Repenser la conception pour faire de l'accessibilité un levier de performance

Découvrez une réflexion de Nicolas Patriarca, head of Design et Accessibilité chez Softeam

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

AVANT -PROPOS

Lors d'une conférence dont l'auteur m'échappe, j'ai entendu une formule qui ne m'a plus quittée : le numérique peut être létal. Non pas au sens physique, mais au sens de l'exclusion qu'il produit structurellement. Quand une personne se présente à un guichet et n'arrive pas à remplir un formulaire papier, il est presque toujours possible de s'arranger. L'agent écrit dans la marge. Le papier tolère l'approximation. L'humain interprète, adapte, négocie. Dans un système informatique, c'est impossible. Soit votre cas est prévu dans le système, soit il ne l'est pas. Le code ne négocie pas. Il valide ou il rejette. Binaire. Définitif. Létal.

La littérature académique documente ce phénomène depuis plusieurs années : la cage numérique (Peeters & Widlak, 2018), la gouvernance par les nombres d'Alain Supiot (2015), les rapports du Défenseur des droits qui mesurent que la part d'usagers en difficulté avec les services publics est passée de 61 % en 2016 à 39 % en 2024, à mesure que la dématérialisation progressait.

Ce livre blanc part de ce constat pour poser une question pratique : si le numérique exclut structurellement une partie de la population, que fait-on, concrètement, dans les équipes et les processus, pour que ce ne soit plus le cas ? La réponse se trouve en amont, dans la façon dont on conçoit. Avant le code. Avant les tests. Avant la livraison.

Une précision avant d'entrer dans le vif du sujet

Beaucoup des données et des exemples qui suivent font référence aux services publics : démarches administratives, dématérialisation d'État, relations aux usagers, etc. Non pas parce que le problème s'y concentre, mais parce que les acteurs publics ont des obligations de transparence que le secteur privé n'a pas ou peu.

Par exemple :

- Les enquêtes du Défenseur des droits, du Sénat, de l'ARCEP sont publiées.
- Les taux d'abandon sur un site de vente en ligne, eux, restent dans les tableaux de bord internes.

E-commerce, banque, assurance, transports, industrie… Le secteur privé est tout autant concerné. Il accumule les mêmes dettes techniques, s'expose aussi aux risques réglementaires et peine tout autant à atteindre le potentiel maximal de son marché et de ses utilisateurs.

Méthodologie de travail pour la rédaction de ce livre blanc

Ce livre blanc et ses illustrations ont été rédigés avec l'assistance de l'intelligence artificielle (Claude et Adobe Firefly), à partir des intentions, des orientations éditoriales, des sources et des retours d'expérience terrain apportés par l'auteur. La mise en page a été conçue manuellement sur Canva.

Nicolas Patriarca
Head of de Design et Accessibilité chez Softeam
le 21 aout 2026

INTRODUCTION

Ce livre blanc s'adresse à toutes les personnes qui souhaitent faire de l'accessibilité et du design des leviers mesurables de performance business et éthique. Il propose un cadre argumenté, sourcé et opérationnel pour convaincre les décideurs, outiller les équipes et engager la transformation avec deux modèles d'organisation concrets, des preuves terrain et le positionnement de Softeam pour accompagner ce changement.

En 2025, 94 % des Français sont internautes. 91 % sont équipés d'un smartphone. 48 % sont des utilisateurs d'IA générative. Et pourtant : 4 Français sur 10 se heurtent à des freins d'usage en ligne. 1 sur 10 est en situation de handicap, permanent ou temporaire. 6 sur 10 aident leur entourage à naviguer. De fait, la part d'usagers capables de réaliser seuls leurs démarches en ligne est passée de 61 % en 2016 à 39 % en 2024 (Défenseur des droits). La dématérialisation a progressé. L'autonomie, elle, a reculé.

Ce n'est pas un problème d'équipement. C'est un problème structurel qui débute dès la conception. Et derrière ce problème, il y a un marché non adressé, une dette réglementaire qui s'accumule et une opportunité que l'IA générative rend désormais possible pour toutes les équipes.

Le modèle 80-20 est depuis longtemps la réponse logique à une estimation du marché : concevoir pour tout le monde coûterait trop cher. C'était un choix vécu comme rationnel par toute la chaîne de décision et de production des services numériques, pas un manque d'intention. Son effet structurel rend une partie du marché potentiel non adressée à chaque livraison.

Ce qui change aujourd'hui, c'est le calcul. Corriger l'utilisabilité et, surtout, l'accessibilité après livraison revient, en moyenne, 3 à 10 fois plus cher que de l'intégrer dès la conception.

Ce différentiel de coût est de plus en plus mesuré dans les budgets numériques et permet de visualiser les charges opérationnelles, les coûts de support et les délais de mise en conformité. Mais il peine encore à s'imposer comme un prérequis indispensable.

La solution est de concevoir en intégrant dès le départ les cas extrêmes, pour produire des services plus robustes pour tous :
c'est le modèle 1-99. Ce modèle permet de faire de la conception centrée utilisateur et de l'accessibilité un levier concret de qualité, de rentabilité et de transformation durable, en s'appuyant sur un modèle de conception repensé, des organisations adaptées et les outils que l'IA met aujourd'hui à disposition de toutes les équipes, quelle que soit leur taille.

TABLE DES MATIÈRES

Préface, page 2

Avant -propos, page 4

Chapitre 1 : un numérique équipé mais inégalement utilisable, page 7

Chapitre 2 : la conséquence structurelle de la logique du 80-20, page 13

Chapitre 3 : réglementation et IA changent le calcul, page 19

Chapitre 4 : le modèle 1-99 : concevoir pour l'audience maximum, page 23

Chapitre 5 : le rôle de l'IA dans l'équation, page 28

Chapitre 6 : le ROI du modèle 1-99, page 39

Chapitre 7 : Analyse de mise en pratique de cas concrets, page 48

Chapitre 8 : Une décision qui n'attend plus, page 53

Références, page 58

Le contexte : un numérique équipé mais inégalement utilisable

Chapitre 1

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Un équipement massif qui masque une réalité contrastée

Le Baromètre du numérique 2026 dresse un tableau en apparence positif : 94 % d'internautes, 91 % de smartphones, 78 % de foyers connectés en fibre. **L'infrastructure est là. L'accès aussi. Mais l'usage reste profondément inégal.**

Cette inégalité n'est pas uniforme. Les cartographies de l'Indice de Fragilité Numérique (fragilite-numerique.fr, données 2020-2022) présentent une fragilité numérique supérieur à 40 % de la population pour les territoires ruraux et ultramarins. Le déploiement de l'infrastructure masque une réalité d'usage que les seuls chiffres nationaux ne peuvent pas restituer. Par rapport au Baromètre 2024, qui documentait déjà ces tensions, l'édition 2026 confirme que la fracture d'usage persiste malgré une décennie de plans d'inclusion numérique.

61%

des internautes sont en difficulté avec les services publics en 2024 contre 39 % en 2016.

49%

des internautes font seuls leurs démarches administratives en ligne.

55%

des internautes appellent par téléphone pour contourner le numérique.

33%

des internautes se déplacent physiquement pour des services censés être en ligne.

Ces chiffres sont issus du rapport annuel du Défenseur des droits (octobre 2025). La part des usagers en difficulté avec les services publics est passée de 39 % en 2016 à 61 % en 2024, et bien que cela ne soit pas explicitement mesuré, il est tout à fait transposable que ces données se retrouvent dans le parc privé. Le rapport établit un lien direct entre cette progression et la dématérialisation des services. Moins d'un usager sur deux (49 %) parvient à effectuer seul ses démarches administratives en ligne. Ce ne sont pas des chiffres marginaux. Ce sont les signaux d'une exclusion qui s'installe à mesure que le numérique devient la voie principale.

Ces chiffres décrivent une partie structurelle et massive du **marché potentiel dans tous les secteurs**, qu'il s'agisse de services publics et privés, sur des lignes BtoE, BtoB et BtoC.

