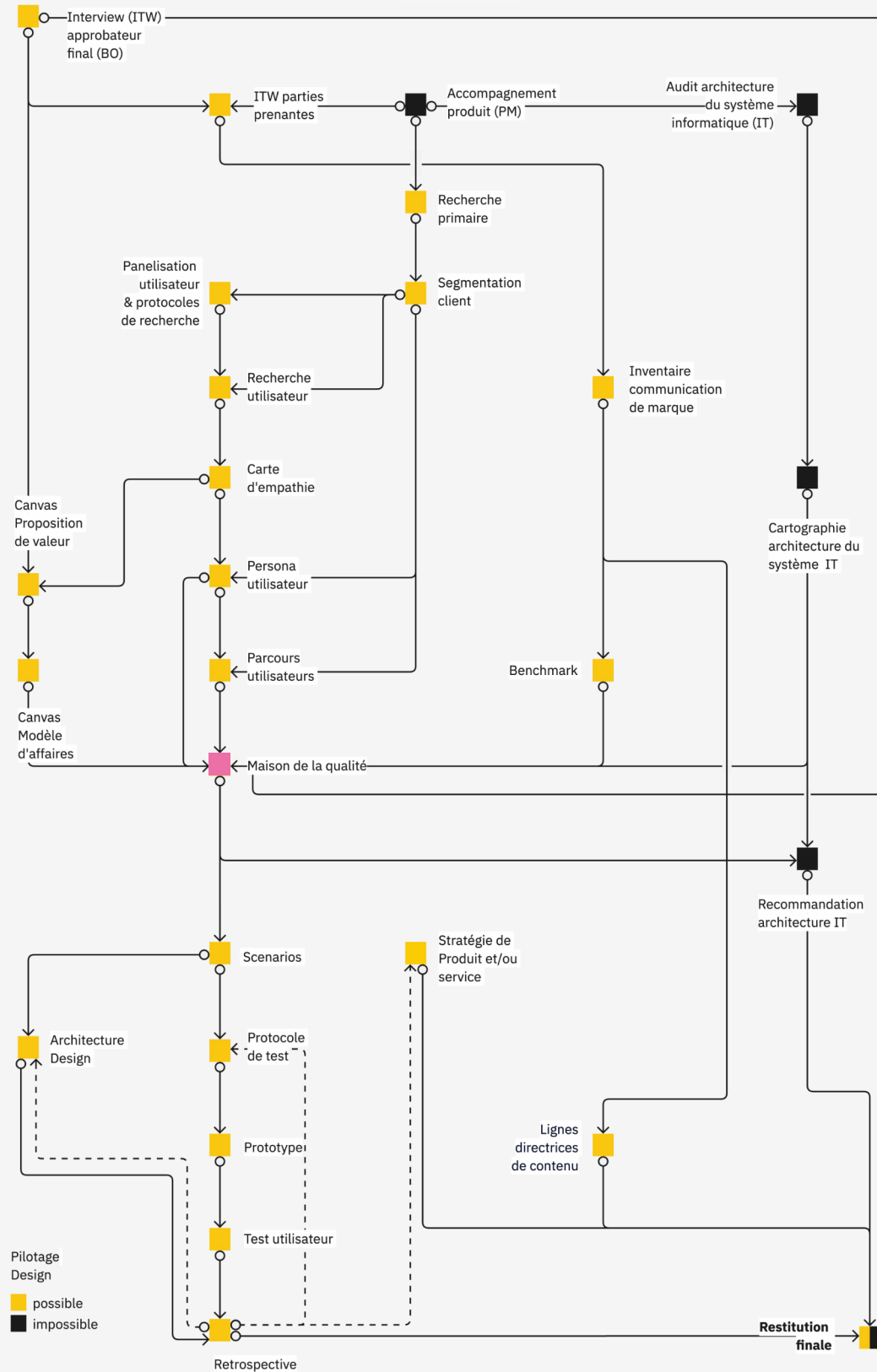
Je finis ce premier chapitre par un sujet important. La personne designer interactif s'est progressivement transformée en designer d'expérience ou en designer produit.

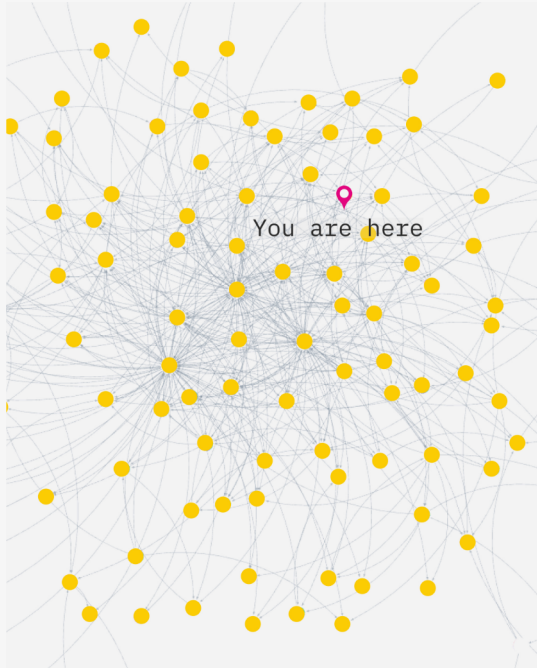
Le travail est alors purement fonctionnel et peut être confiné par un livre de jeu (cadre de travail cadré et guidé).

Attention : si le design se limite à ajouter des couches interactives (gamification, réseaux sociaux) sans toucher au cœur du produit, il devient purement fonctionnel.

Pour ne pas perdre l'essence et la valeur de votre métier, vous devez intervenir sur la structure profonde du système, et non rester confiné dans le design des fonctions périphériques.

Carte d'itinéraires d'un projet mutualiste





1.4 Les fonctions périphériques

Peut-on aujourd'hui être designer au-delà des fonctions périphériques ?

Où réside l'acte de design ? Si on prend l'exemple d'un magazine acheté en kiosque : qu'est-ce qui a radicalement changé depuis le premier magazine designé par Edward Cave en 1731 ?

- Est-ce sa forme physique (format, matériaux, ergonomie) ?
- La stratégie éditoriale (ligne directrice, public cible) ?
- L'identité visuelle (chartes graphiques, hiérarchie typographique, mise en page) ?
- Les suppléments du produit (applications, hors-séries, suppléments interactifs) ?

Les contraintes de faisabilité technique, de viabilité économique et de lisibilité universelle ont standardisé progressivement les formes. La thématique éditoriale elle-même limite les domaines abordés. La singularité n'existe alors que dans le contenu par le point de vue (éditorialisation) et l'expression / le contenu (écriture, graphisme, tonalité, ...).

Ce constat s'étend au magazine numérique. Une fois le produit édité, les designers se concentrent sur des fonctions périphériques : socialisation des contenus, gamification des parcours, personnalisation des espaces utilisateurs... Le design numérique s'est mué ainsi en design des fonctions

périphériques.

Le designer computationnel, présenté dans le rapport Design in Tech 2017 de John Maeda, est devenu réalité. Il pourrait demain construire un assistant éditorial incarnant l'ADN d'un média : un assistant Perplexity / Le Monde décryptant, et délivrant de manière personnalisée, l'actualité avec son opinion éditoriale. Cet assistant serait radicalement différent d'un "confrère" L'Équipe qui dynamiserait l'expérience sportive. Pourtant, même ici, l'essentiel du travail post-conception relève de l'ajout de couches périphériques.

Et ce schéma se reproduit ainsi pour tous les objets du design pouvant avoir un "jumeau" numérique : le magasin, l'espace de service ou abonnement, l'outil de travail, le coffre-fort, le jeu, une voiture. Le Design de fonctions peut disparaître. Une IA, contrôlée et mesurée, peut faire apparaître des changements systémiques de nouveaux intérêts Design :

1. Observation

- Diagnostic : cartographie dynamique des parties prenantes ;
- Pilotage : *dashboards* d'impact en temps réel (KPI socio-techniques) ;
- Résilience : modélisation des boucles rétroactives (effets de seuil).

2. Interaction

- Négociation augmentée : IA médiatrice d'intérêts contradictoires ;
- Sérénité dirigée : recommandations contextuelles à friction variable ;
- Gouvernance adaptative des données : flexibilité nécessaire pour intégrer des normes réglementaires nouvelles et évolutives.

L'enjeu ne serait alors plus de concevoir des artefacts, mais d'architecturer des champs de possibilités, où chaque couche périphérique deviendrait un levier de transformation systémique. Le designer y opérerait en chorégraphe de complexité, équilibrant standardisation et émergence.

Créer sa Carte d'itinéraires Design

Cartographier les itinéraires design adaptés au projet pour mieux comprendre son contexte et mettre à plat les chemins design à parcourir, en partant des attendus (objectifs, critères de succès) et des ressources mobilisables, afin d'aligner toutes les parties prenantes et de déterminer le plan d'action prioritaire.

Premiers entrants (1 j max.)

- Audit express de maturité équipe et projet
- Inventaire express des ressources

Expertises requises pour co-construire la carte

- Architecte des systèmes d'information
- Analyste d'affaires

Raison de déclenchement

- Fonctionnalité stratégique ou service à définir ne rentrant pas dans le cadre de travail
- Besoin d'alignement fort entre métiers, design et tech
- Incertitude sur l'intérêt ou l'usage d'un concept majeur

Conditions nécessaires à la réalisation des itinéraires

- cadre clair de la gouvernance
- implication du décideur
- Mobilisation des parties prenantes
- acceptation des règles du travail collectif (dont savoir être)
- Temps et charge des parties prenantes

Livrables

- Feuille de route ou approche cadre
- Documentation centralisée (audits, flows, prototypes, ...)

Étapes

1. Audit flash de maturité (équipe & projet)

- Atelier express (½ journée) : positionnement rapide via questionnaires ou grille (TRL/*Business Readiness*) ;
- Sélectionner les référentiels pertinents selon la nature du projet (TRL/MRL/BRL).

2. Inventaire des ressources

- Passage en revue : humaines (compétences, disponibilité), financières, IT/outils, connaissances déjà acquises ;
- Visualisation des *gaps* vs besoin du projet.

3. Formulation des attendus et critères de succès

- Définir : solution cible (niveau global), points de passage clés, critères de validation (planning, budget, impact...).

4. Co-construction de la carte routière

- Identification des objectifs, problèmes à résoudre, enjeux stratégiques ;
- Schématisation des livrables nécessaires pour maîtriser le projet, sa livraison et son contexte ;
- Analyse des bifurcations, hypothèses, et dépendances organisationnelles.

5. Validation collective et décisions

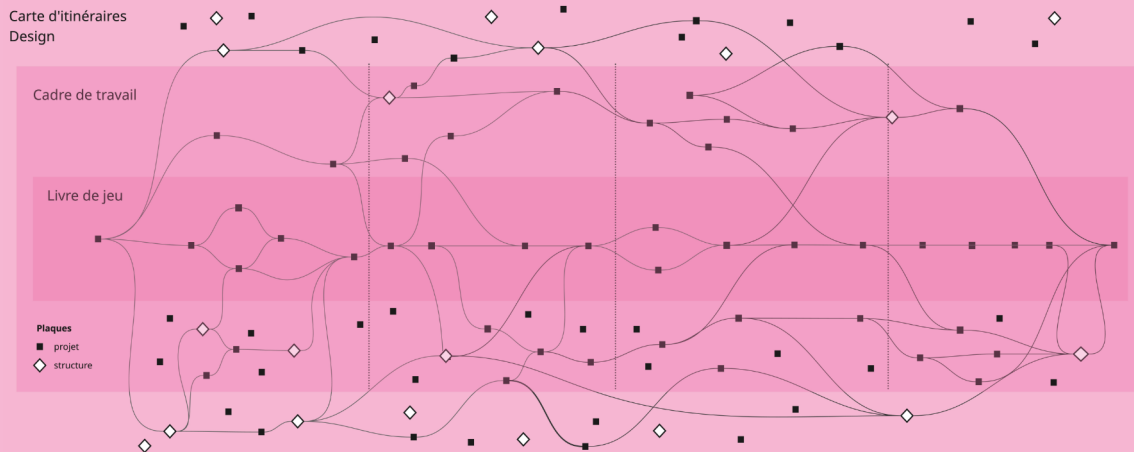
- Check-in avec toutes les parties prenantes : validation du plan, relevé des alertes, ajustement final ;
- Production du document : carte routière, gap analysis, plan d'actions ;
- Centralisation des livrables et formalisation du suivi.

6. Réitération

Conseils pratiques

- **Impliquer plus tôt des représentants de chaque spécialité** pour création d'une approche cadre pour mettre en place un *Framework* ou *playbook* ;
- **Conseil méthodologique** : partir des critères de succès et travailler à rebours pour identifier toutes les étapes incontournables (rétro-ingénierie du succès).

À retenir



Adaptation

1. De la ligne au réseau

Le design ne se réduit pas à une suite d'étapes, mais ressemble à un réseau d'itinéraires possibles dans un territoire complexe.

Pensez en carte plutôt qu'en liste de tâches permet de voir les bifurcations, les retours en arrière, les zones inexplorées et d'orienter plus finement les choix de travail.

2. Adaptez les méthodes universelles

Les cadres canoniques (Double Diamant, Design Thinking, Design Sprint, UCD...) ne tiennent pas, en l'état, compte de la maturité des équipes, du produit et de l'organisation.

Les appliquer « à l'identique » produit des décalages ; les adapter suppose d'analyser maturité, répartition des rôles et gouvernance, puis d'ajuster phases, livrables et niveau de formalisme.

3. Le contexte comme boussole

Une carte d'itinéraires n'a de sens que rapportée à un contexte : ressources, maturité des équipes, ambitions, contraintes.

Le diagnostic d'écart entre l'existant et l'attendu aide à identifier ce qu'il faut explorer, renforcer ou arbitrer pour rendre le projet réellement faisable.

4. Vers une pratique plus singulière du design

Construire sa propre carte d'itinéraires design, c'est sortir de l'application mécanique de méthodes importées.

C'est transformer la carte en espace de créativité, où l'on compose, hybride et ajuste les pratiques pour exprimer une vision de design à la fois singulière, lisible et opérante.

3 focales

Une carte d'itinéraires sert à explorer et comprendre un territoire inconnu : elle est particulièrement utile quand un projet part de zéro (contexte, marché, organisation encore flous) ou lorsque vous devez vérifier que toutes les briques fondatrices de votre futur cadre de travail sont bien identifiées et documentées. Elle aide à « faire le tour » du contexte, des documents de référence et des zones d'ombre avant de décider comment organiser le travail.

