# Webinaire Bien faire du numérique public

# DINUM - DesignGouv

# 19 mai 2022

– Marine Boudeau : Bonjour à toutes et tous. Bienvenue dans ce webinaire intitulé « service maximum pour mieux faire du design de services publics numériques ».

C’est un webinaire qui va durer deux heures. Et, donc, nous serons deux à vous accompagner pendant ces deux heures. Pour réagir sur les réseaux sociaux, #servicemaximum et vous pouvez retrouver notre compte DesignGouv sur Twitter, sur LinkedIn et sur Instagram. Vous pourrez aussi poser vos questions dans le chat. Les questions seront abordées pendant les trente dernières minutes de cette session, de 11h30 à 12h.

Ensemble, je me présente, je suis Marine Boudeau, cheffe du pôle design des services numériques au sein de la direction interministérielle du numérique, je suis accompagnée de...

– Ugo Desertine, lead designer au sein du pôle également.

– Marine Boudeau : Je vais présenter le pôle design des services numériques, nous accompagnons les ministères pour améliorer leur service numérique en ligne, nous avons développé des experts numériques pour travailler sur les démarches du ministère. On a lancé l’observatoire de la qualité des démarches en ligne en 2019 afin de suivre l’évolution de la qualité de l’expérience utilisateur et usager sur 250 démarches administratives que vous connaissez sans doute : la déclaration d’impôts, la demande de RSA, le renouvellement Pôle Emploi. Sur toutes ces démarches, on analyse leur qualité avec huit critères, dont la satisfaction des usagers, des citoyens, et puis on s’assure aussi que ces démarches soient optimisées en termes de qualité, qu’elles font bon usage des API, c’est-à-dire qu’elles échangent les données avec les autres administrations pour ne pas vous demander 10 000 fois les mêmes données. Elles s’assurent aussi d’être accessibles aux personnes en situation de handicap. Troisième mission : diffuser une culture et des méthode centrées sur les besoins des citoyens, et donc, on produit des formations, des ateliers, on est aussi présents sur les réseaux sociaux pour faire vivre cette culture du design au sein de l’Etat, et on est enfin responsable de la rédaction et de la diffusion du RGAA, le Référentiel général d’amélioration de l’accessibilité, et à côté de ça, on crée pas mal d’outils pour justement vulgariser la prise en main de l’accessibilité et faciliter son accès à toutes et tous. C’est parti, démarrons.

En 2022, rien n’est plus facile que de produire des produits et des services numériques, vous vous réveillez un matin et vous avez une nouvelle idée. Pas de problème, d’ici la fin de journée, elle peut être en ligne, accessible au monde entier. C’est concret, c’est immédiat, c’est quelque part un peu magique.

Internet et le numérique, tels qu’ils existent aujourd’hui, c’est avant tout une chance, un accès à des milliards d’informations et de services partout dans le monde; la communication avec vos amis et vos proches, de la culture, l’accès à l’éducation, évidemment l’accès aux services publics et puis aussi beaucoup d’avancées en matière de santé, de nouvelles capacités de travail, on a pu vraiment le voir ces deux dernières années, et plus encore. Mais le souci, c’est qu’il est tellement facile finalement aujourd’hui de produire du numérique qu’il est souvent quelque part un peu produit à la chaîne, sans prendre en compte son impact sur l’habitabilité de la planète, sans prendre en compte son impact écologique et social et les personnes qu’il peut laisser au bord du chemin. Aujourd’hui, c’est 12 millions de personnes qui sont en situation de handicap, qui ont besoin, pour naviguer sur le Web, que les interfaces numériques leur soient accessibles, c’est aussi 16 millions de personnes qui sont en situation d’illectronisme et qui ont donc moins de facilités avec le numérique et qui nécessitent des interfaces plus simples, un langage plus simple. Cette recherche de la simplicité, elle nous sert à toutes et tous. Quand on crée un nouveau service, c’est une multitude de pages et de fonctionnalités à maintenir, à améliorer dans le temps. Le numérique, ce n’est pas statique comme un banc qu’on va designer et poser au bord d’un parc, il doit s’adapter aux pratiques changeantes des individus et à leur environnement, et cette maintenabilité peut avoir un coût surtout si le service est complexe, et dans l’intérêt, forcément, de simplifier les services, il faut simplifier ces services pour qu’ils soient plus facilement utilisables et maintenables dans le temps.

Récemment, un rapport de l’INSEE, publié en mai 2022, très récent, nous dit qu’en 2021, c’est à peu près 67% des adultes en France métropolitaine qui déclarent avoir effectué au moins une démarche administrative.

De même, 32% de ces adultes, des adultes en France, ont renoncé à effectuer une démarche en ligne. Et pourquoi ? 30% d’entre eux estimaient que la démarche était trop complexe, 26% d’entre eux ne se sont pas sentis capables. 13% d’entre eux n’ont pas eu de réponse de l’administration. 12% d’entre eux n’ont pas pu obtenir l’aide nécessaire pour réaliser la démarche. Et puis, enfin, 7% d’entre eux ont estimé que, finalement, ça n’en valait pas la peine. On notera, petite parenthèse par ailleurs, que les femmes renoncent moins que les hommes et sont donc plus persévérantes avec quatre points de différence. Tout ça pour vous dire qu’on est loin de produire des services qui donnent envie et des services publics numériques notamment au sein des administrations d’Etat. Donc, on peut faire mieux, faire mieux tout en faisant moins, c’est questionner la pertinence de ce qu’on crée, de s’assurer que tous les objets, que ce soient des produits, des services, des infrastructures, soient le plus soutenables et accessibles au plus grand nombre.

Depuis un an, avec l’agence Où Sont les Dragons, on a réalisé des entretiens avec des acteurs du numérique public de l’Etat, un directeur numérique d’un ministère, des chefs de projet, des responsables produits, des designers, des développeurs, des développeuses, tout un tas d’experts et de personnes internes à l’Etat, parfois des prestataires aussi, des entretiens pour nous permettre de comprendre au sein de chacun des opérateurs, des ministères, des directions, comment eux-mêmes ressentaient la conception de services numériques. Et puis, on a aussi, à travers nos travaux, comme je le disais au début, on accompagne les administrations dans le temps à faire du numérique, à designer, à auditer les expériences, et à travers tout ça, on a des conclusions et des idées qu’on va aujourd’hui vous présenter, des idées pour mieux faire du numérique public.

Alors, au cours de ces deux heures, qu’est-ce qu’on va raconter ?

Eh bien, on va déjà définir qu’est-ce que le design de services publics numériques. Ensuite, on va proposer ce qui, pour nous, est un bon service public numérique. L’idée, c’est de définir un cadre commun, qu’on puisse s’entendre tous ensemble. Ensuite, une fois qu’on a défini là où il faut aller, il faut se dire comment on y va. Donc, on détaillera des idées sur comment faire du bon service public numérique.

Ensuite, on parlera de l’importance des cadres organisationnels pour arriver à cette exemplarité en termes de numérique public. Enfin, on conclura et on laissera trente minutes à la fin pour vos questions, que vous pouvez poser dès maintenant dans le chat, et donc, qu’on traitera à la fin.

C’est parti.

– Ugo Dessertine : Merci Marine pour cette introduction. On va tout d’abord se poser la question de : qu’est-ce que le design de services publics numériques ? Beaucoup de termes là-dedans. Pour commencer, qu’est-ce que le design ? Il y a beaucoup de définitions possibles. Pour nous, le design, c’est un processus créatif et humain, c’est ce qu’illustre un peu ce schéma, qui vise à proposer des solutions aux enjeux du quotidien, quels qu’ils soient (économiques, sociaux, environnementaux). Pour y parvenir, le design va allier plusieurs disciplines, c’est sa capacité d’entraînement de tout plein de disciplines pour les mettre au service de la proposition de la solution et de son concrétisation.

Ensuite, on peut se demander, sur la slide suivante, pourquoi le design ?

Parce que, jusqu’à maintenant, a priori, on savait faire des services sans nécessairement utiliser du design. Là où le design va intervenir et a son importance, c’est parce que nous sommes des êtres humains, et des êtres humains humains, j’ai envie d’insister sur le terme, et non des machines. C’est-à-dire qu’à travers les services qu’on va produire, on ne va pas s’en servir de manière mécanique, mais au contraire, on a tous, nous, derrière nos écrans et nos appareils, nos besoins, nos attentes et nos ressentis, et qu’il est évidemment important de prendre en considération. Pour cette raison, il est indispensable de concevoir des solutions qui prennent en compte notre diversité et, au-delà de notre diversité en tant que personnes, plus largement, en tant que société, et tous les enjeux qui s’imposent à nous. On peut parler par exemple des enjeux économiques, des enjeux sociaux, qui dépassent le cadre purement individuel. Et c’est en ça que le design est fort, et on va voir pourquoi. C’est là qu’il peut intervenir.

Maintenant, qu’est-ce que le design de services publics numériques ? C’est le design appliqué aux services publics numériques, et qui va en fait être à la jonction entre trois grandes disciplines de conception. Tout d’abord, c’est la conception centrée utilisateurs, donc qui consiste à concevoir des services centrés sur les utilisateurs, et donc, fatalement, avec une approche humble et empathique. On n’est pas là pour donner des leçons, on est là pour être à l’écoute, comprendre les utilisateurs au sens large, on le verra, c’est au cœur du design,. C’est à la jonction aussi avec la conception de services numériques, qui du fait de cette discipline particulière, mobilise des outils spécifiques. On conçoit le numérique et il faut intégrer tout ça dans la conception. Enfin, à la jonction avec la conception innovante, c’est le fait de concevoir dans des environnements qui vont être complexes, mouvants, incertains et qui vont donc nécessiter des manières de travail qui sont agiles, on peut le dire, qui savent se modifier au fur et à mesure du temps et de l’évolution de l’écosystème, de l’environnement, et qui savent traiter cette complexité de la même manière pour réussir à rentrer dans des problèmes qui peuvent être très complexes.

Ce qui est important de souligner, et on tient à le dire tout de suite, c’est que le design de services publics numériques est une approche systémique. On part de l’utilisateur, mais quand on parle d’utilisateur, en fait, on implique, on considère tous les acteurs qui sont mobilisés, et donc, on va prendre en considération tous leurs besoins. Quand on parle des acteurs, on parle évidemment des utilisateurs et utilisatrices des services, des citoyennes et des citoyens, ou des associations, des entreprises, ça s’adresse à elles. Mais aussi des aidants et des aidantes, c’est-à-dire des personnes qui peuvent accompagner d’autres à réaliser des démarches et à utiliser le service, également les agentes et les agents, qui auront à traiter des demandes et à intervenir aussi dans l’accompagnement potentiellement, mais aussi les partenaires, des associations, des entreprises, d’autres structures extérieures qui interviennent dans un service, en fonction du service et de la complexité, il peut même y avoir beaucoup d’acteurs mobilisés autour de ce service. Et encore plus largement, c’est un peu ce qui est dessiné avec cette patatoïde autour, c’est tout l’écosystème au sens large, l’environnement au sens économique, social, et également la préservation, comme tu le disais Marine, de l’habitabilité de la planète. Tous ces enjeux qui sont encore plus larges et qui sont pris en considération dans le design de services publics numériques. Juste un petit mot pour vous dire qu’on a fait une formation spécifique sur le design, on vous invite à aller la consulter, elle est en replay sur notre chaîne YouTube évidemment.

– Marine Boudeau : Maintenant, on va définir : qu’est-ce qu’un bon service public numérique ? On va vous demander de nous dire dans le chat, de réfléchir pendant quelques minutes, de poser des mots, des adjectifs, de nous donner quelles sont les caractéristiques d’un bon service numérique pour vous. On vous laisse réfléchir une minute... On sait qu’il y a un petit retard...

– Ugo Dessertine : n’hésitez pas.