Le contournement : un signal invisible et coûteux

Quand des utilisateurs n'arrivent pas à utiliser un service numérique, leur premier réflexe n'est pas d'abandonner : c'est de mobiliser un humain. Un proche. Un collègue. Un agent. Ce comportement de contournement est universel. Le Défenseur des droits le documente avec précision : face à un problème avec un service public, 55 % des usagers utilisent le téléphone, 33 % se déplacent physiquement. Des stratégies révélatrices d'une volonté de contourner le tout numérique en cas de difficulté. Seuls 47 % des usagers tentent de recontacter l'administration via Internet. L'équipement est là. La volonté d'autonomie aussi. C'est la conception qui bloque.

Une étude UX menée en 2019 sur les services de prise de rendez-vous en préfecture (permis de conduire, titres de séjour, etc) illustre ce mécanisme : des populations très différentes adoptaient toutes le même comportement face à un système limitant : mobiliser des collègues ou de la famille pour coordonner les tentatives de rafraîchissements répétés pour obtenir un créneau. Comme un fan de concert cherchant une place en ligne lors d'une ouverture de billetterie. Le service n'a pas été conçu pour absorber la simultanéité des demandes et était aussi victime de captation sauvage. Résultat : des queues d'attente physiques reconstituées dans un service censé les supprimer.

La question « qui n'a pas été perdu devant un formulaire de validation des jours de cantine ? » ou « qui a eu besoin d'aide pour valider sa commande en ligne sans cliquer sur les pubs ?» n'est pas rhétorique. Elle pointe une réalité quotidienne : quelle que soit la situation, tout le monde, a besoin à un moment ou un autre, d'un service numérique qui fonctionne vraiment pour soi.

Les coûts cachés de l'inaccessibilité

L'inaccessibilité génère des coûts directs et indirects que peu d'organisations mesurent, parce qu'ils apparaissent dans les mauvaises colonnes des bilans

Taux d'abandon élevés

58 % des utilisateurs déclarent avoir abandonné une plateforme à cause d'une navigation insuffisante ou d'une police illisible (AccessiWay-Opinea, septembre 2025). Sur un service e-commerce à 100 000 visiteurs mensuels, améliorer l'accessibilité de 10 points de taux de conversion représente des revenus additionnels directs sans augmenter les coûts d'acquisition.
Le problème ne se limite pas aux services publics ni aux personnes en situation de handicap. **72 % des employés estiment que les logiciels de leur entreprise ne répondent pas à leurs besoins.** Un chiffre qui dit que l'inaccessibilité est aussi un problème de performance interne, de productivité, et de coût caché dans les organisations privées.

Coûts disproportionnés de support

Chaque contact humain mobilisé pour pallier une interface défaillante (appel entrant, passage en guichet, traitement manuel de dossier...) implique un coût de traitement supplémentaire vis-à-vis d'une transaction numérique autonome.

Dette technique croissante

Corriger l'accessibilité après livraison coûte 3 à 10 fois plus cher que l'avoir intégrée dès la conception. Chaque sprint livré sans exigence d'accessibilité accumule une dette dont le coût de résorption croît avec le temps.

Exposition réglementaire

La loi du 28 juin 2025 crée un risque financier direct. Par exemple : pour les entités dont une partie du chiffre d'affaires dépend des marchés publics, la non-conformité n'est plus une pénalité ponctuelle, c'est une barrière d'entrée et un risque pouvant aller jusqu'à 300 000 euros d'amendes et une exclusion des marchés publics.

Risque réputationnel

90 % des internautes sont présents sur les réseaux sociaux. 1 sur 3 publie ou commente chaque jour. Un service inaccessible qui expose publiquement ses limitations crée un coût réputationnel difficile à quantifier mais politiquement et commercialement significatif.

La pression ne vient pas seulement des régulateurs. Des associations assignent en référé des enseignes de commerce ou des services publics pour non-conformité de leurs interfaces numériques. Ce basculement, du signalement administratif à l'action judiciaire directe, change la nature du risque : ce n'est plus une amende prévisible et budgétable, c'est une procédure publique, médiatisée, dont l'issue est incertaine. Le risque réputationnel devient alors indissociable du risque juridique.

Insatisfaction mesurée

Le Baromètre de la qualité des services publics de la DITP (2024) révèle que les démarches en ligne restent parmi les points de friction les plus souvent cités par les usagers. La dématérialisation est perçue comme un gain de temps par ceux qui maîtrisent les outils et comme un obstacle croissant par ceux qui ne les maîtrisent pas. La satisfaction globale masque des inégalités de vécu que les indicateurs agrégés ne restituent pas.

La conséquence structurelle de la logique du 80-20

Chapitre 2

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Un choix rationnel dans un contexte contraint

Le modèle 80-20 est dans de nombreux contextes un choix rationnel dans un contexte contraint. Le principe est simple : concentrer les efforts de conception (20) sur les cas les plus fréquents et idéaux pour en tirer l'essentiel de la valeur (80), rapidement, avec des coûts maîtrisés. Ne pas se perdre dans les cas extrêmes qui représentent une minorité d'utilisateurs. Livrer, mesurer, itérer.

Ce raisonnement a produit des services qui fonctionnent pour la majorité. Il a permis à des équipes de taille variable de livrer des produits viables rapidement. Il a construit l'essentiel de l'économie numérique telle qu'on la connaît aujourd'hui.

Personne ne l'a fait par indifférence. C'était la contrainte du moment : concevoir pour 100 % des cas était perçu comme un facteur de multiplication des budgets, d'allongement des cycles, et nécessitant des compétences rares. Le 80-20 n'était pas le meilleur modèle possible. C'était le seul qui semblait tenable.

Pourquoi ce modèle est structurellement exclusif

La problématique du 80-20 n'est pas d'être inefficace. C'est d'être structurellement exclusif. À chaque projet livré avec ce modèle, une partie du marché est laissée de côté. Non par décision délibérée, mais par construction.
Cette exclusion mécanique produit cinq effets cumulatifs :

Un marché non adressé

Les 20 % exclus ne sont pas une niche marginale. Il peut s'agir de personnes en situation de handicap (permanent ou temporaire), comme il peut s'agir de personnes simplement minoritaires dans la tranche de marché ciblée : un senior peu à l'aise avec le numérique, un utilisateur dont la langue maternelle n'est pas celle de l'interface, quelqu'un qui accède au service depuis un territoire mal couvert, ou encore un profil atypique que le produit n'a tout simplement pas anticipé. Les deux cas sont possibles, voire superposables. Il suffit d'être dans l'un ou l'autre, pire dans les 2, pour que le modèle 80-20 agisse comme un barrière pour vos utilisateurs potentiels et réduise mécaniquement votre part de marché.

Une dette technique invisible

Un marché non adressé n'est pas qu'un manque à gagner. C'est le point de départ d'une dette technique. Chaque interface livrée sans prendre en compte l'ensemble de ses utilisateurs potentiels est une interface à reprendre. Cette dette s'accumule silencieusement et se révèle brutalement lors d'un audit, d'un contrôle réglementaire, ou d'un incident rendu public.

Un coût de correction exponentiel

Plus le service est mature, plus il est utilisé, plus il est difficile à modifier. Corriger en production mobilise des cycles de test, de spécification, de redéveloppement et de régression que la conception intégrée en amont aurait évités. Dans le cas spécifique de l'accessibilité, ce coût ne se limite pas à des ressources techniques, il ouvre un risque de sanction réglementaire réel et croissant.

Une perte de différenciation

Au bout de la chaîne, c'est la capacité à se démarquer qui s'érode. Un produit qui exclut une partie de ses utilisateurs, qui accumule une dette technique non traitée et qui s'expose à des sanctions réglementaires perd progressivement ce qui fait sa valeur auprès de ses clients, de ses utilisateurs et du marché.

