

V.1 - Catalogue d'exercices inspirés du design thinking

Les exercices sont triés suivant les points d'étape utilisés dans la gestion d'un projet selon une méthode issue du design thinking :

COMPRENDRE SES USAGERS (p.1) - Emphasize

DEFINITION DES PROBLEMES A RESOUDRE (p.13) - Define

IDEATION (p.16) - Ideate

PROTOTYPAGE (p.22) - Prototype

TEST (p.25) - Test

EXERCICES TRANSVERSES (p.27) - une catégorie regroupant ceux qui peuvent servir lors de n'importe quelle phase.

COMPRENDRE SES USAGERS

Ecosystème d'un projet

Principe de l'exercice : lister tous les publics concernés de près ou de loin par le projet. Les objectifs sont d'en déduire les cibles prioritaires, acteurs majeurs du projet pour définir des personae pertinents + se centrer sur leurs besoins ou rôle pour concevoir la solution.

Comment ça marche : en fonction du nombre de participants, faire un ou plusieurs groupes de travail, constitués de 5-7 personnes, avec mixité des profils. Si plusieurs groupes de travail, prévoir un temps de restitution du travail mené par chacun des groupes.

Les participants doivent désigner les différents publics concernés par le projet et les placer sur une cible (plus ils sont proches, plus ils sont centraux, majeurs, plus ils sont éloignés et donc secondaires). L'enjeu est d'être le plus exhaustif possible et de dresser un état des lieux de la situation actuelle le plus complet possible.

Après avoir énoncé la consigne et avoir demandé s'il y avait des questions, l'animateur lance l'exercice en demandant quel(s) est ou sont les profils les plus impliqués dans le projet puis se tait et laisse les participants parler. Il peut faciliter l'atelier en écrivant sur les post-it et en les collant, seul ou avec des participants, ou ne pas intervenir du tout ; l'important étant

que les participants participent et mènent la réflexion. Si besoin, l'animateur peut relancer la recherche des profils en reprenant un public et en repartant de lui pour le compléter.

Après cette première phase, le but est de trier les post-it pour les hiérarchiser en importance (les replacer correctement sur la cible). L'animateur peut reprendre la main pour placer les post-it, car son point de vue extérieur lui permet de demander des indications et réponses claires.

Puis ensuite les participants doivent formaliser les interactions entre les publics et leurs mouvements (si certains vont gagner en importance ou non, ceux dont le rôle va évoluer, est-ce que les acteurs auront le même degré de proximité avec un autre en fonction de telle ou telle spécificité etc.). L'animateur peut prendre la main pour dessiner des flèches entre les post-it, les réorganiser au besoin etc., comme précédemment son point de vue extérieur peut aider à formaliser les réflexions. Il s'attache toujours à revenir au public central, car c'est pour lui que sera conçue la solution, donc il faut le détailler.

Enfin, le but de l'exercice est de désigner les publics majeurs du projet, afin de savoir à qui est destinée la solution. L'animateur donne la consigne d'en désigner un petit nombre (5-6 max et ça peut être moins, mais ce nombre dépend du nombre de participants également), et instaure la discussion. Il résume celle-ci en mentionnant les publics qu'il croit comprendre être les plus stratégiques, demande l'accord des participants et valide avec eux et marque le choix fait avec des gommettes. Il reste à l'écoute pour, si besoin, catégoriser/rassembler les publics suivant une même caractéristique (acteurs mettant en place administrativement le projet, acteurs bénéficiaires du projet...), en fonction de leurs interactions.

Personae

Principe de l'exercice : définir les profils types des usagers qui sont l'objet de notre projet, solution... Les objectifs sont de s'immerger dans la peau du public cible pour concevoir une solution adaptée, comprendre ses problématiques (besoins, contraintes, caractéristiques), pour mieux concevoir la solution.

Comment ça marche : à l'aide des templates, l'animateur va demander aux participants de réaliser un persona représentatif de chacun des publics défini plus tôt lors de l'exercice écosystème. Un persona est un personnage crédible, réaliste issu du public cible. Chaque public retenu doit être caractérisé pour mieux le comprendre et donc concevoir une solution adaptée à ses besoins, contraintes, habitudes, attentes... L'animateur explique le principe de l'exercice puis parcourt le template à remplir pour guider la création des personae.

Les supports sont au nombre de 2 : le premier template est une fiche d'identité qui vise à caractériser le persona selon sa personnalité, ses motivations, son rapport émotionnel ou logique au projet, ses besoins, la valeur-ajouté du projet pour lui et ses usages conventionnels (outils numériques etc). Le second template est nommé « carte d'empathie » : elle vise à

donner des verbatims ou des éléments de réflexion sur ce que l'utilisateur pense et ressent vis-à-vis du projet, ce qu'il en voit, ce qu'il en entend et ce qu'il en dit et fait.

L'animateur, après avoir présenté les supports, constitue des groupes de travail de 4-5 personnes, aux compétences et profils mixés. Normalement, pour constituer les personae, des entretiens avec de réels usagers devraient être menés en amont et restitués/synthétisés par le groupe de travail. Pour des délais plus contraints, on peut directement inviter des personnes incarnant le profil recherché et les interroger, cependant le but n'est pas de remplir le template de leurs informations à elles, mais de s'en inspirer pour construire un personnage représentatif, standard, plus « universel ». Elles peuvent donc corriger le tir, mais pas l'émettre. De plus, les participants s'affiliant à des personae ne sont pas recommandés pour travailler sur le persona en question : il vaut mieux prendre du recul sur sa propre situation et donc venir en remarque de fin plutôt que de créer un profil biaisé.

Le template carte d'identité est d'abord rempli, puis les participants réalisent la carte d'empathie en notant leurs éléments sur des post-it de différentes couleurs : si l'élément est positif, sur post-it vert, neutre en jaune ou orange et négatif en rose.

Pour information, le template de carte d'identité présenté à l'occasion du sprint design comportait les catégories suivantes, pas ne pas forcément suivre de manière exhaustive :

- 5 traits de personnalité : pour décrire humainement le persona (curseur entre curieux et prudent etc...)
- Motivation : envers le projet/service (spider chart)
- Conviction : à quel point le projet provoque émotion / recherche crédibilité ou excite logique chez persona
- Profil numérique : niveau numérique, services utilisés/préférés
- Attitude envers projet : connaissance du projet et sentiments envers lui
- Préférence du service : qu'est-ce qu'il aime utiliser dans le projet
- Besoin : vis-à-vis du projet
- Valeur : deux axes en croix, un pour quantifier valeur pour le persona et un pour la valeur de l'organisateur concernant projet
- Usage du service (peut entrer en opposition avec préférences) : les features utilisées par l'utilisateur, ce qu'il utilise le plus
- Nom, prénom / âge / situation familiale / autre caractéristique pertinente
- Verbatim : ce qui la décrit
- Technologie de pointe : maîtrise des outils tech

Conseils pour réaliser le persona : d'abord, se mettre d'accord sur l'expérience qu'a le persona du projet (novice, l'a déjà pratiqué une fois, est adepte, expert... ?), et aussi placer stratégiquement le curseur entre un persona représentatif dans 90% des cas, relativement

typique, qui va aiguiller sur le processus global à mettre en place, ou sur un cas atypique qui va révéler les dysfonctionnements du système.

L'animateur aide les participants à structurer leur pensée, rappelle le temps car parfois les équipes peuvent s'attarder sur des détails ou vouloir trop fouiller un profil, vient parfois faciliter la prise de note ou relancer la réflexion.

A la fin de l'exercice est prévu un temps de restitution des personae : une personne dans l'équipe de travail doit incarner le persona (expression à la première personne du singulier) et le décrire dans ses grands traits (pas d'exhaustivité). Les autres participants peuvent compléter ou faire des remarques à incrémenter, puis on passe au suivant.

A la fin de cette restitution, l'animateur fait un rapide bilan de la direction donnée par les personae et confirme auprès des participants si l'on va dans le bon sens, et rappelle l'importance de dresser un état des lieux solide avant de songer à la solution.

A l'issue de l'exercice, généralement l'animateur va amener les participants à ne retenir qu'un ou deux personae qui concentrent le plus de problèmes, car le but du design sprint reste un outil de petite ampleur rapidement testable, qui ne va forcément que se concentrer sur quelques points. Pour amener à ce choix, l'animateur va guider les participants en récapitulant la situation, en essayant de voir qui est au cœur du problème... Si un persona ne vient qu'à des moments ponctuels d'un process, ce n'est pas elle qui va concentrer la majorité des soucis par exemple. A travers le choix d'un ou deux persona(e), l'animateur rappelle qu'on voit quand même les problématiques soulevées par les autres.

Carte d'empathie

Principe de l'exercice : peut être fait en complément d'un exercice de création d'un persona. Cet exercice vient donner le pendant "émotionnel" du persona, là où l'autre exercice dresse une "carte d'identité" plus factuelle de ce dernier.

Comment ça marche : par groupe, les participants sont invités à remplir le template suivant avec des post-its exprimant ce qu'ils pensent que le persona peut comprendre du projet, plus particulièrement ce qu'il en pense & ressent, ce qu'il en entend, ce qu'il en voit, et ce qu'il en dit & fait. En fonction des cas, vous pouvez ajouter des catégories référant à quels sont ses gains (envies et besoins, indicateurs, obstacles) et pertes (frustrations, peurs, obstacles).

3(ou plus) couleurs de post-its sont utilisés pour visualiser tout de suite les tendances majeurs de la carte :

- rose : les éléments négatifs
- jaune : les éléments neutres
- vert : les éléments positifs

Vous pouvez envisager du bleu pour ses questionnements etc. si vous souhaitez compléter l'approche (mais ne pas décliner indéfiniment les retours).

Ensuite, l'équipe fait un débrief de la carte, identifiant là où résident les points forts (là où il y a le plus de post-it verts) et les points faibles (rose).

Template : <https://www.absolute-design.co.uk/uploads/files/EmpathyMapTemplate23.pdf>
<https://s1.qwant.com/thumbr/0x0/9/c/419517b088f841808c664f83be47f96a2d0f7d290207671fa6e2e88c2c51c3/empathy-12.png?u=https%3A%2F%2Fnicolesmithmba.files.wordpress.com%2F2016%2F02%2Fempathy-12.png&q=0&b=1&p=0&a=1>

Carte de sympathie

Principe de l'exercice : peut être fait en complément d'un exercice de création d'un persona. Cet exercice vient éclaircir le mode de raisonnement et de fonctionnement du persona.

Comment ça marche : sur le même principe que la carte d'empathie, en remplaçant les catégories par celles suivantes :

- les croyances/opinions du persona
- ses priorités
- ses comportements
- sa motivation/ses avantages

Parcours utilisateur, flowchart

Principe de l'exercice : consiste à représenter le parcours utilisateur dans le projet / jusqu'au projet par une cartographie visuelle, donc comment l'utilisateur final interagit avec le projet/solution. Les objectifs sont de formaliser le parcours de l'utilisateur jusqu'au projet/solution, aide à prendre décisions concernant ce qui doit être changé, amélioré ou poursuivi. Ce parcours doit être représentatif de ce qui est fait actuellement, et relativement standard : il doit formaliser quelques boucles de refus.

Comment ça marche : l'animateur prend la main pour écrire le parcours. Il débute par écrire en titre le sujet de réflexion convenu avec les participants (à savoir le parcours à décortiquer pour amener l'utilisateur jusqu'au projet ou solution), puis demande aux participants de lui dérouler le fil du process. Chaque étape est entourée d'une forme symbolique : une étape dans un rond est un début ou une fin de phase ; dans un rectangle pour un processus ; en parallélogramme pour une décision.

Son rôle sera également, en tant que personne extérieure, de poser les questions nécessaires pour formaliser le parcours de manière complète et claire. Lorsqu'un problème ou blocage est rencontré il essaie de cerner le pourquoi (auquel cas cela peut être des éléments à noter à régler plus tard), et peut le mettre entre parenthèses pour continuer le process, mettre en avant qu'est-ce qui fait que le process continue/arrive à son terme.