Le cadre de travail (*framework*), lui, structure ce travail en phases liées mais distinctes (par exemple le Double Diamant avec Découvrir / Définir / Développer / Délivrer), chacune composée d'étapes qui remplissent des fonctions précises. Il vous permet de situer où vous en êtes dans le projet, quelles activités sont pertinentes à un moment donné, et d'industrialiser votre pratique du design, sans pour autant suffire à piloter toute l'industrialisation du produit ou du service.

Le livre de jeu (*playbook*) est le niveau le plus opérationnel : c'est un guide pratique qui rassemble standards, bonnes pratiques et processus concrets pour exécuter le travail au quotidien. Il devient vraiment utile lorsque l'organisation souhaite industrialiser sa manière de faire et accepter un certain degré de standardisation ; à l'inverse, il perd de son sens dans des contextes où l'on refuse ce cadre (culture très anti-processus) ou lorsqu'on est encore en recherche & développement très exploratoire.

Activités

Comment penser chaque activité design comme un module, une plaque d'itinéraire.

Activité : méthode, outils, canevas, artefact, prompts, agents qui servent à préparer, créer ou faciliter un atelier Design.

Chaque designer a sûrement dans sa besace un certain nombre d'activités qu'il peut enclencher selon contexte. Enrichir cette besace par de la lecture ou par le besoin a toujours du sens.

Voici différents exemples d'activités et la manière dont je les ai découvertes

- Lecture : La Maison de la qualité vient de lectures sur le Lean ;
- Recherches web : Les sondage et grilles de maturité ont été créés à partir de recherche de mots clés "sondage grille de maturité Design" ;
- Conférence : Le cercle utilisateur m'a été présenté lors du UD Healthcare d'Amsterdam (2017) ;
- Librairies web : j'ai commencé à lister des librairies de Design dont certaines qui proposent des fiches d'activité, vous pouvez les retrouver ici.

2.1 La plaque d'itinéraire

Imaginez votre plan de travail comme un réseau routier. Un prototype est un segment de route (une action continue pour vérifier une idée), tandis qu'un canevas de modèle d'affaires est un carrefour : il unit le collectif en synthétisant la connaissance client, la vision business et les objectifs clés.

- **segment de route** : classique pour des actions séquentielles. Il est à noter qu'une route est en double sens, je pense ici au retour pour itération. Une étude ou un prototype sont des segments de route. Ils n'ont pas de fin en soi : on ne fait pas un prototype pour prototyper mais pour vérifier une idée de conception.
- **aire d'arrêt** : un segment de route où il faut prendre le temps de s'arrêter pour que le collectif, tout ou partie, puisse mieux

comprendre une expertise.

La cartographie d'architecture du système IT, la plateforme de marque, le Système Design sont autant d'exemples de documents qu'il faut comprendre pour maîtriser le design.

- **jonction** : une jonction permet de lier différentes activités secondaires pour arriver à une activité principale. Le canevas de proposition de valeur relie ce qu'on a appris d'une interview (carte d'empathie) et la vision de ceux qui possèdent la raison d'être du créateur de produit ou service.
- **carrefour** : plaque qui relie différentes activités principales. Elle permet non seulement d'unir un collectif (ce qui rassemble) mais également lui permet un meilleur respect de chaque expertise (ce qui différencie). Un canevas de modèle d'affaire, par exemple, synthétise une grande partie des expertises et présente la connaissance client, la vision business, l'écosystème des partenaires, des objectifs clés génériques,
- **plaque d'autoroute** : pour accélérer le voyage en passant des étapes. Il arrive, par exemple, de se passer de faire de la recherche utilisateur pour une refonte ergonomique liée à l'accessibilité.
- **Sortie de secours** : définir s'est renoncer ;-)
- **Aire d'arrêt** : ce temps important où on se rejoint pour regarder le chemin parcouru et vérifier les itinéraires restants. Il y a des aires d'arrêt obligatoires où c'est le moment d'appeler des parties prenantes expliquer le chemin parcouru et expliquer les itinéraires à venir.

Il est enfin important de noter qu'on peut décider de mettre un contrôleur sur n'importe quelle plaque ! Et n'oubliez pas : nous sommes sur une carte de route et non pas une feuille de route : ici tous les chemins sont à visiter ou éviter sciemment.

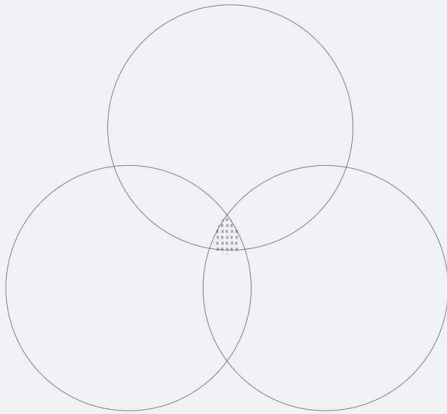


2.2 L'interconnexion de plaque

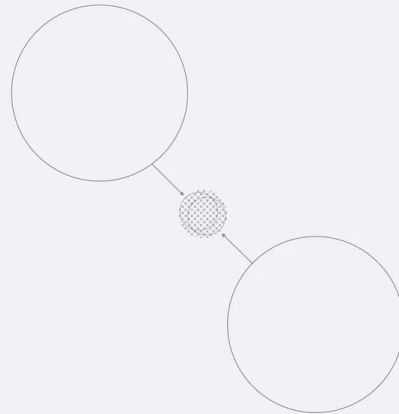
Le lien (et le rapport de force) entre les disciplines est toujours fluctuant, dans un collectif on se situe entre :

- **Hybridité des disciplines** : la valeur se fait dans le croisement des disciplines ou domaines. Le schéma du Design Thinking d'Ideo en est l'exemple ;
- **La multidisciplinaire** (chaque discipline travaille séparément et contribue pour atteindre un même objectif) ;
- **L'interdiscipline** (synthèse des approches) Le designer passe d'une discipline à une autre pour observer l'objet (cross-disciplinaire); elles lui servent toutes pour atteindre son objectif (multidisciplinaire) ;
- **La transdiscipline** (chaque discipline est transcendée pour que le travail intègre l'ensemble des connaissances).

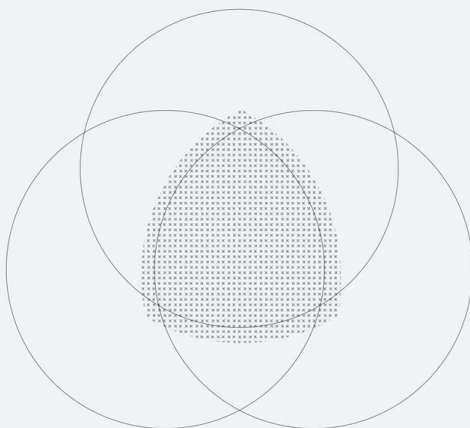
Design Thinking



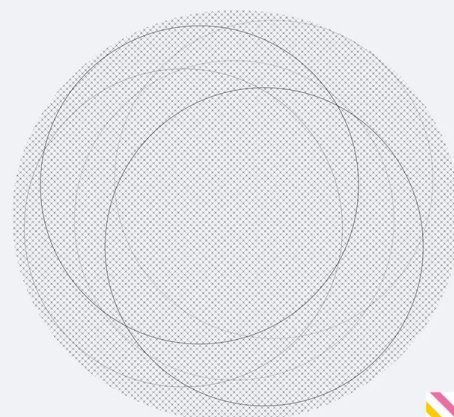
Multidisciplinary



Interdisciplinary



Transdisciplinary



Choisir son activité

Une activité de design est un outil, un canevas (objet d'affichage), une méthode permettant de mener une action courte qui participera au bon déroulement du projet. Chaque designer dispose d'une "besace" d'activités à activer selon le contexte projet.

Objectif principal

Ce que l'activité permet
ex. : *aligner l'équipe sur une opportunité produite validée par un prototype*

Raison de déclenchement

Situation ou signal justifiant le recours à la méthode
ex. : *besoin d'accélérer une prise de décision produite, floue stratégique*

Conditions de déclenchement

Pré-requis techniques, humains ou organisationnels nécessaires avant de lancer la méthode
ex. : *disponibilité du décideur, données récentes, cadrage du périmètre du sprint*

Temps nécessaire et charge pour les participants

Type de participants

expertise obligatoire ou optionnelle

Entrants nécessaires

Données, documents ou livrables préalables indispensables

Sortants attendus

Livrables, apprentissages ou décisions

Risques à anticiper

Points de vigilance
ex. : *épuisement des équipes, cadrage trop large, absence de décideur*

Suivi

Lien vers étapes suivantes et artefacts créés
ex. : *synthèse du sprint, backlog priorisé, documentation interne*

Plaque

- Segment de route
- Jonction, carrefour
- Autoroute
- Sortie de secours
- Aire d'arrêt

Type

- Structure
- Projet

Phase(s) opérante(s)

1. Cadre & mandat
2. Exploration systémique
3. Enjeux et hypothèses
4. Idéation
5. Expérimentation

Conseils

- **Clarifiez l'usage de la fiche** (niveau de prérequis, outillage) ;
- **Structurez toujours de la même façon** (squelette stable, limites des sections à l'essentiel et intitulés récurrents pour faciliter la lecture transversale (scan, comparaison) ;
- **Intégrez le contexte et les limites** (Quand NE PAS ...) ;
- **Prévoyez un espace « Variantes selon le contexte »** (à distance / en présentiel, petite / grande équipe, temps contraint, ...) ;
- **Mentionnez les risques principaux** (politiques, organisationnels, cartographie des dépendances) et les parades basiques ;
- **Pensez réutilisation et diffusion** (champ « Version / Dernière mise à jour / Auteur » pour tracer l'évolution de la fiche) ;
- **Ajoutez des liens vers les templates** pour éviter la réinvention ;
- **Testez, testez... testez !**

6. Développement et déploiement

7. Organisation de la boucle de retour

Fonction(s) principale(s)

- Exploratoire (ouvrir)
- Analytique (comprendre)
- Projective (anticiper, planifier)
- Opérationnelle (agir)

Stade

- Inexistante
- En progrès
- Finalisée
- Mise en place

Qualités pour un collectif

Chaque activité permet également d'entraîner les qualités des membres du collectif. Avant de choisir une plaque, la question à soulever tourne autour des qualités du collectif à renforcer.

1. Lucidité systémique

Capacité à voir le projet comme un système socio-technique ancré dans une organisation, un marché, des infrastructures et des contraintes écologiques, plutôt qu'un simple *backlog* de *features*.

Questions à se poser

- Cette activité m'aide-t-elle à comprendre le système dans lequel s'insère le projet, ou seulement une fonctionnalité ?
- Quels flux, dépendances ou effets de bord rend-elle visibles que nous ignorons encore ?
- Lorsque l'IA est en jeu, cette activité m'aide-t-elle à voir les chaînes complètes de données (collecte, traitement, stockage, dépendances fournisseurs) et leurs impacts, ou seulement l'interface visible pour l'utilisateur ?
- Quels flux, travailleurs invisibles et effets écologiques l'IA mobilisée laisse-t-elle hors champ de notre discussion ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Carte d'itinéraires design** (livre) : représenter les plaques d'un projet donné.
- **Service Blueprint** (service design) : visualiser ensemble front-office, back-office, supports, systèmes et preuves de service.
- **System Map / Rich Picture** (systems & service design) : cartographier acteurs, flux, canaux, frictions, impact environnemental.
- **Customer Journey + Ecosystem Map** combinés (design thinking / service design) : relier parcours utilisateur et écosystème organisationnel.
- **Readiness Levels mapping** (livre) : positionner un projet en TRL/BRL/SRL/HRL/DRL pour faire apparaître les déséquilibres de maturité.
- **Re-lecture d'un cas d'usage IA avec la carte d'itinéraires et la grille Readiness Levels** : repositionner l'idée IA dans le système socio-technique complet.

2. Capacité de cadrage et de mandat

Capacité à clarifier l'intention, le périmètre, les contraintes et la gouvernance avant de dérouler des méthodes.

Questions à se poser

- Après cette activité, sait-on obtenir plus facilement les *pourquoi* et *jusqu'où* du projet ?
- Qui a le pouvoir de dire oui/non, avec quels critères, et est-ce explicite ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Cadre & mandat du métacycle** (livre) : expliciter objectifs d'impact, contraintes, degré de liberté, gouvernance.
- **Atelier 3Ps, Purposes, Piliers, Principles** (livre) : poser les intentions, les piliers et les principes de décision du projet ou de l'organisation.
- **Project / Design Brief co-construit** (design thinking) : transformer le « problème business » en challenge de design partagé.
- **Problem Framing / Opportunity Framing** (lean UX / product discovery) : reformuler le mandat à partir de données et d'insights, pas uniquement d'intuitions.
- **OKR / Impact Mapping** (lean / product) : lier objectifs d'impact, résultats attendus et hypothèses de solutions.

3. Curiosité méthodologique et adaptation

Capacité à ne pas idolâtrer les *frameworks*, mais à les démonter pour recomposer un cadre adapté au contexte, à la maturité de l'équipe et aux contraintes.

Questions à se poser

- Suis-je en train de dérouler sans réfléchir un « process standard » ou d'assembler consciemment des plaques adaptées à ce projet ?
- Cette activité m'aide-t-elle à simplifier ou à complexifier de façon pertinente ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Exercice « De la ligne au réseau »** (livre) : transformer un process linéaire (double diamant, sprint) en réseau d'itinéraires possibles.
- **Créer sa propre fiche d'activité / plaque** (livre) : formuler objectifs, prérequis, entrants, sortants, risques, variantes.
- **Remix de Design Sprint** (design sprint) : adapter durée, participants et livrables au lieu d'appliquer le format canonique.
- **Cadre discovery/delivery modulable** (lean UX / dual track) : ajuster intensité de la découverte et de la validation selon TRL / BRL.
- **Design Ops / Playbook critique** : passer en revue un *playbook* existant pour décider ce qu'on garde, ce qu'on supprime, ce qu'on hybride.

4. Capacité à faire collectif

Capacité à rendre le travail lisible et partageable, à faire dialoguer disciplines, métiers et parties prenantes qui ne parlent pas le même langage.