> **Sur 7 560 sites contrôlés, seulement 5,38 % respectent leurs obligations d'affichage et à peine 0,58 % déclarent être en conformité totale avec la réglementation.**
> *Observatoire de l'accessibilité numérique, Fédération des aveugles de France*

Ces données françaises s'inscrivent dans une tendance mondiale documentée par le WebAIM Million Report 2024 de la Web Accessibility Initiative (W3C) : sur le million de pages d'accueil les plus visitées au monde, 95,9 % présentent encore des erreurs d'accessibilité détectables automatiquement.

Ce chiffre est particulièrement significatif parce qu'il ne mesure pas la conformité déclarée, il mesure l'état réel du web en production. Et il ne concerne que les erreurs visibles par les outils : les erreurs de pertinence, de contexte et de sens ; c'est-à-dire les environs 80 % que l'IA ne détecte pas ; ne sont pas comptées.

Bien conçu ne veut pas dire utilisable

The Uncomfortable est une collection d'objets quotidiens délibérément inconfortables créée par l'architecte Katerina Kamprani. Par exemple, un arrosoir dont le bec est orienté vers l'arrière. Chaque objet est reconnaissable. Chaque objet répond à un besoin connu. Chaque objet est, techniquement, ce qu'il prétend être. Et pourtant, aucun ne fonctionne.
Ce projet artistique est une démonstration par l'absurde de ce que produit une conception incomplète : des objets qui ont l'apparence de la solution sans en avoir l'usage. Le bon sens n'a pas suffi. La bonne intention non plus.

Les services numériques tombent dans le même piège. **Une interface peut être visuellement cohérente, techniquement valide, réglementairement conforme et rester inutilisable pour une partie de ses utilisateurs.** Non par malveillance, mais parce que personne n'a testé avec les bons profils, dans les bons contextes, avec les bonnes contraintes.

C'est précisément ce que le modèle 1-99 cherche à éviter : non pas produire quelque chose qui semble correct, mais s'assurer que ce qui est livré est utile, utilisable et utilisé par tous ceux pour qui il a été conçu.

Ce problème n'est pas spécifiquement français. L'Autorité des marchés publics du Québec vient de publier un rapport sur les échecs des projets numériques publics (mai 2026). Le mot « UX » n'y apparaît pas une seule fois. Mais chaque constat documenté décrit exactement ce qui arrive quand personne ne parle aux utilisateurs avant de coder. Une étude citée dans ce rapport, portant sur 144 projets numériques publics dans 16 États américains, révèle que 80 % échouent à respecter les délais, les budgets ou les fonctionnalités prévus. Ce n'est pas un problème de technologie. C'est un problème de méthode.

Le moment où la contrainte change

Pendant longtemps, l'argument pour maintenir le 80-20 était simple : le coût de faire mieux paraissait beaucoup trop élevé. Cet argument vient de perdre sa base. **Deux évolutions convergentes ont changé le calcul fondateur : le durcissement réglementaire et l'adoption massive de l'IA générative.**

Le tournant : réglementation et IA changent le calcul

Chapitre 3

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Un cadre légal qui crée une urgence calendaire

La loi du 28 juin 2025 marque un basculement majeur dans l'histoire de l'accessibilité numérique en France. Elle ne crée pas seulement de nouvelles obligations : elle crée un nouveau régime de sanctions effectif, avec un nouveau gendarme.

Secteur privé

- Amendes jusqu'à 7 500 € par personne morale.
- Astreintes jusqu'à 300 000 €.
- Exclusion des marchés publics.
- 25 000 € si déclaration d'accessibilité manquante.

Secteur public

- Amendes jusqu'à 50 000 € par service non conforme et renouvelables tous les 6 mois.
- Publication publique des organismes sanctionnés.

La loi du 28 juin 2025 transpose en droit français la directive européenne **European Accessibility Act (EAA, directive 2019/882)**, qui s'applique à l'ensemble du marché unique. Contrairement au cadre antérieur limité aux acteurs publics, l'EAA concerne désormais toutes les entreprises privées de plus de 10 salariés ou 2 millions d'euros de chiffre d'affaires commercialisant des produits ou services numériques dans l'Union européenne.

L'enjeu n'est donc plus seulement la conformité réglementaire française, c'est l'accès aux marchés européens. Une entreprise non conforme risque de se voir exclure de marchés bien au-delà des frontières nationales.

En France, Le RGAA 5, attendu fin 2026, ajoute 7 nouveaux critères issus des WCAG 2.2, deux nouveaux périmètres (applications mobiles natives et documents bureautiques), et renforce les exigences sur l'indicateur de focus, la taille minimale des zones cliquables et l'absence de test cognitif pour l'authentification.

Le regard de Nicolas
Un site conforme RGAA 4 sera largement conforme RGAA 5. Actuellement la majorité des sites ne sont toujours pas conformes à la version 4. Pour les organisations qui ont attendu, le message est clair : il n'y a plus de délai raisonnable. Les contrôles sont effectifs. Les sanctions sont appliquées.

L'IA générative : une adoption qui dépasse toutes les projections

Pendant que le cadre légal se durcit, l'IA générative s'installe massivement dans les pratiques. Le Baromètre du numérique 2026 documente une adoption sans précédent : **48 % de la population française l'utilise en 2025**, contre 33 % en 2024 et 20 % en 2023. Chez les 18-24 ans, le taux atteint 85 %. 34 % la mobilisent quotidiennement. 51 % recourent à plusieurs outils simultanément signe d'une maturité d'usage réelle, pas d'un simple effet de mode.

Les usages déclarés sont ceux de la production quotidienne : recherche d'information (73 %), amélioration de texte (58 %), génération d'idées (57 %), création de contenus (42 %). L'IA est devenue un outil de travail ordinaire dans la vie privé comme dans la vie professionnelle. Dans cette dernière, elle commence à redessiner les frontières du qui fait quoi dans les organisations.

Ces deux évolutions convergent vers un même basculement. D'un côté, l'inaction devient coûteuse réglementairement, financièrement, réputationnellement. De l'autre, ce qui était perçu comme techniquement impossible à intégrer à moindre coût devient réalisable. La contrainte qui justifiait le 80-20 s'est effondrée.

C'est la combinaison de ces deux évolutions qui change tout. La réglementation crée l'obligation. L'IA lève la contrainte de coût qui rendait cette obligation intenable. **Ce qui était perçu comme incompatible (exiger l'accessibilité sans exploser les budgets) devient atteignable.** Le modèle 1-99, resté une ambition théorique trop peu mis en œuvre, dispose désormais d'un levier opérationnel.

La fenêtre pour agir sans pression s'est refermée.
La fenêtre pour agir efficacement, elle, vient de s'ouvrir.

Le modèle 1-99 : concevoir pour l'audience maximum

Chapitre 4

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Le principe

Le modèle 1-99 propose une méthodologie de décision et de pilotage différente : concevoir pour l'ensemble des cas d'usage, en considérant en premier les cas extrêmes, pour maximiser à la fois l'audience réelle et la qualité du service délivré.

L'idée est d'inclure structurellement la plus grande part du marché dès le départ. Concevoir pour une personne naviguant avec un lecteur d'écran améliore l'expérience pour tous ceux qui naviguent en environnement bruyant, avec une connexion lente, ou qui vieillissent. Ce qui est conçu pour les cas extrêmes fonctionne toujours pour les cas médians et majoritaires ; l'inverse n'est pas vrai.

> **Sur le papier, on parle de 106 critères pour rendre un site entièrement accessible. Mais en réalité, il s'agit surtout de bon sens : garantir que le message soit bien perçu et reçu par tous. L'accessibilité s'apparente à une bonne expérience utilisateur.**
> *Jerry Journo, directeur général, AccessiWay France*

Les cinq bénéfices business

L'exemple d'Amazon est à ce titre emblématique. Depuis 1998, l'entreprise fait évoluer en continue sa navigation autour d'une question simple, posée à chaque cycle d'itération : comment faire pour vendre en un clic ? Cette question a produit des décisions concrètes : hiérarchisation des options visibles, accessibilité des interfaces, raccourcis clavier, monétisation des espaces les plus visibles, etc.