– Marine Boudeau : accessible, pour Aline... Utile, simple... Intuitif, fluide... Efficace, rassurant, inclusif, clair et simple, facile à utiliser par tout le monde, simple, intuitif et accessible, compréhensible par le plus grand nombre, simple, facile d’utilisation, joli, disponible... Très important ! Clair, qui répond à un besoin, accessible et logique, accessible à tous avec ou sans handicap, ergonomique, simple, accessible, univoque, aide en ligne, épuré, très bien, faciliter les démarches administratives, interopérable, sécurisé, beau, avec de la communication à chaque étape, qui ne demande pas d’aide d’un tiers, clair, fluide... Vous avez des choses à dire ! Un service qui aide l’usager au fur et à mesure, remplir automatiquement la ville quand on remplit le code postal, par exemple, qui est mis à jour, qui est interopérable, évolutif, qui facilite la vie des administrés, avoir unretour quand on pose une demande, un guidage clair, simple, facile à appréhender rapidement, assistance, aide au survol, description des formulaires, attractif, accueillant, avec des bonnes données, des données justes, interopéables, avec des plateformes de type France Connect, qui ne laisse personne sur le côté, répondant aux besoins des utilisateurs, sans fenêtres dans tous les sens, qui part d’un besoin concret, débrayable sur un contact personnifié, utilisé pour répondre à un vrai besoin, qui donne à toutes et tous les mêmes droits... Merci, c’est très complet. Vous avez tout compris, en fait, on n’a pas besoin d’être là aujourd’hui ! Au cours de nos travaux, on a établi qu’il y a cinq grandes caractéristiques pour un bon service public numérique.

Un numérique qui est pertinent, soutenable, protecteur, émancipateur et inclusif. Produire ce type de numérique exemplaire, c’est un numérique qui rendra vos utilisateurs et vos utilisatrices, usagers, citoyens, citoyennes heureux, leur donner du plaisir. C’est pour ça aussi qu’on est sur cette planète. Et surtout rendre aussi vos équipes fières de pouvoir créer des services exemplaires. Pour commencer, un service pertinent. Qu’est-ce qu’un service pertinent ? C’est un service qui doit d’abord être utile, vous l’avez mentionné dans vos commentaires, c’est-à-dire qu’il doit apporter une solution adaptée à un besoin concret. Si ça ne sert à rien, c’est peut-être une dépense qui est mal engagée. Un service qui est ensuite utilisable, ça paraît évident, mais c’est bien de le dire. Il doit pouvoir être utilisé sans entrave en toute situation et évidemment par un plus grand nombre de personnes. Un service simple, qui ne requiert pas de compétence particulière et qui est rapidement complété, c’est-à-dire qu’on arrive très facilement à la fin et on est débarrassé, et ça, vous l’aviez aussi pas mal mentionné dans vos commentaires. Et l’un de vous l’a mentionné, quelque chose qui est joli, et en effet, la désirabilité d’un service est aussi essentielle : donner du plaisir quand on s’approprie et quand on voyage sur ce service. Et puis donner envie de le faire, de le réaliser. On l’a vu tout à l’heure dans l’étude de l’INSEE, certaines personnes se disaient : finalement, est-ce que c’est si important que ça que je fasse cette démarche administrative ? Forcément, c’est problématique si nos concitoyens pensent cela.

– Ugo Dessertine : Un bon service doit être soutenable. Qu’est-ce qu’on entend par là ? Plusieurs choses. D’abord, c’est un service sobre, donc que ce soit du système technique jusqu’à l’interface, sur toute la complexité du service, il doit être sobre, respectueux autant que possible de l’environnement, et en tout cas, il doit consommer et utiliser le moins de ressources possible. Il doit être résilient et maintenable. Et cela justement pour permettre qu’il perdure dans le temps malgré tout les évolutions des matériels et des technologies. Donc, il faut qu’on service puisse être utilisé le plus longtemps possible, tant qu’il a un sens à être utilisé, bien entendu, tant qu’il est encore utile et pertinent, et qu’il accompagne les différentes évolutions, qu’il se mette à jour au fur et à mesure, et enfin, c’est un service qui peut être mutualisé, c’est-à-dire ouvert et réutilisable par d’autres, comme l’utilisation des logiciels libres ou la contribution aux logiciels libres existants pour éviter de réinventer à chaque fois des choses qui existent potentiellement déjà, et permettre de perfectionner ce qui existe et le rendre meilleur pour ceux qui voudraient les utiliser. Et donc, qui dit soutenable dit également un service qui va être soutenable économiquement et pérenne.

Ensuite, un service doit également être protecteur. Vous avez parlé, dans le chat, de « rassurant ». On touche justement à cette notion-là ici quand on parle de protecteur. D’abord, ça va être un service qui est fiable, qui assure la sécurité des informations, qui est transparent. Dans ce cas-là, qui est explicite sur le fonctionnement du service. Si on a des critères de sélection, il faut qu’ils puissent être explicités, si on a un algorithme qui fonctionne, et qui va traiter les demandes de manière algorithmique, il faut qu’on puisse expliquer comment l’algorithme fonctionne et quels sont les critères de sélection, même si on utilise du maching learning ou de l’intelligence artificielle, il faut être en mesure de pouvoir justifier auprès des personnes qui font les demandes pourquoi telle ou telle décision a été prise. Il doit être également respectueux de la vie privée, souverain, il doit protéger les données des utilisateurs, leurs libertés, la vie privée, je pense par exemple au respect du RGPD mais pas uniquement. Et enfin, qui doit être respectueux de l’attention, donc là, on parle de l’attention des utilisateurs, c’est-à-dire qu’il va minimiser la sollicitation de l’attention, qui va éviter de surcharger la personne en temps et en attention pour l’utilisation de ce service. Ensuite, un bon service numérique doit aussi être émancipateur. Qu’est-ce qu’on entend derrière ce mot ? C’est d’abord de développer le pouvoir de, c’est-à-dire un service qui va permettre de renforcer et maintenir l’autonomie des personnes, pas créer des services qui, au contraire, dégradent l’autonomie des personnes, mais qui la maintiennent et qui sont là aussi pour accompagner si nécessaire, et également développer le pouvoir sur, c’est-à-dire faciliter les choix et la contestation. Ça va être la possibilité de pouvoir intervenir même dans la création du service ou alors pouvoir revendiquer certaines modifications, pouvoir revendiquer, contester certains fonctionnements vis-à-vis de ce service, donc qui place ceux qui créent le service en posture d’écoute et de prendre en considération les retours de l’utilisateur.

– Marine Boudeau : Enfin, un service qui soit inclusif. Qu’est-ce qu’on entend par « inclusif » ? Vous l’avez aussi mentionné pas mal dans le chat, c’est qui prenne en compte les usagers dans leur diversité, les disparités d’aisance avec l’usage du numérique, c’est-à-dire qu’on est toutes et tous un peu différents dans notre usage du numérique, et notamment avec tout d’abord l’accessibilité aux personnes en situation de handicap, c’est-à-dire s’assurer que toutes les personnes en situation de handicap peuvent utiliser un service, traiter aussi des diversités d’équipement et d’accès au réseau. On n’a pas tous les téléphones dernière génération, la connectivité au maximum, selon là où on habite.

Et, donc, il faut vraiment pouvoir s’adapter aussi à cela. Et c’est pour ça que, nous, on regarde vraiment avec attention aussi la performance des services numériques. Que le langage soit clair et compréhensible. Donc, il existe plusieurs niveaux de langage. On ne rentrera pas aujourd’hui dans ce sujet, mais on l’a traité dans d’autres formations. Le langage administratif, voilà, il faudrait presque une formation au langage administratif pour comprendre certaines interfaces. Ça, c’est interdit de faire en sorte que des personnes soient exclues juste à cause du langage, donc qu’il soit clair et compréhensible, et notamment aussi, dans tout ce qu’on appelle le design légal, les règles d’utilisation d’un service, qu’elles soient les plus simplifiées possible pour que les gens les lisent et qu’ils ne passent pas outre ce contenu. Enfin, et ça, c’est aussi très important, sans biais. C’est-à-dire, parfois, certains algorithmes peuvent biaiser des résultats et donc, il faut s’assurer que les informations qui sont traitées traitent les personnes, les individus de manière égale. Et comme tout à l’heure, Ugo l’a mentionné, on a produit déjà pas mal de formations autour de l’accessibilité numérique, elles sont toutes disponibles aussi sur notre chaîne ici, sur notre site aussi, et puis on organise auprès des agents publics beaucoup aussi d’ateliers en plus petit nombre, on en parlera un petit peu plus à la fin, autour des enjeux de l’accessibilité numérique et comment, en tant que designer, que développeur, que chargé de projet, etc., les comprendre. On a tous un rôle à jouer dans ce sujet de l’inclusion numérique.