Questions à se poser

- Qui cette activité fait-elle vraiment entrer dans la pièce (ou dans le document) ?
- Le livrable produit permet-il à d'autres disciplines de décider, sans moi dans la salle ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Maison de la qualité** (livre) : croiser besoins clients, contraintes techniques, enjeux business et organisationnels dans un même canevas.
- **Liste d'interfaces** (livre) : objet de synchronisation entre métiers.
- **Co-création de Service Blueprint** (service design) : faire travailler ensemble front, back, support, IT, partenaires.
- **Atelier de co-priorisation backlog** (lean / product) : prioriser avec PM, ops, support, finance, pas uniquement design/produit.
- **Design Critique structurée** (UX) : créer des rituels où chacun peut apporter son regard.

5. Conscience des biais et des limites

Capacité à mettre au jour les hypothèses implicites, les angles morts, les zones d'aveuglement et les rapports de force qui structurent le projet.

Questions à se poser

- Cette activité nous met-elle vraiment en déséquilibre, ou confirme-t-elle seulement ce que nous pensons déjà ?
- Quels biais (cognitifs, organisationnels, politiques) rend-elle visibles ?
- Quels biais de données, de modèles ou de conception cette activité met-elle au jour dans notre cas d'usage IA ?
- Que se passe-t-il si l'IA se trompe systématiquement pour un groupe d'utilisateurs : qui le détecte, qui le paie, qui peut corriger ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Ateliers 3Bs, Background, Bias, Barriers** (livre) : cartographier contexte, croyances, anxiétés et obstacles côté équipe et usagers.
- **User Background / Contexte utilisateur** (livre) : comprendre les conditions réelles d'usage, vulnérabilités, contraintes humaines.
- **Pre-mortem / Pré-mortem de projet** (design thinking / stratégie) : imaginer que le projet a

échoué et lister les causes probables.

- **Assumption Mapping / Hypothesis Mapping** (design thinking / lean) : expliciter et classer hypothèses par risque et incertitude.
- **Ethical Foresight / Scénarios d'effets pervers** (service design / futures) : imaginer les détournements, effets de bord et injustices possibles.
- **Atelier de scénarios IA** : imaginer, à partir d'un cas d'usage IA, les erreurs probables, les détournements possibles et les personnes qui les subiraient en premier.

6. Capacité à prioriser et à renoncer

Capacité à faire des choix explicites, à dire non, à accepter de fermer des options pour protéger l'attention, les ressources et les personnes

Questions à se poser

- Cette activité m'aide-t-elle à éliminer des trajectoires, ou seulement à générer des options ?
- Où sont les sorties de secours explicites sur notre carte ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Maison de la qualité** (livre) : hiérarchiser les options en croisant importance client, faisabilité, risques, impacts.
- **Carte d'itinéraires avec sorties de secours** (livre) : visualiser où l'on peut décider d'arrêter ou de revoir le projet.
- **Priorisation par impact/effort ou RICE** (product / lean) : classer fonctionnalités et chantiers face aux ressources réelles.
- **Opportunity Solution Tree** (cf. Teresa Torres) : relier objectifs, opportunités et solutions, puis couper des branches.
- **Stop / Start / Continue** (rétrospective agile) : décider ce qu'on arrête, pas que ce qu'on ajoute.

7. Sens de la durée et de la boucle de retour

Capacité à inscrire le projet dans le temps long : apprendre, documenter, mettre en place des plaques structurelles qui facilitent les futurs itinéraires.

Questions à se poser

- Ce que produit cette activité sera-t-il utile au-delà de ce projet et de cette équipe ?
- Comment ce que nous apprenons revient-il dans le système (gouvernance, outils, pratiques) ?

Activités qui entraînent cette qualité

- **Conception de plaques structurelles**

réutilisables (livre).

- **Organisation de la boucle de retour** : définir indicateurs, rituels de revue, portes de re-cadrage.
- **Rétrospectives de service / de produit** (agile, service design) : revisiter non seulement le sprint, mais les effets sur le système et les usagers.
- **Design Ops : *playbook & design system*** : intégrer dans des systèmes (librairies, guides, templates) ce qui a été appris sur les projets.
- **Mesure continue** par recherche d'impact, analytiques raisonné, *feedback loops* (lean / data-informed design) : suivre peu d'indicateurs choisis, les relier aux décisions.

Radar des perspectives d'un collectif

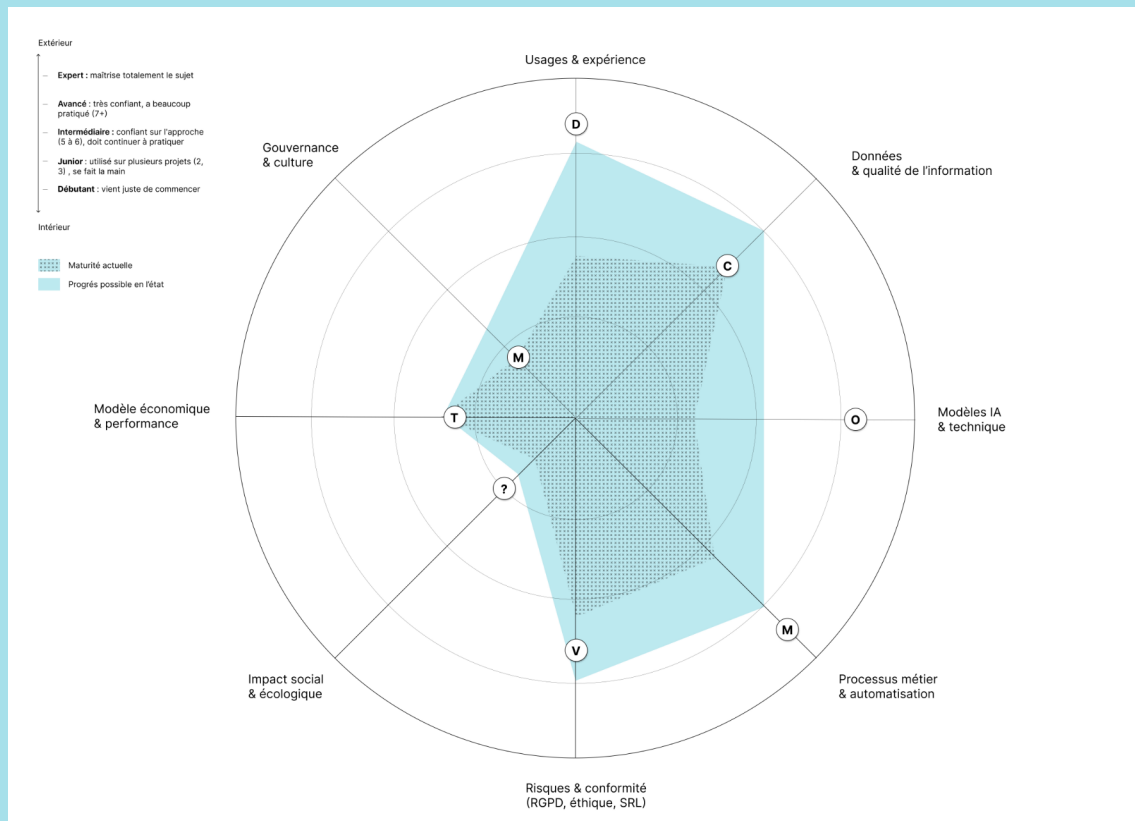
Pour proposer un travail de maturité adapté du collectif, j'ai repris l'idée du Radar de compétences depuis 2019, mais en l'utilisant pour un collectif multidisciplinaire. Un exemple fictif ci-dessous. Les ateliers 3Bs et 3Ps que vous découvrirez dans le chapitre 3 sont issus de cette réflexion par exemple.

Chaque activité entraîne des qualités, mais encore faut-il que le collectif couvre bien toutes

les perspectives nécessaires au projet. Le radar propose une vue d'ensemble : chaque axe représente une perspective clé (usages, données, technique, impact, gouvernance, etc.).

Pour chaque axe, le groupe peut arriver à différents constats :

- **Il n'y a pas d'expert** (Impact social & écologique) : cette perspective est à risque, il faut trouver un expert ;
- **Le pilote n'est pas un expert, le niveau reste suffisant** en vision 3 ans (Mr V. sur Risques & conformité) ;
- **Le pilote n'est pas un expert, le niveau est insuffisant** (Mr T. sur Modèle économique) : il faut trouver un expert rapidement ;
- **La pilote est une experte qui remonte des points de blocage de membres du collectif** (Mlle O. sur Modèles IA & technique) : des activités et un accompagnement sont nécessaires.
- **Le pilote est un expert qui remonte une non compréhension de l'expertise par le collectif** (Mr D. sur Usages & expérience) : des activités, un accompagnement et une documentation pédagogique sont nécessaires.



2.3 La famille des *Readiness Levels*

La comprendre donne une grille de lecture systémique à vos projets, votre organisation et votre opérationnel. Vous apprenez à lire la carte d'un projet dans toutes ses dimensions (technique, marché, société) et à designer des itinéraires cohérents selon son niveau de maturité.

Mieux lire la maturité réelle d'un projet

- Les TRL, BRL, SRL & co matérialisent des "stades de maturité" mesurables ;
- Vous pouvez adapter vos actions pour éviter "conception hors sol" et "découverte éternelle".

Mieux cadrer les attentes et les décisions

- Les échelles type TRL sont sûrement utilisées par vos interlocuteurs pour décider des budgets, risques acceptables et critères de passage de jalon ;
- En alignant le design sur ce qui compte pour ces décideurs, et vous pouvez négocier plus lucidement le travail à faire.

Concevoir des méthodes et cartes d'itinéraire plus pertinentes

- Savoir si un projet est en TRL 2–3 ou TRL 6–7 change complètement la carte : on ne mobilise pas les mêmes ateliers, ni la même intensité de recherche ;
- Les mesures comme BRL ou SRL rappellent au designer que la maturité technique, marché, modèle et la maturité sociétale (acceptabilité, enjeux éthiques) doivent progresser en parallèle.

Mieux articuler design, tech, business et impact

- Les *Readiness Levels* sont des outils de traduction entre métiers : ils donnent un référentiel commun pour que design, tech, produit, finance, légal et impact discutent du même projet avec les mêmes repères ;
- Si vous maîtrisez ces repères, vous pouvez situer votre pratique dans la chaîne de valeur (où le design crée le plus de levier à chaque niveau) et devenir un interlocuteur crédible sur les arbitrages de portefeuille.

Sigle	Nom complet	Définition synthétique	Niveau de confiance
TRL	<i>Technology Readiness Level</i>	Degré de maturité technique d'une solution, de l'idée jusqu'au déploiement opérationnel.	Très fort : standard international, NASA, Commission européenne
MRL	<i>Manufacturing Readiness Level</i>	Évaluation de la capacité d'un projet à être industrialisé à grande échelle.	Fort : Aéronautique/défense, documentation NASA/industrie
BRL	<i>Business Readiness Level</i>	Degré de maturité business : adéquation au marché, modèle éco, préparation scaling.	Moyen à fort : Émergent, Europe/Nordics, CNRS)
CRL	<i>Commercial Readiness Level</i>	Évalue la capacité d'un produit ou projet à être commercialisé et distribué efficacement.	Moyen : Utilisé dans l'énergie, l'industrie, certains fonds
SRL	<i>Societal Readiness Level</i>	Jauge l'acceptabilité sociale/éthique et l'impact sur les parties prenantes.	Moyen-fort : Projets européens, SHS, innovation à impact
HRL	<i>Human Readiness Level</i>	Mesure la maturité d'adoption par les utilisateurs finaux et les aptitudes RH.	Moyen : Innovation organisationnelle, RH, usages
IRL	<i>Investment Readiness Level</i>	Apprécie la capacité d'un projet à convaincre des investisseurs à chaque phase clé.	Moyen : Écosystème startup/VC, usages incubateurs
FRL	<i>Funding Readiness Level</i>	Degré de préparation à l'obtention de financements publics ou privés.	Moyen : Innovation publique, financement européen
DRL	<i>Digital Readiness Level</i>	Évaluation de la maturité numérique d'une organisation, service ou produit.	Moyen : Secteur numérique, transformation digitale, usages émergents
IRL-D	<i>Innovation Readiness Level - Digital</i>	Taux de préparation pour l'innovation numérique, du concept à l'échelle.	Faible à moyen : très spécifiques

Exemple 1 : Questionnaire de maturité

Le questionnaire de maturité est une activité qui peut vous éviter bien des écueils. C'est une aire d'arrêt bien particulière, l'aire de départ. On se pose pour vérifier que tout est prêt avant de partir sur la route.

L'idée de ce questionnaire m'est venue en 2019 du besoin de comprendre, après deux clients compliqués, la maturité de ceux-ci par rapport à leur projet. Sur le projet lui-même, il existe la famille des RL héritière de la TRL (*Technology RL*) inventée par Stan Sadin pour la NASA,
< -- Voir ci-contre

Je ne connaissais que les grilles de maturité UX à la Schaeffer.

Sur le collectif il existe également une littérature fournie (modèles de Tuckman, Devillard...) mais on est plus proche d'un processus évolutif que d'une grille même.

L'analyste d'affaire, le directeur informatique, le directeur commercial et moi avons donc écrit un premier sondage comprenant 5 "piliers" : stratégie digitale, proposition de valeur, démarche centrée utilisateur, avancement sur la data, système informatique.

Ce sondage permettait de représenter, sous forme de schéma radar, les risques et opportunités du client face à son projet.

Plaque

On (re)prend cette aire qui va transformer une intuition floue sur *où en est l'équipe / l'organisation* en diagnostic objectif, partageable et actionnable.

Type

Le type de plaque est essentiel pour définir si vous êtes en focale carte / cadre de travail / livre de jeu. Toute plaque structurelle (plateforme de marque, stratégie commerciale, cartographie informatique, ...) est par essence tout sauf une plaque projet.

Si une plaque est manquante, vous devez la construire séparément de votre cadre ou de votre livre tout en l'indiquant comme ressource obligatoire.

Phase opérante

Nous sommes totalement en phase 1, Cadre & mandat. Cette auto-évaluation donne un cadre mais aussi un mandat si des objectifs sont à atteindre. Ce doit être clairement indiqué.
Dès lors, elle servira alors également pour la phase 7, organisation de la boucle de retour.

Fonctions principales

Elle est analytique et projective : on comprend où on

est avant de décider du chemin à parcourir.