Le résultat, ce sont 5 choix de conception et d'accessibilité au service de la performance commerciale et mis à disposition du plus grand nombre.

Maximiser l'audience réelle

Inclure structurellement la plus grande part du marché dès la conception, c'est s'assurer que chaque amélioration profite à tous les profils d'utilisateurs, pas seulement aux cas les plus fréquents. En France, où 4 personnes sur 10 déclarent des freins d'usage en ligne, cette audience non adressée représente un potentiel de conversion direct et mesurable.

Améliorer la performance globale

Des parcours plus simples et plus robustes réduisent les taux d'abandon, diminuent les coûts de support et augmentent la fidélisation. Les organisations qui adoptent la conception centrée utilisateur dès le début enregistrent en moyenne +32 % de rentabilité (McKinsey, 2018). Les études Forrester commanditées par Microsoft (2019) et Google (2022) documentent des résultats cohérents sur les marchés nord-américains : réductions de coûts de support de 20 à 30 %, augmentations de taux de conversion de 15 à 25 %.

Réduire les risques réglementaires

Une conformité pensée en amont supprime l'essentiel des cycles d'audit et de correction après livraison et évite les sanctions prévues par la loi du 28 juin 2025 et l'EAA.

Créer de la valeur durable

Un service conçu pour tout le monde est un service qu'on recommande sans restriction à des proches, à des collègues, à des partenaires internationaux. La fidélisation qui en résulte est structurelle, pas conjoncturelle.

Renforcer la légitimité

La conformité bien conduite devient un actif de marque. Un service accessible envoie un signal de confiance aux utilisateurs, aux partenaires, aux donneurs d'ordre. Dans un contexte où les critères RSE et d'accessibilité sont devenu des critères obligatoires dans les appels d'offres, cette légitimité se traduit en avantage concurrentiel mesurable, pas seulement en réputation.

Le comparatif 80-20 vs 1-99

	Modèle 80-20	Modèle 1-99
Audience adressée	~80 % des cas fréquents	100 % des cas d'usage
Coût de conception	Faible à court terme	Équivalent avec l'IA
Coût de correction	3 à 10× plus élevé a posteriori	Inclus dès la conception
Risque réglementaire	Élevé en cas de non-conformité	Maîtrisé en amont
Dette technique	Croissante, invisible	Réduite dès le départ
Audience convertie	Potentiel : ~80 %	Potentiel : 100 %
Différenciation	Faible, tout le monde fait pareil	Forte, jugement humain + IA

Le rôle de l'IA dans l'équation

Chapitre 5

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Ce qu'elle rend possible

L'IA générative ne fait pas les mêmes choses plus vite. Elle redistribue une partie ce qui peut faire avec un budget égal. Dans le cycle de conception, elle absorbe la charge mécanique ce qui permet aux équipes de se concentrer sur ce qui demande du jugement.

Les cinq bénéfices business

La distinction est centrale et mérite d'être posée clairement avant d'aller plus loin. L'IA et le jugement humain ne font pas le même travail et confondre les deux est la principale source de difficulté dans les projets qui intègrent l'IA sans cadre.

Concrètement, l'IA peut prendre en charge :

- la génération de maquettes et prototypes compatibles avec le Design System et le Content System ;
- la production de specs fonctionnelles, de documents de reporting, de livrables accessibles ;
- la synthèse de corpus qualitatifs massifs et l'identification de tendances dans les données comportementales ;
- l'intégration des contraintes d'accessibilité et d'écoconception dès la conception ;
- la détection des manques techniques : structure HTML, ratios de contraste, états manquants, associations de labels.

C'est ce qu'on appelle le principe d'anticipation (shift left) : intégrer les exigences de qualité (contraintes métier, cas d'usages extrêmes, accessibilité et éco-conception), le plus tôt possible dans le processus afin que les corrections ne coûtent presque rien.

L'IA rend le *shift left* plus accessible à un plus grand nombre d'équipes, à condition de disposer des bons cadres et des bonnes compétences pour l'encadrer. Les designers qui l'ont intégré dans leur processus l'observent directement : 68 % déclarent que l'IA leur permet de consacrer plus de temps à la stratégie* plutôt qu'aux tâches mécaniques.

**Une estimation issue citée par Ironhack en début 2025, dont la source primaire n'est pas publiée, mais qui reflète une tendance documentée par l'ensemble du secteur.*

Ce que l'IA ne peut pas faire seule

L'IA automatise. Elle ne remplace pas le jugement. Ce constat vaut pour l'accessibilité comme pour la conception et le 1-99 ne change pas cette réalité. Le modèle permet de faire davantage avec les mêmes équipes, pas de déléguer ce qui demande de l'interprétation. Un retour terrain l'illustre bien.

> **Au sein du socle International de Colissimo, nous concevons des interfaces avec une gestuelle et un vocabulaire spécifique aux agents sur le terrain qui traitent les colis. Seul un humain peut restituer au mieux cette connaissance métier.**
> *Sarah Pilloni, référente accessibilité chez Softeam et Colissimo*

Le regard de Nicolas

Un titre de page s'appelant « 1. Un BI8TGI » et issu d'un jargon métier interne, parfaitement compris des utilisateurs initiés, totalement opaque pour quelqu'un qui arrive dans l'organisation. Encore plus difficile à appréhender si cette personne l'entend via un lecteur d'écran. Techniquement valide selon tous les outils de test automatisés. Inutilisable pour l'utilisateur non initié. L'IA peut faire en sorte que le titre existe. Elle ne peut pas savoir s'il a du sens dans ce contexte.

5 exemples de domaines que l'IA outille sans pouvoir valider seule

- **Navigation cohérente :** L'IA vérifie la structure. Elle ne peut pas évaluer si l'enchaînement des pages est compréhensible pour un utilisateur qui découvre le service ou simplement pressé.
- **Composants standardisés :** L'IA détecte l'absence d'un état. Elle ne peut pas juger si le retour visuel est suffisamment lisible dans le flux réel, pour un utilisateur en conditions dégradées ou inhabituel.
- **Messages d'erreur :** L'IA vérifie l'association technique. Elle ne peut pas évaluer ce qui aide et guide réellement l'utilisateur à comprendre ce qui doit être fait ou ce qui s’est passé et, éventuellement, à corriger.
- **Lisibilité globale :** L'IA mesure les ratios de contraste. Elle ne peut pas évaluer la charge cognitive d'une page entière dans un contexte de stress, de fatigue ou de surcharge informationnelle.
- **Parcours critiques :** Ce que l'IA ne voit pas, c'est ce que l'utilisateur vit. Seul un utilisateur réel, dans son contexte réel, peut identifier les ruptures dans un formulaire multistep, un filtre complexe, une modale.

Quand les outils d'assistance compensent les erreurs de conception

Les outils d'assistance confirment ce que le terrain montre : le jugement humain reste central, même quand la technologie fait de son mieux pour compenser. En moyenne, un utilisateur de TalkBack (Android) rencontre 90 images ou icônes non labellisées par jour et compense à la volée ce qui n'a pas été fait à la conception. (Source : Google Android Developers Blog, septembre 2024).

TalkBack, Voice Control (Apple), VoiceOver (Apple), et Dragon (Nuance) sont les grands outils qui équipent les personnes en situation de handicap : pilotage à la voix pour les troubles moteurs, lecture d'écran pour la cécité. Des outils différents pour des usages différents. Et pourtant, sur l'exemple des boutons-icônes et de liens sans nom utilisable, chacun a fini par bâtir un contournement pour le même problème.