Une fois le parcours formalisé, l'animateur relit le parcours pour voir s'il est complet, s'il y a besoin de le compléter/clarifier/accueillir les remarques des participants puis, avec leur aide, place les personae le long du process.

Ce parcours formalisé permet à l'animateur de demander aux participants ce qui doit être, selon eux, retravaillé : est-ce le parcours en lui-même qui doit être modifié (simplifié, fluidifié...), ou le problème doit-il être qu'il soit mieux connu des personae, ou encore qu'un point du parcours bloque et qu'il nécessiterait une solution pour le rendre opérationnel... ? Lors des échanges, il prend note des points soulevés par les participants et va en dégager une problématique : cette dernière formule le problème que vont devoir résoudre les participants lors de la phase de prototypage.

Journey Mapping

Principe de l'exercice : formaliser le parcours actuel du persona pour mettre en oeuvre le projet, pour réaliser l'objectif voulu, pour identifier les étapes et tous les éléments bloquants.

Comment ça marche : les participants doivent remplir le canva suivant (qui peut être adapté en fonction des besoins) pour identifier le parcours d'un persona clé choisi :

- les étapes : ce qu'il doit faire dans les grandes lignes pour aboutir à son objectif,
- la narration de ces étapes : détailler chaque grande étape par ce qu'il doit faire concrètement (sous-étapes etc.)
- les touchpoints : les moments stratégiques, les moments de basculement pour atteindre l'objectif,
- les points de douleur : les obstacles, freins, problèmes rencontrés lors des étapes,
- les émotions : ce que ressent le persona au moment d'accomplir les étapes.

Le but de l'exercice est donc de formaliser les étapes et de remplir les autres catégories en fonction de ces étapes, pour repérer facilement les étapes contraignantes qui constituent les

points bloquants principaux.

A la fin de l'exercice peut être réalisé un vote à gommettes, où chacun des participants dispose de 3 gommettes et doit choisir les 3 éléments pour lui prioritaires sur lesquels se focaliser en vue d'améliorer ces points.

Note : cet exercice peut être fait à la suite, voire intégrer l'exercice de carte d'empathie (avec une ligne dédiée à ce qu'il pense/voit/entend/fait). S'il est fait à la suite, il ne faut pas que les participants décollent les post-its de la carte d'empathie pour les coller sur le support de la journey map, sinon cela est difficile de restituer.

Dans la peau de mon usager

Ressemble à l'exercice Journey Mapping, en plus soft.

Principe de l'exercice : décrire les étapes de votre usager idéal, pour aider à formaliser l'expérience globale de celui-ci relativement au projet (car, ne l'oublions pas, le projet s'inscrit dans le quotidien de l'utilisateur, où il se passera des choses avant et après !). Ceci peut être fait avant la phase de prototypage, et après la phase d'idéation et de tri des idées à faire évoluer. Cet exercice permet d'envisager l'expérience globale, et peut donc permettre d'envisager un ensemble d'idées servant/déclinant le projet.

Comment ça marche : faire un certain nombre de cases façon BD associées à quelques courtes phrases pour décrire l'usage du projet. Liste non-exhaustive, indicative, des moments-clés à décrire :

- qui est votre usager
- comment prend-t-il connaissance de votre projet
- comment utilise-t-il le projet (plusieurs étapes sûrement nécessaires)
- comment communique-t-il son retour sur le projet
- comment le diffuse-t-il, comment relaie-t-il l'information

Exemple p.36 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

Scénario d'usage

Ressemble à l'exercice "Dans la peau de mon usager".

Principe de l'exercice : utile avant le prototypage, pour donner corps à ses idées et envisager l'usage de votre projet dans une situation donnée. L'objectif est de décrire le scénario d'usage de celui-ci, de manière textuelle ou dessinée.

Comment ça marche : comme le précise ces deux sources (N°1 et N°2), le déroulé pour se présenter sous la forme suivante (faire un scénario par type d'usager) :

- Imaginez votre persona idéal dans la situation où il doit réaliser une certaine tâche.
- Pour cette tâche particulière, envisagez toutes les étapes intermédiaires qu'il doit réaliser en utilisant votre solution.
- Utilisez des post-it pour noter chacune de ces étapes : une étape par post-it, si besoin instaurer un code couleur. Ne pas se focaliser sur les détails fonctionnels de la solution (quelle interface, quels choix de formulation...), simplement rédiger les étapes qui doivent être réalisées. Notez également les émotions que vous voulez que vos usagers vivent aux moments donnés.
- Si les scénarios ont été fait en petits groupes ou individuellement, faire un temps en commun pour revoir les scénarios, les discuter.
- Si besoin : en groupe, choisir le ou les scénarios à retenir (par usager, au total...).
- Phase de test : proposer le scénario à un potentiel usager pour qu'il effectue des retours dessus. Soumettez-lui le scénario, sans le guider ou lui expliquer. S'il rencontre des difficultés (compréhension d'une étape, inconfort vis-à-vis d'un élément...) notez-le et essayez d'en comprendre l'origine plus tard.
- Enfin, assurez-vous que le scénario réponde bien aux difficultés (pains) de l'usager, que votre scénario d'usage réalise bien les objectifs initiaux du projet.

A la conquête de l'usager

Principe de l'exercice : faire remplir aux participants une feuille avec un certain nombre de questions leur permettant d'envisager des personnes à interviewer sur leur idée de projet ou pour collecter leurs besoins. Cela les aidera également à établir un plan d'action pour le réaliser.

Comment ça marche : à adapter en fonction des besoins - proposer les questions suivantes

sur une feuille, à remplir à plusieurs :

- quels experts du sujet allez-vous interroger ?
- à quels supérieurs hiérarchiques allez-vous vous adresser ?
- où allez-vous faire une séance d'observation des pratiques quotidiennes de vos usagers ?
Quels vont être vos points d'attention dédiés à chaque observation ?
- quel expérience immersive pour vivre le quotidien de vos usagers allez-vous programmer ?
- quelles sont les situations analogues que l'on peut explorer ? (comme source d'inspiration, pas de côté...)
- ...
- puis envisager la logistique pour essayer de mener quelques-unes de ces interviews/ situations car toutes les faire n'est pas forcément possible
 - qui contacter pour tel profil, telle situation
 - quel moment propice de l'année pour cela
 - qui dans le groupe de travail s'en charge

Note : l'issue de l'exercice, il est utile de donner un guide d'entretien/une méthode pour avoir quelques bases ou bons réflexes pour mener un entretien, car cela ne s'improvise pas. A minima, on peut envisager à l'issue de cet exercice un autre qui consiste à construire un déroulé d'entretien en formulant des questions et points d'attentions/données à récolter.

Le mieux est de pouvoir mobiliser les interviewés plus tard lors d'une autre session, qui permettrait aux personnes du groupe de travail d'être briefées juste avant d'enchaîner avec ces interviews.

Template p.20 / template entretien p.24 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

Déroulé d'entretien

Principe de l'exercice : préparer les participants à réaliser un entretien usager de manière simple, focus sur le fond des informations à récolter. Il est important d'accompagner cet exercice de quelques conseils quant à la posture à adopter lorsqu'on mène un entretien, car l'utilité du déroulé peut être réduite à néant si la personne n'adopte pas quelques principes de base (pas de jugement, pas de présupposés, écoute active et empathie).

Comment ça marche : à adapter en fonction des besoins - les participants réfléchissent à plusieurs aux questions qu'ils vont poser aux différents usagers :

- ont-ils besoin de récolter des données sur cette personne (âge, situation familiale, fonction...)? (attention RGPD)
- rédiger un certain nombre de questions pour connaître le quotidien d'une personne, comment elle effectue telle activité, les problèmes rencontrés, si elle a trouvé des solutions et lesquelles, les personnes ressources autour d'elle...
- est-ce qu'il y a des questions spécifiques à lui poser qui peuvent ouvrir la conversation, la mettre à l'aise et lui permettre de répondre de manière plus détaillée ? (commencer par des questions simples et larges)
- rédiger des questions pour connaître l'état émotionnel de la personne, pour permettre d'approfondir le sujet et mieux comprendre les rouages d'une situation : ses attentes, espoirs, craintes, préoccupations, ambitions concernant tel élément d'une situation donnée...

Enfin, déterminer les rôles lors de l'entretien :

- qui pose les questions et interagit avec la personne ?
- qui note les réponses, le déroulement de l'entretien ?
- facultatif : qui prend en vidéo/photo ? qui observe l'interviewé ?

Pour information : pour environ 30 min d'interview, préparez 20 questions. Elles ne seront pas toutes posées, notamment parce que l'interviewer rebondira sur ce qui a été dit auparavant et s'adaptera aux réponses, mais cela peut aider pour formaliser les attentes de l'interview et cela peut s'avérer utile face aux interviewés timides.

Template p.24 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

> Conseils de posture lors d'un entretien

Organisation de l'entretien :

- accueil de la personne interviewée
- explication du cadre dans lequel se déroule l'entretien : il est conseillé de rédiger un court texte formalisant le contexte et les objectifs de cet entretien, permettant de délivrer les

mêmes informations de la même manière aux différentes personnes interviewées, ce qui aidera à vous lancer dans l'entretien et surtout à éviter d'influencer différemment les interviewés.

- demander à l'interviewé si c'est clair, s'il a des questions
- réaliser l'entretien : dans l'idéal, il faut être deux (une personne assurant l'échange/l'empathie, et une autre prenant des notes des réponses et notant les réactions de l'interviewé).
- annoncer la fin de l'entretien, demander à l'interviewé s'il souhaite ajouter quelque chose : c'est souvent à ce moment que l'interviewé dit les choses les plus intéressantes car il ne se sent plus observé
- remercier l'interviewé et lui demander s'il souhaite être tenu au courant des suites de l'entretien, du projet (et dans la mesure du possible le faire)
- l'équipe débrief à chaud pour remettre les notes au propre, en commun, faire une mini-synthèse des éléments appris ou remarquables, les partager entre tous les membres du projet

Principes de base de la posture à adopter :

- bienveillance, pas de jugement de l'interviewé : il est là sur la base du volontariat, et va vous livrer des informations personnelles, veillez donc à le mettre à l'aise, à ne pas l'oppresser, à l'écouter activement sans interférer.
- mettez de côté votre savoir, vos convictions, vos suppositions : vous l'avez invité pour qu'il vous donne sa perception des choses, et vous apprendrez forcément des éléments nouveaux de cet échange, veillez donc à ne pas poser de questions ou à émettre de réflexions orientées, ou à écarter un sujet émergent auquel vous n'aviez pas pensé - ce serait dommageable pour votre projet et l'interviewé va se renfermer car il ne se sentira pas écouté. Vous devez être neutre.
- précisions en cas de présentation d'un prototype lors de l'entretien : il est extrêmement important de laisser l'interviewé se poser des questions face au prototype et de ne pas le lui expliquer d'emblée : en effet votre usager final devra comprendre seul le fonctionnement de votre produit/service... Ne donnez des éléments de compréhension uniquement que s'il y a blocage ou incompréhension.
- autant que possible, ne lui coupez pas la parole : si jamais vous jugez que celui-ci s'égare, coupez-le naturellement (fin d'une phrase, signe de la main pour attirer son attention...), expliquez-lui que vous pensez que ce sujet n'est pas directement lié, que vous le notez néanmoins et que vous avez prévu un temps à la fin de l'interview pour qu'il puisse mentionner les éléments manquants ou importants selon lui.
- attention au placement de chacun vis-à-vis de l'interviewé et de votre gestuelle : être seul face à 2 personnes vous questionnant peut être intimidant, d'autant plus si vous ne connaissez pas ces personnes. Il est donc important de ne pas être placé trop proche de l'interviewé (pour lui laisser un peu d'air), d'introduire les personnes présentes, de créer un cadre convivial (proposer un verre d'eau ou un café, demander s'il a fait bon voyage,

accueillir dans une pièce calme...), le tout pour mettre à l'aise l'interviewé et que celui-ci se sente en confiance. On peut placer la personne documentant l'échange un peu à l'écart pour ne pas opprimer l'interviewé.