– Ugo Dessertine : On va maintenant aborder la question du « comment ? ». Une fois qu’on a placé et posé ces principes, comment faire un bon service public numérique ? A ce niveau-là, on doit le dire tout de suite, nous, on n’est pas là pour dire qu’il y aurait une méthode, une manière de faire à appliquer à la lettre et qui serait la voie royale pour assurer un bon service public numérique. Dans l’environnement administratif comme dans tout environnement, on sait très bien que les contextes et les situations sont nécessitaiment très variés et très divers, les produits numériques sont très divers, et il serait complètement absurde et contre-productif de venir dire : voilà comment il faut faire et il n’y a pas d’autre solution. Au contraire, ce qu’on souhaite proposer ici, dans ce que je vais aborder par la suite, c’est plutôt des briques qui, quand même, me semblent essentielles, c’est-à-dire que, si elles manquent, elles vont empêcher la réalisation d’un des principes que l’on a abordés aussi et la bonne coordination de l’ensemble pour aboutir à un bon service numérique. Elles sont essentielles, et on le verra à la fin, pour autant, les situations sont diverses, donc ça va être en fonction du contexte que les méthodes qui seront mises en place devront être décidées par les équipes et les acteurs pour le meilleur fonctionnement du projet. Comment faire un bon service public numérique ? On ne vous donnera en tout cas pas la recette clé en main. Dans un premier temps, ce qu’on va tout de même préconiser, pour nous, c’est que, pour un bon service public numérique, il faut au moins penser trois grandes phases dans le cycle de vie de ce service. La première phase, ça va être la phase où on va élaborer et valider un concept. La deuxième phase, ça va être la phase où on va développer et éprouver une solution. Puis, la troisième phase, ça va être celle où on va déployer et améliorer en continu le service. C’est évidemment une phase qui ne s’arrête pas dès que le service est en ligne. Mais par contre, il peut avoir une fin, il faut savoir mettre fin à un service quand il n’est plus utile ou pertinent. Je vais revenir un peu dans le détail de chacune de ces phases. Elaborer et valider un concept, qu’est-ce que c’est exactement ? Ça va être une phase dans laquelle on va émettre une proposition qui formule et démontre des hypothèses claires sur les objectifs stratégiques attendus du service vis-à-vis des besoins de chacun et de chacune. C’est à cet état qu’on va déjà explorer le contexte et le besoin et mettre en forme des hypothèses d’abord, puis aboutir à des objectifs stratégiques clairs pour le service. C’est aussi une phase où on peut se dire que l’idée du service qui est arrivée n’était pas pertinente, et donc, le projet peut s’arrêter à cette étape-là tout à fait. Mais en tout cas, c’est ici que se dessine le concept. La deuxième partie, on va, ici, développer et éprouver une solution. L’idée, ça va être de proposer une solution viable en termes techniques, organisationnels et économiques, c’est important, qui sera stable, dimensionnée... Pas nécessairement dimensionnée pour un usage énorme, mais qui pourra passer à l’échelle en tout cas. Et qui a fait la preuve, et ça, c’est peut-être le plus important, par l’expérimentation qu’elle est en capacité de répondre aux objectifs stratégiques, que l’on a à la première étape. Ici, on va proposer une solution viable et qui a prouvé qu’elle pouvait remplir ces objectifs stratégiques, on verra comment on fait ça par la suite. A la fin de cette phase, on a une solution qui a déjà été éprouvée et qu’on peut rendre disponible. Et la troisième étape, c’est l’étape qui va consister à déployer et améliorer en continu le service. D’une part, implémenter le service si ce n’était pas le cas, et d’autre part, l’améliorer en continu, c’est très important. Un service ne s’arrête pas, le développement et la conception d’un service ne s’arrêtent pas une fois qu’il a été mis à disposition des utilisateurs, il faut s’assurer en permanence qu’il répond toujours au besoin, et le faire évoluer si besoin. Il ne s’agit pas non plus de faire évoluer un service à tout prix et de vouloir toujours y ajouter des fonctionnalités, il faut au contraire s’assurer d’être en accord avec les objectifs stratégiques initiaux. C’est aussi la phase dans laquelle on va aussi diffuser le service, le rendre disponible, en faire la communication auprès des personnes qui peuvent y avoir accès, si c’est une aide par exemple. Et comme je le disais, ce qui n’apparaît pas ici, c’est savoir clôturer, terminer un service s’il n’est plus perti-nent, s’il ne répond plus aux objectifs et qu’aucune évolution n’est possible, parce que le contexte a changé. Comme on l’a dit, il faut savoir s’adapter au contexte. Voilà pour les trois phases. Ensuite, on a défini cinq familles d’activités qui nous semblent essentielles lors de la création, de la conception et du développement d’un service public numérique. Elles sont les suivantes : vous avez un ordre et vous aurez tendance à vouloir y voir un enchaînement logique, mais je vais vous dire tout de suite que, certes, il y a des activités qui peuvent s’enchaîner parfois dans un certain ordre logique, mais on ne présente pas ici un ordre des choses. Quelles sont ces cinq familles d’activité : les activités de recherche utilisateur, les activités de découpage et de priorisation, les activivités de design, les activités de développement et les activités d’évaluation. Je vais rentrer dans le détail tout de suite. La première famille : les activités de recherche utilisateur. En quoi consiste la recherche utilisateur ? Elle consiste à explorer et com prendre les utilisateurs, donc que ce soient les utilisateurs actuels ou de futurs utilisateurs auquès desquels on souhaite s’ouvrir, du service, et donc, comprendre ces utilisateurs, leur profil et leurs besoins pour mener la conception et le développement du service, puis pour vérifier en continu l’adéquation de la solution proposée avec les besoins. L’amélioration continue, un des travaux, ça va être aussi de vérifier en permanence l’adéquation de la solution avec les besoins. Pour ça, la recherche utilisateur va réaliser... Les personnes qui s’en chargent vont réaliser de la recherche en continu pour actualiser les connaissances des besoins des usagers, vérifier l’adéquation avec la solution proposée et vont faire participer toute l’équipe à ces travaux pour construire et conserver une vision commune. On touche là aussi un point clé de la conception d’un bon service public numérique, c’est que, pour être sûr d’être tous en accord, il faut partager une vision commune. Si elle se définit au début, elle doit rester commune tout au long du service, qui va devoir nécessairement s’adapter et évoluer, des choses vont changer, et il faut que l’équipe reste alignée sur cette vision commune. Evidemment, on ne change pas de vision du jour au lendemain, sans mesurer les conséquences, mais quand cela advient, il faut que chacun soit impliqué dans ces changements et partagent cette vision. La recherche utilisateur va... On peut découper en deux grandes familles d’activité pour être un peu plus concret. On va avoir des phases de recherche exploratoire, par exemple les entretiens utilisateurs, en amont, on va essayer de comprendre les utilisateurs, leurs besoins, on peut faire des entretiens auprès des personnes expertes métier aussi pour bien comprendre les attentes à ce niveau-là du service, etc. Et les phases de recherche évaluative. Là, par exemple, on va mener des tests auprès des utilisateurs testeurs existants, ou tester sur maquette ou prototype. A ce sujet, on a également fait une formation que vous pouvez retrouver en replay sur la recherche utilisateur, de 2h. Voilà pour les activités de recherche utilisateurs . Ensuite les activités de découpage de priorisation, ça va permettre de diviser les objectifs ambitieux et complexes en de petites étapes facilement et rapidement atteignables. Une fois qu’on a découpé en petites étapes, ça va aussi permettre de hiérarchiser et de prioriser ces tâches tout en s’assurant qu’elles soient basées sur des besoins usagers et qu’elles soient testables. C’est vraiment le coeur de ce découpage, faciliter le travail et assurer à chaque fois une adéquation parfaite avec les besoins et tout ça par des tests. Comment on s’y prend ? Généralement, par la création de ce qu’on appelle des récits utilisateurs, qui visent justement à raconter et à montrer l’expérience du service du point de vue de ses utilisateurs cibles. Une fois qu’on a créé ces petits récits, je vais vous en donner un exemple, ça va nous permettre, comme je le disais, d’estimer le temps de conception et de développement, puis de prioriser, et là, on pourra utiliser des outils encore une fois à adapter en fonction des équipes, mais des outils comme le Kanban, qui est une manière justement d’organiser les tâches dans le développement. On peut aussi utiliser des méthodes qui font appel à des sprints, c’est-à-dire des temps courts sur lesquels on va traiter ces récits utilisateurs, de leur imagination, au moment où elles émergent, jusqu’à leur mise à disposition. Un exemple. Par exemple, on pourrait formuler un récit utilisateur tel quel : en tant que personne majeure inscrite sur les listes électorales, je veux recevoir un rappel la veille des élections m’indiquant l’endroit où je dois voter afin de savoir où aller voter le jour de l’élection. Donc, après, je vous invite à aller vous intéresser un peu plus au sujet si vous le souhaitez. Mais le récit utilisateur reste celui-là, donc quelque chose qui permet ce découpage et cette priorisation, donc récit utilisateur, c’est un terme très utilisé en anglais, qu’on appelle « user stories ». Ensuite, les activités design, j’en ai un peu parlé, elles vont consister à concevoir, bien sûr, et mettre en forme les premières représentations concrètes du service public numérique, et ce dès l’amont du projet, via des maquettes, des prototypes, et tout au long de celui-ci. Les activités de design, comme celles de recherche et toutes les activités du service, n’ont pas un temps dévolu. Il n’y a donc pas un ordre logique, il ne faut pas voir des activités exclusives les unes des autres, au contraire, elles sont présentes du début à la fin de la conception du service, y compris le design. Ce dernier va permettre de concevoir l’expérience utilisateurs tout en prenant en compte les besoins des parties prenantes, le service et son incarnation dans son parcours, également concevoir une esthétique pour le service, quelle forme il va prendre, on parlait de beau ou de joli tout à l’heure, c’est également ça. Mais pas que, bien sûr. Ça va être aussi les activités qui vont consister à rédiger et concevoir des contenus parce que, oui, les contenus aussi doivent être conçus de manière à ce qu’ils fassent sens, c’est-à-dire qu’ils apportent vraiment une information et que cette information soit claire. Il ne s’agit pas de créer des services surchargés de contenus juste parce qu’on les aurait à disposition et qu’on se dirait que ça fait bien. C’est toujours l’idée de simplifier au maximum, apporter l’information essentielle et claire, et aussi dans une logique d’économiser de la ressource. Tout ça se tient, tous ces principes se tiennent les uns avec les autres. Et enfin, et bien sûr, les activités design vont être là pour prototyper, pour mettre à l’épreuve les hypothèses les plus rapidement possible. Il y a plein de types de prototypes qui sont possibles, ça va aller du simple dessin pour déjà commencer à se figurer le service aux maquettes qui peuvent être vraiment très légères, aux prototypes rapides, qui vont permettre de tester l’idée très rapidement avant même sa mise en forme parce qu’on pourrait perdre du temps en allant vers la mise en forme trop précise, on est encore presque à l’étape du brouillon, mais testable, et ensuite les maquettes haute fidélité ou des prototypes fonctionnels qui auront une représentation tel que le service sera la plus détaillée et la plus fine possible, qui permettront de tester les ressentis, ces aspects-là, et tout le parcours dans sa globalité, l’expérience dans son entièreté. Ces prototypes, ils permettent de tester auprès des utilisateurs mais aussi de toutes les parties prenantes, et permettent aussi d’évaluer la faisabilité technique à toutes les étapes, c’est important pour la discussion qu’on va mener avec les personnes qui vont faire le développement. N’hésitez pas à aller voir notre formation sur le design sur ce sujet. Ensuite, les activités de développement.

Donc, évidemment, la capacité à développer des systèmes techniques... Ils assurent la capacité à développer des systèmes techniques fondées sur des technologies numériques, c’est un sujet qu’il faut anticiper. Il faut faire assez tôt un invenaire des technologies nécessaires pour le service et évaluer si les solutions existantes peuvent être capitalisées. Le designer doit intervenir tôt pour apporter les premières représentations et les personnes en charge des activités de développement vont aussi intervenir. Pour questionner comment on pourrait faire ça, qu’il y ait une discussion qui se mette en place au niveau de la conception et évaluer si des solutions déjà existantes peuvent être utilisées, ce qui peut modifierles principes de conception. Et tout se tient, donc dans une logique de sobriété, de mutualisation, etc. Il est très important d’anticiper les faisabilités techniques et juridiques, on est dans un contexte évidemment juridique également, donc il ne s’agirait pas de proposer des solutions pour se rendre compte a posteriori qu’elles poseraient un problème au niveau du droit et qu’elles ne répondent pas non plus à l’attente des métiers, il faut aussi anticiper les récupercussions sur les méthodes de travail des agents. Par exemple, pour un nouvel environnement technique, il faudra anticiper la formation de toutes les personnes qui utiliseront ce nouvel environnement technique. On ne peut pas s’en rendre compte au moment du lancement du service, ou encore pire, lors de l’utilisation. On parle d’activités de développement, mais elles ne reposent pas uniquement, comme on pourrait le penser, sur les développeurs, il y a tout plein de métiers derrière ça, il y a le métier de DevOps, qui sont là pour fluidifier et simplifier ces activités de développement, il y a les designers évidemment, les testeurs qui vont être la dans la phase de recette, sur ce qui a été fait, des juristes également, des auditeurs, par exemple pour l’accessibilité, parce que ça joue au niveau du code aussi. Etc. On voit bien qu’il y a tout un travail en interdisciplinarité qui se met en place et aussi en réseau. Et qu’il est utile et indispensable de développer des ressources communes au sein des communautés ou des réseaux collectifs pour pouvoir parler le même langage. Et enfin, les activités d’évaluation : elles permettent d’identifier ce qui fonctionne tel attendu, ce qui doit être amélioré tout au long du parcours, voire même arbitrer la suppression du service ou de fonctionnalités si ça ne répond plus aux attentes des usagers. On y reviendra un peu plus tard. Je vais passer sur les activités d’évaluation qui consistent à définir les objectifs stratégiques du service, des indicateurs pour suivre ces objectifs et leur valeur cible. Voilà, quelle cible on veut atteindre, et ensuite évaluer et ensuite à décider en permanence.

Comme je le disais un peu tout le long finalement, si on a trois phases, et ces cinq familles d’activité, on n’est pas là pour dire qu’il y a un ordre particulier, les phases ont un ordre logique mais les familles d’activité vont se mettre en place en fonction du contexte, donc la conception et le développement ne se déroulent pas de façon linéaire, même si je le représente de manière linéaire ici, c’est une simplification, et les produits de design de services numériques sont constitués d’allers et retours entre les activités pour prendre en compte toute la complexité du service. Donc, il revient à chaque équipe d’organiser sa méthode en fonction des enjeux et des objectifs, des ressources dont elles disposent, des délais qui lui incombent et des partenaires impliqués, et aussi, bien sûr, des résultats du terrain lui-même. On ne fiche pas tout ça en amont, on va avoir une boucle de retour sur tous les tests et les retours du terrain. Ce que je vous propose ici, c’est une illustration d’un agencement purement théorique pour vous montrer que, dans chacune de ces phases, chacun de ces métiers et chacune de ces familles d’activités interviennent. On y vient, justement. J’ai prononcé le mot « métier ». On parle beaucoup de méthode, mais évidemment ces familles d’activités reposent sur des métiers et des personnes dont c’est l’expertise, ce qui importe donc aussi énormément, c’est de faire appel aux experts de ces activités, pour chacune d’entre elles, que ce soient les designers, les développeurs, les juristes, les experts métier, les experts produit, etc. c’est là-dessus que repose aussi l’assurance que les choses se mettent bien en oeuvre pour le service et le bon déroulement de la conception et du développement.