Voice Control (Apple, depuis iOS 13)

La commande « Afficher les numéros » fait apparaître un numéro à côté de chaque élément interactif. La personne dit « Clic 17 » pour cliquer sur l'élément 17. Pas besoin de connaître le nom du bouton puisque que le bouton n'en a pas.

VoiceOver (Apple, depuis iOS 14)

La fonction Reconnaissance d'écran va plus loin. Quand une application n'a pas mis de nom sur un bouton, l'iPhone analyse l'image avec un modèle entraîné (sur plus de 77 000 images) et propose une interprétation. Par exemple : un triangle dans une app musicale ? « Bouton Lecture (peut-être) ».

TalkBack (Android, depuis la version 13)

Quand un bouton n'a pas de nom, TalkBack déclenche automatiquement une reconnaissance d'icône hors ligne pour tenter d'identifier l'élément et proposer une description. Depuis la version 15 (2024), cette fonction est renforcée par Gemini Nano : un modèle d'IA embarqué sur l'appareil qui fournit des descriptions d'images détaillées pour les éléments non labellisés.

Dragon (Nuance, sur Windows)

« Afficher les liens » numérote les liens d'une page. Pour les boutons sans nom, Dragon les numérote à la demande. L'utilisateur choisit le bon numéro.

Le regard de Nicolas

4 mécaniques différentes. Une seule cause : L'absence de noms exploitables sur les éléments interactifs. Quand des acteurs majeurs, sur 3 systèmes d'exploitation, à des moments différents, construisent des béquilles pour le même problème, c'est rarement un hasard. C'est le signe qu'on fait porter aux outils d'assistance le travail qu'on aurait dû faire à la conception.

L'exemple de l'intitulé d'un bouton ou d'un lien n'est pas un détail technique. C'est l'adresse écrite sur l'enveloppe. Sans elle, aucun outil ne peut garantir que l'information proposée soit réellement utile. Et cela même si une assistance de vérification par l'IA peut compléter le nom du bouton ; qu'on l'ait mis ou pas mis ; le sens d'un label de bouton est, en l'état des systèmes techniques, une expertise humaine.

La vague des outils de design génératif : ce qu'ils changent, ce qu'ils ne résolvent pas

Depuis 2025, des outils de design génératif ont émergé avec des promesses similaires : créer des interfaces et des parcours complets à partir d'une description en langage naturel. Deux d'entre eux s'imposent dans le paysage et il est utile de s'y attarder parce qu'ils ont modifié les données du problème sans le résoudre et bousculé les hiérarchies établies jusque-là.

L'état de l'accessibilité des outils IA eux-mêmes est documenté par AbilityNet dans son rapport annuel 2024 (Annual Disability and Technology Report) : si les assistants vocaux et les interfaces conversationnelles ont progressé, la majorité des outils IA grand public présentent encore des lacunes significatives en matière d'accessibilité notamment pour les utilisateurs de lecteurs d'écran, les personnes avec des troubles cognitifs, et celles qui naviguent exclusivement au clavier. L'IA générative crée de nouvelles interfaces. Mais elle reproduit aussi les angles morts de ceux qui les conçoivent.

Claude Design (Anthropic,2026) permet à qui le souhaite (quelle que soit sa connaissance en conception) de créer des prototypes, des interfaces et des slides en décrivant son intention et en la convertissant en code exploitable et exportable. Avec ou sans identité de marque ou de Design System, Claude Design génère et passe le relais à Claude Code.

Google Stitch, lancé au Google I/O 2025 est issu de l'acquisition de Galileo AI. Stitch offre les mêmes fonctionnalités que Claude Design et Claude code. En mars 2026, sont ajoutés un canvas infini natif sous forme d'un agent capable de raisonner sur l'ensemble de l'évolution d'un projet, et un outil d'extraction automatique de Design System depuis n'importe quelle URL.

Ce que ces outils partagent et ce qu'ils ne font pas

Ces deux outils offrent des capacités réelles et des gains de productivité mesurables. **Mais les premiers retours terrain documentent une réalité où l'efficacité efface la différenciation.**

Un constat confirmé par l'étude « Artificial Hivemind » (Jiang et al., NeurIPS 2025, Best Paper Award), qui a analysé plus de 70 modèles sur 26 000 prompts : quel que soit l'outil utilisé, les résultats (outputs) se ressemblent. Changer de modèle ne change pas l'angle. **Le résultat produit des interfaces qui excluent les mêmes profils et reproduisent les mêmes qualités et mêmes défauts.**

- Ce qu'ils font bien : générer des interfaces correctes, cohérentes et rapides à produire ; réduire le temps d'idéation ; explorer plusieurs directions en parallèle ; abaisser la barrière d'entrée pour les non-designers.
- Ce qu'ils ne font pas : intégrer nativement les critères d'accessibilité RGAA ; Valider automatiquement la conformité ; évaluer si une interface a du sens pour un utilisateur réel dans un contexte métier donné.
- Ce qu'ils produisent structurellement : des interfaces correctes mais structurellement similaires. Ce n'est pas un défaut de paramétrage : c'est une conséquence directe de la façon dont ces modèles sont entraînés, sur les mêmes corpus, avec les mêmes méthodes.

Le regard de Nicolas
Des équipes non structurées qui utilisent des IA sans cadrage méthodologique produisent des interfaces correctes mais inaccessibles et accumulent une dette invisible, non détectée par les outils eux-mêmes.

La rapidité de génération masque la lenteur du problème qui s'accumule.

Airbnb a misé sur le design et l'attention aux détails quand peu d'entreprises le faisaient. La plateforme est aujourd'hui la référence mondiale de son secteur. Quand l'IA élève la moyenne au niveau du correct, ce qui différencie c'est ce que la machine ne peut pas décider à votre place.

Ce que ces outils partagent et ce qu'ils ne font pas

La convergence tarifaire du secteur est structurelle, mais elle n'est pas uniforme.

Pour les outils à usage intensif, le basculement est déjà visible. Le 1er juin 2026, GitHub Copilot a remplacé son abonnement mensuel fixe par une facturation par token. Les completions de code restent incluses dans tous les forfaits, mais les fonctionnalités agentiques, le chat et la revue de code sont désormais facturés à la consommation.

Des équipes utilisant les workflows agentiques rapportent des factures passant de 29 à 750 dollars par mois, et de 50 à 3 000 dollars pour les usages les plus intensifs. La promesse d'un coût fixe et prévisible n'est plus tenable. Microsoft a annoncé dans le même mouvement une hausse des abonnements Office 365 allant de 5 % à 43 % selon les formules, première augmentation depuis 2022.

Pour les modèles intermédiaires, la pression concurrentielle (DeepSeek, Kimi, GLM, etc) et les baisses de prix d'OpenAI et Anthropic sur ses modèles de milieu de gamme créent une contre-pression visible. L'exemple d'Anthropic l'annonce du 10 août 2026 où le prix de lancement de Claude Sonnet 5, annoncé comme promotionnel jusqu'au 31 août, a été rendu permanent, annulant de facto une hausse de 50 % prévue pour le 1er septembre. Le segment intermédiaire est devenu le plus concurrentiel au bénéfice des petites et moyennes organisations et des particuliers.

Un coût reste sous-estimé par la majorité des équipes : le changement de tokenizer. Claude Sonnet 5 utilise un nouveau tokenizer qui découpe le même texte en davantage de fragments (jusqu'à 35 % de plus). Un tarif affiché stable ne signifie donc pas une facture stable : une équipe qui dépense 10 000 € par mois en tokens pourrait en dépenser 13 500 € sans que rien n'ait changé dans le tarif affiché, simplement parce que le même texte est désormais compté différemment. Ce mécanisme s'applique à l'ensemble de la gamme, pas seulement aux modèles intermédiaires.

La vraie hausse se concentre là où la concurrence ne presse pas encore : les modèles premium qui traitent les cas complexes, les agents autonomes, les workloads à haute valeur ajoutée.