Evidemment, n'oubliez pas qu'il est important de bien préparer l'entretien en amont : il faut savoir ce que l'on veut tester/récolter comme informations pour avoir des indicateurs, interpréter les résultats et itérer depuis la session de test/d'interview. Check-list indicative des éléments à définir (surtout valable pour le test d'un prototype) :

- les objectifs de l'entretien/test
- les éléments de l'ergonomie à tester
- appétence pour le produit/service
- un contexte (d'utilisation...)
- la direction artistique, la perception esthétique/valeurs dégagée par le prototype

= formuler des questions pour savoir si la personne comprend/se repère sur le prototype, ce qu'elle comprend des libellés, ce à quoi elle s'attend comme interactions, quand est-ce qu'elle a besoin des informations et desquelles, le contexte d'utilisation...

Débrief d'une phase exploratoire

Principe de l'exercice : organiser la restitution d'un groupe de travail dont les membres ont chacun mené des interviews/observations/expériences immersives dans le but de collecter les besoins du terrain.

Comment ça marche :

- chacun fait un compte-rendu de ses observations menées
- 10 min par observations max,
- éléments surprenants, intéressants issus de l'observation
- freins, obstacles, frustrations identifiés
- motivations, ambitions, objectifs de l'interviewé/autre à faire ce qu'il fait
- la manière d'interagir avec son environnement
- si possible, être aussi visuel que possible dans sa restitution (associer une ou quelques photos avec votre débrief, un schéma, un document...)
- une fois les débriefs faits, sélectionnez parmi les observations menées 3 à 5 des expériences les plus enrichissantes pour votre projet (vos "gemmes"), et regroupez-les par similarités/éléments faisant sens entre eux (peut s'y raccrocher les expériences qui

n'ont pas été sélectionnées en tant que "gemmes")

- une fois les sous-groupes (ou clusters) effectués, nommez-les avec des titres signifiants et qui évoquent une action (ex : opportunités autour de la pause midi, importance d'un dispositif actionnable en moins de 10 min...)
- ensuite, pour chaque sous-groupe :
 - formuler une phrase du type : Les usagers veulent/ont besoin/ont ..., mais/à cause/ parce que
 - formuler les éléments définissant leurs contraintes, habitudes, raisons d'agir comme ils le font actuellement (les insights) - ex : les personnes ont envie de participer aux activités proposées sur la pause midi sur le site X, mais se sentent intimidés par le fait de devoir se rendre sur un lieu qui n'est pas leur lieu de travail habituel ; les gens se rendent à la machine à café la plus proche de leur bureau mais pas à celle de la cafétéria, car ils n'y croisent pas les mêmes personnes...
- une fois toutes ces phrases formulées, tout le groupe de travail se rassemble pour sélectionner 3 - 5 insights qui sont les plus pertinents/signifiants/répondant le mieux aux objectifs de votre projet.
- il est intéressant de faire revoir ces insights par quelqu'un d'extérieur au groupe de travail pour avoir son avis : les meilleures formulations sont celles qui font sens, qui semblent intuitives, qui ne sont pas évidentes d'un premier abord, qui stimulent la pensée et qui captent un problème/une accroche.

DÉFINITION DES PROBLÈMES À RÉSOUDRE

Problématisation à la Kennedy

Principe de l'exercice : synthétiser et rendre tangible par une problématique centrée l'enjeu à résoudre pour un persona donné, pour prioriser les problèmes et les formuler de telle manière à les transformer en objectif concret.

Comment ça marche : sur la base de la citation suivante de Kennedy : "Je crois que **cette nation** devrait se donner comme objectif, **avant que cette décennie ne se termine**, **d'envoyer un Homme sur la Lune, et le ramener sain et sauf sur Terre.**", le but est de cerner par persona un objectif précis à réaliser, en identifiant le **QUI**, éventuellement le **QUAND**, et le **QUOI**, avec à la clé pour le quoi un effet "wow" attendu (who, what, how → wow), c'est-à-dire un objectif qui donne envie.

Comment pouvons-nous...

Principe de l'exercice : convertir des insights (= des éléments définissant les raisons d'agir des gens comme ils ne font actuellement) en questions qui stimulent la créativité, l'envie de répondre et l'idéation d'une solution.

Comment ça marche : les participants disposent d'une liste d'insights (issue d'une phase d'exploration des usages bien souvent).

Ils sont invités à en sélectionner 3 à 5 qui les stimulent, qui couvrent différentes thématiques et problématiques, qui ouvrent de nouvelles perspectives ou de nouveaux possibles. Ils amèneront à formuler des questions plus variées.

ensuite, tout le monde travaille individuellement à transformer les insights sélectionnés en questions commençant par "Comment pouvons-nous..." (How might we...).

n'hésitez pas à concevoir des questions qui vous paraissent importantes à adresser même si elles semblent difficiles à répondre

attention à ne pas les faire trop larges (ex : comment pouvons-nous repenser les desserts ?) ou trop étroites (comment pouvons-nous concevoir un cône dans lequel manger de la crème glacée sans que celle-ci ne goutte ?), mais à définir un juste périmètre d'action (comment pouvons-nous concevoir une crème glacée portable ?)

enfin, mise en commun des participants qui vont se partager leurs questions, les retravailler jusqu'à ce qu'elles paraissent solides et que vous soyez enthousiastes à l'idée d'y répondre en groupe. Attention au périmètre d'action qui doit rester adapté (ni trop large, ou étroit)

Carte des polarités

Principe de l'exercice : utile pour envisager la totalité d'une situation complexe, notamment lorsque problèmes et polarités se confondent.

Problème : quelque chose qui peut avoir une bonne ou meilleure réponse. Un problème nous donne deux idées qui sont directement opposées et en conflit.

Polarité : quelque chose qui n'a pas de réponse, un dilemme qui perdure, qui n'a pas de solution et qui semble contenir des idées opposées. (exemple : choisir entre la qualité et le délai de distribution d'un produit, entre le développement ou la consolidation d'une structure, entre innovation ou efficacité...). [Plus d'infos ici.](#)

Comment ça marche : se munir du template imprimé en grand, de post-its. Les participants sont invités à suivre le déroulement suivant :

- définir le défi auquel on se confronte : identifier une problématique que les participants sont en capacité de faire évoluer mais qui nécessite encore d'être résolue.
- identifier les polarités en groupe : les polarités peuvent être ajoutées à la carte si les participants arrivent à articuler :
 - la présence d'un problème sur une période donnée
 - la présence de deux alternatives interdépendantes du problème, c'est-à-dire qu'on ne peut se concentrer que sur l'un de ces aspects que durant un bref moment avant que cela n'influence l'autre alternative
 - la nécessité de chaque pôle
 - comment la concentration sur une valeur spécifique impactera l'autre alternative

Cette étape est réalisée grâce à la collaboration des participants et nécessitera peut-être quelques tests.

- s'accorder sur les noms de pôle, qui doivent représenter la réalité de la situation (ne pas minimiser les idées des autres participants), puis les noter sur le template
- phase de brainstorming : individuellement, les participants vont chercher les points positifs et négatifs de chaque pôle et les noter sur des post-its qu'ils placent sur le template. Ensuite, le groupe se reforme pour revoir/trier/approuver ou non les idées émises.
- s'accorder sur une "bonne fin" et une "mauvaise fin" : la bonne fin se concentre sur la raison pour laquelle il faut tenir un équilibre entre ces pôles interdépendants / la mauvaise fin est le principal résultat négatif qui peut advenir si l'équilibre entre les pôles n'est pas maintenu, ou comment les effets d'un mauvais management de ces polarités se manifesteront plus tard dans le projet.
- remplir les "actions à effectuer" et les "premiers signaux d'alerte" de chaque pôle, qui sont des indicateurs, acteurs, éléments qui permettent, dans le premier cas, de maintenir ou développer les résultats positifs issues d'un effort particulier effectué sur le pôle, dans l'autre cas ce qui permettra de savoir que la situation se détériore.

Template : <https://uxmastery.com/wp-content/uploads/2018/12/Polarity-Map-Handout-legal-sized.pdf>

Exemple d'utilisation : https://universityinnovation.org/wiki/Polarity_Mapping

IPRW (Insight, Promesse, Reason, Why)

Principe de l'exercice : aider à formuler une réponse au problème perçu.

Comment ça marche : demander aux participants de formuler leur projet selon cette manière :

- insight : le constat, l'affirmation, une perception, l'observation d'un fait perçu comme vrai de manière générale (voir cet article). C'est la remarque à l'origine de votre volonté de faire un projet.
- promesse : ce que votre projet propose
- raison : ce à quoi votre projet répond, l'irritant de base
- pourquoi : vos motivations

Variante dans le même esprit présenté dans cet article :

- insight
- motivation
- frein
- réponse apportée par votre projet

IDÉATION

Le train

Principe de l'exercice : construire la vision d'un projet et l'harmoniser.

Comment ça marche : préparer un template papier de train avec locomotive et wagons. Le train est nommé suivant le projet/son objectif, et les wagons représentent chacun un élément du projet : l'objet du projet en lui-même, les valeurs, les objectifs, les outils... Chaque participant colle des post-it avec leurs idées, puis ensuite chaque participant infirme ou affirme les idées données par d'autres post-it ou gommettes.

Source : <https://www.lafabriquedumonde.fr/outils/technique-d-animation-le-train-47>

Proposition de valeur

Principe de l'exercice : définir les plus-values d'un produit, service à construire

Comment ça marche : En amont, il faut déjà s'être entretenu avec les usagers afin de pouvoir se les représenter (dans leurs besoins, envies, contraintes...cela peut prendre la forme d'un persona).

L'exercice consiste à remplir le template suivant (d'abord la partie de droite, puis en réponse la partie de gauche) :

Le produit ou service	Le persona
comment il contre les difficultés : ...	ses difficultés : ...
en quoi consiste le produit/service : ...	ce qu'il cherche à faire : ...
ce qu'il crée comme gains : ...	ses gains à l'utilisation de la solution : ...

On écrit en dessous des catégories ce qui correspond à notre cas. Ce template permet de structurer la réflexion autour du produit/service à faire naître : en fonction des gains et difficultés identifiés chez le persona, on peut réfléchir collectivement aux solutions qui peuvent résoudre les problèmes et apporter de la plus-value, et donc aux fonctionnalités/à la substance de notre produit/service.

Source : <http://www.catalinacatana.com/wp-content/uploads/2018/10/Design-Thinking-playbook.pdf> (page 18 avec schéma plus compréhensible)

Tableau d'inspiration

Principe de l'exercice : collecter des idées et inspirations en vue de concevoir une solution

Comment ça marche : demander aux participants de collecter des images ou fragments de documents qui les aident à construire leur solution (dans le fond comme dans la forme). Pour cela, il faut préparer le terrain :

- mettre à disposition des participants de quoi chercher ces fragments (ordinateurs, imprimantes, mais aussi magazines, livres, sites internetes...),
- effectuer en amont une petite collecte d'éléments pertinents avec le sujet (images, articles...) qui vont lancer la réflexion.

Les participants viennent agréger leurs trouvailles sur un papier kraft mis au mur ou sur une table, ou pourquoi pas sur une plateforme virtuelle.

Idées de contraintes créatives

Principe de l'exercice : lorsque lors d'un exercice d'idéation où le but est de trouver/designer une idée pour résoudre un problème, imposer des règles de création qui viennent rythmer les phases d'idéation et forcer la personne à adopter un autre point de vue.