Stade

Elle est souvent inexistante : on demande à chaque service de s'évaluer selon des bases de préférence normatives, sans cacher ses faiblesses. Aujourd'hui peu d'organisations permettent d'afficher des faiblesses de manière transparente. C'est le plus grand tort des organisations. J'ai déjà pu travailler avec des responsables d'organisations qui étaient prêts à relever ce défi; le plus difficile est de convaincre les directeurs de service.

Vous pouvez vous servir de ce questionnaire pour mettre en place le début inatteignables d'un vrai collectif, à vous de l'adapter au contexte de votre organisation.

Les seuils de mesures ne doivent être ni complaisants, ni totalement inatteignables (sauf obligations légales. Ex : Vous voulez être certifiés).

Je vais donc vous donner deux exemples diamétralement différents dans les prochaines pages.

Questionnaires 2026

En 2022, je participais, en tant que Head of design d'un prestataire pour la Commission européenne de l'Innovation, à un travail plus dense sur la maturité d'une organisation. Cela m'avait permis de faire évoluer ce schéma pour analyse (non présentée) de notre client.

Depuis, j'ai également essayé de réfléchir à une version plus en rupture avec notre société et plus en lien avec ses enjeux.

La version 2026 est ma vision de l'auto-évaluation que chaque organisation devrait faire.

Je me suis servi des différentes sources externes et de travaux internes pour l'écrire.

Mes inspirations viennent de normes existantes sur l'éco-conception, l'accessibilité mais surtout de la théorie économique du Donut de Kate Raworth.

On peut encore facilement imaginer aller plus loin sur :

- La pérennité ou l'arrêt des fonctionnalités offertes (droit à l'inaccessibilité) ;
- Le principe de non-nuisance et de préservation du commun ;
- La réparation ;
- La gouvernance inclusive de publics précarisés et fragilisés ;
- La régulation collective ...

Evaluation de maturité digitale 2020

Comment mesurer la maturité digitale de mon entreprise / établissement pour mieux réfléchir la suite de sa transformation en consolidant ses faiblesses et en capitalisant sur ses forces. Nous vous proposons une méthode d'analyse et un inventaire global qui vous aidera à prioriser vos efforts et convaincre les décideurs.

Cet inventaire est construit autour de 5 piliers.

1. Ma Stratégie digitale

1. J'ai et je suis une stratégie digitale sur 5 ans, nous suivons une roadmap.
2. Je suis accompagné sur mon business model digital par des experts.
3. Ma démarche de transformation digitale répond à la fois à des besoins clients et collaborateurs.
4. Ma transformation digitale répond à une démarche de diversification de mon offre de services.
5. Mon organisation est adaptée à ma démarche de transformation digitale. Nous avons des sponsors.

2. Ma proposition de valeur (UVP)

1. Ma proposition de valeur est clairement définie.
2. Ma proposition de valeur est transposée sur le digital.
3. Mon territoire de communication a été créé avec une vision 360.
4. Le digital est un axe stratégique : présent dans les valeurs de l'entreprise et incarné par la direction.
5. Nous avons déjà lancé des projets en collaboration ou co-crédation avec nos clients.

3. Ma démarche centrée utilisateur

1. Nous connaissons les attentes, besoins, frustrations et motivations de nos utilisateurs par des interviews et des tests utilisateurs.
2. Nous avons une représentation à jour des personae et parcours utilisateurs, des principales fonctions du produit/service.
3. Nous utilisons des outils de mesure de comportement/satisfaction des utilisateurs.

4. Nos équipes maîtrisent les critères et lois ergonomiques.

5. Nous avons un "ambassadeur UX" dans l'équipe projet.

4. Mon avancement sur la Data

1. Mon entreprise a une stratégie définie sur les sujets de la data et une roadmap établie à 6 mois.
2. Mon entreprise a déjà lancé des projets ou POC datas (clients/patients, produits ou point de vente / établissement).
3. Mon entreprise est autonome sur le pilotage et l'analyse de ses datas.
4. Mon entreprise utilise quotidiennement des tableaux de bord data pour mesurer la performance.
5. Mon entreprise est équipée d'un système centralisé de collecte de données (Référentiel Client Unique ou Data Marketing Platform)

5. Mon système informatique

1. Le niveau de maturité de mon SI est standardisé.
2. En cas de panne majeure de mon informatique, nous avons des procédures en place pour réagir. L'impact financier de cette panne a été estimé.
3. Nous sommes convenablement couverts par les attaques extérieures (virus, *cryptolockers*, *phishing*, intrusions).
4. Nous avons déjà externalisé des données et/ou des applicatifs métier.
5. Nous sommes en conformité RGPD.

Barème conseillé

- 1 = À initier
- 2 = Initié ou partiel
- 3 = Déployé de manière robuste
- 4 = Opérationnel et intégré

Évaluation de maturité digitale 2026

La maturité digitale ne se résume plus à l'adoption de technologies ou à l'efficacité des processus : elle s'incarne désormais dans la capacité des organisations à répondre aux défis vitaux de notre époque – justice sociale, sobriété numérique, équité environnementale.

Ce questionnaire vise à offrir une grille d'analyse qui place la raison d'être, l'utilité sociale, la sobriété des usages et la justice distributive au cœur de la transformation digitale.

L'ambition : évaluer, dans chaque pilier stratégique, la capacité de l'organisation à réparer les inégalités, limiter les impacts environnementaux, et transposer la transformation numérique en levier collectif et sociétal.

Le diagnostic proposé invite à reconsidérer chaque choix technique, chaque parcours client, chaque usage de l'IA ou des données, à l'aune de critères de responsabilité, d'inclusion et de solidarité active.

Ce baromètre est conçu :

- Pour prioriser les efforts sur les transitions écologiques et solidaires ;
- Pour engager une démarche de transparence et de participation citoyenne ;
- Pour pousser l'innovation là où elle sert la cohésion sociale et la régulation des impacts ;
- Pour outiller la résilience des systèmes tout en garantissant la sobriété des ressources.

1. Raison d'être et Gouvernance Digitale

1. Une stratégie digitale intégrant IA, écologie et enjeux sociétaux est formalisée.
2. Les parties prenantes sont impliquées dans la définition de la stratégie digitale.
3. Un suivi d'indicateurs stratégiques (KPI) digital est réalisé en continu.

2. Proposition de valeur & Expérience client

1. L'expérience client est exempte de manipulation.
2. Les parcours clients sont conçus avec des méthodologies centrées utilisateur (UX, design thinking).

3. Les démarches d'inclusion et d'accessibilité sont systématiques dans chaque projet digital.

3. Data, IA, Automatisation et Éthique

1. Une gouvernance de la donnée et de l'IA (RGPD, AI Act, chartes éthiques) est en place.
2. Les algorithmes clés sont documentés et audités pour garantir leur explicabilité.
3. Les usages avancés d'IA sont évalués selon leur impact éthique et sociétal.

4. Technologies, Processus, Durabilité et Sécurité

1. L'infrastructure SI est agile, interopérable et s'appuie sur des solutions européennes et sécurisées.
2. Le pilotage énergétique et l'empreinte environnementale des projets digitaux sont mesurés.
3. Des démarches d'éco-conception et d'achats numériques responsables sont suivies.

5. Organisation, Culture, Compétences et RH

1. La diversité, l'équité et l'inclusion sont suivies dans les équipes et projets.
2. L'innovation ne peut pas desservir écologie et enjeux sociétaux.
3. La raison d'être de l'organisation et ses valeurs sont transparents pour les collaborateurs

6. Cybersécurité et Résilience Numérique

1. Une politique de cybersécurité formalisée est déployée et auditée chaque année.
2. Un plan de gestion de crise cyber et de continuité d'activité est testé et connu des équipes.
3. Les collaborateurs sont sensibilisés en continu aux risques cyber par formations/mises en situation.

Exemple 2 : La maison de la qualité

Je vous ai présenté cette plaque comme centrale dans l'exemple de la création de la carte d'un projet mutualiste.

La Maison de la Qualité est un des canevas les plus puissants selon moi. Elle est issue du TQM (Total Quality Management) proche du lean management et est aussi la première matrice du QFD (Déploiement de la Fonction Qualité).

Je m'en sers lorsqu'il faut rassembler les experts (technique, marketing, commerce, data, ...) autour d'une feuille de route projets à prioriser.

Plaque d'activité

Il s'agit à d'une aire d'arrêt : le collectif se sert de tous ses travaux préalables pour s'arrêter et prioriser en accord.

Type : Cette plaque est avant tout opérationnelle : elle permet d'assurer une priorisation objectivée des différents projets en prenant en compte les dépendances.

Phase opérante : Enjeux et hypothèses.

Fonction principale : Projective (anticiper, planifier).

Etapes

Les étapes idéales pour construire la base de notre maison sont, avec ce collectif, de :

1. **Partage de la lecture des parcours d'usages** (objectifs utilisateurs).
2. **Etude des réponses des acteurs du marché.**
3. **Liste des solutions adéquates.**
4. **Définition des critères de succès** (macro indicateurs clés de performance).
5. **Définition du niveau d'impact** de chaque solution croisant chaque objectif.
6. **Estimation de la faisabilité technique** dont charge.
7. **Relecture de la priorisation.**

Explications du template

Les objectifs sont listés en lignes : on leur donnera une priorisation (du plus gros au plus petit). Pour un site e-commerce, le fait de transformer chaque visite en achat (taux de transformation) est la plus grande priorisation = 5.

Les solutions sont listées en colonnes : on donnera leurs impacts chiffrés (du plus gros...). Travailler le référencement me semble une solution en totale inadéquation avec l'objectif du taux de transformation car attirer plus de monde n'augmentera pas ce taux même s'il augmente le nombre de transformations... Note : 0+ sans impact, + impact faible, ++ impact modéré, +++impact fort.

L'importance de l'impact spécifique d'une solution à un problème donné est la multiplication de la priorisation de l'objectif par l'importance de l'impact. L'importance du référencement sur le taux de transfo est de 0 (5x0)

L'importance globale de l'impact d'une solution sera l'addition de chaque importance d'impact. Le référencement a de l'impact sur le nombre de visites (4x10=40) mais un impact faible sur la mise en avant de marque propre (1x1) et la singularité de la marque (2x1), l'impact est nul pour le reste. L'impact global du référencement est donc de 43.

Il faut ensuite vérifier l'adhérence entre les solutions (la toiture de notre maison).

La faisabilité technique (facteur de 1 à 5, ici le plus petit étant la complexité la plus critique) sera le dernier multiplicateur et permettra d'avoir un priorisation finale.

Le livrable complémentaire est plus que la note comparative de la réponse des concurrents à chaque problème,

Cet outil est donc extrêmement liant et il permet une relecture assez complète d'un projet pour priorisation: on est loin du tout est prioritaire et tout est urgent...

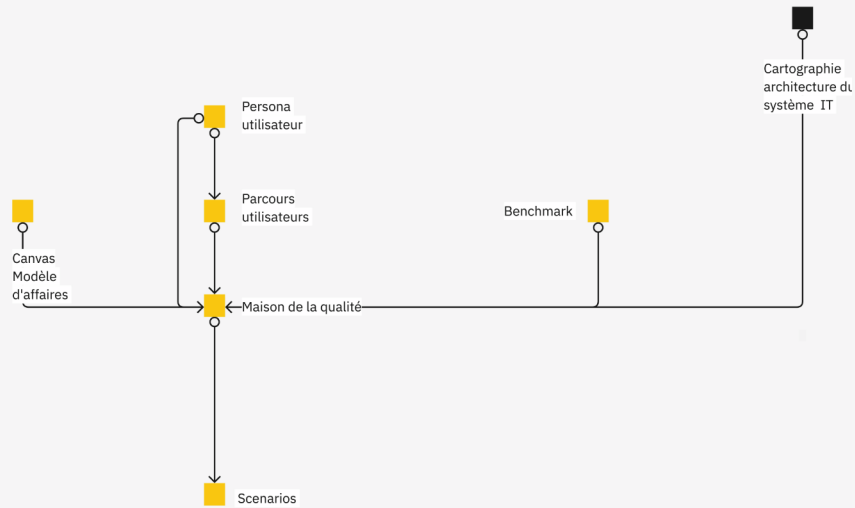
On peut utiliser la maison de la qualité pour comparer plusieurs options IA :

- En colonnes, les cas d'usage (assistant interne, scoring, recommandation, automatisation d'un flux...);
- En lignes, les exigences : bénéfice utilisateur, effort technique & data, risques éthiques, impacts environnementaux, risque réputationnel, dette organisationnelle.

Cela transforme la fascination pour l'IA en matrice de compromis explicites.

Comment gérer la complexité ?

Une fois de plus, la réponse est du côté de Mihaly. Ici la solution est de remplir le canevas sans même voir ce fameux schéma, quand il est dévoilé, il devient une évidence.



		adherence										client concurrents									
		solution																			
		priorisation										client concurrent 2 concurrent 3				mesure					
objectif		consolidation référencement	consolidation ergonomie	consolidation analytique	création d'un espace éditorial	amélioration accessibilité															
4x10 = 40	nombre de visites	4	+++	++	++	+	/							2	1	3				XK visites uniques /mo	
+	taux de transformation	5	/	++	++	/	+							/	/	/				+Xpt transfo	
5x0 = 0	singularité de marque	2	+	++	+	+	/							3	2	1				+XX pt de notoriété	
+	visibilité MDD	1	+	++	+	++	/							3	1	2				+XX% des ventes	
2X1 = 2	engagement client	3	/	++	+	++	+							3	2	1				+XX% ambassadeurs	
+																					
1X1 = 1																					
+																					
1X0=0																					
=																					
priorité = 43		score de priorité	43	45	33	12	8							+ Faible = 1 ++ moyen = 3 +++ fort = 10							
		*note de faisabilité																			
		score de priorité pondérée																			
* priorité à multiplier avec les notes de faisabilité qui se situent ici																					

Exemple 3 : Liste d'interfaces

La liste d'interfaces est le chaînon manquant entre le parcours utilisateur et la maquette. Elle permet, dès l'idéation, de discuter avec les experts des dépendances critiques (développement, droits, sécurité, SEO) pour éviter une analyse tardive de faisabilité qui pourrait bloquer le projet.