Dans ce contexte, le modèle 1-99 devient aussi un levier d'optimisation des coûts IA. Une équipe qui conçoit à partir des cas extrêmes et documente ses intentions avant de les confier à un outil produit des résultats exploitables en moins d'itérations. Moins d'itérations, c'est potentiellement moins de tokens consommés sur les modèles intermédiaires comme sur les modèles premium. La qualité du cadrage initial est devenue un argument économique direct, pas seulement un argument de méthode.

Le ROI du modèle 1-99 : une évolution, pas une révolution

Chapitre 6

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Poser le bon choix stratégique

En février 2025, au Sommet de l'IA à Paris, 60 grandes entreprises européennes ont lancé EU AI Champions :
200 milliards d'euros sur cinq ans. Le mot dominant est : accélérer. Ce mouvement est réel. Mais il laisse sans réponse la question qui compte : accélérer pour faire quoi ?

Dans le même temps, les retours terrain racontent une seconde histoire. Les organisations ont expérimenté, investi, intégré. Et elles se retrouvent face à un constat partagé : l'IA accélère, mais elle ne résout pas tout. Elle produit vite, mais pas toujours juste. Elle génère, mais ne cadre pas. Et les angles morts qu'elle laisse (accessibilité, cas extrêmes, qualité de la conception) sont précisément ceux que les équipes n'avaient pas anticipé de devoir traiter.

Deux postures coexistent dans les organisations qui déploient l'IA

- **Accélérer : l'IA exécute le 80-20 plus vite.** Les processus existants s'optimisent. Les angles morts se reproduisent, parfois s'amplifient. Volkswagen, Airbus, SAP optimisent leurs chaînes de production et leurs processus ERP. C'est légitime.
- **Faire mieux : l'IA rend le 1-99 accessible.** Les services deviennent plus inclusifs, plus robustes, sans que cela coûte davantage. Bouygues Telecom, Matmut, L'Oréal ont testé de nouveaux modèles. C'est différenciant.

La distinction n'est pas sectorielle. Elle est de posture. Les outils et les processus, augmentés ou non par l'IA, sont les mêmes. La divergence vient de la stratégie produit et de la réponse à la question : quels sont les objectifs, pour qui conçoit-on, et comment valide-t-on que le résultat sera atteint ?

> **De 40 ans à avoir raison, je suis passé à 40 ans à avoir tort. L'IA rend obsolète le processus manuel d'UX que j'ai passé quarante ans à évangéliser. Ma seule erreur a été de supposer que ce qui avait fonctionné pendant 40 ans continuerait à fonctionner pour toujours**
> *Article « 0 Years of Being Right Become 40 Years of Being Wrong » de Jakob Nielsen, co-fondateur du Nielsen Norman Group, 2026*

Les méthodes ne sont pas mauvaises : elles sont datées. Les organisations qui pivotent maintenant vers de nouveaux modèles de collaboration et de stratégie de conception prennent une position que leurs concurrents auront du mal à rattraper une fois qu'elle sera visible.

Ce que ces organisations cherchent n'est pas une révolution de leur modèle de production. Elles ont investi dans des pratiques, des outils et des équipes qui fonctionnent. Ce qu'elles cherchent, c'est une évolution compatible avec leurs acquis, capable d'intégrer l'IA sans tout bouleverser, et de répondre aux angles morts que la pression du time-to-market a laissé s'accumuler.

C'est précisément dans cet esprit que **Softeam propose 2 intentions complémentaires : le modèle « box-to-box » et le modèle « 1, 2, 3 soleil ».** Ces noms ne sont pas des labels marketing. Ce sont des métaphores destinées à illustrer une intention : faire correspondre les modèles de production actuels avec l'IA et le modèle 1-99, sans prétendre remplacer ce qui existe déjà, ni empiéter sur des savoirs qui ont fait leurs preuves.

Box-to-box : optimisé pour la vitesse

Ce que les équipes produit connaissent sous le nom de Dual Track, de Shape Up ou de Double Diamant repose sur une logique commune : distinguer la phase de discovery de la phase de delivery, et fluidifier le passage entre les deux. C'est sur cette base éprouvée que cette proposition d'optimisation y intègre 2 dimensions rendues complémentaires par le modèle 1-99 : l'usage de l'IA et la réglementation rend sur l'accessibilité.

Groupe Discovery

Placé en amont, il explore, cadre et formule l'intention. Optimisé par l'IA, ce groupe peut tester plus et mieux pour confronter rapidement les hypothèses à la réalité des cas extrêmes, itérer rapidement pour produire une intention testée plutôt qu'un document spécifié.
Son livrable clé est l'intention documentée :

- La définition des utilisateurs cibles à partir des cas extrêmes ; ceux qui se trouvent aux deux bords du spectre d'usage ; pour garantir que la conception bénéficie à l'ensemble des profils,
- Les parcours validés par la recherche terrain, pas des personas théoriques construits sur la majorité,
- Les critères d'accessibilité et d'éco-conception intégrés dès le cadrage, pas ajoutés en fin de cycle,
- Les KPI définis pour mesurer le succès sur l'ensemble des profils, pas seulement la majorité.

Si les cas extrêmes ne sont pas documentés en Discovery, ils n'existeront jamais dans le produit final. C'est le point d'entrée du modèle 1-99.

Groupe Delivery

son rôle n'est pas de reconstruire ce que le groupe Discovery a conçu, c'est de le rendre réel et durable avec 2 missions à haute valeur ajoutée :

- viabiliser : garantir que le produit fonctionne dans les systèmes d'information existants (connexions SI, flux de données, intégrations techniques, etc) ;
- fiabiliser : garantir que le produit respecte les exigences de sécurité, de conformité RGAA/EAA, de RGPD et des autres obligations en vigueur, pour qu'il puisse être mis à disposition en toute confiance.

Son livrable clé est la conformité mesurable :

- Le produit livré est fonctionnel et accessible pour tous les profils documentés en Discovery,
- Le rapport de conformité accessibilité est la preuve que l'intention a été respectée,
- Les métriques d'usage réel sur l'ensemble des profils cibles, qui remontent vers le groupe Discovery pour alimenter l'itération suivante.

Ce que le box-to-box apporte concrètement

La valeur du box-to-box n'est pas dans sa structure, le Dual Track ou le Double Diamant la partagent. Elle est dans ce qu'il formalise explicitement : le groupe Discovery ne livre plus une spécification à interpréter, il livre une intention testée, confrontée aux cas extrêmes, prête à être viabilisée et fiabilisée. Le groupe Delivery ne reçoit plus un document, il reçoit un point de départ valide. La preuve tient dans l'absence d'écart entre les KPI définis en Discovery et les métriques mesurées en Delivery, sur l'ensemble des profils. Quand un produit conçu pour les cas extrêmes fonctionne aussi bien pour les 80 % du centre, le gain est double : business et éthique.

Le modèle 1, 2, 3 soleil : optimisé pour le sens

Là où le box-to-box fluidifie le passage entre Discovery et Delivery, le 1, 2, 3 Soleil crée des points de passage délibérés. C'est un modèle qui donne du temps aux organisation et aux équipes qui en ont besoin : pour se structurer, construire leurs données, former leurs équipes, ou simplement s'assurer que ce qui va être construit est juste avant que la construction commence. C'est un changement de perspective :

- On ne coche plus une liste de conformité, on valide une intention de valeur ;
- On ne corrige plus des oublis, on garantit des résultats ;
- On n'intègre plus l'accessibilité et l'éco-conception comme des contraintes, on les active comme des leviers de différenciation et de croissance.

Trois groupes, une boucle, trois livrables

Les trois groupes ne travaillent pas en séquence, ils s'alimentent en boucle. Le rendement du groupe 3 nourrit l'intention du groupe 1. Le sens du groupe 2 calibre la production du groupe 3. C'est une construction collective.