Comment ça marche : l'exercice consiste à dessiner et/ou à décrire avec des mots son idée. On propose une ou plusieurs contraintes à la suite pour varier le mode de pensée ; on change de consigne toutes les minutes ou deux minutes, car ces contraintes sont volontairement "absurdes", donc il n'est pas intéressant de les conserver sur un temps long. Liste non-exhaustive, ajustable - éviter cependant de les combiner entre-elles pour ne pas faire des consignes trop complexes : elles doivent être tout de suite compréhensibles par les personnes:

- les solutions imaginées doivent coûter 1 million d'euros pour être réalisées,
- les solutions imaginées doivent utiliser de la magie,
- les solutions imaginées doivent pouvoir être comprises/mise en place par des enfants,
- les solutions imaginées doivent pouvoir être mises en place par la même personne,
- les solutions imaginées doivent pouvoir être mises en place dès le lendemain,
- imaginez une solution façon Steve Jobs / Batman / autre personnalité/personnage inspirant
- ...

Téléphone textuel et dessiné

Principe de l'exercice : principe du téléphone pour de l'idéation et l'évolution d'une solution entre pairs. Se fait en petits groupes de travail (4-5 max). Laisser 2-3 mins à chaque étape.

Comment ça marche :

- tout le monde se munit d'une feuille de papier et écrit en haut de la feuille une phrase (plus ou moins sérieuse) qui explique une solution de manière concise. Tout le monde

replie la feuille de manière à cacher la phrase. Chacun passe sa feuille à la personne de droite.

- Chacun consulte la phrase sur sa feuille et dessine une image qui représente cette solution. Chacun replie la feuille une première fois pour cacher la phrase, puis une seconde fois pour cacher le dessin. Chacun passe sa feuille à la personne de droite.
- Même étape en traduisant le dessin par une nouvelle phrase décrivant la solution dessinée (sans consulter la phrase n°1). Chacun replie la feuille pour cacher la phrase N°1 puis le dessin pour la phrase n°2. Chacun passe la feuille à sa droite.
- Même étape en traduisant par le dessin la phrase n°2. On replie une dernière fois la feuille pour la repasser à son voisin de droite, auteur de la première phrase.
- Adapter le nombre d'étapes au nombre de participants.
- Chacun déplie sa feuille d'origine pour constater les évolutions de cette solution !

Crazy 8

Principe de l'exercice : trouver de multiples idées pour résoudre un problème donné en stimulant la créativité.

Comment ça marche : sur une feuille segmentée en 8 cases, les participants vont devoir dessiner (ou écrire) une solution pour répondre au problème dans un temps très court (45 secondes à 1min30/2min par case). Une fois fait, chaque participant présente sa fiche, puis la colle au mur. Au terme de la présentation de chacun, soit on recommence un tour d'idéation, soit on passe directement au tri/sélection des idées : les participants se voient remettre 3 gommettes chacun et doivent voter pour les idées leur ayant le plus plu.

Généralement, les 1-2 premières idées des participants sont très banales et évidentes, et les 2-3 dernières absurdes.

Note : le nombre de cases peut être varié en fonction des besoins (6 par exemple).

Source : <https://www.aepsilon.com/blog/agility/animer-un-atelier-de-sprint-design-le-crazy-8/>

La carte mentale conceptuelle

Principe de l'exercice : il permet de dresser une vision claire de ce qui fait le projet, son

concept pur. Cet exercice se place entre la phase d'idéation, qui a permis de faire émerger des idées plus précises de solutions aux problèmes et avant le prototypage. Il permet d'envisager l'expérience globale de l'utilisateur et les différentes dimensions d'une idée.

Comment ça marche : afficher les questions suivantes en grand (mur par exemple) et répondre avec des post-its (une personne facilite le tout) :

- Qui est votre usager ? Quels sont les caractéristiques ou comportements qui le définissent ?
- Comment l'utilisateur prend-t-il connaissance de votre projet ? Comment communiquez-vous autour de votre projet ?
- Comment votre usager commence à effectivement utiliser votre projet ?
- Qu'est-ce qu'il se passe pendant que votre usager utilise votre projet ? Qui ou quoi d'autre est impliqué et nécessaire ?
- Après utilisation du projet par l'utilisateur, que se passe-t-il ensuite ?
- Comment votre projet aide l'utilisateur sur le long-terme ?
- Est-ce que l'utilisateur recommande l'utilisation de votre projet et en parle aux autres ?

Démos éclairés

Principe de l'exercice : s'inspirer de ce qui se fait ailleurs lors d'une phase d'idéation.

Comment ça marche : demander aux participants de trouver individuellement 3 grandes entreprises, projets, solutions inspirantes et de saisir les idées qui leur ont plu sur une feuille A4 (une feuille par source d'inspiration), c'est-à-dire de noter des mots-clés, faire une représentation graphique (schéma, croquis...). Une fois le temps imparti arrivé à son terme, chacun présente ses idées aux autres (en petit groupe une plénière peut fonctionner, si on dépasse 6 personnes demander à restituer en sous-groupe).

Oui, et...

Exercice ressemblant à "Avocat de l'ange".

Principe de l'exercice : en phase d'idéation, instaurer un bon état d'esprit entre les membres

d'une équipe et favoriser la proposition d'idées.

Comment ça marche : demander aux participants d'un petit groupe (4-6 personnes) de proposer leurs idées un à un concernant un sujet, et donner comme contrainte que la personne suivante commence sa phrase par "Oui, et...", l'obligeant à construire à partir de ce qui a été dit avant.

Avocat de l'ange

Exercice ressemblant à "Oui, et...".

Principe de l'exercice : pousser à voir le positif, placer les participants dans un cadre convivial.

Comment ça marche : lorsqu'une personne émet une idée, demander aux participants à se faire l'avocat de l'ange, donc à répondre en commençant par "ce que j'aime dans ton idée, c'est...", "ce que je trouve intéressant c'est...", les poussant à ne relever que les éléments positifs et à construire sur les idées des autres.

La pire idée

Principe de l'exercice : stimuler la créativité en phase d'idéation, enlever les freins à la créativité et instaurer un climat convivial. Permet également de voir les "à ne pas faire" et les solutions jugés mauvaises/pas efficaces.

Comment ça marche : demander aux participants de ne donner que les pires idées de solutions auxquels ils pensent. Une prise de note peut être faite.

L'anti-problème

Principe de l'exercice : aider les participants à cerner le problème qu'ils doivent résoudre, instaurer un climat convivial.

Comment ça marche : inviter les participants à retourner le problème qu'ils doivent résoudre, puis à trouver des solutions à l'anti-problème. Noter les idées au fur et à mesure qui émergent de la réflexion.

Feu de camp

Principe de l'exercice : faire émerger des idées lors d'une phase d'idéation.

Comment ça marche : préparer 10 à 20 post-it notés d'un mot-clé issu d'un brainstorming sur un projet (thématiques, solutions, freins...). Puis inviter les participants à se saisir du post-it de son choix (ou à en créer un si une nouvelle idée leur vient), le colle sur une autre surface dédiée au fil de l'histoire et à raconter une histoire rapide à propos du mot-clé figurant dessus (anecdote, espoir, conversation, situation vécue...).

PROTOTYPAGE

Prototypage beta sans matériel

Principe de l'exercice : canva pour prototypage de base lorsqu'on a pas de matériel.

Comment ça marche : après avoir fait un temps d'exercice dédié à la collecte de besoins/compréhension du problème, de la situation et d'idéation pour trouver des solutions, on peut proposer le prototypage suivant :

Construire sa solution : le prototype ici consiste à expliquer/illustrer sa solution de manière simple (schéma, texte...) et précise. 8-10 min pour concevoir sa solution seul ou par deux.

Soumettre sa solution à quelqu'un d'autre : faire des binômes de participants, qui vont expliquer leur solution à l'autre et récolter ses appréciations : ce qui est bien, ce qui est à améliorer, ses questions, ses idées. 2x5 min pour que chacun se prête à l'exercice.

Template p.39 : https://www.hb.edu/uploaded/Innovation_Summit/Wolf-TinsmanBarryDavis_DesignThinkingWorkshop.pdf

Préciser une idée : suppositions & aspirations

Principe de l'exercice : suite à une phase d'idéation, les participants ont choisi une ou plusieurs idées à tester. Il s'agit maintenant de préciser son périmètre d'action.

Comment ça marche : donner le template aux participants. Ils doivent, dans un premier temps :

- individuellement formuler deux questions "Comment pouvons-nous..." sur l'idée de projet retenue.
- ensuite, ils doivent déterminer si leurs propositions sont trop larges, étroites ou adaptées au périmètre d'action envisagé par le projet.

Ensuite, toujours individuellement, répondre aux questions suivantes :

- concernant le projet dans sa globalité, quels en sont les aspects que vous connaissez déjà bien ? Quels sont vos suppositions à ce propos ?
- quels sont les aspects du projet que nous ne connaissez pas ? Que devez-vous apprendre ?
- quelle forme prend le succès du projet ?

Template p.19 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

Considérer les usagers extrêmes

Principe de l'exercice : faire envisager les usagers auxquels le groupe de participants n'aurait pas pensé dans un premier temps pour voir les choses autrement sur une idée de projet.

Comment ça marche : faire remplir le template suivant marqué de ces questions à plusieurs :

- résumez votre idée de projet
- qui est votre usager typique ?
- imaginez quel pourrait être votre usager extrême :
 - quelqu'un qui ne serait pas du tout familier de ce type de service
 - quelqu'un qui serait très familier de ce genre de service
 - quelqu'un qui ne serait pas du tout intéressé par ce type de service
 - quelqu'un qui aurait des besoins très précis et particuliers

- quelqu'un qui ferait le choix intentionnel de ne pas utiliser ce type de service
- quelqu'un qui montrerait un fort engagement pour ce type de service

Template p.21 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

Créer sa boîte

Principe de l'exercice : réaliser un prototypage de manière très rapide et légère. Adapté dans un cadre où le produit/service à concevoir est relativement bien envisagé (le terrain a déjà été débroussaillé, les grands principes le régissant sont clairs), ou relativement simple, et lorsque vous avez un certain nombre de participants. Il nécessite du matériel de bricolage simple (boîtes en carton comme bases, images/magazines/documents à découper, feutres, ciseaux, colle, etc.), voire la possibilité de pouvoir imprimer sur-mesure pour les participants.

Comment ça marche : exercice pouvant se faire en petit groupe, ou en multiples sous-groupes. Le principe est de concevoir la boîte, l'emballage marketing de leur futur produit/service. Suivant le déroulé suivant, les groupes de participants doivent :

- se concerter sur les principales fonctionnalités, principes, idées derrière le produit/service à concevoir. Trouver un nom, une cible potentielle peut aider les groupes à créer. (15 min)
- ensuite, ils doivent créer une boîte qui représente ce produit, en partant sur une base de boîte en carton et en utilisant tout le matériel mis à disposition. Encouragez les équipes à être créatives et à ne pas freiner leurs idées ! La boîte n'a pas à être réaliste, mais doit faire figurer des slogans, les bénéfices, des images qui représentent l'idée derrière le produit/service. (30 min)
- Lorsque les équipes ont fini de créer leurs boîtes, elles doivent aller vendre leur boîte aux autres groupes. Tout le monde se réunit en plénière, et chaque équipe présente à l'audience sa boîte et son argumentaire pendant 5 min. Ne pas hésiter 10 min avant la fin de la fabrication d'informer les groupes de la prochaine phase, pour qu'ils désignent une ou plusieurs personnes qui prendront la parole. Cette phase peut faire l'objet d'une captation.
- Brève conclusion félicitant chacun et permettant de faire un mini-débrief de ce qui a été vu : quelles similarités, quels arguments mis en valeurs...
- Bonus : si vous voulez introduire un peu de compétition, un vote à point pour désigner quel est la boîte qui a le mieux capturé l'essence du produit/service peut être envisagé.

Prototype audiovisuel

Principe de l'exercice : réaliser un prototype/une réalisation tangible de manière simple et accessible (techniquement parlant).