Trois niveaux de focale

Les parcours d'usages : les interactions principales. Prenons l'exemple de parcours autour d'un coffre-fort numérique. Les parcours d'usages ressemblent à ceux des services numériques en général : *je m'informe, je m'inscris, j'utilise, je paramètre, je paye, je contacte le SAV.*

Les fonctions : l'utilité attendue selon interaction. *J'utilise un coffre-fort numérique pour importer, modifier, utiliser la donnée, partager des documents.*

Les fonctionnalités : les moyens d'atteindre une fonction. On peut *partager* un document par *adresse mail*, par *lien*, par *droit collaborateur*, en *groupe* ou *individuellement*, avec ou sans *droits spécifiques* (commenter, modifier, dupliquer, partager, ...), avec un *délai*. On voit ici clairement la dépendance entre partage et allocation de droits.

Plaque d'activité

Carrefour. Nous sommes ici à un carrefour où des pistes techniques peuvent être étudiées, des alertes ou solutions posées ou levées. Il y a donc plusieurs itinéraires à visiter à la suite de cet atelier.

Type : projet

Phase(s) opérante(s)

L'intérêt ici c'est qu'on échange entre experts sur l'interface en phase d'idéation avant même sa conception. Cette plaque permet d'éviter une analyse tardive de faisabilité ou viabilité.

Fonctions principales

La force de cette plaque est que le collectif peut utiliser toutes les fonctions : exploratoire (ouvrir, analytique, projective et même opérationnelle car du travail structurel de développement peut être planifié en parallèle (APIsation, vérification technique, estimation de charge, évaluation SEO/GEO, ...).

Stade

Si elle est inexistante, je vous conseille de vous y intéresser.

Squelette de liste d'interfaces

J'utilise régulièrement ces colonnes :

- Parcours d'usage ;
- Fonctions minimum viables ;
- Remarque/questions expertise A ;
- Réponses métier / design ;
- Fonctions cerises sur le gâteau ;
- Cartes Design (design système) ;

Valeur

Cette plaque devient un point de bascule pour le collectif, parce qu'elle relie enfin, dans un même artefact, les parcours, les fonctions et les fonctionnalités concrètes. Elle prolonge votre travail en offrant un lieu très tangible où les équipes peuvent projeter le futur service, non plus seulement comme une suite d'écrans, mais comme un système de possibilités, de droits, de contraintes et de risques.

En pratique, elle permet de faire émerger les dépendances critiques (partage ↔ droits, sécurité ↔ expérience, SEO ↔ structure, etc.) à un moment où il est encore possible de les traiter sans dette massive.

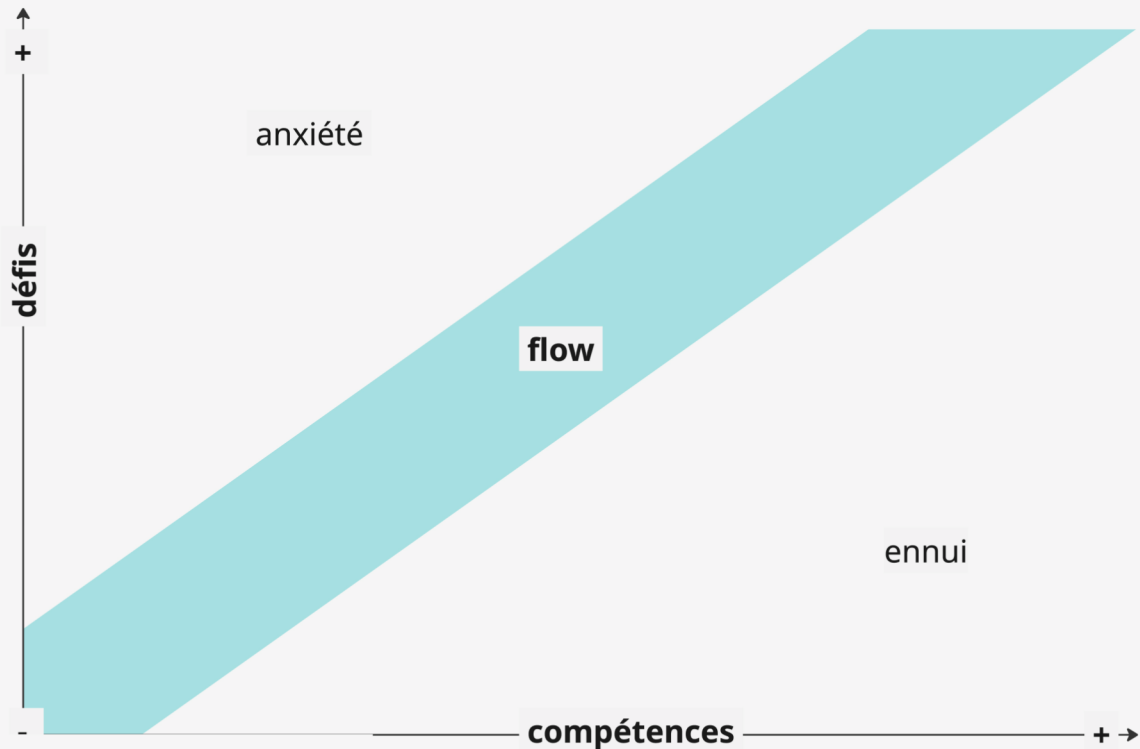
Le collectif y gagne un langage commun : chacun peut partir de *je m'informe / j'utilise / je partage* pour expliciter ce que cela signifie dans son propre référentiel (dev, métier, légal, ops, design system), ce qui aligne mieux les attentes et clarifie les arbitrages.

Enfin, cette plaque s'inscrit dans une logique de maturité : plus l'équipe est capable de remplir et d'exploiter cette liste d'interface, plus elle est en mesure de construire une carte routière design robuste. Elle agit comme un entraînement collectif à penser en systèmes et en itinéraires, plutôt qu'en fonctionnalités isolées, et renforce la capacité du groupe à concevoir des produits soutenables, explicables et pilotables dans la durée.

Lorsque l'on prépare un cas d'usage IA, la liste d'interfaces doit identifier :

- Les points d'entrée de données (formulaires, capteurs, logs) ;
- Les API ou services tiers qui hébergent les modèles ;
- Les interfaces de supervision humaine (qui voit quoi, quand, avec quels droits).

Oublier ces interfaces, c'est s'exposer à des décisions automatiques impossibles à expliquer ou à corriger.



La "courbe" de Mihaly

Pour réussir une activité qui doit embarquer un collectif, utilisez la courbe de Mihaly : assurez-vous que le défi proposé correspond au niveau de compétence de l'équipe. L'objectif est de maintenir le groupe dans la zone de "flow", où l'on est assez challengé pour progresser sans basculer dans l'anxiété ou l'ennui.

Axes : défi vs compétences

- Sur un axe, le niveau de compétence que la personne mobilise dans une activité.
- Sur l'autre, le niveau de défi ou de difficulté posé par cette activité.

La courbe n'est pas un tracé continu, mais un paysage de zones : là où ces deux dimensions se déséquilibrent, l'expérience bascule.

Les zones de l'expérience

- **Défi faible + compétence élevée** : la zone d'ennui, de routine
- **Défi élevé + compétence faible** : la zone d'anxiété, de surcharge
- **Défi et compétence moyens** : une zone de confort peu génératrice d'apprentissage

- **Défi élevé + compétence élevée** : la zone de flow, ce moment où l'on est absorbé, concentré, et où l'on perd parfois la notion du temps.

Dans une logique de pédagogie, calibrez vos itinéraires pour maintenir équipes ou apprenants le plus souvent possible dans cette zone de flow.

Exemple d'utilisation : la liste d'interface

Reprenons la plaque liste d'interface : faire comprendre "son propre référentiel" et accepter celui de l'autre n'est pas chose aisée. Surtout quand les mots s'en mêlent. En effet beaucoup de mots valises sèment le chaos : *"si ma définition est bonne, la tienne ne peut pas l'être"*.

Avant même de vouloir créer un langage commun, entraînez le collectif à s'entendre (dans tous les sens du terme). L'exercice de Design Critique* peut aider le collectif : il est plus facile de s'entendre quand l'enjeu est faible. Rendez le ludique : *"Ah oui, je ne voyais pas les choses comme ça"*.

NB : Ce travail de benchmark prépare aussi toutes les expertises à se poser les bonnes questions avant la plaque Liste d'interface.

* : Voir l'excellent [Design Review pour équipe en remote](#) d'Alexia Dupré-Doà sur Medium

Ateliers

Comment créer un atelier pour obtenir une nouvelle activité.

L'atelier, une mini-carte

Un atelier s'adapte aussi à votre contexte. Si je repars de ma Maison de la qualité, j'ai décomposé l'atelier ainsi.

1. **Présentation des personae** et des parcours tirés des études utilisateurs (objectifs)
2. **Présentation des forces et faiblesses de la marque**
3. **Etude en direct des sites de concurrents** choisis (solutions).
4. **Vote collectif** pour les solutions qui lui semblent les plus importantes.
5. **Analyse des conventions** (dette si non pratiquée), des bonnes et mauvaises pratiques.
6. **Evaluation globale de réponse des concurrents** aux objectifs.
7. **Auto-évaluation et utilisation du "comment pourrions-nous"** pour que la singularité de marque soit forte dans l'expérience.
8. **Magique.** Notre base de tableau est complète ! Nous le présentons (nous sommes deux designers pour faciliter cet atelier et préparer le tableau au fur et à mesure).
9. Il ne reste plus au collectif qu'à noter la réponse de chaque solution à chaque objectif. Ici, il faut aller vite car la réponse doit être évidente, je vous conseille de penser à la bouteille d'eau pour éviter la bouche sèche !
10. Répétition pour les dépendances et l'aspect technique.
11. Le collectif relie la priorisation finale et débrieife de cet atelier.

Créer un atelier

Créer un atelier, lorsqu'il s'agit d'inventer une nouvelle plaque d'itinéraire structurelle, revient à concevoir un morceau de carte qui existera en

amont des projets, au même titre qu'une plateforme de marque, une cartographie SI ou une grille de maturité, et non comme une simple séquence d'animation ponctuelle. L'enjeu n'est plus seulement de dérouler une série d'exercices, mais de définir un dispositif récurrent qui produira toujours le même type de livrable structurant, mobilisable ensuite dans plusieurs cartes d'itinéraires design : mandat, diagnostic, socle de langage commun, cadre de gouvernance ou grille de décision.

Pour concevoir cette plaque, commencez par expliciter clairement son rôle structurel : sur quoi vient-elle apporter de la stabilité (raison d'être, maturité, interfaces, risques, principes), à quelle phase opérante elle se rattache en priorité, et quelles autres plaques elle alimente directement. Décrire ensuite son mini-itinéraire interne sous forme d'entrants, de transformations et de sortants invariants.

Un atelier de ce type devient alors le protocole vivant de la plaque : à chaque fois qu'il est activé, il renforce une brique de votre système (questionnaire de maturité, liste d'interfaces, 3Ps, cartographie des dépendances) plutôt que de produire un livrable isolé, ce qui facilite la réutilisation, la documentation et l'industrialisation progressive de votre pratique.

Enfin, penser l'atelier comme nouvelle plaque structurelle oblige à assumer sa gouvernance (qui le déclenche, à quelle fréquence, avec quels rôles obligatoires) et sa place dans la boucle de retour, afin qu'il ne soit pas seulement un moment d'intelligence collective, mais un mécanisme durable qui fait évoluer la carte d'itinéraires de l'organisation au fil du temps.

Une plaque structurelle devient un actif réutilisable qui aligne les acteurs, stabilise le langage et évite de redécouvrir à chaque fois les mêmes évidences ou les mêmes impensés. En concevant ces plaques en amont, vous gagnez en pouvoir d'orientation : cela influence la façon dont l'organisation lit ses problèmes et priorise ses efforts.

La série d'ateliers 3Bs

[Accéder au draft de l'atelier Miro 3Bs](#)

Comment transformer les certitudes des experts en votre première liste priorisée de votre première recherche utilisateur.

Vous pouvez retrouver le canevas d'atelier sur Miro.

Cette séquence est pensée pour rendre visibles nos hypothèses sur les utilisateurs, les mettre à l'épreuve, puis les transformer en barrières à franchir et en impacts à viser. Elle fonctionne comme une montée en conscience : du « ce qu'on croit savoir » au « ce qu'il faut absolument vérifier pour ne pas se planter ».

Atelier 1 Background utilisateur

Cartographier le terrain

Cette première phase sert à poser le décor : qui sont nos utilisateurs, dans quel contexte vivent-ils l'expérience, et avec quelles limites humaines et environnementales.

1. Lois UX (brise-glace)

Chaque participant choisit jusqu'à cinq Lois UX qui lui semblent structurantes pour le projet (Hick, Fitts, Peak-End, etc.).

L'objectif n'est pas de faire un cours de psychologie cognitive, mais de rendre explicites les lois implicites que chacun transporte dans sa tête quand il pense « bonne expérience ».

2. Hypothèses sur les groupes d'utilisateur

Chacun écrit ses hypothèses sur les utilisateurs sous forme de post-its (1 post-it = 1 idée claire.), en expert du sujet.

Puis chaque post-it est rangé dans les blocs du contexte utilisateur : on obtient une première carte : la somme des croyances que le collectif projette sur les usages.

3. Vote (vol de papillons, ce qui semble le plus vrai et le plus structurant)

Chaque personne vote pour les 5 post-its qui lui paraissent les plus pertinents (ses propres hypothèses incluses).

Ce vote met en relief un premier « relief » du terrain : ce que l'équipe considère, à ce stade, comme le socle de compréhension utilisateur.

Atelier 2. Estimation de l'inconsistance des hypothèses

Tester la solidité

Cette phase fait glisser le groupe du « on croit » vers « sur quoi repose cette croyance ? » et « à quel point ça peut nous jouer des tours ? ».

1. Biais cognitifs (brise-glace)

Chaque participant parcourt un set de cartes de biais cognitifs (biais d'information, effet Google, biais de confirmation, etc.) et pose une gommette sur ceux qui seraient les pires pour le projet.

On prend conscience que notre vision de l'utilisateur est traversée par nos propres raccourcis mentaux.

2. Typologie de croyances et anxiétés associées

Reclasser les hypothèses dans les types de croyances. Chacun reprend ses post-its d'hypothèses et les fait passer dans une nouvelle grille construite sur le type de croyance et son niveau de confiance. Types de croyance :

 **Croyance basée sur une information** (peut être modifiée par une nouvelle information.)

 **Croyance basée sur une valeur personnelle** (elle peut être modifiée par une histoire forte.)

 **Croyance basée sur le résultat d'une action** (peut être modifiée par une expérimentation.)

Chaque type est séparé en 2 blocs de confiance : forte et faible.