– Marine Boudeau : Merci Ugo. J’espère que vous avez bien digéré tout ça. Maintenant, on va passer au test pour vous tester, tester si vous avez bien écouté... Pas du tout ! On ne teste rien aujourd’hui. Mais reportez-vous sur les formations sur le design et sur la recherche utilisateur, l’écoconception, aussi, dont Ugo a parlé, et évidemment l’accessibilité. A travers nos travaux de recherche et notre accompagnement des ministères, on a évalué la raison pour laquelle des services peuvent parfois ne pas aboutir ou ne pas avoir la meilleure trajectoire et le meilleur atterrissage, ce serait principalement dû au cadre organisationnel du service, de l’équipe, de la direction. C’est aussi ce que la Cour des Comptes a relevé en 2020 dans son rapport « la conduite des grands projets numériques de l’Etat ». C’est tout simple, il faut, au sein d’une équipe, que les bonnes conditions de réussite soient mises en place.

Avant, donc, de foncer sur la création d’un ou de plusieurs services numériques, il faut donc se poser la question suivante : est-ce que mon administration est prête et, si elle n’est pas prête, quels ajustements je dois ou je peux faire pour créer le bon cadre pour pouvoir faire en sorte que les services soient conçus de manière responsable et exemplaire ?

Alors, pour ça, il y a quatre choses qui semblent essentielles. La première chose, c’est la constitution des équipes et leurs compétences. Tout simplement, il faut se doter de moyens humains nécessaires pour contribuer à la compréhension, à la fois des besoins utilisateurs et des agents du service, la compréhension aussi des enjeux techniques (sécurité, données, spécifications...), et puis la maîtrise des approches itératives.

Donc, ça, c’est la première chose.

Ensuite, il faut se pencher sur le modèle de gouvernance, les modèles de gouvernance. Et regarder comment ces modèles peuvent influencer la trajectoire de la conception d’un service. Et on y reviendra. Ensuite, il s’agit de regarder quelles sont les méthodes d’évaluation. Ugo en parlait un petit peu précédemment. On y reviendra très prochainement.

Ces méthodes d’évaluation, déjà, il faut qu’elles existent, elles peuvent aussi, même en existant, conduire à des trajectoires parfois inadaptées si on se focalise finalement sur les mauvais indicateurs. Les évaluations peuvent être aussi insuffisantes pour vraiment sentir ou mieux comprendre si le service est pertinent, fonctionne, est utilisable, etc.

Et enfin, très important, quatrième point : dans mon équipe, dans mon administration, quelles sont les modalités de gestion ou de management qui sont en place ? Comment est réalisée la gestion du produit, de ses trajectoires, la gestion des ressources de financement, des ressources humaines, la capacité à déployer une organisation de travail qui soit capable de soutenir tous les facteurs dont on a parlé précédemment, et qui permette idéalement l’épanouissement des équipes et donc la floraison de projets et de produits exemplaires.

Alors, TL;dr, ça veut dire en anglais « to long; didn’t read », c’est-à-dire trop long;, pas lu. Si vous devez retenir une chose aujourd’hui, c’est peut-être ça. Mais si votre produit ou votre service n’est pas exemplaire aujourd’hui, c’est les responsables qui sont en cause. Pourquoi ? Avant de commencer, c’est souvent les responsables hiérarchiques qui ont à coeur de produire un numérique exemplaire, lorsqu’il est exemplaire, donc pertinent, soutenable, anticipateur, inclusif... Si les leaders projettent ça, tout simplement, les équipes suivront. Donc, c’est à vous, si vous nous regardez aujourd’hui, si vous êtes directrice, directeur, leader d’un projet numérique, ou d’un produit numérique de l’Etat, à vous de poser les choses sur la table et de dire : le service ne sortira pas s’il n’est pas 100% conforme au RGAA, au référentiel général d’amélioration de l’accessibilité, s’il n’a pas été testé et retesté avec des utilisateurs, des utilisatrices, et différents types d’usagers, etc. C’est donc à vous de créer l’espace, le temps, et d’aider vos équipes à prioriser pour que les bons processus se mettent en place.

On en parlait tout à l’heure, il faut constituer des équipes interdisciplinaires, transversales et diversifiées. La composition des équipes peut varier en fonction des moments, elle peut être plus colorée design à un moment, plus en DevOps à un autre moment, majoritairement métier parfois... Il faut se laisser la flexibilité de s’adapter en fonction de la phase dans laquelle on est. Mais, quand même, que tout le monde soit présent tout au long du projet, évidemment. Une équipe interdisciplinaire qui conçoit, qui développe, qui déploie un service va évoluer avec les besoins du produit numérique et de sa maturité. C’est une configuration qui est très évolutive, et qui finit d’ailleurs par une équipe qui est pérenne, idéalement, pour mettre en oeuvre un service au quotidien et s’assurer qu’il soit disponible à tout moment et amélioré en continu.

Alors, on dit que les équipes doivent être diversifiées sur le plan des compétences, sur le plan des métiers et des temporalités d’intervention sur le service, mais aussi, idéalement, sur le plan des expériences de vie et des parcours de vie. C’est vraiment ce croisement de toutes nos différences qui va nous permettre de nous dépasser, de nous challenger et de produire un numérique exemplaire.

On a défini quatre pôles de compétences dont les pilotes doivent être internalisés. Alors, quels sont ces quatre grands pôles de compétences ? Le premier, c’est le pilotage et la facilitation. Alors, on va y retrouver, dedans, une directrice produit, un responsable produit, un responsable projet, des coachs agiles... Voilà les types de compétences finalement que l’on met derrière le pilotage et la facilitation. D’ailleurs, à noter que, parfois, on peut confondre et finalement pousser pour qu’il y ait un directeur projet et pas de directeur ou directrice produit ou responsable produit, et il est essentiel que ces deux compétences soient présentes parce que la responsabilité projet et la responsabilité produit, elle n’est pas la même. La responsabilité projet, pour faire court, c’est de s’assurer que tout le monde peut faire son travail dans les meilleures conditions et de s’assurer que les temporalités du projet sont maintenues. Et puis, côté produit, on verra un peu plus tard ce qu’il y a derrière ça, mais c’est en gros la partie plus fonctionnelle. Le projet, on est plus sur la forme, et le produit, on est plus sur le fond, et c’est essentiel que ces deux types de profils soient présents pour faciliter la conception d’un bon service numérique. Après, on a noté évidemment coach agile, utile aussi... Il y a d’autres compétences qui peuvent être utiles en pilotage. Ensuite, le pôle de compétences autour du design. Aujourd’hui, il faut noter que le design est encore peu structuré dans l’administration, on trouve des designers UX, UI, des rédacteurs UI, des experts en recherche utilisateur, on en a quelques-uns, mais on n’en a pas encore beaucoup vu au sein des administrations, et professionnaliser évidemment ce domaine avec les directeurs de design, les manager de design, c’est essentiel pour pousser et faire porter ces idées au plus haut point. Ensuite, le pôle technique, avec, un peu en parallèle de tout ce qu’on a dit sur le design, des directeurs, des directrices de technique, des développeurs, la partie DevOps dont parlait Ugo tout à l’heure, les architectes, les experts en mégadonnées, les datascientists, etc.

Et puis, enfin, le pôle du métier où on peut retrouver des experts en politique publique, des juristes, des personnes qui sont vraiment très compétentes sur un domaine très spécifiques et qui sont essentielles aussi. Historiquement, on peut dire que, finalement, le numérique a pu être souvent porté par les personnes travaillant dans le métier, et cette transformation numérique, finalement, elle va exister, elle va se réaliser une fois que, finalement, on aura mis en position de piloter du numérique les experts du numérique, en collaboration très, très étroite avec les experts métier qui, eux, pourront vraiment se focaliser sur leur expertise. Il n’est pas concevable qu’une seule personne puisse tout faire bien. C’est impossible. C’est pour ça qu’il faut structurer et mieux organiser le pilotage de projets numériques et la collaboration entre la partie métier et l’expertise numérique.

Au-delà des méthodes et des outils, dont Ugo a parlé, au-delà de l’articulation des compétences interdisciplinaires, dont on vient de parler, concevoir et déployer des services numériques, c’est aussi l’organisation de l’action collective et des prises de décisions, que ce soit sur la direction du produit et du service ou aussi sur l’organisation des tâches et l’attribution des ressources. Cet agencement est crucial. Même en essayant de mettre en place de bonnes méthodes, si le cadre ne facilite pas leur application, les bonnes conditions ne seront pas réunis pour produire des services publics numériques de qualité. Du point de vue de la gouvernance, l’enjeu principal, il est de disposer d’une gouvernance qui permet aux différents acteurs concernés par la conception et le déploiement d’un service public numérique de toutes et tous être impliqués, impliqués tout en garantissant des modalités de décision claires qui permettent des prises de décision rapides, sur les différents plans lorsque c’est nécessaire, et qui définissent aussi le rôle de chacune et de chacun dans ce processus de conception. Donc, pour résumer, il s’agit de concevoir des modalités de gouvernance qui soient claires, avec des responsabilités identifiées et des périmètres transparents, collectives, qui engagent et alignent tous les acteurs concernés et impliquent les experts, et agiles, qui garantissent l’autonomie et l’agilité des équipes.

Il peut parfois exister un manque de lisibilité sur la prise de décisions, ou des prises de décisions par des personnes qui ne sont pas forcément expertes. On parlait de périmètre. Avec ces enjeux de périmètre, la méconnaissance des enjeux métiers et techniques peut aboutir à un service peu satisfaisant. Donc, c’est essentiel qu’il y ait une collaboration qui soit métier et produit numérique, comme je le disais tout à l’heure, et qui soit harmonieuse.

Mais, voilà, faire attention, dans certains cas, le positionnement de l’entité métier en tant que décideur, alors même qu’il ou qu’elle ne connaît pas nécessairement les enjeux techniques d’un service numérique, peut diminuer la qualité du service qui sortira.

Et inversement, certaines décisions qui peuvent être identifiées comme techniques, qui peuvent en réalité comporter des enjeux politiques, eh bien, s’assurer que ce soient les bonnes personnes aussi qui prennent les décisions sur ces sujets-là.

Les acteurs du design de service numérique public, ils sont confrontés à une difficulté qui est complètement partagée. Ça peut être un manque de direction unique et claire, une capacité à prendre des décisions cohérentes dans un temps limité et d’attribuer des ressources au projet. Ça, c’est quelque chose qui a été reté, qui est vécu, finalement, au travers des équipes.

Cette observation, ce manque parfois de cohérence, de pertinence, il est parfois aussi lié au fait que le collectif des acteurs dont on a parlé peut manquer d’une cohésion et d’une vision partagée qui les rassemblent autour d’un projet commun.

Tout porteur d’un service de design d’innovation doit se retrouver dans une situation où il faut embarquer, c’est-à-dire convaincre de la valeur du projet, du produit, un en-semble d’acteurs autour d’elle ou de lui, que ce soit des décideurs, des décideuses, des financeurs, des équipes métier, des utilisateurs, des usagers, des professionnels concernés, afin qu’ils s’investissent et investissent dans le démarrage, la poursuite du projet. Ce n’est pas un sujet qu’on peut résoudre à l’échelle d’un projet de design de service numérique, c’est quelque chose qui est un peu plus global, c’est un sujet culturel, finalement, mais en déployant certains dispositifs, on peut aider à cadrer les conditions de déploiement des produits, et il existe pour cela deux leviers importants, et je vais vous les dire maintenant : le premier, c’est identifier les acteurs impliqués, clarifier leur rôle dans la gouvernance du projet, à chaque moment de la conception du produit, et aussi, deuxième chose, rythme le produit ou la conception du produit par des temps forts pour embarquer et animer les réseaux d’acteurs.