Comment ça marche : proposer aux participants de réaliser un prototype audiovisuel :

- un reportage, interviewant des membres de l'équipe, des usagers...tel un reportage fait au journal télévisé
- un clip promotionnel (vidéo classique ou stop-motion, images et voix off...)
- etc.

Contraintes créatives : que cela soit court (2 min max), orienté storytelling du projet et s'attache à transmettre des émotions positives.

Pour structurer la création de la vidéo, ils peuvent passer par ces étapes (pas forcément dans cet ordre) :

- objectifs de la vidéos, messages-clés
- déterminer l'ordre des éléments à dire, puis trouver la manière
- déterminer ce qui sera montré à l'image
- trouver un titre à la vidéo
- déterminer les rôles de chacun

Puis tourner avec un smartphone et des micros d'écouteurs !

TEST

Retour usager silencieux

Principe de l'exercice : collecter des retours usagers sur un prototype soit de manière "asynchrone"/"libre", soit dans un contexte où les personnes ont du mal à prendre la parole (en public, face à la hiérarchie...).

Comment ça marche : [l'article suivant](#) conseille cette procédure :

- inviter les personnes pertinentes pour le genre de problème à soumettre pour une session de 30 à 60 min pour le retour
- préparer les surfaces nécessaires (mur ou tables) : imprimer les prototypes et les

afficher, mettre à disposition des post-it/feutres/patafix, (option) mettre une musique de fond pour inviter au calme...

- afficher les règles suivantes :
- ne pas parler,
- écrire ses retours sur des post-it,
- leur faire prendre la forme de questions,
- si on est d'accord avec une remarque déjà faite, ajouter/mettre un post-it +1
- évidemment, ne pas oublier d'être gentil :)

Une fois tous les retours collectés, individuellement ou en équipe revoit les retours. Tous ne seront pas exploitables, et ce n'est pas grave.

Synthétiser les retours usagers

Principe de l'exercice : un groupe projet a effectué plusieurs tests usagers de son prototype et doit mettre en commun les retours faits pour itérer le projet. L'exercice suivant aide à structurer cette synthèse pour la rendre efficace.

Comment ça marche : les participants se réunissent, une personne anime la réflexion en énumérant les points suivants à aborder, une ou plusieurs personnes prennent des notes de ce qui est dit pour constituer la synthèse :

- où avez-vous testé le prototype ?
- comment l'avez-vous testé ? (quelles modalités : en groupe/seul, en session rapide de 15 min ou plus lentement...)
- que cherchiez-vous à tester ? (vos objectifs de tests, points précis d'attention...)
- qu'est-ce que les participants ont le plus apprécié dans le prototype ?
- qu'est-ce qui les a enthousiasmé ?
- quels étaient les éléments du prototype que les participants auraient voulu voir améliorés ?
- qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- est-ce que quelque chose de surprenant s'est produit lors des tests ?
- avez-vous réalisé des choses importantes/signifiantes durant la phase de teste (moment "eureka") ?
- qu'est-ce qui convaincrat les usagers d'utiliser votre projet ?
- qu'est-ce qui nécessite plus de recherches, d'approfondissements ?

Ensuite, les participants doivent mettre en commun les impressions issues de ce débrief de retours usagers. Ces impressions sont notées sur des post-its qui seront au fur et à mesure de la conversation regroupés derrière les points suivants :

- qu'est-ce qui a été reçu positivement ?
- quelles préoccupations sont remontées ?
- quelles suggestions et propositions vous ont été suggérées ?

Enfin, les participants doivent formuler les prochaines étapes à réaliser à la suite de cette phase de test. Il est intéressant de confronter les retours faits par les usagers avec les idées, apprentissages faits auparavant : est-ce que les retours faits correspondent à ce que le projet essaie de résoudre/provoquer ? Est-ce toujours pertinent au vu des retours faits ? Les participants doivent déterminer les prochaines étapes à faire pour la nouvelle itération de leur projet.

EXERCICES TRANSVERSES

Brainstorming et "dérivés"

Principe de l'exercice : ouvrir la discussion.

Comment ça marche : Le brainstorming est tout simplement le fait de réunir un groupe de participants (si possible aux profils variés) et d'inviter chacun à partager ses idées sans aucun jugement ou critique de la part des autres. Il existe de nombreux dérivés, pour qui veut...

- Brainwriting : exprimer ses idées à l'écrit. Après avoir laissé quelques minutes pour que chacun note ses idées sur de petites feuilles (une idée par feuille), on vient tirer au sort/on passe à son voisin ses feuilles pour construire à partir de celles des autres.
- Brainwalking : on se déplace vers les autres pour discuter avec eux d'une idée.
- Bodystorming : on se met dans la situation de l'utilisateur (on reproduit un cadre d'usage, de travail...) pour avoir de nouvelles idées.

World café

Principe du format : travailler sur une thématique complexe suivant différents angles de réflexion, et ce de manière collaborative.

Comment ça marche :

- plusieurs groupes de participants sont formés, et chaque groupe réfléchit à une problématique plus précise issue d'une thématique plus globale
- (ex / thématique : mener des projets environnementaux dans les tiers-lieux éducatifs / problématiques : quels sujets aborder avec les élèves ? quelles sources de financement ? comment mener des projets à l'échelle de l'établissement, quel intérêt ? etc.)
- un animateur ou un membre du groupe reste au même atelier de bout en bout
- le principe est que chaque groupe tourne sur un autre atelier et reprenne la réflexion là où elle s'est arrêtée pour la compléter, l'approfondir etc. L'animateur ou la personne ressource qui reste sert à présenter le fil de la réflexion, à donner le contexte et les idées ressorties à chaque nouveau groupe pour qu'il comprenne ce qui s'est déjà dit et avance sur la problématique.
- pour cela, on découpe des temps de travail dont la durée se réduit au fur et à mesure, car plus les groupes défilent, plus le sujet doit avoir normalement été réfléchi, enrichi. Par exemple, on peut passer de 15 min à 10, 8, 5, 3. Ceci doit être pensé en fonction du temps total dédié à l'atelier et au nombre de groupes.
- l'objectif est que chaque groupe passe par toutes les problématiques, et reboucle à la fin avec le sujet sur lequel il a commencé. A ce second moment, il ne participe pas et assiste seulement à la restitution de l'animateur, pour voir comment le sujet a été enrichi par la participation des autres.

La documentation se fait par le(s) support(s) (plume, pad...) rempli au fur et à mesure. L'animateur reste pour faciliter et documenter, en fonction de la taille des groupes une seconde personne dans le groupe participant peut aider à la documentation.

Patch & Nodes

Principe du format : alterner les moments de réflexion/production et les moments de réflexion/acculturation pour produire un élément de manière collaborative, qui nécessite un temps de construction plus long.

Patch : moment de réflexion/production sur un sujet plus ou moins centré. Groupes constitués

en amont.

Node : moment de réflexion/acculturation en différents ateliers abordant des sujets connexes, les participants s'y inscrivent de manière volontaire.

Comment ça marche :

- Il faut prévoir le découpage du travail sur le sujet du patch pour permettre à la fois une réflexion sur les points clés, les points de difficultés et construire les axes de l'élément à construire, pour arriver à quelque chose de tangible qui balaie les points importants de réflexion.
- la journée de travail alterne entre les moments de patches, qui servent à construire, et les nodes, des moments d'ateliers simultanés d'acculturation qui servent à respirer entre deux constructions, réfléchir à d'autres points qui sont liés au sujet du patch et qui permettent un lieu d'échange sur ces points dédié, qui ne vient pas entraver la réflexion sur le patch.
- le patch, comme le node, est géré par un animateur qui facilite la réflexion et documentation pour le patch, et qui mène la réflexion (et/ou anime les prises de parole entre les participants) sur le sujet de son atelier thématique pour le node.

La documentation se fait par le(s) support(s) (plume, pad...) remplit au fur et à mesure. L'animateur facilite et documente, et en fonction de la taille des groupes une seconde personne dans le groupe participant peut aider à la documentation (ou tout le groupe peut être mis à contribution).

Vote à points

Principe de l'exercice : voter de manière efficace pour décider des projets/idées poursuivies en seconde partie d'événement. Utile quand les participants sont nombreux.

Comment ça marche :

- les projets qui concourent sont symbolisés (tableaux-plume, tables, affiche...) et disposés à différents endroits d'un espace
- les participants se voient remettre 3 gommettes et doivent voter pour les projets leur plaisant le plus
- en fonction des besoins, les participants peuvent ou non voter pour eux-mêmes, voter plusieurs fois pour un même projet ou non, se voir remettre des gommettes ayant un code couleur donné...

Carte mentale

Principe de l'exercice : représenter autrement un problème, envisager plusieurs possibilités complexes d'un sujet.

Comment ça marche :

- un sujet est donné en amont. Il est inscrit au centre d'une feuille.
- les participants doivent structurer leur pensée par arborescences, regroupements logiques... et inscrire tout ce qu'ils estiment nécessaire à la résolution du problème/à la conception du sujet.

Peut être utilisé pour penser la construction d'un site internet, pour réfléchir une problématique complexe et voir ce qui peut agir / être en lien avec...

Regroupement d'idées

Principe de l'exercice : lorsque le brainstorming est terminé, trier efficacement les idées ressorties.

Comment ça marche :

- lister les idées sur des post-it
- rassembler les idées par ressemblance
- voir si des rapprochements/fusions peuvent être faites entre les idées similaires, voire qui peuvent se compléter
- cet exercice permet d'aboutir à quelques idées directrices parmi lesquelles il est plus aisé de choisir

En "domino" :

- une personne vient énoncer son idée, la coller, et les personnes ayant une idée similaire viennent y ajouter leur idée
- au fur et à mesure se forment des "patates" thématiques dont la taille peut indiquer une priorisation/importance du sujet pour les participants

Méthode des chapeaux

Principe de l'exercice : permettre de réfléchir un sujet suivant différents points de vue.

Comment ça marche : 6 chapeaux sont présents :

- blanc : neutralité
- rouge : critique émotionnelle
- noir : critique négative
- jaune : critique positive
- vert : créativité
- bleu : organisation

Ensuite les participants sont invités à réfléchir, soit chacun incarnant un chapeau, soit en passant tous par les différents chapeaux. Attention à la documentation d'un tel exercice, ça peut vite être le bazar !

Tour de table, Q&A avec nuage de mot

Principe de l'exercice : laisser la parole à chacun des participants pour qu'ils s'expriment sur le projet. Les objectifs sont de permettre que les différents profils et points de vue s'exprime sur le sujet et soient connus des autres participants. Finir la « présentation/introduction » des participants en les laissant parler du projet. Harmoniser les ambitions de chacun pour créer une unité de travail, de direction, mais aussi une cohésion de groupe.

Comment ça marche : animateur donne la consigne, à savoir que chacun est invité à parler de son rapport avec le projet, de comment il connaît celui-ci etc. Il invite également les participants à se munir de leur smartphone (ou ordinateur) pour se rendre sur un salon Menti.com créé en amont pour noter les mots-clés des discours entendus qui leur semble représentatif du projet, de l'implication de la personne pour constituer un nuage de mots. Il lance la conversation puis se tait et relance ou redonne la parole si besoin est, et vérifie en parallèle que les participants notent bien des mots-clés, en en prenant eux-mêmes en note de temps en temps. Il boucle de tour de table en redonnant la parole à ceux ne l'ayant pas prise.

Après les discussions, il focalise la discussion sur les freins rencontrés par les participants pour faire émerger les problèmes rencontrés, qu'il note sur un post-it.

Il conclue la discussion en attirant l'attention sur le nuage de mot pour savoir s'il est représentatif.