3. Marquer les croyances qui déclenchent de l'anxiété

On pose un picto dragon sur les hypothèses qui nous mettent mal à l'aise dès qu'on les questionne.

 **Une croyance qui déclenche de l'anxiété lorsqu'elle est challengée.**

Ce sont souvent des nœuds : là où se mélangent enjeux politiques, ego, peur de se tromper ou de perdre du contrôle.

4. Sélection pour la liste priorisée (backlog) de la recherche utilisateur

Chacun relit l'ensemble et vote pour les 10 hypothèses qu'il semble le plus important de vérifier pour construire la base de la liste de recherche utilisateur à mener.

Ce ne sont plus seulement les hypothèses importantes, ce sont celles qui sont à la fois structurantes et fragiles, donc potentiellement dangereuses si elles restent non testées.

Atelier 3. Barrières et impact – du diagnostic aux défis

Les barrières à franchir et en impacts à viser

1. Relecture du *backlog* (brise-glace)

On relit ensemble les hypothèses sélectionnées pour la recherche : vue d'ensemble rapide, questions ouvertes, surprises.

2. Lister les impacts attendus

Pour chaque persona, on relie les impacts attendus :

- ce que l'on veut changer dans la vie de l'utilisateur
- ce que l'on veut sécuriser pour l'organisation (réduction de risques, gains, qualité)

2. Vote – les impacts qui comptent le plus

Le groupe vote pour les impacts prioritaires. Ce sont les verrous à travailler en premier, ceux qui conditionnent l'atteinte des objectifs du projet.

4. Projeter les barrières utilisateur

À partir d'un ou plusieurs post-its, chacun formule trois barrières utilisateur, "évidentes" à ses yeux, à franchir pour que le projet puisse réussir.

Une barrière, c'est une phrase claire du type:

- l'utilisateur n'a pas confiance dans la sécurité du service

- l'utilisateur ne comprend pas la valeur du coffre-fort numérique avant de l'essayer
- l'utilisateur n'a pas le temps mental pour paramétrer finement ses droits de partage

La suite

On ferme la boucle : du brouillard d'hypothèses initial au triptyque hypothèses clés → barrières critiques → impacts recherchés, prêt à alimenter la carte routière design, le plan de recherche et les décisions produit.

On a surtout ici toutes les hypothèses à vérifier sur nos proto-personas (personas projetés) qui peuvent nourrir notre liste d'hypothèses à vérifier (*backlog* recherche utilisateur).

Sources de cet atelier

- le background utilisateur est une liste connue de beaucoup de designers
- les lois UX sont référencées par Jon Yablonski

J'avais lu un article sur les trois niveaux de difficultés 3Bs dans le design lié au soin hospitalier. De même, la typologie de croyances et anxiétés associées me vient d'une autre lecture perdue dans mon historique de navigation.

Le contexte utilisateur (user background)

L'activité

- Objectifs
- Niveau d'expertise
- Habitudes
- Fréquence d'usage
- Contraintes

Facteurs humains

- Mémoire
- Lois de la perception
- Référentiel de l'utilisateur
- Émotions

L'environnement

- Interactions, interruptions humaines
- Couverture réseau (Météo, lumière, reflets, bruit, vibrations, mouvement)

NB : les réflexions de Background utilisateur lié à une intelligence artificielle se concentrent essentiellement sur l'aspect politique.

La série d'ateliers 3Ps

[Accéder au draft de l'atelier Miro 3Ps](#)

La série d'ateliers 3Ps : Raisons d'être, Piliers, Principes sert à rendre visible le socle vivant de l'organisation : pourquoi elle existe, sur quoi elle tient, et comment elle veut agir dans le monde. Elle se déroule en trois temps : la voix fondatrice, le regard des services, puis mise en forme. Dans l'idéal, elle se déroule avec un designer de contenu qui pourra vous proposer d'adapter le texte pour qu'il soit et pédagogique et percutant.

Atelier 1 Définir la raison d'être

Un temps dédié avec le fondateur ou la personne qui porte ce rôle. On remplit progressivement l'Ikigai.

Règles du jeu :

- pour chaque étape, au maximum 5 post-its par bloc.
- 1 post-it = 1 idée claire, concise et authentique.

Étapes :

1. Ce que j'aimais faire en tant que fondateur + ce que j'aimais dans mon entreprise

On va chercher la matière première : les activités qui donnaient de l'énergie, les problèmes que le fondateur aimait résoudre, ce qu'il trouvait vraiment précieux dans son entreprise quand elle fonctionne bien.

2. Ce dont le monde a besoin

On quitte le seul point de vue interne pour regarder le monde : quelles tensions, quels manques, quelles injustices ou quels besoins profonds l'organisation prétend adresser ?

3. La raison d'être du fondateur

Forme guidée : « Je suis un·e [adjectif + nom] qui [valeur que tu apportes au monde]. »
Exemple : *Je suis un explorateur méticuleux qui aide les autres à trouver leur chemin.*
La raison d'être est une phrase-boussole, pas un claim marketing.

4. La raison d'être de l'organisation (même structure)

À la fin de cet atelier, on obtient un premier noyau de raison d'être personnelle et organisationnelle, encore brut, mais sincère.

Atelier 2 Relier raison et actions

On ouvre la discussion aux représentant·es des services (C-level, responsables de pôles, fonctions supports...).

1. Relecture et QA de l'atelier 1

On relit ensemble le résultat du premier atelier :

- ce qui résonne fortement
- ce qui reste flou
- ce qui ne sonne pas assez concret et doit être précisé par des exemples concrets.

C'est une revue qualité de la vision fondatrice : l'objectif est de la rendre partageable, pas de la changer.

2. Relier nos esprits à nos rôles

Aligner l'âme de l'organisation avec les personnes qui la font tourner au quotidien.

Règle du jeu :

- pour chaque bloc, chacun pose au maximum 3 post-its ;
- temps limité : 10 minutes ;
- 1 post-it = 1 idée claire, concise et authentique.

2.1. Impératif moral

Quelles idées, quelles croyances, quelles exigences morales devraient guider nos décisions ?
On fait émerger les "non négociables" qui, pour les équipes, donnent du sens à ce qu'on fait.
On a pu voir à quel point les organisations n'étaient pas prêtes à cela lors de l'invasion de l'Ukraine, du massacre des Ouïghours ou encore de l'explosion spéculative des intelligences artificielles génératrices de contenu.

2.2 Force essentielle

Qu'est-ce que nous faisons réellement mieux que les autres, dans les faits ?
Ça peut être la qualité d'exécution, la fiabilité, la pédagogie, la capacité à gérer la complexité, etc.

2.3 Besoins du monde

Vu de ton rôle, de ton service : à quel besoin concret répond l'organisation ?
Ça reconnecte le global (*notre raison d'être*) au local (*ce que moi, dans mon équipe, je contribue à résoudre*).

2.4 Création de valeur

Comment créons-nous de la valeur pour :

- nos employé-es (conditions de travail, progression, sens) ;
- nos client-es (résultats, confiance, expérience)
- nos communautés / la société (impact, externalités) ;
- nos investisseurs (pérennité, niveau de risque, performance).

On obtient ainsi une vision polyphonique : le purpose fondateur est enrichi, nuancé, ancré dans les réalités métier.

3. Transformer les idées en piliers, principes, comportements

À partir de toute cette matière, on commence à classer et condenser :

3.1 Nos Piliers

Les piliers sont les grands axes structurants sur lesquels l'organisation est construite. Ils doivent être constitués d'un paragraphe qui se résume aussi en une phrase.

Ce sont des thèmes relativement stables dans le temps, par exemple :

- la solidité de la base (technique, financière, humaine) ;
- la simplicité et la lisibilité pour les utilisateurs ;
- la qualité de la gestion des risques.

3.2 Nos Principes

Les principes expriment ce que l'organisation défend : ses prises de position dans ses choix, ce qu'elle accepte ou refuse.

3.3 Nos Comportements

Les comportements rendent ces principes observables au quotidien s'adaptent au contexte. Chaque comportement doit être compréhensible, actionnable, et illustrable par des situations concrètes.

Atelier 3 Consolider les Purpose, Piliers, Principes

- on affine le Purpose issu de la voix du fondateur et des apports des services, pour arriver à une formulation courte, forte, partageable.
- On stabilise la liste des Piliers et leur définition courte.
- On clarifie les Principes et les Comportements associés, de façon à ce qu'ils puissent réellement servir de référentiel dans les décisions futures (design, produit, organisation, recrutement, priorisation...).

On n'est pas en train de figer la culture une fois pour toutes, mais de produire une première version suffisamment solide pour être utilisée, et suffisamment vivante pour pouvoir évoluer.

À quoi sert cette série d'ateliers ?

Aligner le sens

Elle aligne la vision intime du fondateur avec la réalité vécue par les équipes, en créant un langage commun autour du « pourquoi » (*Purposes*), du « sur quoi » (Piliers) et du « comment » (Principes).

Donner un cadre de décision au design et au produit

Les 3Ps offrent un référentiel explicite pour arbitrer : quelles fonctionnalités ont du sens, quelles pratiques sont proscrites, quels compromis restent acceptables ou pas.

Différencier ce qui peut bouger de ce qui doit rester stable

Les roadmaps, les features, les outils peuvent changer ; les piliers et les principes, eux, sont conçus pour durer plus longtemps et offrir une continuité, même dans un environnement instable.

Connecter cette plaque aux autres

Cette série d'ateliers nourrit tes autres plaques d'activité (itinéraires, *Readiness Levels*, IA & éthique, socio-écologie, questionnaires de maturité...). Une fois les 3Ps posés, chaque nouvelle activité peut se raccorder à ce socle, ce qui donne de la cohérence à l'ensemble du système de design.

En résumé, les ateliers 3Ps transforment une organisation qui *fait des choses* en une organisation qui *sait pourquoi elle les fait, sur quoi elle s'appuie, et comment elle veut se comporter*, et qui peut donc designer ses décisions avec beaucoup plus de lucidité et d'alignement.

Enfin, les 3Ps me semblent plus justes que le triptyque vision/mission/stratégie car ils collent mieux à la réalité mouvante des organisations et du design, là où le-dit triptyque reste souvent trop abstrait, figé et déconnecté du quotidien des équipes.

Pour finir, le contexte demande des plaques structures faisant preuve d'une "stabilité souple" pour ne pas finir en documents figés ignorés. Purpose/Piliers/Principes est conçu comme une base assez stable pour durer, mais assez vivante pour être révisée à partir des usages, des ateliers et des retours.



Exemple fictif 3Ps : Le Tiers Lieu

Cet exemple n'est pas posé au hasard, j'avoue porter un intérêt particulier aux tiers lieux de nos villages, aux maisons communes du nord comme celles du Vietnam, la skali viking, etc. J'ai le sentiment qu'une des clés de la route vers un respect de notre avenir commun passera par un retour à cette bonne pratique.

Créer des lieux de vie où se nourrir, apprendre et se rencontrer deviennent un même geste, en rassemblant autour d'une aire de restauration des cuisines locales, inclusives et accessibles, et en ouvrant nos espaces à celles et ceux qui font vivre le tissu associatif, culturel et public.

Piliers – Ce sur quoi nous sommes construits

1. Local et responsable, du sol à l'assiette

Nous nous appuyons sur des producteurs et artisans locaux, une alimentation majoritairement biologique et des circuits courts pour que chaque repas soutienne concrètement le territoire et limite son impact écologique.

2. Inclusion par l'assiette et par l'espace

Nous concevons nos cartes et nos lieux pour accueillir la diversité : régimes alimentaires (végétarien, intolérances, allergies...), pratiques religieuses, contraintes de budget, situations de handicap, rythmes de vie.

3. Un espace commun, utile au quotidien

En dehors des heures de service, nos *foodcourts* se transforment en tiers lieu : un endroit où associations, clubs, artistes et services publics peuvent se réunir, proposer des ateliers, rendre des services et tisser du lien.

4. Hospitalité comme infrastructure

Nous considérons l'hospitalité (accueil, sécurité, clarté des informations, confort) comme une infrastructure à part entière, au même titre que la cuisine ou le numérique.

Principes – Ce que nous défendons

1. Les personnes d'abord, les formats ensuite

Les choix de cartes, d'horaires, d'agencement et de services partent des besoins réels des personnes (habitants, travailleurs, publics précaires, familles, étudiants), et non de la seule logique d'occupation ou de rentabilité immédiate.

2. Personne ne doit se sentir exclu à table*

Chaque *foodcourt* propose systématiquement des options adaptées :

- aux principaux régimes religieux ;
- aux intolérances et allergies courantes ;
- aux préférences végétariennes / flexitariennes ;
- aux situations de handicaps et spécificités individuelles ;
- avec une information claire pour que chacun puisse décider en confiance. ;

3. Le lieu qui sert aussi en dehors des repas

Nous considérons que nos espaces doivent être utiles en dehors des services : accès facilité aux associations, ateliers (réparation, langues, cuisine, numérique), activités culturelles, permanences de services publics, selon les besoins du quartier.

4. La coopération locale comme réflexe

Nous privilégions la coopération avec les acteurs locaux (producteurs, associations, artistes, institutions) avant de chercher des solutions standardisées ou délocalisées, même si cela demande plus de coordination.

5. Transparence et pédagogie

Nous expliquons nos choix (origine des produits, prix, partenariats, fonctionnement des créneaux associatifs) de manière accessible, pour que les usagers comprennent comment le lieu fonctionne et comment ils peuvent en devenir acteurs.

6. Amélioration continue par le retour d'usage

Nous écoutons systématiquement les retours des clients, des associations et des partenaires, et nous ajustons les cartes, les horaires, les usages et les services en conséquence, dans une logique de prototypage permanent du lieu.

Exemples de comportements observables

1. Local et responsable, du sol à l'assiette

- Les équipes cuisine citent spontanément l'origine des produits (« Ces légumes viennent de X, ce fromage de Y ») et savent répondre simplement aux questions sur la provenance et la saison.
- Les achats sont ajustés chaque semaine avec les producteurs locaux (revue des volumes, saisonnalité, invendus) et cela se traduit par des changements visibles sur la carte.
- Lorsqu'un produit ne peut plus être sourcé localement ou en bio, l'équipe l'explique aux

clients (affichage, mot sur la carte, échange direct) et propose une alternative plutôt que de faire « comme si de rien n'était ».