Alors, comme je l’ai dit, le premier point : il faut définir les rôles et, dans ces rôles, il y a deux rôles qui sont critiques à déterminer pour avoir une gouvernance qui soit claire et efficace. Quels sont-ils ? Un ou une responsable produit et un ou une sponsor. On va commencer par la partie produit.

Le terme « responsable produit », il désigne le rôle d’une personne qui va déterminer les priorités à la fois macro et micro, prendre des décisions d’orientation du produit, valider les récits utilisateurs, ces récits utilisateurs dont Ugo parlait tout à l’heure, et il nous en a donné un exemple, qui fait le lien entre toutes les parties prenantes, que ce soit l’administration, les agents publics qui vont traiter parfois les demandes des utilisateurs et des usagers, les usagers eux-mêmes, les équipes produit, les prestataires, les développeurs, les développeuses et les experts métier. C’est un écosystème qui est assez complexe. Mais il faut vraiment inclure toutes ces personnes. Donc, le responsable ou la responsable produit, c’est une personne qui possède une trilogie de compétences et de connaissances, qui garantit la qualité du service, en croisant à la perfection les enjeux technologiques, les besoins et les enjeux métier et les besoins des usagers. Et, donc, qui doit profondément comprendre l’importance du design.

Du point de vue de la gouvernance, il s’agit donc de désigner un responsable unique, qui est chargé de porter une vision produit, et la responsabilité fonctionnelle.

Dire aussi que la concentration de la décision sur une seule personne, c’est uniquement le pilotage par la valeur, mais les décisions techniques et organisationnelles doivent être prises par les autres membres de l’équipe pour garder un rythme d’itération soutenu, ne pas bloquer l’avancée du projet et s’assurer aussi que tout le monde se sente entendu et valorisé au sein de l’équipe. L’enquête de la Cour des Comptes dont on parlait tout à l’heure nous montre que, lorsque des produits sont placés sous la direction d’un directeur de produit unique, 60% des responsables produit proviennent du métier. C’est ce que je disais tout à l’heure. Ça, ce sont des choses qui vont petit à petit évoluer et changer, et donc, il y a évidemment une autre configuration qui est possible, et préférable, c’est que la direction possible soit portée par les directions numériques, pour porter à bras-le-corps ce besoin utilisateur, cette orientation centrée sur les citoyennes et les citoyens. Et que nos métiers puissent se focaliser sur les spécificités métier. Un deuxième rôle essentiel et critique à créer des services exemplaires, c’est le sponsor. Le sponsor, ou parrain ou marraine, il s’agit donc d’une personne en posture de décisionnaire qui soutient politiquement et financièrement le service ou produit numérique. C’est un rôle qui est vraiment primordial pour le soutien de l’équipe, et on parlait tout à l’heure de l’importance aussi pour cette personne d’incarner les sujets d’inclusion, les sujets d’accessibilité, les sujets de sobriété, d’exemplarité. C’est donc en ça aussi que ces personnes sont essentielles pour challenger et soutenir les équipes qui essayent elles-mêmes d’aller auprès des utilisateurs pour tester leur service, d’évaluer le service, essentielles aussi pour recruter les bons profils en interne. La gouvernance s’établit donc à deux niveaux : la direction de produit et le sponsoring, parrainage, dont on vient de parler. La désignation de ces deux rôles permet de fluidifier le processus de décision de travail, qui permet des prises de décisions rapides, et c’est essentiel, ne pas laisser les équipes dans l’inconnu et les laisser avancer et progresser, itérer.

Et, globalement, voilà, faciliter la gestion et la prévision et la progression du service numérique. Donc, il est vraiment essentiel d’identifier un ou une responsable produit doté des bonnes compétences, et on va voir ce qu’elles sont un peu plus tard, et d’un sponsor, et aussi de rendre visibles ces rôles auprès des acteurs impliqués sur le service en question, c’est-à-dire que, s’ils n’ont pas leur place et s’ils n’ont pas été présentés comme tels, ça va être un peu difficile pour eux de trouver leur place, comme pour tout le monde. On va donc rapidement regarder ce qu’on met derrière un responsable produit en termes de compétences, puisque c’est une compétence qui existe encore finalement trop peu au sein de l’Etat. Donc, une personne qui a une vision et une capacité de vision et de mise en oeuvre, c’est-à-dire savoir tracer une route claire pour emmener l’équipe qui est diversifiée, on l’a mentionné précédemment, d’un point A à un point B, en s’assurant qu’on atteint les objectifs fixés, que les objectifs de l’administration sont atteints, que les besoins des utilisateurs sont pris en compte de manière optimale. Donc, faire tout ça de la manière la plus optimisée et tout en sachant ajuster la direction et le tracé assez régulièrement, puisqu’il y a tout un tas d’imprévus qui peuvent survenir, par exemple : ah, on s’était dit que ça prendrait tant de temps de développer cette fonctionnalité, et finalement, c’est complexe, il faut peut-être la déprioriser. Ce qui m’amène au deuxième point : la sobriété et la simplification, tout aller chercher comment simplifier et rendre plus sobre le service et mesurer l’impact de tout ajout de fonctionnalité. On se disait au cours de notre échange que plus on ajoute de fonctionnalités, plus ça va réer des fonctionnalités qu’il faudra maintenir et plus ça va ajouter du coût à la pérennisation d’un service ou d’un produit, et donc, cet enjeu de sobriété et de simplification est essentiel dès le début. Un logiciel comme Excel, de Microsoft, par exemple, je peux garantir que la majorité d’entre vous, peut-être 80% d’entre vous, n’utilisent peut-être que 10% à 20% de ses fonctionnalités. Donc, c’est ça qu’il faut se poser, en tant que responsable produit, comme question, c’est : quelles sont vraiment les priorités de fonctionnalité sur ce service et comment est-ce qu’on peut affiner, alléger le service en continu et constamment se reposer ces mêmes questions et ne pas assumer qu’en fait, que les utilisateurs veulent ceci et cela, il faut toujours aller à leur rencontre. Ensuite, prioriser les travaux autour du projet en fonction de leur retour sur investissement, entre guillemets, on peut parler d’investissement, c’est un investissement, en termes de politique publique, c’est l’argent du contribuable, et en fonction des besoins des parties prenantes. Un pilotage par la donnée, s’appuyer absolument sur des données qualitatives et quantitatives, Ugo a parlé tout à l’heure par exemple de la recherche utilisateur, mais aussi les analytics pour piloter le service et fixer des objectifs de qualité quantifiés à atteindre.

Une appétence pour la technologie, comprendre les enjeux et complexités de développement afin d’optimiser les investissements et savoir travailler avec les développeurs, des compétences et des connaissances en design, comprendre la force des utilisateurs et comprendre leurs besoins, savoir aussi exécuter et se retrousser les manches, c’est aussi essentiel pour aider les équipes qui le nécessitent. Alors, rapidement, il y a beaucoup de façons de structurer votre organisation, et ici, on n’est vraiment pas là pour être dogmatique puisqu’on sait que chaque organisation, direction, équipe produit, projet, vous allez avoir une culture différente, des profils aussi qui sont différents, donc c’est à vous d’adapter en fonction de ce que vous pouvez faire, parce qu’on sait aussi que recruter en interne, dans son administration, ce n’est pas forcément facile. Mais là, on vous a proposé une composition qui peut faciliter la collaboration et qui, donc, ressemblerait à cela. Le point qui est important ici, c’est que les équipes sont transverses, et attention, à retenir : il n’y a pas une équipe de développement d’un côté et des équipes de design de l’autre. Souvent, ce qu’on a remarqué, au cours de nos échanges avec les ministères, de nos travaux d’accompagnement, c’est que, parfois, il y a des équipes de design installées en marge des équipes de production, et qui ne sont pas imbriquées dans le processus de bout en bout. Et ça, c’est assez problématique et c’est ce qui, aussi, parfois casse un peu la capacité à pouvoir produire des services exemplaires et de qualité. Donc, là, très rapidement, vous voyez qu’on a identifié évidemment des designers, des responsables produit, des développeurs, des développeuses, des experts accessibilité, des chargés de recherche utilisateur, parce qu’on ne peut pas faire reposer sur les utilisateurs, à l’UX, le processus de recherche utilisateur, qui est très prenant. C’est du recrutement... Je vous invite à regarder notre formation sur la recherche utilisateur. Et il y a le rôle du design manager. Là aussi, il faut, comme on a des directeurs techniques, il faut aussi des managers ou des directeurs du design pour structurer, professionnaliser ce champ-là en parallèle de ce qui se passe sur le côté tech.

Alors, Ugo a parlé précédemment de l’évaluation. L’évaluation, à quoi ça sert, pourquoi est-ce qu’on en parle ? Pourquoi c’est essentiel et important ? L’évaluation, ça sert à deux choses. C’est d’une part un garde-fou de la démarche, elle permet de se poser la question de la valeur, de la réussite, de la satisfaction, de la qualité et des effets d’un service. Il faut donc cette prise de recul, d’une part, mais également cette prise de responsabilité vis-à-vis de la dépense publique et de ses effets. En gros, ne pas se voiler la face et foncer tout droit en se disant : non, non, mais c’est bon, de toute façon, on avait dit qu’on dépenserait x centaines d’euros sur ce service, on y va jusqu’au bout. Il est toujours temps de rattraper un service qui, finalement, est mal imbriqué et qui démarre mal en termes de process et d’ailleurs, je tiens à rappeler que la DINUM a un pôle qui est là justement pour réaiguiller des services qui se sont peut-être mal engagés. Voilà. Donc, un garde-fou d’évaluation, premier point. Et puis, c’est aussi un moteur, l’évaluation, qui va permettre, dans cette démarche de conception, de tester les hypothèses, de les remettre en question, de faire de la recherche utilisateur, des tests, d’analyser le trafic : est-ce que le service est utilisé ou pas vraiment ? S’il n’est pas utilisé, il y a peut-être des soucis. Il faut se requestionner, pourquoi on a créé ce service, quelle est sa fin et quel est son dessein ? Il existe aussi des techniques, ce qu’on appelle le test A/B, c’est-à-dire tester différents moyens d’engager l’usager et le citoyen dans la démarche pour leur faciliter la main, et puis évidemment la satisfaction des usagers. Nous, pour les administrations d’Etat, vous le savez déjà, on a un produit qui s’appelle le bouton « je donne mon avis » que les administrations d’Etat apposent à la fin de chaque démarche permettant aux citoyens de donner un retour, une note et de dire : est-ce que le service, il était compréhensible, on revient sur la question du langage, facile ? Est-ce qu’on m’a demandé trop de pièces justificatives ? Qu’est-ce j’ai dû me faire accompagner tellement la démarche était compliquée ? Ces indicateurs sont essentiels pour en continu améliorer le service et juste mieux dépenser l’argent public.

Alors, quand on définit ces indicateurs, qui peuvent exister vraiment à plusieurs niveaux, il faut se poser la question de : quel est l’objet de l’évaluation ? Qu’est-ce qu’on veut évaluer ? Qui va être récipient, recevoir l’évaluation ? Qui va produire l’évaluation ? Quelles sont les méthodes et les données d’évaluation ? J’en ai cité quelques-unes, mais selon ce qu’on veut tester, ce qu’on veut savoir, eh bien, il va y avoir tout un tas d’outils qui être à notre disposition, qu’on va pouvoir mettre en place : des analytics, de la recherche utilisateur, des analyses de données un peu plus poussées, etc. des indicateurs de satisfaction usagers, etc.