Liste de bonnes questions à se poser

En fonction des méthodes elles prennent des noms différents, regroupe toute ou partie de ces questions... Globalement, quand vous réfléchissez à un projet, il est bon de se demander :

- le "pourquoi" du projet : sa raison d'être
- le "quoi" : quelles activités, quelles missions, ce qui relève de l'opérationnel
- le "comment" : avec quels moyens, ressources, fonctionnements, organisation, rituels...
- le "quand" : calendrier à considérer, date de lancement, phases à prévoir du projet
- le "où" : où (physique ou virtuel) s'applique le projet/quel périmètre, où est-il produit
- le "qui" : dans l'équipe projet, quels sont les rôles de chacun (qui pilote, qui coordonne, qui réalise de manière opérationnelle, qui documente, qui déploie, qui mesure l'impact...), mais aussi qui le projet concerne-t-il (public visé, partenaires à associer)

Ces questions sont aussi souvent présentées sous la forme de l'exercice QOOQCP.

En fonction des projets et des phases d'avancement, les questions peuvent être plus ciblées :

- quelles types de solutions peuvent être les plus facilement testées ?
- quelles solutions créent un impact positif sur le public visé (quel impact positif, comment le mesurer...)
- quelles solutions s'intègrent le mieux à l'environnement de travail déjà appréhendé par le public visé ?
- etc., en fonction des besoins de votre projet. Le fil conducteur des questions restant d'établir des critères les plus opérationnels et explicites possibles, qui aident à faire des choix ou à guider la réflexion en oubliant pas le(s) problème(s) que l'on essaie de résoudre. Elles permettent de faire attention à ce que la réflexion ne parte pas sur un concept trop vague, trop complexe ou large d'action (pour éviter l'effet "usine à gaz"), et qui oublie la mesure d'impact pourtant essentielle pour améliorer la solution, l'itérer et la faire grandir petit à petit.

Situation analogue

Principe de l'exercice : proposer un exercice de réflexion/analyse sur un sujet qui n'est pas le sujet principal du jour, mais qui permet aux participants de s'inspirer/réfléchir à un système avec du recul...

Comment ça marche : le principe est de donner à des participants un sujet à décortiquer sous forme de question/situation dont il leur faut comprendre le pourquoi/comment ça se fait/conséquences/etc. en une petite dizaine de minutes, suivi d'un débrief en plénière.

Toute la difficulté réside à choisir un sujet qui soit à la fois décorrélé de leur quotidien et qui leur permet une liberté de réflexion MAIS qui face écho aux considérations du jour pour que l'exercice ne soit ni vain ni gratuit. Exemples (pas forcément les plus intéressants/pertinents mais qui ont le mérite d'illustrer le propos) :

- Pourquoi tout le monde porte des bottes en hiver ? → car c'est une solution commode, universelle, pas chère qui répond au besoin primaire de se protéger du froid, peut faire également réfléchir aux normes sociales (on met des bottes aussi parce que tout le monde en met, mais c'est aussi lié à un effet de mode car leur style peut changer tous les ans sans remettre en question le concept de base)...
- Pourquoi un célèbre site de e-commerce est le N°1 dans le monde et comment s'y prend-t-il ? → car il propose d'acheter tout au même endroit (produits standards comme plus spécifiques, d'une marque ou de partenaires) et de se le faire livrer à domicile très rapidement, par des centres de stock et de tri réparti partout sur le territoire, avec une grande division du travail par tâches très codifiées etc... : cela peut faire réfléchir aux besoins des personnes et considérer l'importance de tout ce qui facilite la tâche à l'utilisateur/ lui fait gagner du temps/lui est pratique, mais aussi à la performance des systèmes logistiques, à la répartition du travail...avec à chaque fois les avantages et inconvénients de ces pratiques (pour les usagers, les employés, la hiérarchie, les partenaires...).
- Comment peut-on améliorer l'expérience de l'embarquement dans un aéroport ? → permet d'évoquer la situation émotionnelle de l'utilisateur à un moment clé d'un processus (stressé, parfois désorienté, doit suivre beaucoup de consignes, se déplacer de manière autonome dans un endroit grand plein de monde...), les problématiques liées à l'accueil de public (ne pas faire attendre trop longtemps, préparer les gens en amont dans la queue, que cette queue soit bien matérialisée, ménager des zones de repos et d'attente...) etc.
- etc, on peut imaginer autant de sujets de que contextes de travail ! (ex : un musée, un cinéma, un cabinet de dentiste, un supermarché, un ascenseur, un bateau-croisière, un artisan...)

Il fait savoir que ce genre d'exercice a un impact fort sur l'état d'esprit des participants pour envisager la suite des exercices : en général cela conditionne en partie les réponses/idées qu'ils vont avoir par la suite. Donc il faut choisir le sujet en connaissant un minimum leur profil...

- pour en jouer : si votre public n'est pas très adepte par exemple de solutions numériques, il peut être intéressant de leur faire réfléchir à ce genre de sujet pour qu'ils appréhendent leur potentiel (ex : paiement sans contact et par téléphone, applications mobiles, objets connectés...),
- attention à ne pas les braquer : il ne faut pas un sujet trop clivant ou trop orienté qui sort les participants de l'analyse et les place sur le débat idéologique, ce qui n'est pas l'intérêt de l'exercice.

Prise de recul

Principe de l'exercice : exercice de conclusion d'une (demie) journée d'ateliers, pour avoir quelques feedbacks pour améliorer vos sessions et pour que vos participants prennent du recul sur les ateliers et la méthode employée.

Comment ça marche : donner une feuille avec les questions suivantes (à adapter si besoin) où chacun répond par écrit individuellement :

- qu'avez-vous appris durant la phase de prototypage de l'atelier X ?
- est-ce qu'il y a eu des moments lors de la journée qui ont été particulièrement surprenants ou qui vous ont aidé ? Ces moments peuvent prendre la forme de questions ou remarques mémorables, un nouveau point de vue sur un problème, une idée surprenante, un défi, ou des pensées qui vous sont venues durant ces ateliers...
- quels sont les moments durant ces ateliers de design thinking qui vous ont paru particulièrement intéressants, utiles ou inspirants pour s'attaquer aux problèmes ?

Puis vous pouvez inviter les participants à partager en plénière leurs ressentis de la journée, notamment ceux évoqués en seconde question, pour voir si des éléments sont communs ou non.

5 Pourquoi

Principe de l'exercice : aide à remonter à la racine d'un problème, à la source du problème. Il peut être utilisé pour discuter de manière réflexive sur un projet, besoin, problème d'un groupe de travail, d'un porteur de projet, d'un interviewé...

Comment ça marche : peut se faire seul ou en binôme. La personne interrogée signale un problème et son interlocuteur lui demande successivement 5 fois "pourquoi [cela est advenu]". Exemples sur [Wikipédia](#).

5 Comment

Principe de l'exercice : aide à approfondir une solution, à voir comment la mettre en oeuvre de manière opérationnelle.

Comment ça marche : peut se faire seul ou en binôme. La personne interrogée propose une solution et son interlocuteur lui demande successivement 5 fois "comment [mettre cela en place]".

Cercle vicieux et vertueux

Principe de l'exercice : formaliser le fonctionnement d'environnements, identifier s'il y a des leviers qui peuvent être mobilisés ou non dans ce processus.

Comment ça marche : les participants sont invités à formaliser sur une feuille deux types de cercles : le cercle vertueux et le cercle vicieux de l'environnement donné. En quelques étapes (4 à 6 environ, en fonction du sujet), ils doivent décrire les actions, conséquences, influences etc qui constituent les étapes des deux cercles. Si cela est pertinent, ils peuvent relier les deux cercles par des flèches complémentaires indiquant des éléments qui peuvent conduire à passer d'un cercle à l'autre.

Template / concept : <https://d3ltpfxjzvda6e.cloudfront.net/2018/05/17/vicious-cycle-virtuous-cycle.png>

Fin en soi et moyen

Principe de l'exercice : lister ces deux éléments pour un projet pour éclairer la marche à suivre, aligner les parties prenantes d'un projet...

Comment ça marche : un facilitateur explique brièvement la différence entre les deux :

- fin en soi (valeur intrinsèque) : but à atteindre car désirable pour lui-même (ex : le bonheur)
- moyen (valeur instrumentale) : but qui, une fois réalisé, aide à accomplir un autre objectif (ex : une machine à laver sert à rendre des vêtements propres, ce qui constitue le but final)

Entre leurs deux peut être ajouté la manière, qui est la stratégie permettant d'aller du moyen à la fin en soi.

Les participants sont ensuite invités à remplir en groupe un template qui leur permettra de formaliser ces éléments ou de le modéliser en fonction de leur projet.

Exemples :

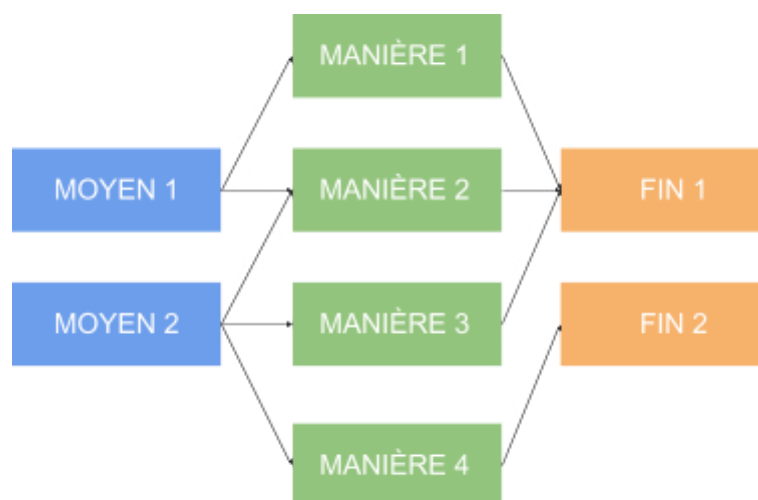
Tableau simple :

Moyens	Manière	Fin
élément X	manière appliqué à X	ce qui X permet d'atteindre
ou		
éléments X, Y, Z	manières diverses	fins à atteindre

Relation simple entre éléments



Relation complexe entre éléments



Référence : <https://patimes.org/wp-content/uploads/2018/11/ways-and-means.jpg>

Analyse d'impact

Principe de l'exercice : identifier les impacts provoqués par un changement sur les personnels, processus, métiers, autres projets en cours...

Comment ça marche : suivant la méthode suivante, un groupe de participants multi-compétences suit le déroulement suivant pour envisager toutes les évolutions qui peuvent advenir entre une situation actuelle A et une situation future B.

- Le facilitateur ou les participants déterminent les grandes catégories que le changement va impacter (l'exemple ci-dessous illustre des catégories pertinentes pour un projet à l'échelle d'une organisation, mais cela s'adapte en fonction des besoins).
- Deux méthodes d'animation de l'exercice possible :

- Les changements ne sont pas évidents et vous souhaitez les faire émerger

Les participants sont invités à noter sur des post-its les conséquences auxquelles ils pensent en fonction des catégories suivantes, affichées sur le mur :

- stratégie : mission, objectifs stratégiques...
- structure : effets sur l'organisation du travail, les processus, les métiers
- personnel : les incidences sur la motivation, les compétences, le style de management
- système : les conséquences sur les systèmes d'information, de décision, d'animation, de rétribution
- culture : les valeurs, les croyances, les normes de comportement...

- Les participants envisagent assez bien les changements, qu'ils ont pu citer sans difficulté de manière naturelle

Le facilitateur note les changements énoncés dans la première colonne de gauche, puis il remplit le tableau suivant à l'aide des participants :

	Effet sur...				
Changement	stratégie	structure	personnel	système	culture
X...					

Point d'attention : il faut donner comme consigne de ne pas aller trop dans le détail et de rester général.

- Évaluer et prioriser les conséquences identifiées : le but est de quantifier les impacts afin de savoir ceux auxquels il faut accorder une attention particulière. En groupe, leadé par le facilitateur.
- Décider : au vu du bilan dressé, est-ce que l'on maintient le changement envisagé tel qu'il est ? Est-ce qu'on revoit son périmètre d'action ? Ses objectifs ? Si les impacts sont gérables, les participants peuvent établir un plan d'action. En groupe, leadé par le facilitateur.