2. Inclusion par l'assiette et par l'espace

- La carte affiche clairement les informations clés (végétarien, végétan, halal, sans gluten, etc.) avec des pictos lisibles, sans jargon, et le personnel sait les expliquer ;
- Quand une personne ne trouve rien qui lui convienne, le staff cherche une solution (adapter un plat, proposer une combinaison, signaler ce qui peut être préparé autrement) plutôt que de conclure que « ce n'est pas possible ».

3. Le lieu sert aussi en dehors des repas

- L'équipe crée des rituels sur ses plages disponibles avec les associations et clubs locaux ;
- Les créneaux associatifs ou publics sont affichés clairement (agenda visible sur place / en ligne) et le personnel est capable d'orienter quelqu'un vers l'atelier ou la permanence du jour. ;
- Quand un atelier ou une permanence est mise en place, l'équipe prend le temps de faire un mini retour avec le partenaire (ce qui a marché, ce qui pourrait être amélioré) au lieu de simplement « prêter la salle ». Elle a les compétences pour accompagner la facilitation et l'organisation d'ateliers et événements ;
- Le tiers lieu est aussi un lieu de rencontre entre associations, clubs et partenaires publics qui peuvent s'entre-aider.

4. Les personnes d'abord, les formats ensuite

- Face à un pic de fréquentation ou un imprévu, l'équipe ajuste l'organisation (service simplifié, réorientation, adaptation des horaires) en expliquant : « *On préfère vous servir correctement*, quitte à adapter le format, plutôt que de bâcler » ;
- Lorsqu'une nouvelle idée de service émerge (ex. nouveau type d'atelier, nouveau format de menu), les premières questions posées sont : *Pour qui ? Pour quel usage ? Quelle situation de vie ?* plutôt que *Est-ce que ça va remplir la salle ?* . ;
- Les décisions de retirer un produit, un service ou un format sont motivées par des retours d'usage argumentés, pas uniquement par des considérations internes.

5. Coopération locale comme réflexe

- Avant de chercher un prestataire « standard », l'équipe se demande : « Qui, localement, pourrait faire ça avec nous ? » (producteur, association, artisan, service public).
- Les équipes parlent de leurs partenaires locaux comme de personnes concrètes (par leur nom, leur métier, leur histoire) et pas seulement comme de « fournisseurs ».
- Lorsqu'un événement est organisé (soirée, marché, atelier), plusieurs acteurs locaux sont invités à participer, co-animer, intervenir, plutôt que de tout centraliser.

6. Transparence et pédagogie

- Les équipes prennent le temps d'expliquer les prix (« parce qu'on paie correctement les producteurs », « parce que c'est bio », « parce qu'il y a X temps de préparation ») sans être sur la défensive.
- Les règles d'usage du lieu (pour les associations, les artistes, les clubs) sont explicites, accessibles, et négociées en direct plutôt que « perdues dans un PDF ».
- Quand une erreur est commise (plat non conforme, oubli, problème de réservation), le staff la reconnaît, explique ce qui s'est passé et propose une réparation concrète.

7. Amélioration continue par le retour d'usage

- Les équipes demandent régulièrement des retours et notent les réponses quelque part, pas seulement « dans la tête ».
- Une partie des retours clients / associations / partenaires est revue à intervalles réguliers en réunion d'équipe pour décider de 1 ou 2 ajustements concrets à tester.
- Les expérimentations (nouveaux plats, nouveaux créneaux, nouveaux services) sont nommées comme telles et nourrissent un apprentissage partagé, plutôt que d'apparaître/ disparaître sans explication.

Autoroutes

Concevoir l'IA en collectif

4.1 De la couche périphérique au levier systémique

L'IA arrive souvent dans les organisations par les fonctions périphériques : recommandations, *chatbots*, *scoring marketing*, assistants d'écriture, automatisation de tâches répétitives. On ajoute une couche « intelligente » au-dessus de services, de processus et de systèmes d'information qui, eux, changent peu. Le risque est double :

- Renforcer des architectures peu soutenables (socialement, écologiquement, humainement) ;
- Cantonner le design à l'ajustement autour de décisions techniques déjà prises.

Or, le même mouvement qui a rendu possible le designer des fonctions périphériques rend envisageable sa disparition : une IA, contrôlée et mesurée, peut produire des interfaces correctes, orchestrer des parcours standards, optimiser des micro-interactions. Là où elle excelle, le designer n'a plus beaucoup de levier. Ce qui devient précieux, ce n'est pas de décider si l'on met un bouton ou un geste, mais où et pourquoi on met de l'IA, avec quelles conséquences, quelles limites et quelle gouvernance.

Je propose donc de considérer l'IA non comme un gadget de surface, mais comme un levier de transformation systémique, au même titre qu'une refonte d'architecture SI, une évolution réglementaire ou une réorganisation de services. Dans cette perspective, le designer en collectif ne se demande pas seulement comment rendre l'IA attractive ou fluide, mais comment la connecter à la carte d'itinéraires du projet et aux *Readiness Levels* de l'organisation.

4.2 Les familles d'IA comme nouveaux rôles de plaques

Toutes les IA ne se ressemblent pas, et surtout, elles ne jouent pas le même rôle sur la carte.

Certaines sont de simples blocs-notes augmentés capables de reformuler, d'autres orchestrent désormais des workflows entiers, manipulent des bases documentaires sensibles, négocient des compromis ou déclenchent des actions dans le système d'information.

On peut distinguer plusieurs familles d'IA utiles pour nos itinéraires :

- **L'IA prompt**
Copilote générique avec lequel on échange en langage naturel pour produire, résumer, reformuler ou générer des idées. C'est une plaque type segment de route : elle accélère une activité existante, sans changer la structure de la carte ;
- **L'IA essentielle RAG**
Elle relie un modèle à une base documentaire maîtrisée (politiques internes, procédures, connaissances métier) pour répondre avec des sources. C'est un type carrefour : elle redistribue l'accès au savoir, crée de nouvelles routes entre métiers, et pose immédiatement des questions de gouvernance de la donnée ;
- **L'agent spécialisé**
IA configurée pour un rôle précis : vérifier la cohérence d'un backlog, relire des parcours, générer des listes d'interfaces, suggérer des indicateurs de maturité. On est ici sur un type **aire d'arrêt experte** : on s'arrête, on projette, on priorise avec l'aide d'un assistant ;
- **Les systèmes multi-agents**
Plusieurs agents se coordonnent pour exécuter un mini-itinéraire : collecter des informations, proposer un plan, produire des livrables, les vérifier. On se rapproche d'une **plaque d'autoroute** : un tronçon entier de la carte est pris en charge, avec un niveau d'automatisation élevé ;
- **Le RAG agentique**
Des agents qui explorent de façon autonome un corpus documentaire, posent leurs propres

questions, comparent des versions, évaluent des risques, et alimentent des tableaux de bord. On touche ici à des **carrefours sensibles** combinant mémoire, évaluation et orchestration de décisions, parfois avec des effets systémiques.

- **IA d'observation et de monitoring**

IA dédiée aux tableaux de bord d'impact, à l'analyse de signaux faibles, à la détection d'anomalies (techniques, sociales, environnementales...). Aire d'arrêt : on s'arrête pour regarder ce qui se passe dans le système, en temps quasi réel.

- **IA de simulation et de scénarisation**

IA qui sert à jouer des scénarios : évolution de la demande, charge d'un service, impacts écologiques ou sociaux de choix de conception, etc. c'est une **plaque projective** : carrefour où l'on explore « et si ? » avant d'engager des ressources.

Les autres familles potentielles (vision, voix, robotique, etc.) sont implicitement liées aux types d'interface plutôt qu'aux plaques.

À ces types d'IA correspondent des capacités transverses :

- **Évaluation**

Capacité à noter, comparer, arbitrer avec des critères explicites ou implicites ;

- **Mémoire**

Capacité à garder une trace des échanges, des décisions, des préférences, à l'échelle d'un utilisateur ou d'une équipe ;

- **Workflow**

Capacité à enchaîner des étapes : récupérer des données, transformer, valider, transmettre à un autre système ;

- **Framework**

Capacité à appliquer, combiner ou proposer des cadres (3Bs, 3Ps, questionnaires de maturité, listes d'interfaces, etc.) pour structurer le travail ;

- **Sobriété**

Capacité à choisir le bon niveau de puissance (modèle, fréquence, profondeur de recherche) pour un besoin donné, limiter les appels inutiles, et privilégier les solutions les moins impactantes d'un point de vue énergétique et matériel.

Chaque combinaison type d'IA / capacité devient une plaque potentielle sur la carte. Avant de la poser, il faut savoir sur quel tronçon d'itinéraire et au service de quelle activité elle vient réellement créer de la valeur. Cette décision inclurait un arbitrage écologique : un agent multi-modèle orchestrant des recherches profondes dans un corpus mondial n'a pas la même empreinte qu'un

simple prompt sur un modèle local ou mutualisé. Concevoir son architecture IA, c'est donc aussi arbitrer entre intensité de calcul et utilité réelle pour le projet, le service et les parties prenantes.

4.3 Cinq activités IA pour une décision collective

Pour éviter le réflexe « on met de l'IA partout » et soutenir une décision partagée, je propose de travailler avec quatre plaques IA interconnectées :

1. Cartographie des usages IA
2. Audit des activités et des données
3. Consolidation des plaques structurelles
4. Politique IA & gouvernance

5. *Readiness Levels* et maturité IA

Ces plaques s'inscrivent dans le métacycle en sept étapes : elles commencent dès le cadre & mandat, accompagnent l'exploration systémique, éclairent les enjeux et hypothèses, puis cadrent l'idéation, l'expérimentation, le déploiement et la boucle de retour.

Cartographie des usages IA

La cartographie des usages IA est une plaque d'exploration systémique et d'enjeux & hypothèses (phases 2 et 3 du métacycle). Elle vise à répondre à trois questions simples et difficiles :

- Où utilisons-nous déjà de l'IA, explicitement ou implicitement ?
- Où envisageons-nous d'en introduire ?
- Quels problèmes cherchons-nous réellement à résoudre ?

Concrètement, la cartographie représente :

- Les processus métier existants (front, back-office, support, décision) ;
- Les points de contact avec les usagers, partenaires, collaborateurs ;
- Les décisions critiques (acceptation/refus, priorisation, tarification, orientation, alerte) ;
- Les sources de données mobilisées aujourd'hui.

Sur cette carte, on place :

- Les usages IA déjà en production (par exemple scoring, détection de fraude, suggestion de réponses, classification de documents) ;
- Les idées d'usage remontées par les équipes (automatiser telle tâche, proposer tel assistant, personnaliser tel parcours) ;

- Les zones de non-usage souhaité (décisions où l'on refuse l'automatisation, sujets sensibles, domaines où l'erreur est trop coûteuse ou où l'explicabilité prime).

La cartographie devient alors un segment de route prolongé par plusieurs aires d'arrêt : à chaque zone critique, on s'arrête pour discuter des impacts possibles, des risques, des opportunités. C'est aussi un support pour situer les usages dans les *Readiness Levels* : TRL (maturité technique du modèle), BRL (modèle économique de la fonctionnalité IA), SRL (acceptabilité sociale), HRL (capacité des humains à l'utiliser ou à le superviser), DRL (maturité numérique globale de l'organisation).

Audit des activités et des données

L'audit des activités IA est une aire de départ : il transforme une intuition floue (« on est mûrs pour l'IA ») en diagnostic objectif et partageable.

Il se concentre sur :

- Les activités candidates à l'automatisation ou à l'augmentation (fréquence, irritants, risques, valeur créée) ;
- La qualité et la disponibilité des données (complet, fiable, éthique, traçable ?) ;
- La maturité des équipes pour concevoir, déployer et maintenir un système IA (compétences internes, dépendances à des fournisseurs, capacité à mesurer et corriger).

On peut le concevoir comme une déclinaison IA du questionnaire de maturité en 3 piliers :

- *Data, IA, automatisation et éthique* évaluant la gouvernance, l'explicabilité, l'évaluation d'impact ;
- *Technologies, durabilité et sécurité* incluant l'empreinte environnementale et la cybersécurité ;
- *Organisation, culture et compétences* incluant diversité, formation et droit à la contestation.

L'objectif n'est pas de produire un score parfait, mais de rendre visibles les *gaps* : usages envisagés sans données suffisantes, dépendances critiques à des systèmes propriétaires, absence de *monitoring*, risques de discriminations ou de sur-surveillance. Ces *gaps* deviennent des enjeux et hypothèses pour la suite de la carte d'itinéraires.

Consolidation des plaques structurelles

Avant d'ajouter de nouvelles plaques IA, il est souvent nécessaire de consolider les plaques existantes :

- Plateforme de marque, raison d'être et valeurs ;
- Stratégie digitale et feuille de route SI ;
- Architecture fonctionnelle et data ;
- Processus de décision existants (comités, jalons, contrôles) ;
- Politiques de sécurité, d'accessibilité, de sobriété, de protection des données.

Cette consolidation est une plaque carrefour : elle met à plat les documents et structures qui encadrent déjà les décisions pour éviter qu'une initiative IA ne les contredise frontalement (par exemple une politique de sobriété numérique ignorée par un projet de modèle très gourmand, ou une promesse de transparence contredite par un algorithme opaque).

Le rôle du designer en collectif est ici de :

- Rendre ces plaques lisibles par les équipes projet (traduction, synthèse, visualisation) ;
- Identifier les incohérences ou les angles morts (par exemple aucune référence à l'impact social dans une stratégie digitale) ;
- Proposer des liaisons concrètes entre ces plaques et les décisions IA (critères de sélection de cas d'usage, seuils d'acceptabilité, principes de non-nuisance).

Politique IA & gouvernance

La dernière plaque est la plus structurante : une politique IA ancrée dans la gouvernance de l'organisation.

Elle s'appuie sur les diagnostics précédents et sur les exigences externes (RGPD, AI Act, normes d'éthique, guides de sobriété numérique).