Il s’agit d’évaluer en amont, pendant le service, pendant la mise en production et tout au long du service, se reposer les questions de comment est-ce qu’on... Savoir comment les gens ressentent la démarche en continu, et puis, à un moment donné, se demander : pourquoi pas ? Est-ce que le service est toujours adapté aux besoins ? Est-ce qu’on doit y mettre fin et le remplacer par autre chose ? Est-ce qu’on peut peut-être l’automatiser ? Parce que c’est aussi ça, ce qu’il faudrait atteindre de plus en plus, c’est : comment est-ce qu’on peut réduire la charge du point de vue de l’usager et du citoyen, et finalement automatiser des démarches pour qu’il y ait finalement aussi de moins en moins de charge pour l’usager et le citoyen. Alors, rapidement, on va couvrir un exemple de construction d’indicas. Tout ça, c’est fictif, évidemment. C’est simplement pour un exercice, donc soyez prêts : à vos stylos , vous allez devoir participer. Alors, imaginons qu’on a un objectif stratégique qui est de s’assurer que 100% des bénéficiaires d’une politique publique en bénéficient. Jusque-là, vous me suivez...

On a fait un constat, grâce à l’évaluation, à de la recherche, à des analyses, à des entretiens utilisateurs, qui nous ont permis d’identifier que seuls 40% des usagers ont recours à cette politique publique. Donc, la recherche utilisateurs a permis de comprendre pourquoi une partie des usagers ne bénéficient pas de cette politique publique. Il y a deux raisons qui semblent en sortir. La première, c’est qu’ils ne connaissent pas ou qu’elles ne connaissent pas le site pour réaliser la démarche facilement. La deuxième, que la procédure d’obtention de cette politique publique est trop complexe et beaucoup semblent abandonner en cours. Alors, on va vous laisser un peu de temps pour réfléchir et pour nous dire : OK, quels sont les indicateurs qu’on pourrait mettre en place pour nous aider à suivre l’atteinte de ces objectifs, de cet objectif de s’assurer que 100% des bénéficiaires de cette politique publique en bénéficient. Evidemment, tout ça est, je le répète, fictif.

Alors, allez-y. Je vois Angel qui dit : 100%, ça me semble impossible.

On est dans un espace complètement fictif pour cet exercice.

Je répète : on attend... Merci Julia de lancer la danse. Julia propose un indicateur qui est le nombre de visites sur le site. Le trafic. Très bien. Laurent propose de cibler pour les informer.

Sophia nous dit : à quel moment du parcours les usagers abandonnent-ils ? Peut-être voir où les usagers s’arrêtent finalement dans leur parcours. Khaled nous dit : le nombre de dossiers instruits ou traités.

Connaître le profil de ceux qui abandonnent...

Commencer par simplifier la procédure... Je dirais que, ça, ce n’est pas forcément un indicateur, c’est un moyen pour atteindre l’objectif de 100% des bénéficiaires qui arrivent à aller au bout du service. Et si on n’a pas de moyen pour tracer, pour voir comment on avance par rapport à ça, c’est problématique. C’est un peu ça qu’on disait lors de cette séquence. Connaître la connaissance du site, la connaissance, c’est-à-dire : est-ce que les gens ont entendu parler peut-être à la fois de la politique publique et de l’existence du site, et qu’il faut aller sur un site pour obtenir ces droits. Tout à fait. Le temps moyen de parcours de bout en bout, le nombre de dossiers validés, le temps pour faire le dossier... Très bien Charlotte. Existe-t-il des retours utilisateurs ? Peut-être se nourrir des retours un peu plus qualitatifs... Le drop of vers les ana-lytics, le nombre de bénéficiaires, le nombre de dossiers reçus, le pourcentage d’achèvement, les informer en amont de l’existence du service, ça, c’est plutôt un moyen. Le nombre de coups de fil reçus, c’est assez drôle, mais c’est un indicateur aussi qui peut alerter, si on ne reçoit pas trop de coups de fil, c’est peut-être que c’est plus facile à utiliser, ou aussi peut-être que le numéro de téléphone n’est pas assez visible. Qu’il n’y ait besoin de rien faire... Ça... Ça, ce n’est pas forcément un indicateur, mais c’est dans les moyens. Quel est l’historique du produit,identifier où on bloque, le nombre des appels téléphoniques... Super. Merci d’avoir participé. Le nombre d’abandons, le nombre d’appels téléphoniques, de mails, le nombre de sollicitations du chatbot quand il y en a... Je ne sais même pas pourquoi on est là aujourd’hui parce que vous avez tout bon ! On a, pour ce jeu, finalement, produit quelques indicateurs, et donc, vous en avez mentionné quelques-uns. Evidemment, on pourrait les prioriser. Il faut quand même faire attention à ne pas avoir trop d’indicateurs, sinon, on peut être vite sous l’eau car il ne s’agit pas seulement d’avoir des indicateurs, il faut aussi les tracer et prendre le temps de les regarder et d’ajuster la trajectoire. C’est le but de l’indicateur. Ce n’est pas juste de les mettre sur un papier et de les oublier. Par exemple, ici, on a proposé le nombre de demandes initiées, le taux de complétion de la démarche en ligne, vous l’avez mentionné, le temps passé sur la démarche, vous l’avez aussi mentionné, et le taux de satisfaction en fin de démarche. Après, ça, c’est une proposition. On pourrait en avoir... Enfin, les propositions que vous avez faites étaient tout autant pertinentes. Et une fois qu’on a ces indicateurs, c’est très bien, il nous faut des cibles, c’est-à-dire qu’il nous faut l’actuel, pouvoir quantifier l’actuel, et parfois, ça, c’est problématique : si on n’a pas mis en place en amont les bons moyens de mesurer le service, on peut se retrouver à se dire : le taux de satisfaction, si on n’a pas mis de bouton « je donne mon avis », on ne sais pas du tout à combien on est. Donc, il faut le plus rapidement possible mettre en place un moyen de calculer ces indicateurs, et après, observer leur évolution. Donc, on a le taux actuel, par exemple le temps passé sur la démarche, si c’est long, on se fixe l’objectif de se dire : ils vont y arriver en 15 minutes, on va simplifier, supprimer ce qui est non nécessaire, faire confiance, etc.

Pour finir, sur les cadres organisationnels, cette gestion des femmes et des hommes, au-delà de nécessiter une profonde vision RH, de donner la place aux équipes de mieux faire, de former en continu les équipes, de proposer de la reconversion aussi aux personnes qui n’ont pas forcément les bonnes compétences pour le profil ou qui souhaite simplement se mettre à jour, au-delà, donc, de cette profonde vision RH, il faut avant tout, et Ugo l’a mentionné tout à l’heure, prendre en compte l’humanité de nos équipes et avoir, et partager au sein de la gestion des équipes une empathie, une humanité afin de faire en sorte que tout le monde se sente bien et soit dans les bonnes conditions pour mieux travailler. Donc, trois choses essentielles pour cela : le droit à l’erreur pour soi, pour ses équipes, et ça, ce n’est pas facile, la confiance et l’autonomie, pas facile non plus... Rien n’est facile. Mais il faut le faire. Et, enfin, le respect des expertises et la valorisation des compétences. Trois choses essentielles, importantes et qu’il faut développer en administration, et ça passe avant tout par les responsables, les leaders, encore une fois, qui doivent pousser ça le mieux possible et se faire challenger par leurs équipes sur ces sujets-là aussi.

On en vient à la conclusion. Les démarches de design des services publics numériques qui ont été abordées dans ce document, elles interrogent les postures, les pratiques, les méthodes et les cadres organisationnels de l’administration elle-même, et ces cadres soulignent des tensions qui émergent au sein de l’administration lorsqu’elle est en phase de conception de services publics numériques, que ce soit dans la composition des équipes, les modalités de gouvernance et les démarches d’évaluation des services publics numériques. Tous ces éléments, dont on a parlé, appellent à s’interroger sur l’organisation du design, le design management en anglais, au sein de l’administration. La notion de design management, elle désigne la capacité pour une administration de gérer ses activités de design, donc il s’agit de doter l’administration de la capacité à manager ses approches, c’est-à-dire être capable de produire du bon design dans une administration à tous les niveaux, stratégie produits et services, d’innovation, de ressources humaines et d’organisation.

Pour faire cela, il faut des pratiques de management adaptées, la mise en place d’une stratégie d’innovation, la diversité et la complémentarité des compétences et des profils, une culture créative, un encouragement à la créativité et à l’expérimentation, et enfin, de l’autonomie , de la souplesse, des règles et-de l’implication des acteurs. Pour instituer une organisation du design en administration, il faut trois choses. Internaliser les compétences numériques, on sait que ce n’est pas facile, mais c’est essentiel pour mieux piloter nos produits et nos services numériques, former les équipes, surtout les cadres, les managers, les hauts fonctionnaires à tous ces enjeux, et enfin acheter des prestations dont les équipes sont formées. Evidemment, on travaille avec des extérieurs, des externes, des entreprises privées, s’assurer que elles-mêmes aient formé ou forment leurs équipes. Si on devait poser un rêve sur la table, ce serait qu’il y ait des directions du design au sein de chaque ministère. Et, donc, on a une pétition qu’on va... Je plaisante ! Non ! C’est notre rêve, et en ayant des directions de design au sein de chacun des ministères, ça permettrait de structurer, de professionnaliser le métier du design, et on le dit, évidemment, pour le design, mais ça devrait être vrai aussi pour la technologie, pour le produit, pour tout ce qui est pilotage de la donnée. Il faut que l’Etat professionnalise ses compétences en numérique, et je vais laisser Ugo vous dire comment agir ici et maintenant.

– Ugo Dessertine : On est rêveurs, bien sûr, mais on sait aussi agir, et c’est important. On est là pour ça. Et, donc, très rapidement, pour ensuite passer aux questions, comment agir ici et maintenant ? Déjà, beaucoup de choses dans ce qu’a dit Marine, de pistes et de choses à mettre en oeuvre qui ont été dites, et tout ça a déjà été dit et est déjà à prendre en considération, et si besoin, il faut savoir que, nous, bien sûr, on est là pour accompagner les administrations qui le souhaitent. Pour ça, on a plusieurs choses à vous proposer. Evidemment, les formations, comme celle-ci, qui est plutôt de l’ordre du webinaire, on en a d’autres sur l’accessibilité, sur le design, sur la recherche utilisateur, sur l’écoconception, sur la simplification, tout ça, vous pouvez les retrouver sur notre chaîne YouTube et on fera très certainement d’autres webinaires dans le futur également. On a aussi mis en place des ateliers qui peuvent être sur une demi-journée ou une journée, qui abordent un sujet de manière plus spécifique et plus pratique en petit groupe, et encore une fois, sur tous les sujets d’accessibilité, de design et de recherche, je vous laisse aller dans notre site dans la section formation pour vous renseigner et nous suivre par rapport à tout ça. On a également des dispositifs d’accompagnement qui, eux, s’adressent plus spécifiquement aux démarches faisant partie de l’Observatoire de la qualité des démarches en ligne, et là, actuellement, on a trois choses à vous proposer, c’est tout d’abord France Relance, on a un guichet sur France Relance qui permet de mobiliser des moyens et des personnes concernant l’amélioration d’une des démarches de l’observatoire sur l’un des critères qu’il évalue et de manière générale sur tout ce qu’on a dit lors de ce webinaire. On a également, nous, des experts en interne qui peuvent intervenir auprès directement de vos services. Tout ça, c’est sur demande, c’est gratuit, il faut faire appel à nous. On a des capacités limitées, ce sera des accompagnements ciblés, sur des points spécifiques, un design spécifique, de l’aide à la recherche, des questions d’organisation de la gouvernance, de l’organisation produit, par exemple. Là, vous pouvez nous contacter directement. N’hésitez pas surtout. Et on a également mis en place une permanence, on partagera le lien, qui est disponible pour toutes et tous où, là, vous pouvez prendre rendez-vous avec nous directement, c’est vraiment très simple, et on vous consacre un créneau d’une demi-heure ou une heure pour discuter d’une problématique, d’un sujet sur lequel vous pouvez bloquer. N’hésitez surtout pas à faire appel à nous. N’hésitez pas enfin à nous suivre, à aller sur notre site, il y a énormément de ressources, nous suivre sur notre compte Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram sur lesquels on poste nos informations et mises à jour, vous pouvez aussi vous inscrire à notre newsletter. Je pense qu’il est temps maintenant de passer aux questions-réponses. Pour ça, on attend Anthony...