Le groupe 1 dédié à l'intention définit la vision, pose les objectifs business et identifie les populations cibles, y compris les cas extrêmes. Ce groupe répond à la question : pourquoi ce produit, pour qui, et avec quels indicateurs de succès ? Son livrable clé est la vision actionnée pour tous :

- Les objectifs business définis sur l'ensemble des profils cibles ;
- Les populations identifiées à partir des cas extrêmes, documentées comme point de départ de la conception ;
- Les KPI formulés pour mesurer le succès sur l'ensemble du spectre d'usage, y compris les profils contraints ;
- La définition partagée de ce que "réussir" veut dire pour que les groupes 2 et 3 travaillent avec le même horizon.

Si l'intention n'est pas posée ici pour tous, le sens et le rendement qui suivent ne pourront pas la corriger.

Le groupe 2 dédié au sens conçoit et valide que l'intention correspond à une réalité d'usage. C'est le groupe qui se demande : est-ce que ce produit atteint vraiment son but ? C'est ici que le jugement humain est le plus déterminant et que l'IA joue son rôle d'éclaireur plutôt que de producteur. Son livrable clé est la conception validée pour tous :

- Les parcours utilisateurs testés avec des profils réels, y compris les cas extrêmes ;
- Les critères d'accessibilité et d'éco-conception intégrés dès la conception, vérifiés à chaque itération ;
- Les prototypes confrontés aux cas limites avant de passer au groupe 3 (pas après) ;
- La documentation du sens : pourquoi chaque décision de conception répond à l'intention du groupe 1.

Si le sens n'est pas validé ici pour tous les profils, le groupe 3 construira vite mais avec justesse garantie faible.

Le groupe 3 dédié au Rendement construit, viabilise et mesure. Ce groupe répond à la question : comment saurons-nous que c'est atteint, et pour qui ? Ses missions et ses livrables sont identiques à ceux du groupe Delivery du box-to-box : viabiliser et fiabiliser. Ce qui change, c'est ce qu'il reçoit : non plus une intention à interpréter, mais une conception validée sur l'ensemble des profils.

Ce que le 1, 2, 3 Soleil apporte concrètement

Le 1, 2, 3 Soleil n'est pas un modèle supérieur au box-to-box. C'est le bon modèle pour les organisations qui n'ont pas encore la maturité pour aller vite sans risque ou qui font le choix délibéré de prendre le temps qu'il faut pour que la qualité soit garantie avant la construction. Sa différence fondamentale tient dans l'existence du groupe 2 dédié au Sens qui agit pour réduit le risque de correction post-livraison. Le coût de la qualité est payé au bon moment, c'est-à-dire avant, pas après.

Les deux modèles en perspective : une réponse au marché

Le *box-to-box* est fait pour les organisations qui ont la maturité pour aller vite sans perdre en qualité. Le *1, 2, 3 Soleil* est fait pour celles qui ont besoin de temps pour se structurer, construire leurs données, ou simplement s'assurer que ce qui va être construit est juste avant que la construction commence. Ce ne sont pas deux modèles concurrents. Ce sont deux réponses à deux situations et des ambitions différentes.

Dans les deux cas, l'IA et le modèle 1-99 garantissent que les cas extrêmes sont intégrés dès le départ (pas corrigés après).

Leur point commun est que aucun des 2 modèles ne demande aux organisations de choisir entre vitesse et qualité, entre efficacité et inclusion, entre business et éthique. Un produit qui adresse 100 % de son marché potentiel génère plus de revenus, plus de notoriété, et plus de moyens pour bien faire. C'est le résultat naturel d'une stratégie qui embarque tous ses utilisateurs et c'est précisément ce que le marché et la loi exigent.

Le regard de Nicolas

Le nom « box-to-box » est emprunté au football anglais, où les joueurs couvrent l'intégralité du terrain, de leur surface à celle de l'adversaire, sans s'attarder au milieu. L'objectif est d'avoir un time-to-market court, en réduisant les frictions entre l'intention et la mise en production, et de pointer précisément où l'IA et le modèle 1-99 peuvent venir les enrichir.

Le nom « 1,2,3 Soleil » vient du jeu du même nom. À chaque séquence, les participants s'arrêtent, regardent où ils en sont, identifient leurs alliés, leurs concurrents, leurs marges de manœuvre. C'est exactement ce que ce modèle formalise : des pauses délibérées où l'équipe vérifie, avant d'avancer, que ce qui va être construit est juste pour tous les utilisateurs et aligné avec les objectifs business. Prendre du temps au début pour en gagner à la fin.

Analyse de mise en pratique de cas concrets

Chapitre 7

Amazon, l'accessibilité comme condition de la promesse commerciale

Amazon a fait de l'accessibilité une composante explicite de sa promesse centrale : tout le monde doit pouvoir acheter en un clic. Ainsi, le site Amazon est intégralement navigable au clavier.

Un assistant de navigation dédié, accessible uniquement via le clavier, propose un menu de raccourcis permettant de se déplacer rapidement entre les sections recherche, panier et avis produits sans avoir à parcourir l'ensemble du contenu. Sur mobile et sur les appareils Amazon (Fire, Kindle, Echo), l'entreprise propose le lecteur d'écran VoiceView, un agrandisseur d'écran, des options de contraste et de taille de police, ainsi qu'une prise en charge des affichages braille.

Des experts internes en accessibilité assurent des consultations en conception et en développement, établissent les bonnes pratiques, organisent des formations et s'assurent que tous les employés sont équipés pour créer des expériences inclusives.

Ce qui fait la singularité d'Amazon dans ce paysage, c'est que l'accessibilité n'est pas un sujet de conformité géré en périphérie, c'est une condition de la performance commerciale. Un utilisateur qui ne peut pas naviguer est un client qui n'achète pas. Cette équation, posée dès l'origine, a produit une organisation qui intègre l'accessibilité dans ses processus de conception au même titre que la conversion ou le temps de chargement.

C'est un cas d'école du modèle 1-99 : concevoir pour les cas extrêmes produit une interface plus robuste, plus rapide et plus lisible pour tous les autres profils. L'éthique et le business ne s'opposent pas. Chez Amazon, l'un a toujours nourri l'autre.

Bouygues Telecom, la conformité dans le flux de travail ordinaire

Bouygues Telecom a publié en décembre 2024 un taux de conformité RGAA de 77,94 % sur son site corporate, audité par Access42. En parallèle, l'opérateur a ouvert en septembre 2025 un Studio IA qui compte déjà plus de 800 agents créés par les équipes métiers en quelques semaines, dont 51 déployés à l'échelle de l'organisation.

Dans ce contexte de déploiement massif de l'IA, l'équipe design a présenté aux UX Days 2026 une approche spécifique : huit agents dédiés au cycle de conception, dont un agent de validation de conformité accessibilité à chaque itération et un agent UX writing pour la cohérence des contenus. L'objectif : intégrer la conformité dans le flux de travail ordinaire, sans cycle d'audit dédié, sans charge additionnelle pour les équipes.

Ce choix d'organisation illustre directement le modèle box-to-box : la conformité n'est plus un audit post-production. C'est un contrôle continu, intégré dans le groupe Delivery à chaque itération. Ce que le groupe Discovery a documenté pour tous les profils, le groupe Delivery peut le vérifier en temps réel.

Le Monde en FALC, de nouveaux publics comme nouveau levier

Depuis le 11 février 2026, Le Monde publie sur son site des articles en FALC (Facile à Lire et à Comprendre) en partenariat avec Cortex Média et l'ESAT Òsea de l'Apei Périgueux. Cette rubrique, en accès libre, s'adresse aux personnes en situation de handicap intellectuel, aux seniors, aux personnes allophones, aux personnes éloignées de l'écrit.