Elle définit, au minimum :

- Les finalités reconnues de l'IA dans l'organisation (améliorer l'accessibilité, soulager des tâches pénibles, renforcer la qualité, soutenir la décision, jamais remplacer le jugement humain dans certaines zones) ;
- Les principes de conception (non-manipulation, explicabilité minimum, recours humain possible, transparence sur l'usage de l'IA, documentation des données et modèles) ;
- Les règles d'arbitrage (qui décide d'un nouveau cas d'usage, selon quels critères, avec quel droit de veto pour quelles parties prenantes) ;
- Les mécanismes de contrôle et de recours (indicateurs suivis, audits réguliers, possibilité pour les usagers et les collaborateurs de contester une décision automatisée).

Cette politique IA est une plaque d'autoroute et de sortie de secours :

- D'autoroute, parce qu'elle permet d'accélérer les projets alignés sur les principes partagés ;
- De sortie de secours, parce qu'elle prévoit des conditions d'arrêt, de suspension ou de retrait d'un usage IA lorsque ses impacts dévient des attentes.

Elle est enfin un point d'ancrage pour la boucle de retour (phase 7 du métacycle) : les indicateurs d'impact, les incidents, les retours des usagers et des équipes viennent nourrir sa révision régulière.

Readiness Levels et maturité IA

Les *Readiness Levels* offrent un langage commun pour situer la maturité IA dans différentes dimensions :

- TRL : le modèle fonctionne-t-il au-delà de la preuve de concept ?
- MRL : sait-on l'industrialiser, le déployer, le maintenir ?
- BRL : existe-t-il un modèle de valeur clair, soutenable ?
- SRL : l'usage est-il socialement acceptable, compatible avec les droits et les attentes des parties prenantes ?
- HRL : les équipes sont-elles prêtes à superviser et à intégrer l'IA dans leurs pratiques ?
- DRL : l'infrastructure numérique permet-elle un usage sécurisé et sobre ?

Dans le cadre de l'IA, ces niveaux évitent deux écueils :

- se focaliser uniquement sur la faisabilité technique (TRL élevé) en ignorant l'acceptabilité, les compétences, la gouvernance ;
- Annoncer une stratégie IA ambitieuse alors que les fondations numériques, organisationnelles ou sociales sont fragiles.

Une carte d'itinéraires IA cohérente consiste à faire progresser ces niveaux en parallèle, plutôt que de les laisser diverger (par exemple TRL 8 et SRL 2).

Le chapitre sur le questionnaire de maturité 2026 montre comment en faire une aire de départ et un point de retour de la boucle IA.

4.4 Les capacités IA comme déclencheurs de nouvelles activités

Il est à noter que nous avons déterminé de nouvelles activités basées sur des capacités sont suffisamment singulières pour justifier un ajout à notre typologie.

Quelques exemples alignés de nouvelles activités

- **Diagnostic IA & écologie**
Utiliser des IA d'observation pour analyser les usages numériques, estimer des ordres de grandeur d'empreinte, repérer les effets rebond (automatisations inutiles, volumétrie de contenus, etc.). Aire d'arrêt analytique en phase 1 ou 7 (mandat / boucle de retour) ;
- **Atelier de scénarisation IA**
S'appuie sur des IA de simulation pour explorer différents scénarios de déploiement IA sur la carte (où poser quelles plaques, avec quels risques sociaux, écologiques, organisationnels). Plaque projective et carrefour en phase 3-4 (enjeux, hypothèses, idéation) ;
- **Critique de prompts, agents et cadres IA**
Exploite la capacité des modèles à proposer des *frameworks*, puis constitue un atelier où le collectif critique, adapte, simplifie ces cadres au lieu de les accepter tels quels. Aire d'arrêt pédagogique qui vient nourrir le livre de jeu et la culture interne.

L'IA ne fait pas que remplir des activités existantes : certaines combinaisons capacités × impacts (évaluation, mémoire longue, orchestration, simulation, sobriété) produisent des besoins d'artefacts et d'ateliers qui méritent leurs propres plaques structurantes, exactement comme la maison de la qualité ou ta liste d'interfaces.

Ce chapitre ne propose pas un playbook IA supplémentaire avec ses recettes miracles. Les quatre "autoroutes" que j'esquissais dans une première version étaient autant de manières d'utiliser l'IA pour préparer des décisions collectives. J'en garde l'essentiel : l'IA n'est intéressante que lorsqu'elle sert à mieux voir les itinéraires possibles, à rendre visibles des dépendances ou des risques, à nourrir le travail des plaques structurelles. Vous trouverez donc, dans les chapitres précédents, des variantes et des questions IA intégrées aux plaques existantes, plutôt que des ateliers dédiés à part.

*Je ne me serais pas souhaité
autre si j'avais été le seul. Je ne
suis même pas sûr qu'il y aurait
eu un deuxième homme si
j'avais été le premier*

Philippe Léotard

(Cinema, A l'amour comme à la guerre)

Conclusion

Devenez le chorégraphe de la complexité

Au fil de ces pages, nous avons exploré le design non pas comme une méthode linéaire, mais comme une approche méthodologique holistique. Pour réussir vos projets, vous devez être capable de visualiser votre projet comme un objet que l'on manipule, que l'on pèse et dont on vérifie chaque connexion avant même sa production.

L'enseignement majeur de cet itinéraire est que la solution miracle universelle n'existe pas : chaque contexte de projet possède sa propre maturité. En utilisant les *Readiness Levels* (TRL, BRL, SRL), vous apprenez à ne plus plaquer des méthodes "en apesanteur", mais à dessiner des chemins cohérents avec la réalité technique, économique et sociétale de votre organisation.

N'oubliez jamais l'alerte sur les fonctions périphériques : si le design se limite à ajouter des couches interactives superficielles (gamification, réseaux sociaux) sans toucher au noyau fonctionnel, il perd son essence et sa valeur.

À l'ère de l'intelligence artificielle et des mutations systémiques, votre rôle évolue. Le designer de demain ne concevra plus seulement des artefacts, mais il agira en chorégraphe de la complexité, équilibrant la standardisation technique et l'émergence de nouveaux usages.

Pour stabiliser votre pratique, vous pouvez par exemple vous appuyer sur le socle des 3Ps (*Purposes*, Piliers, Principes). Alors que les fonctionnalités et les outils sont volatiles, ces fondations permettent d'aligner la vision du fondateur avec la réalité vécue par les équipes, offrant un cadre de décision robuste et pérenne.

Construire votre propre carte d'itinéraires, c'est sortir de l'application mécanique de méthodes importées pour exprimer une vision du design qui vous est propre : à la fois singulière, lisible et opérante.



Mastering de jeu

Je commence mes premières facilitations de créations collectives en 1982 derrière l'écran de Maître du Jeu Stormbringer.
Gamification, facilitation, cohésion ;-)



Romans d'anticipation

Je comprends à 14 ans la force de l'étude des futurs possibles en lisant "Le troupeau aveugle" de Brunner : on peut donc anticiper le futur !
Etude des Futurs, Design spéculatif.



Denis Giraudon aka Coreygraphe

Je tisse les liens d'un collectif créatif,
ouvert et impactant par le Design.



Compossibilités

C'est mon bac de philo et l'étude de Hobbes qui me révèlent les dysfonctionnement de la pensée et les biais.
Design cognitif & comportemental !



Carré sémiotique

La poésie et Italo Calvino m'amènent à m'intéresser à la sémiologie, à la sémiotique ; Bref aux signes et à la communication... Design, structure, ergonomie, guidance.

La matrice de mes compétences Design

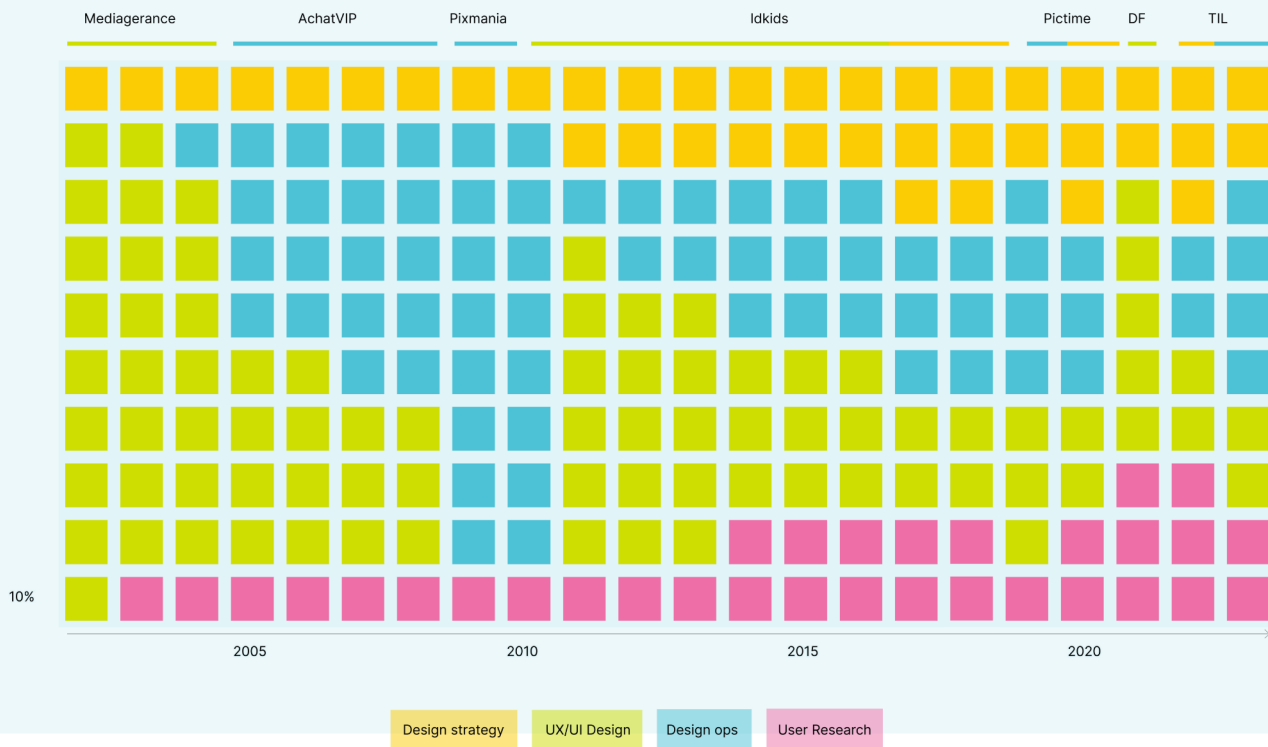
Ma polyvalence apporte une vision globale, optimisant l'efficacité du Design. Elle me permet aussi de progresser dans mes domaines moins maîtrisés



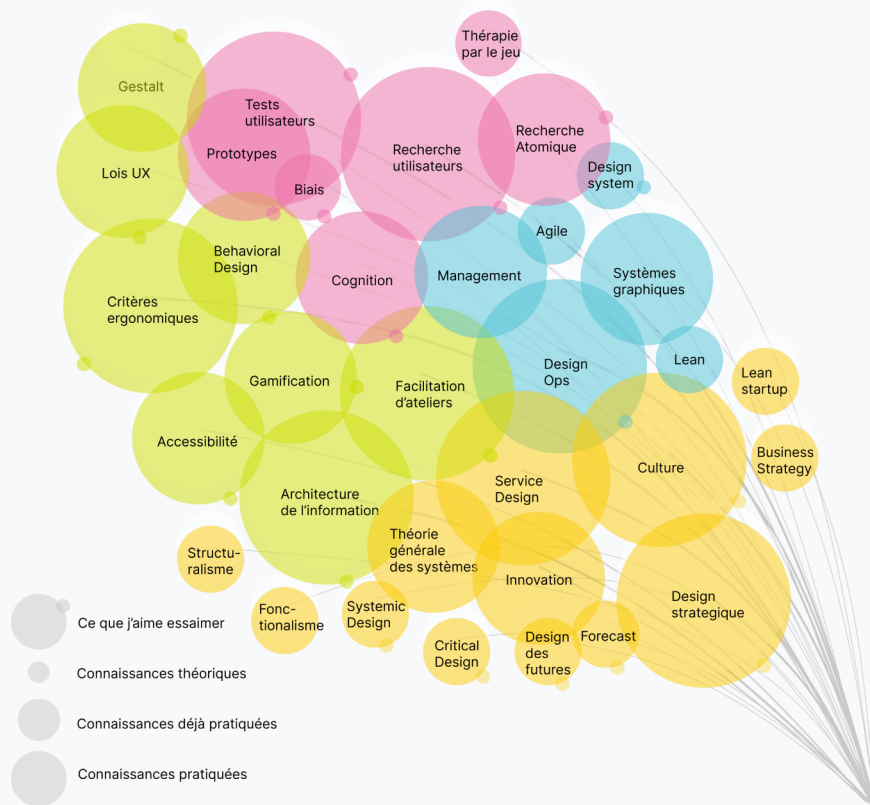
La chronologie d'occupation de mes principales fonctions

Au fil des années, j'ai acquis des compétences en ergonomie, recherche utilisateur, opérationnel et stratégie.

Aujourd'hui, je m'adapte facilement aux différentes organisations, comprenant leur nature organique.



Ma fleur de connaissances Design





Le design n'est pas une méthode linéaire, c'est une exploration de la complexité.

Trop souvent, nous designers, nous enfermons dans des méthodes universelles "en apesanteur" qui ne tiennent compte ni du contexte, ni de la maturité réelle des projets. Ce livre vous invite à changer de paradigme : ne suivez plus une simple liste de tâches, apprenez à dessiner votre propre carte d'itinéraires.

Le cheminement proposé dans ce livre :

- Construire une carte d'itinéraires design adaptée à votre contexte, plutôt qu'une simple liste d'étapes.
- Concevoir ou sélectionner des plaques structurelles (questionnaire de maturité, maison de la qualité, listes d'interfaces, readiness levels...) pour stabiliser votre pratique.
- Transformer des ateliers ponctuels en dispositifs récurrents qui produisent des actifs durables pour l'organisation.
- Articuler le niveau projet, le niveau organisation et le niveau "destin commun" dans vos décisions.
- Utiliser les IA comme nouvelles autoroutes et nouveaux rôles dans vos systèmes, plutôt que comme gadgets périphériques.

L'auteur.

Denis Giraudon aka Coreygraphe.

Designer en collectif, je cherche à tisser des liens créatifs, ouverts et impactants au sein des organisations. Fort d'un parcours de plus de vingt ans en tant que Head of Design et Designer pour des structures variées, de la startup aux grands groupes, j'ai pratiqué autant le Design Ops que le Design stratégique.