– Marine Boudeau : Qui devrait nous rejoindre. Et on a quatre minutes de retard, donc ça va.

– Anthony Brunelli : Vous m’entendez ?

– Marine Boudeau : Bonjour Anthony.

– Anthony Brunelli : On a plusieurs dizaines de questions. Il y avait une question au début sur les commando UX : est-ce qu’ils existent toujours ? Parce que sur le site, c’est écrit que toutes les interventions sont indiquées comme terminées ?

– Marine Boudeau : Oui, évidemment, ils existent toujours. C’est vrai qu’on n’a pas forcément mis à jour encore sur le site nos interventions actuelles. Il faut savoir... Ce dispositif du commando, c’est quelque chose qu’on a lancé en 2020. L’idée c’était, sur dix projets, dix services numériques, de déployer une équipe, en général en binôme, un designer et un développeur accessibilité, pour aller améliorer, sur sept mois... Au départ, c’était quatre mois, mais on a mis sept mois... La qua lité d’un service, c’est ainsi comme ça que le service Pass Emploi Public a été rendu 100% accessible, c’était l’un de nos projets. Et c’est vrai que, en 2021, on a évidemment continué ce dispositif puisqu’on a vu qu’il était plébiscité par les administrations, mais on a un peu changé ce mode d’intervention. Ce n’était pas une saison de commando avec un début et une fin pour tous les projets, mais on le sait maintenant en continu, et depuis septembre 2021, on a accompagné les administrations, chaque ministère, sur 94 projets, de démarches administratives, donc, parfois, on accompagne sur le fait de mettre en place de la recherche utilisateur, faire un audit UX d’une démarche, faire des recommandations sur l’accessibilité, pour la mise en place en accessibilité numérique d’un service. Parfois, de l’accompagnement, de la montée en compétences de certaines personnes. On peut aussi faire du pair-auditing, c’est-à-dire aller dans un ministère et les aider à auditer une démarche et en même temps une montée en compétences. Donc, ce dispositif est toujours présent, et, au contraire, on va continuer en 2022 et 2023. En revanche, il faut en effet qu’on mette à jour le site Internet pour justement rendre tout ça transparent et que vous puissiez en effet nous suivre.

– Anthony Brunelli : Merci.

J’ai une autre question. Ugo, tu as mentionné le design souverain en début de présentation, est-ce que tu pourrais préciser ce que tu entends par là ?

– Ugo Dessertine : Oui, c’était dans la partie code protecteur, je crois. On ne parle pas de souveraineté juste dans le cas du design en particulier mais plus globalement, c’est de souveraineté numérique dont il est question, et c’est comment, au sein de l’administration, on fait des choix qui assurent une certaine souveraineté numérique, c’est-à-dire qu’on reste en capacité de maîtriser les technologies, les choix techniques, tout ce qu’on utilise pour le déploiement de nos services, et ne pas être dépendant de personnes dont les choix nous seraient imposés. Voilà. Je fais très court, très simple sur la souveraineté, mais l’idée, c’est bien sûr de se baser sur des logiciels si possible dont on a la maîtrise, si possible des logiciels libres pour ça, du moment qu’on intervient aussi dans son élaboration, etc., pour garder la main finalement sur ce qu’on développe et ne pas subir les choix, subir des législations, d’ailleurs, qui pourraient nous être imposées par d’autres.

– Anthony Brunelli : en ce qui concerne la recherche utilisateur, où est-ce qu’on trouve les utilisateurs, y compris avant la mise en prod, quand on est encore en phase de test ?

– Ugo Dessertine : Partout ! Pour trouver des utilisateurs, on opère des phases de recrutement. Il y a plusieurs manières de recruter des utilisateurs, et évidemment qu’on en a besoin en amont, et dans ce cas-là, c’est parce que, au moment de définir les objectifs du service, on va définir à qui il s’adresse, c’est un élément clé, s’il s’adresse à un profil particulier de personnes, et ensuite, on est en capacité en faisant du recrutement ciblé, en allant trouver les bonnes personnes, qui correspondent aux profils que l’on cible, et pour ça, il y a plusieurs manières, on peut faire appel à des experts en recrutement, à des panels qui peuvent être existants déjà, et donc, ça se passe... Je réfléchis à la deuxième partie de la question. C’est en amont. Et après, les utilisateurs, on peut aussi les avoir, ceux qui utilisent le service, on peut rentrer en contact avec eux. Et il y a ceux aussi qui ne l’utilise pas, et la problématique se pose de toute façon ici. Et pour ça, il y a des agences par exemple qui sont spécialisées dans le recrutement.

– Anthony Brunelli : A propos de la conception, de l’évolution, c’est quelque chose d’agile, comment on rend ça compatible avec les formats de la commande publique ?

– Marine Boudeau : Très bonne question !

– Anthony Brunelli : Merci.

– Marine Boudeau : Tout à fait. C’est là qu’il faut bien, bien réfléchir au design de marché public ! Et donc, là aussi, c’est essentiel. Je ne vais pas rentrer dans les détails, mais, voilà, il y a des marchés publics qui existent aujourd’hui au sein de l’Etat qui permettent justement plus de flexibilité pour l’achat de prestations, donc, là aussi, il faut bien penser la manière dont on conçoit tout ça. Voilà.

Et peut-être se faire ac compagner. Je sais que les équipes Bêta, au sein de la DINUM, par exemple, peuvent vous aider à bien penser votement marché, les équipes Bêta, qui est l’incubateur de la DINUM.

– Anthony Brunelli : Merci. Question sur la gestion de projet : quel type de gestion de projet recommandez-vous ? Cycle en V, cascade, etc.

– Marine Boudeau : Dans ces deux heures qu’on passe ensemble, on n’est pas là pour être dogmatiques du tout. Evidemment, idéalement, on va peut-être préférer un mode... En fait, je n’aime pas trop dire mode projet et mode produit. C’est s’assurer qu’il y ait des responsables produit et des responsables projet et s’assurer que les itérations aient bien lieu. Mais on sait très bien que les cadres dans lesquels vous évoluez sont souvent durs à faire bouger, et que, parfois, sur des services de l’Etat aussi qui sont très volumétriques, très essentiels et cruciaux pour les usagers, vous ne pouvez pas faire des mises en production toutes les semaines de peur de sortir un bug qui pourrait être nocif pour toute une partie de la population. Et, donc, là, on vous propose tout un tas de réflexions et d’outils pour que vous en parliez, que vous les adaptiez à vos modes de fonctionnement. Tout ce qu’on vous a proposé aujourd’hui, en fait, on l’a aussi écrit, on l’a écrit dans un document de 130 pages, qu’on devrait publier, a priori, prochainement, et justement, pour vous, pour que vous puissiez un peu plus facilement vous emparer de ces idées et voir comment vous pouvez, au sein de votre équipe, prendre des morceaux qui peuvent vous aider à mieux penser, mieux travailler itérativement avec ce mode d’amélioration continue, mettre en place de la recherche utilisateur, travailler avec toutes les équipes transverses, diversifier vos équipes, peut-être qu’Ugo, tu veux rajouter quelque chose là-dessus ?

– Ugo Dessertine : Non, pardon, j’étais en train de lire une remarque d’Aline qui dit : notre petite équipe essaye d’évangéliser et de bouger les choses, et c’est vrai que, aussi, mettre en place au sein des équipes des personnes qui peuvent rayonner sur tous ces principes et qui en discutent autour d’eux pour que, de toute façon, tout ça se fasse dans la concertation et que ça convienne à tout le monde. Ça vient bien sûr des décisionnaires, mais idéalement aussi des personnes qui sont dans les projets, encore une fois, pour ne pas imposer une manière de faire...

– Marine Boudeau : Et notre rôle, on en parlait au début, notre troisième mission est d’essayer de diffuser une culture du design au sein de l’Etat, c’est pour ça qu’on est présents sur les réseaux sociaux également, c’est pour ça qu’on fait ces formations, pour donner une légitimité à ces pratiques dont on a parlé tout au long de cette heure et demie, et idéalement, et c’est pour ça qu’on essaye de sortir un recueil pour qu’on puisse le poser sur une table et que ça permette aux gens de confronter à leurs environnements de travail et d’aller piocher des choses qui peuvent concerner et améliorer surtout leurs processus internes.

– Anthony Brunelli : Merci. J’ai une autre question sur la marge de manoeuvre que l’on peut avoir dans les différents projets, parce que, d’un côté, il y a le réglementaire, de l’autre, il y a les maîtrises d’ouvrage, les métiers qui vont imposer éventuellement des fonctionnalités ou des parcours, donc comment on fait dans ces cas-là pour avoir sa marge de manoeuvre ?

– Marine Boudeau : Là-dessus, on en parlait dans les cadres organisationnels, il faut challenger qui est décisionnaire sur quoi. Un levier très simple, c’est tout simplement la recherche utilisateur, c’est-à-dire aller confronter votre service, faire des tests d’utilisabilité, et si vous vous appuyez sur de la donnée, ce sera plus simple d’avoir un discours cohérent et de prouver par exemple au service métier, s’ils ont le dernier mot sur ce que doit être un service, de leur dire : regardez ce que nos usagers nous disent. Ça doit être ancré sur du réel, donc évaluation, données, recherche. Il n’y a que comme ça. Ce n’est pas en ayant des discussions de comptoir que vous allez prouver que la décision n’est pas la bonne, qu’il faut minimiser les fonctionnalités sur un service, qu’il faut avoir moins de texte, moins d’informations, simplifier le langage... Il faut vous armer de données pour pouvoir peser et porter vos sujets.

– Anthony Brunelli : C’est parfait, il me semble que ça répond à la question suivante...

– Ugo Dessertine : Juste, pardon, il faut aussi que chaque personne experte dans son domaine reste bien dans son domaine à elle, c’est-à-dire que ce qui peut aussi ajouter tout plein de contraintes parfois et restreindre le cadre d’action, c’est que des personnes viennent en dehors de leur domaine imposer certaines vues, certaines manières de faire, et donc, une meilleure manière d’y répondre, c’est aussi d’apporter les preuves que c’est faux et que aussi chacun joue bien son rôle dans l’équipe projet, et après, un designer, n’importe qui qui a l’habitude de travailler avec des contraintes, il en reste toujours qui s’imposent.

– Anthony Brunelli : Vous avez répondu à la question suivante : la mesure de l’impact est-elle faite post développement uniquement ? Non, il faut mesurer l’acceptabilité tout au cours du projet... Je passe à la question suivante : quel outil d’analytics conseillez-vous pour les services publics ?

– Marine Boudeau : Pour les services publics et de l’Etat, ce n’est pas nous qui conseillons mais le service d’information du gouvernement qui propose et impose un service qui est AT Internet. Je sais qu’il y a d’autres services qui peuvent parfois utiliser Matomo qui est open source.

– Anthony Brunelli : J’avais des questions sur Matomo justement : est-ce que c’est suffisant, est-ce que c’est complet ?