Modèle iceberg

Principe de l'exercice : permet de décortiquer le fonctionnement d'un fait advenu, de voir une situation dans son ensemble.

Comment ça marche : les participants doivent remplir le template suivant (en groupe ou sous-groupe, par post-it si nombreux, avec ou sans l'aide d'un facilitateur), représentant un iceberg sectionné en 4 :

- le fait (situé sur un premier niveau "réaction") : qu'est-ce qui vient d'arriver ? C'est le point d'entrée de la réflexion.
- les motifs/tendances (situé sur un second niveau "anticipation") : quelle est la tendance derrière ce fait ? Est-ce que cela s'est déjà produit ?
- la structure qui sous-tend tout cela (situé sur un troisième niveau "concevoir") : qu'est-ce qui influence les tendances ? Quelles sont les forces qui contribuent à ses tendances ?
- les modèles mentaux (situé sur un quatrième niveau "transformer") : quelles suppositions / croyances et valeurs ont les gens du système ? Quelles croyances font se maintenir le système ? Comment notre pensée permet que le système perdure ?

Template : https://www.researchgate.net/profile/Didem_Guerduer_Broo/publication/327262141/figure/fig1/AS:664890373062670@1535533626886/Systems-thinking-process-iceberg-model.png

https://static.wixstatic.com/media/ea3a65_ea434660424e4e1f907d1c0c829d66bf.png/v1/fill/w_552,h_435,al_c,q_85,usm_0.66_1.00_0.01/ea3a65_ea434660424e4e1f907d1c0c829d66bf.webp

Matrice de valeur

Principe de l'exercice : définir le rapport valeur/indicateur pertinent dans la situation donnée (valeur/temps, valeur/difficulté...) des différents objectifs d'un projet, ou les activités d'une journée.

Comment ça marche : seul ou à plusieurs, le(s) participant(s) remplissent la matrice suivante, après en avoir défini le référentiel de comparaison (valeur de tel objectif au regard de ...X référentiel ; il peut aussi être défini en amont par l'animateur). Cette matrice peut être placée sur un mur et remplie à l'aide de post-it, ou imprimée sur une feuille et remplie à la main.

Note : on peut complexifier cette matrice en ajoutant des axes ou nuances d'appréciation en

fonction des besoins ; attention à ne pas la rendre trop complexe pour en assurer la bonne compréhension et appropriation par les participants.

Exemples de template ci-contre.

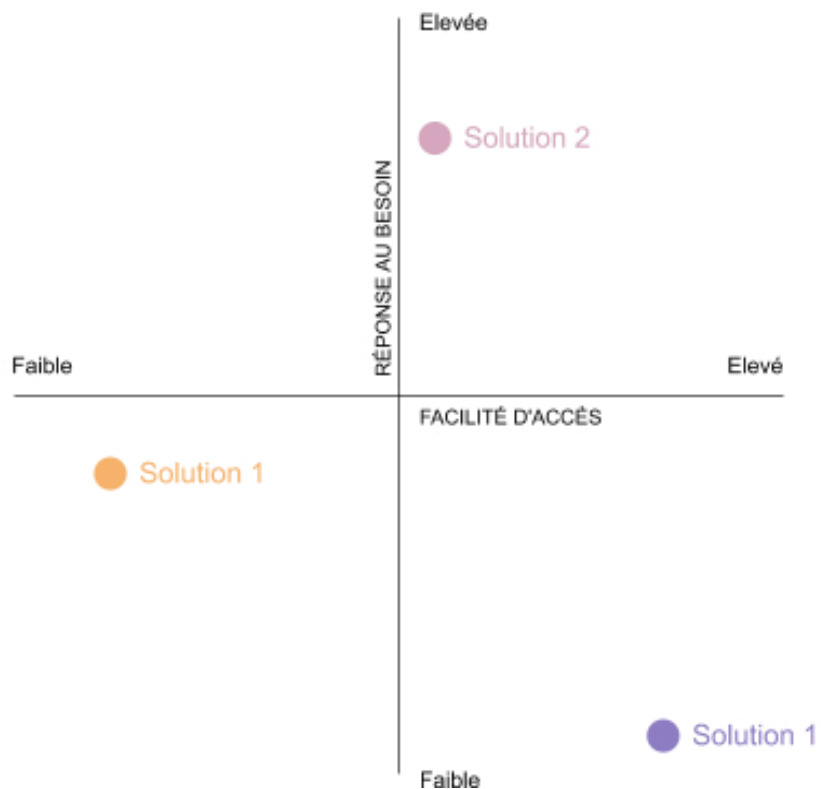
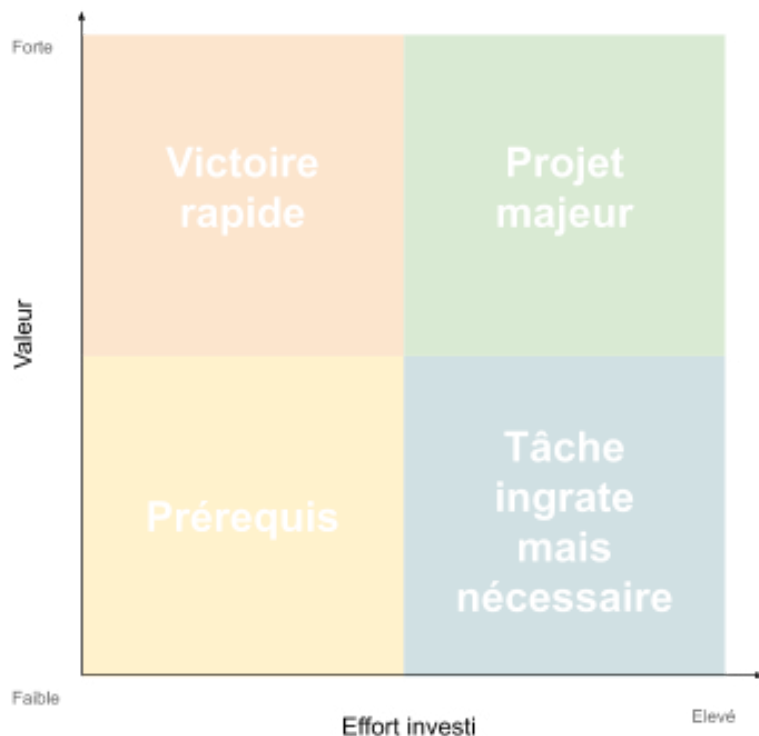
Mais aussi...

Valeur/temps : <https://templates.office.com/en-au/time-value-matrix-example-tm01195814>

Valeur/complexité : <https://airtable.com/templates/product-design-and-ux/expmDQuDIGcOdJ1ET/value-complexity-matrix>

On peut imaginer valeur/effort investi, valeur/coût, valeur usager/valeur organisation, mais une matrice peut aussi être utilisée pour évaluer/placer des solutions résolvant un même problème etc. ...

Exemple de matrice pour évaluer les solutions existantes pour un usager X concernant un besoin Y :



Diviser pour régner

Principe de l'exercice : appréhender un problème complexe petit à petit et ce de manière opérationnelle, ou formaliser un plan d'action.

Comment ça marche : sur le principe informatique, la méthode consiste à partir du problème complexe et de le diviser en de plus petites opérations à effectuer afin de faciliter sa résolution. Les participants peuvent donc inscrire sur une feuille le problème à résoudre, et dessiner un système de ramification avec des sous-problèmes à solutionner en premier. En fonction de la complexité de la tâche, dès un premier niveau de formalisation fait, les participants peuvent être scindés en sous-groupe pour travailler une ramification particulière, puis être réunis pour partager leur plan d'action et recevoir les conseils des autres groupes.

Exemple de structuration (problème complexe en rouge)



Modèle SIPOC

Principe de l'exercice : SIPOC signifiant "Supplier Input Process Output Customer" (FIPEC en français pour Fournisseurs - Intrants - Processus - Extrants - Clients ou encore FITEC, le "P" de processus devenant le "T" de Transformation), ce modèle sert à faciliter la formalisation et compréhension d'une structure pour mener à bien un processus quel qu'il soit.

Note : cet exercice est aussi à l'origine un exercice d'abord utile dans un contexte marchand pour une entreprise, néanmoins je vous le propose en guise là aussi d'inspiration. Explications issue de [cette source](#).

Comment ça marche : le principe est de remplir le tableau suivant, en commençant par les deux extrémités ("Process" et "Suppliers") puis en enchaînant les étapes intermédiaires. Il faut se cantonner aux activités principales, pour ne pas se perdre dans trop de détails et rester synthétique.

Process	Output	Customers	Inputs	Suppliers

Définition des catégories selon la source :

- **S** : identification des fournisseurs internes et externes, qui délivrent des éléments en entrée de processus
 - Adaptation : il s'agit d'identifier la "matière" en entrée d'un processus, ainsi il peut s'agir d'une politique éducative, d'une directive/commande d'un chef de service...
 - questions à se poser : qui fournit les données, matières, services, documents repérés dans la phase précédente ?
- **I** : liste des entrées (informations, matières...) alimentant le processus et transformées par les activités à venir
 - question à se poser : qu'est-ce qui alimente le processus ? De quoi a-t-il besoin pour fonctionner ?
- **P** : description des activités, étapes, tâches et opérations principales (sans entrer dans le détail) qui transforment les entrées en sorties
 - questions à se poser : que réalise le processus ? Quelles sont les principales activités ?
- **O** : liste des sorties (résultats, productions, documentation...) à destination des clients (ou bien pour d'autres processus en aval)
 - questions à se poser : que produit le processus ? Quelles informations, services, documents... trouve-t-on en sortie ?
- **C** : repérage des clients internes et externes, intermédiaires et finaux
 - questions à se poser : à qui sont destinés les éléments en sortie ? Qui va les utiliser ? Qui les attend ?

A la fin de l'exercice, en remettant les colonnes dans le bon sens, vous vous retrouvez avec le tableau SIPOC...

Suppliers	Input	Process	Output	Customers
Entrée X...				...à destination d'un public X, Y, Z

...qui décrit synthétiquement les processus à mettre en oeuvre.

Golden circle

Principe de l'exercice : pour comprendre la raison d'être d'un projet, d'une équipe, d'un service...

Comment ça marche : dessiner 3 cercles concentriques, chaque zone correspond, de l'extérieur vers l'intérieur :

- quoi : ce que l'on fait, l'activité principale d'une organisation, d'une personne,
- comment : la proposition de valeur qui différencie la structure des autres, comment les font ce qu'elles font
- pourquoi : les raisons qui pousse la structure à faire ce qu'elle fait, pourquoi les autres devraient porter intérêt à qu'elle fait, la vision de l'entreprise...

Ces zones peuvent être remplies à l'aide de post-it, en se posant les questions dans le sens ci-dessous, du plus simple/tangible au plus complexe.

// Exercices pour répartir le travail dans un groupe de travail —————

Attribuer des rôles en équipe

Principe de l'exercice : utile pour qu'un groupe de travail attribue des rôles à chacun pour faire avancer le projet.

Comment ça marche : former les groupes qui vont devoir travailler ensemble sur un projet. Distribuer à chaque membre du groupe un template de cartes rôles (prédécoupées ou à leur faire découper).

- Individuellement, chacun consulte les cartes rôles et les rangent en fonction du rôle qui correspond le mieux à sa personnalité/compétences à celui qui leur correspond le moins. (5-8 min)
- En groupe, on discute les cartes de chacun, on confronte les points de vue sur ce que les autres pensent de nous, ainsi le groupe s'auto-régule et attribue les rôles en ayant discuté avec tout le monde.

Il n'est pas obligatoire que tous les rôles soient pris (dépend de l'adéquation entre les rôles du template, la nature du projet, les compétences présentes dans le groupe), et on peut en

cumuler plusieurs.

Template p.6 : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf

Revue du travail de groupe

Principe de l'exercice : discuter des habitudes, de la logistique et du calendrier de travail pour organiser le groupe.

Comment ça marche : une personne du groupe se désigne "facilitateur" et va être celle qui va mener la discussion et prendre des notes de ce qui est dit (dans l'idéal, et en fonction de la taille du groupe, le facilitateur prend quelques notes globales, et une autre personne prend des notes plus précises (outils utilisés, calendrier plus précis, éléments attendus à la prochaine réunion... CR plus précis) et peut l'envoyer en fin de session).

Les éléments suivants doivent être abordés (liste non-exhaustive, à adapter) :

- le temps : la durée des réunions, leur fréquence, le temps de travail à prévoir hors réunion ou pour préparer la suivante...
- le calendrier : des réunions, des phases du projet. Prévoir ou garder en tête les potentiels imprévus qui peuvent demander de décaler ou d'annuler des points d'étapes et rester flexible.
- le lieu : où se réunir, les modalités d'accès en fonction des réunions/phases
- coordination : qui assure le suivi et la coordination de chacun pour faire avancer le projet ? Qui suit la logistique des réunions ?
- les règles/habitudes/rituels de travail : comment organiser les réunions (déroulé et lieu de réunion) pour qu'elles soient propices à des échanges horizontaux, efficaces, de confiance ? Comment faire pour que les retours critiques (positifs comme négatifs) puissent être formulés dans un climat serein qui permettent à chacun de les considérer ? D'autres règles peuvent-elles être formulées pour faire en sorte que les réunions se déroulent bien ?
- fournitures : qui doit ramener quoi ? Est-ce que les phases de prototypage nécessiteront un autre matériel plus spécifique ?
- documentation : qui se charge de prendre/collecter les photographies des post-it émis en réunion ? De faire des CR ?

// Exercices d'états des lieux d'une situation/ contexte -----

SWOT

Principe de l'exercice : définir les forces et faiblesses d'un système, d'une structure...

Comment ça marche : rassembler les participants autour d'un tableau (forme numérique, plume etc...) séparé suivant les 4 axes suivants, les faire discuter et remplir pour définir :

- forces (strengths) : quels sont les arguments, les points forts, les atouts du dispositif jugé ?
- faiblesses (weaknesses) : quels sont ses difficultés, les obstacles auxquels il doit faire face, ses défauts ?
- opportunités (opportunities) : quels sont les potentiels positifs, les changements à venir qui peuvent jouer en sa faveur ? (environnement technique, technologique, social, juridique, évolution de l'utilisateur...)
- menaces (threats) : quels sont les dangers, les points d'attention auxquels il faut veiller pour ne pas voir le projet arrêter ?

Speed Boat

Principe de l'exercice : faire une représentation imagée du projet et de son avancée. Utilisation variée possible de l'exercice : faire état des lieux, ou faire un planning prévisionnel de ce qui est à faire. Les objectifs sont d'harmoniser la vision sur le projet. Collecter tous les éléments porteurs et bloquants le concernant pour faire un état des lieux de la situation, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble alimentée par tous les profils.

Comment ça marche : L'animateur récapitule les acteurs désignés comme primordiaux lors de l'exercice « écosystème ». Il pose la question, si nécessaire, de la réduction du nombre de profils à traiter par leur éventuelle fusion ou mise de côté. Puis il présente le principe de l'exercice et sa lecture : le bateau est le projet, et il doit aller vers le phare, son objectif. Pour cela, il faut définir (toutes les catégories ou que certaines) :

- les vents favorisants : qu'est-ce qui aide au quotidien le projet à avancer ? (ressources etc.)
- les ancres : les freins au bon déroulement du projet, mais qui sont inhérents à celui-ci,

ils peuvent être levés (plus ils sont au fond, plus ils sont lourds et/ou importants)

- les rochers : les problèmes qui bloquent mais sur lesquels on a pas la main, donc à contourner (les obstacles éventuels, les risques à anticiper)
- les vents contraires : les forces qui s'opposent au projet (ce peut être d'autres initiatives, de la concurrence, mais cela fait partie de l'écosystème)
- les requins : les menaces au projet (les initiatives nuisibles mais adressées contre le projet, là où les vents contraires sont existants mais pas adressés)
- les ilots : les étapes intermédiaires pour arriver à l'objectif
- les cartes postales : ces cartes servent à expliquer ce qu'on fait à qqun qui n'est pas là : cela force à être synthétique etc.

L'animateur va ensuite constituer des groupes de travail de 4-5 personnes avec profil/compétences variées autour d'un support. Son rôle est ensuite d'animer l'exercice si besoin est, de répondre aux questions des participants voire de les aider à qualifier les éléments s'ils ont des doutes. Ce n'est pas grave si des éléments sont mal qualifiés, l'important étant qu'ils figurent quelque part. Lors des échanges, il peut être amené à rédiger les cartes et à formaliser les objectifs (partie phare).

Si l'exercice est utilisé comme support pour construire un planning de tâches, la lecture change : le phare est le projet et le bateau l'équipe de travail, les ilots sont les étapes intermédiaires...

A la fin de l'exercice, les groupes sont invités à présenter leur speed boat, soit chacun l'un après l'autre, soit de manière exhaustive pour le premier puis le second complète le premier de ses cartes. Moment de questions/remarque si nécessaire avant de passer à un autre groupe de travail.

Si cet exercice est restitué a posteriori à d'autres personnes (par exemple les participants du jour suivant), il est judicieux de faire faire cette restitution au porteur de projet ou à l'un des participant qui, lui, saura relire les cartes.

Template : https://blog.engineering.publicissapient.fr/wp-content/uploads/2015/04/speedboat_agile_xebia1.png

DIKA (Drop, Improve, Keep, Add)

Principe de l'exercice : faire un état des lieux du projet, souvent après une première itération, pour établir un plan d'action à la suite de cela. Pour évaluer où l'on en est d'un projet, des activités menées dans une équipe...

Comment ça marche : dessiner une croix en forme de + sur votre support préféré, suffisamment grande pour permettre de mettre des post-it dans chaque zone. Attribuez à chaque zone un des 4 termes suivants :

- drop (jeter) : ce qui ne doit pas être conservé après le test de la première itération
- improve (améliorer) : les éléments qui doivent être renforcés, améliorés
- keep (garder) : ce qui doit être conservé en l'état
- add (ajouter) : ce qui doit être ajouté et qui était manquant

Cartographie des processus

Principe de l'exercice : formaliser le fonctionnement d'une structure (workflow, acteurs impliqués...) afin de l'analyser et de pouvoir le faire évoluer. Peut servir à la communication interne.

Comment ça marche : selon les informations suivantes, pour réaliser cette cartographie deux entrées en matière sont possibles :

- soit partir des macro-processus (réalisation, pilotage, support...) puis aller progressivement dans le détail en représentant les principaux processus les composant,
- soit partir des entrées principales (inputs - commande client, réclamation...) et décrire les processus mis en oeuvre pour satisfaire la demande.

Attention au niveau de détail de description des processus : si cela reste dans les grandes lignes, cela ne permet pas de se saisir opérationnellement de la cartographie. Néanmoins, si cela est trop détaillé, la cartographie risque d'être illisible et/ou inexploitable.

Pour formaliser visuellement cette cartographie, on peut utiliser un mode de représentation en schémas avec ramifications, en petits sketches/croquis, en listes ordonnées...

Analyse des écarts à combler

Principe de l'exercice : permet de dresser un constat sur une situation actuelle et voir comment aboutir à une situation future.

Comment ça marche : demander à un groupe de participants de remplir le tableau comparatif suivant (source) :

Situation actuelle	Situation future souhaitée	Facteurs explicatifs de l'écart entre les deux	Leviers d'action

Consignes de remplissage :

- être précis : si possible renseigner des objectifs quantifiables, des indicateurs, des faits qui marquent une avancée
- définir des objectifs atteignables, mesurés
- décrire des leviers d'action qui permettent d'atteindre les objectifs

Modèle PESTEL

Principe de l'exercice : grille d'évaluation des facteurs externes qui viennent influencer une structure. Etude sur l'environnement d'une entreprise.

Note : le modèle est mis à titre d'exemple pour inspirer d'autres grilles, car tel quel il n'est pas très pertinent pour l'évaluation d'un service, projet... → n'hésitez pas à le faire évoluer et à en proposer des adaptations qui augmenteront cette ressource !

En italique ci-dessous est proposé des pistes de transformation.

Comment ça marche : les participants sont en petit groupe pour recenser tous les facteurs d'influence en fonction de la grille d'analyse suivante ([source](#)) :

- P / politique : toutes les règles émises par les instances politiques (gouvernement, Union Européenne, organisations mondiales...)
- E / économie : indicateurs de santé macro-économique (taux de croissance, chômage...) qui indiquent des tendances de fond en matière de consommation → *on peut imaginer compléter/substituer ici par une analyse financière du service/projet*
- S / social : évolution de la population et de ses caractéristiques (pyramide des âges, comportements et références socioculturels...) qui participent à créer de nouveaux comportements d'achat → *on peut simplement voir ici les impacts sur les nouveaux usages/attentes concernant le service, projet*
- T / technologie : les avancées technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs déjà présents → *peut-être cela peut être converti en analyse des ressources technologiques disponibles en interne et ce qui se fait dans le même domaine dans le privé, ce qui est disponible sur le marché...*
- E / écologie : les nouvelles normes, règles, comportements en vigueur concernant le développement durable

- L / législation : évolution du cadre réglementaire et législatif (code du travail, marchés...) qui peuvent entraîner des impacts sur la mise en place administrative avec éventuelles lourdeurs, charges supplémentaires, facilitation de certains processus...

Une fois la grille renseignée par les participants, ils doivent regrouper les faits qui indiquent des tendances structurelles, puis déterminer sur ces tendances ont un effet positif ou négatif sur la structure évaluée et de quelle manière.

Business model canva

Principe de l'exercice : retranscrire simplement et concisément le modèle économique d'une entreprise. Il peut être adapté, dans une certaine mesure, pour cartographier le modèle d'un projet etc.

Comment ça marche : les participants remplissent le template suivant, indiquant ces différentes catégories :

- partenaires clés
- activités clés
- ressources clés
- proposition de valeur
- relation avec l'utilisateur
- canaux (d'interaction avec l'utilisateur)
- segment usager : groupe homogène de personnes ou d'entités ayant les mêmes besoins, sensibles à la même communication, que vous toucherez par les mêmes canaux, qui accepteront les mêmes modalités, avec qui vous aurez le même type de relations.
- structure de coûts : quels sont les coûts les plus importants, les activités/les ressources coûteuses ? Est-ce que votre projet est axé sur les coûts (réduction des tarifs, du temps...) ou sur la valeur (création de valeur-ajouté...)
- flux de revenus : comment chacun des segments paiera-t-il ? A quelle fréquence, quel montant, en fonction de quelle quantité (achat au volume...), si on fournit un service gratuit à un segment lequel apportera des revenus ? → cette case ne sera sûrement pas pertinente au vu de tous les projets et peut être facilement remplacée par les indicateurs de réussite

Template : <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model>

Sources :

A consulter tel quel :

- Le livre explicatif en français : <https://fr.slideshare.net/geoffreydorne/le-design-thinking-en-bibliothque-63901224>
 - en anglais : https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/libraries-toolkit_activities_2015.pdf
- <https://www.codeur.com/blog/methode-creativite/>

A fouiller :

- https://www.hb.edu/uploaded/Innovation_Summit/Wolf-TinsmanBarryDavis_DesignThinkingWorkshop.pdf
- <https://blog.prototypr.io/45-design-thinking-exercises-91bf63d2ef15>
- <http://www.catalinacatana.com/wp-content/uploads/2018/10/Design-Thinking-playbook.pdf>

Pour aller plus loin...

D'autres ressources très bien renseignées :

- <https://comment-faire.modernisation.gouv.fr/>
- <https://www.metacartes.cc/>
- <https://www.lafabriquedumonde.fr/>
- <https://www.sessionlab.com/library>