– Marine Boudeau : Ça dépend de la complexité de votre service, des indicateurs, des équipes et personnes en interne pour analyser ces données parce que si vous n’avez pas le temps de regarder les données... Faire simple avant tout, se focaliser sur les indicateurs qui sont les plus importants pour vous et évoluer en fonction de la taille de votre équipe. Peut-être qu’un jour, vous aurez un analyste des données au sein de l’équipe qui pourra vraiment rentrer dedans. Peut-être que, je ne veux pas nommer trop d’entreprises mais il y en a aussi qui permettent d’entrer dans des parcours utilisateurs, de faire des tests A/B, d’évaluer... D’aller plus profond en termes de données, mais pour faire ça, il faut avoir les équipe quis peuvent analyser et prendre le temps de faire des retours, et aussi les équipes de designers et de développeurs qui sont là pour itérer.

– Anthony Brunelli : Merci. Comment faire quand on a des organisations avec des équipes design qui sont écartées de la direction projet sans représentation ou trop faible ?

– Marine Boudeau : Alors... D’accord. Ça, exactement, on l’a mentionné tout à l’heure, c’est un problème : comment faire ? Il faut essayer de les rapprocher, donc, il faut peut-être aller boire un verre avec les équipes des DSI ou des DNU ou des SNUM selon là où vous êtes, se rapprocher d’elles, faire des évènements en commun. Ce n’est en effet pas souhaitable d’avoir ces équipes à la marge, on l’a dit, il faut que les équipes de design, de data, qu’elles soient toutes ensemble sur la route, et pas mises à la marge.

– Ugo Dessertine : On ne l’a pas mentionné, mais il y a un point qui peut être soulevé ici, c’est organiser des temps forts aussi dans tous les moments du projet, qu’ils embarquent chacun des acteurs pour qu’ils aient ces moments d’échange. Les temps forts, ça va être les moments à la fois de lancement, évidemment, quand on lance un projet, s’il y a un lancement, quand un service va se lancer, et ensuite, au fur et à mesure, on n’a pas le temps de détailler ici, mais avoir vraiment des temps comme ça qui réunissent l’équipe. Ça, c’est vraiment dans la partie opérationnelle, ce qui n’empêche pas d’avoir des temps aussi par ailleurs.

– Marine Boudeau : N’hésitez pas... Je vois que vous posez des questions assez spécifiques... A nous solliciter pour ces questions de design et d’organisation parce qu’on est là pour vous accompagner, vous soutenir et vous aider, donner de la légitimité à vos idées, qui ne sont ni folles ni infondées.

– Anthony Brunelli : Merci, ça répond à toute une série de questions sur ce sujet. J’ai une question à propos de la formation de manière plus générale : est-ce qu’il y a un support pédagogique qui reprendra les contenus, qui sera partagé ?

– Marine Boudeau : Je pense qu’il y aura... Ce webinaire, dès la fin, sera disponible pour que vous le regardiez... On mentionnait tout à l’heure qu’il y aura un document très complet de 130 pages qui sera publié, sans doute pas avant septembre.

– Ugo Dessertine : le contenu sera aussi repris sur notre site, qu’on enrichira.

– Anthony Brunelli : Merci. Quelques questions qui rebondissent sur les premières questions que j’ai posées, c’est un peu décousu, je suis désolé... On revient sur les commandos UX : est-ce que c’est réservé aux personnels du service public ?

– Marine Boudeau : Oui. Malheureusement, on hésitait à lancer une agence à côté, mais ça pose apparemment des problèmes éthiques. Et donc, on a arrêté. On voulait faire des formations, des commandos, etc. malheureusement, on ne peut aujourd’hui que survenir aux besoins des administrations d’Etat et spécifiquement aux démarches qui sont contenues dans l’observatoire de la qualité des démarches en ligne, donc les démarches essentielles et prioritaires pour le moment. Peut-être que ça changera dans le futur mais en tout cas, on ne fera jamais ça pour le privé.

– Anthony Brunelli : Quand on parle de manière générale du numérique public, est-ce que ça concerne aussi les outils internes à la fonction publique ?

– Marine Boudeau : Quelle est la question exactement... ?

– Ugo Dessertine : Les outils qui vont être utilisés en interne par les agents eux-mêmes e et les utilisateurs qui vont être des usagers au-delà de l’administration... Bien sûr, tout service, tout produit numérique, tout ce qu’on a présenté ici, ça s’applique à tout service et produit numérique. Il est important aussi de se dire que, parfois, quand on conçoit un service, et c’est pour ça qu’on parlait de service systémique, on s’intéresse à tous ceux qui vont interagir vis-à-vis de ce service. Il peut y avoir un produit com-mun, c’est-à-dire une seule et même interface pour les bénéficiaires et les personnes qui vont traiter les demandes, mais qu’importe, on reste dans le périmètre d’un même service et on doit bien concevoir de ce côté-là aussi sans restriction.

– Anthony Brunelli : Merci. Quand on parle de recherche utilisateur et de panel, on parle de combien d’utilisateurs ?

– Marine Boudeau : Ça peut commencer par cinq personnes. En généralsur un test d’utilisabilité, c’est cinq personnes, vous pouvez vraiment faire à échelle restreinte.

– Ugo Dessertine : On parle de recherche qualitative, donc on va vouloir détecter le plus d’erreurs, de problèmes, et donc on a besoin d’un petit nombre de personnes. Si on veut des choses plus quantitatives, on va consulter plus de personnes. Il n’y a pas de chiffre, ça dépend de l’objectif. Il ne faut pas se baser que sur de la recherche et des sondages quantitatifs.

– Anthony Brunelli : Merci. Question sur le système de design de l’Etat, est-ce qu’il est recommandé dans les solutions, est-ce que les designers et les développeurs de l’utilisent ?

– Marine Boudeau : Il est effectivement recommandé, il permet d’accélérer le développement, de s’assurer que, par design, le développement est accessible, puisque tous ses composants sont accessibles numériquement par design. Il y a aussi un projet de circulaire. Attention, elle n’est pas encore sortie. Je pense qu’elle peut encore être modifiée. Sandrine mentionnait qu’elle appuierait l’obligation de l’utilisation du système de design. Attendons d’en parler avant qu’elle soit bien publiée, mais aujourd’hui, il y a tout un tas de sites qui déjà font usage du design système de l’Etat, notamment le très bon signe design.numerique.gouv.fr. Tu peux peut-être parler de l’utilisation de ce design système ?

– Ugo Dessertine : Il n’a que des avantages, il faut absolument... On sait que, dans les projets de refonte, au quotidien, c’est peut-être compliqué, mais dès que possible, il faut s’en saisir. Sur des créations, c’est évident. Et nous, on l’a mis en place sur notre propre site, et ça permet d’avoir déjà un langage commun entre tos les sites de l’Etat, et nous, en tant que designers, ça va simplifier énormément la conception. On va avoir des éléments qui sont déjà pensés, qui sont déjà prévus, qui sont accessibles, c’est-à-dire qu’on sait qu’ils le seront pour toutes et tous, qui sont basés sur en général des choses qui ont fait leur preuve, qui ont été testées, qui sont des bonnes pratiques. Ça a vraiment allégé beaucoup de nos réflexions, et ça ne va pas pour autant frustrer une part de la conception, il reste les parcours, et on peut se concentrer sur l’essentiel de ce point de vue-là. Et il y a évidemment toute une marge de manoeuvre à notre disposition. C’est aussi très efficace d’un point de vue développement. Chacun des composants visuels qui existent a son pendant en code, et donc, ça va permettre de mettre en place très rapidement des sites et des services. Ça simplifie, voilà... Je ne sais pas quoi rajouter.

– Marine Boudeau : Super. Je me permets de rebondir sur le commentaire autour des commandos UX, je n’avais pas bien compris votre question. Vous demandiez en fait si des personnes issues du privé peuvent rejoindre ces commandos ? Oui, absolument. La question, c’est oui, et ce ne sont en effet pas des agents publics... Enfin, c’est une part d’agents publics et une part de prestataires qui composent les commandos UX.

– Anthony Brunelli : Je n’avais pas compris non plus, effectivement. Autre question : pourquoi on voit souvent une large équipe de développeurs avec un seul designer ?

– Marine Boudeau : C’est vrai que le ratio designer/développeur est souvent mal adapté. Pourquoi ? Parce qu’on ne prend pas encore suffisamment en compte les sujets du design au sein des équipes, et c’est dans le privé et dans le public, là, on peut généraliser. En France, en général, on n’a pas encore bien compris qu’en fait, créer des services faciles à utiliser et qui soient beaux et compréhensibles, ça va augmenter leur utilisation. C’est en ça que, nous, on travaille pour diffuser ces idées et faire en sorte que, en effet, il y ait plus de designers au sein du ministère, des design managers aussi, une professionnalisation, et d’ailleurs, on travaille sur un projet : on aimerait recenser les designers qui sont au sein de l’Etat pour avoir notre propre indicateur de l’impact que, finalement, on a, nous, sur les sujets du design au sein de l’administration française.

– Anthony Brunelli : Merci.

Vous avez parlé d’un service qui réaiguille les projets qui ne seraient pas dans la bonne voie, pouvez-vous en rappeler le nom ?

– Marine Boudeau : C’est au sein du service performance au sein des services numériques de la DINUM, le pôle conseil et management des risques (CMR).

– Anthony Brunelli : Merci. Une question plus globale sur l’ensemble des sujets qui ont été abordés : est-ce que les DRH des ministères se sont emparés de l’ensemble de ces problématiques ?

– Marine Boudeau : Alors... Je pense qu’en effet, c’est un sujet. Il faut en effet que les DRH s’en emparent et que, en effet... On mentionnait tout à l’heure le sujet de la formation, formation continue, c’est vrai qu’il faudrait aller au-delà des formations Excel, Word, que l’on commence peut-être à maîtriser aujourd’hui, et essayer peut-être de challenger et de faire en sorte qu’on forme en continu, mais ce n’est pas qu’aux équipes RH de faire ça, c’est aussi aux managers. J’y pensais justement ce matin en venant ici à vélo en me disant que, nous, au sein de l’équipe, on ne fait pas non plus assez de formations au sein de l’équipe. Je me suis dit que, avant la prochaine évaluation, il faudrait qu’on ait tous décidé de la formation qu’on souhaite faire. Il faut continuellement que les fonctionnaires et les personnes en contrat au sein de l’Etat montent en compétences, s’ils veulent se reconvertir, ou s’ils se sentent mal à l’aise sur un poste, qu’ils puissent prendre le temps de cette formation.

– Anthony Brunelli : Il est midi, j’en profise une dernière, à laquelle vous avez répondu en partie, mais : comment aborder les freins liés au manque de culture et de pratiques Ux, notamment UX research ?

– Marine Boudeau : On peut venir chez vous et faire une présentation, pour présenter les avantages, les sujets, pourquoi faire de la recherche utilisateur, et vous pouvez vous aussi rejoindre nos ateliers, les formations dont Ugo parlait. Les ateliers, c’est en présentiel, c’est quinze à vingt personnes. On vous donnera les outils aussi pour pouvoir vendre les raisons pour lesquelles il faut mettre en place de la recherche utilisateur au sein de voetrequipe.

– Ugo Dessertine : Une des très bonnes manières, c’est ce qu’on fait au quotidien, c’est de montrer par l’exemple, dire peut-être : sur ce cas-là, testons, essayons de mettre ça en place pour montrer ce que ça peut donner, et la plupart du temps, les résultats sont positifs et ça embarquent des personnes qui ne sont pas a priori connaissantes de ce sujet.

– Anthony Brunelli : Merci. Je crois que j’ai à peu près tout abordé et posé à peu près toutes les questions.

– Marine Boudeau : Merci à vous de nous avoir suivis.

– Ugo Dessertine : Merci beaucoup.

– Marine Boudeau : Au plaisir de vous rencontrer dans la vraie vie. Sollicetez nos experts, designers, experts accessibilité, etc., parce qu’on est très heureux de vous aider. Depuis septembre 2021, on a travaillé sur 94 projets d’accompagnement et on a encore beaucoup d’énergie pour continuer et beaucoup d’enthousiasme pour continuer à travailler avec vous et mieux vous équiper.

A bientôt.