Le choix n'était pas dicté par une obligation légale car le FALC n'est pas encore obligatoire dans la presse. C'était un choix stratégique, porté par une conviction sincère : l'accessibilité des contenus profite à tout le monde. Derrière cette conviction, une logique business s'invite. En ouvrant une rubrique en accès libre à un public que ses abonnements payants n'atteignaient pas, Le Monde crée un point d'entrée vers sa marque pour des profils nouveaux. Ces personnes et leurs proches, leurs accompagnants, leurs aidants représentent une audience qui n'avait pas de raison de fréquenter le site. La rubrique FALC leur en donne une. La notoriété suit. Et avec elle, de nouveaux leviers de croissance que la conception standard n'aurait jamais ouverts.

Comme dans les exemples précédents, éthique et business convergent. Le Monde a fait le pari que servir sincèrement un public sous-adressé est aussi le meilleur moyen d'élargir son marché. C'est exactement ce que le modèle 1-99 formalise : ce qui est conçu pour les cas extrêmes bénéficie à tous. Et ce qui bénéficie à tous finit par se voir dans les chiffres.

Matmut, la conformité comme actif de marque

En 2025, Matmut a refondu son site institutionnel en intégrant dès la conception l'UX, l'accessibilité (RGAA) et l'écoconception (RGESN). Point de départ : un taux de conformité RGAA inférieur à 30 %, dans une situation où 80 % des sites français restent encore en deçà du seuil minimal de conformité.

Les équipes ont été formées. Les composants du Design System ont été rendus accessibles dès leur création. Les critères ont été validés à chaque itération. Cette démarche a demandé 20 % de temps supplémentaire et les bénéfices ont été jugés considérables (Club de la Presse et de la Communication de Normandie, janvier 2026).

Résultat en septembre 2025 : 88,14 % de conformité accessibilité et 72 % de score RGESN. Primé aux Cas d'Or 2025 dans la catégorie accessibilité numérique. La démarche a depuis été décidée à l'ensemble des projets digitaux du groupe, avec un audit en cours sur le site marchand.

Dans un contexte où la conformité RGAA est devenue une clause contraignante dans les appels d'offres publics, ce niveau de conformité n'est plus seulement un signal de responsabilité, c'est un avantage concurrentiel mesurable et opposable. La conformité est devenue un actif de marque.

Ce résultat est une illustration du modèle 1-99 : concevoir en partant des cas extrêmes (ici, les utilisateurs navigant avec des lecteurs d'écran ou des contraintes d'accessibilité) produit des interfaces plus simples, plus robustes et plus performantes pour tous les profils. Les 20 % de temps supplémentaire investis en amont ont évité les cycles de correction coûteux en aval. Et ce qui a commencé comme un projet de conformité est devenu une méthode de conception généralisée à l'ensemble des projets du groupe.

Une décision qui n'attend plus

Chapitre 8

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Pendant 20 ans, l'accessibilité numérique et la conception centrée utilisateur ont été traitées comme des contraintes périphériques : trop chères, trop techniques, trop spécialisées pour entrer dans le cœur des décisions produit. Ce temps est terminé. Les conditions ont changé, et avec elles le calcul économique.

Les cadres légaux sont en place (EAA, RGAA, RGESN) et leurs sanctions sont effectives. L'IA rend soutenable ce qui paraissait hors de portée : intégrer les exigences dès la conception plutôt qu'en corriger les conséquences après coup. Et la tarification à la consommation qui s'installe partout rend la qualité du cadrage initial directement rentable. Une équipe qui formule des intentions précises consomme moins de tokens, produit des résultats plus fiables, et paie moins pour de meilleurs résultats.

Atteindre 100 % de l'audience reste un horizon, pas encore une réalité universelle. Mais les organisations n'attendent plus une solution parfaite. Elles cherchent une solution actionnable. Le modèle 1-99, qui permet de concevoir par les extrêmes pour embarquer un maximum d'utilisateurs et de clients potentiels,est l'une des réponses les plus directement opérationnelle. **La question que les organisations pionnières ont posée n'était "Combien ça coûte de ne pas le faire ?"**

Amazon a répondu depuis 1998 en faisant de l'accessibilité un moteur de performance commerciale. Le Monde a répondu en février 2026 en ouvrant une rubrique FALC. La Matmut a répondu en investissant 20 % de temps supplémentaire en amont. Bouygues Telecom a répondu en intégrant des agents IA dans l'équipe design pour que la conformité devienne un contrôle continu, pas un audit de fin de projet. Ces entreprises ont capté un nouveau public et de nouveaux leviers de croissance.

Ces exemples ne sont pas des cas d'école. Ce sont des preuves de faisabilité dans des secteurs, des tailles d'organisation et des niveaux de maturité différents.

Dans un monde où les outils génératifs produisent du correct pour tout le monde, la différenciation ne vient plus de la capacité à générer vite. Elle vient de la capacité à concevoir juste pour les cas que la machine ne sait pas traiter seule, pour les utilisateurs que les modèles génératifs n'ont pas appris à voir, pour les contextes métier que seul un jugement humain peut valider. Ce n'est pas un argument éthique. C'est un argument de marché.

Les organisations qui structurent leurs équipes maintenant avec la méthode adaptée, l'accessibilité intégrée dès le départ, et les compétences pour cadrer l'IA plutôt que la subir, **prennent une position que leurs concurrents auront du mal à rattraper.** La fenêtre d'expérimentation à moindre coût se referme petit à petit.

Un investissement comparable. Une audience élargie. Une dette technique réduite. Un risque maîtrisé. Des coûts IA mieux maîtrisés. Ce n'est plus une promesse. C'est une équation vérifiable.

La vision de Softeam

La vraie question n'est pas de savoir quel outil utiliser. Elle est de savoir quoi construire, pour qui, et dans quel objectif : conquête ? Fidélisation ? Amélioration d'un service existant ? Refonte complète ? Ces questions ne se posent pas face à un écran. Elles se posent en amont, avec les personnes qui connaissent les usages, les contraintes, et les utilisateurs réels.

Pendant des années, la conception numérique consistait à faire rentrer les utilisateurs dans des cases prédéfinies et à rendre cette expérience suffisamment fluide pour qu'ils ne remarquent pas les limites. Aujourd'hui, c'est l'inverse : c'est l'utilisateur qui choisit son chemin en fonction de ce qu'il veut accomplir. L'interface doit guider et s'adapter. Ce renversement est profond. Et la plupart des organisations n'y sont pas encore préparées.

L'IA générative a ouvert une période d'exploration formidable. À mesure que les modèles évoluent et que la facturation à la consommation s'installe, les mêmes logiques d'enfermement que celles des outils SaaS reviennent, sous une nouvelle forme. Une organisation qui s'est habituée à explorer librement avec l'IA, sans cadre ni méthode, se retrouvera vite confrontée aux coûts, aux biais du modèle, et à ses propres angles morts.

Ce que l'IA ne peut pas faire à la place de vos équipes, c'est définir l'intention. Savoir ce qu'on cherche à résoudre. Pour qui. Avec quelles contraintes. Et à quel coût d'exclusion pour ceux qu'on ne voit pas encore.

C'est là que Softeam intervient. Non pas pour automatiser plus vite ce qui se fait déjà, mais pour aider votre organisation à définir son intention avant de la confier à la machine, et à construire une stratégie de conception qui garantit des produits et des services utilisables par tous, pas seulement par ceux qui savent déjà comment les utiliser.

> **Notre rôle chez Softeam vous permettre d'y arriver sereinement, durablement, et d'en tirer les bénéfices financiers et réputationnels que ce nouveau contexte rend possibles.**
> *La Direction de Softeam*

À propos de Softeam

Softeam est un groupe de conseil et d'expertise numérique qui accompagne les organisations publiques et privées dans leur transformation digitale depuis 1989. Avec plus de 2 500 collaborateurs, Softeam intervient sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services numériques : stratégie, conception, développement et déploiement.

Softeam Design est l'expertise dédiée à l'expérience utilisateur, l'accessibilité et la conception centrée sur les besoins réels des utilisateurs. Nos domaines d'intervention :

- Audit et stratégie d'accessibilité : diagnostic RGAA, plan de mise en conformité, déclaration d'accessibilité ;
- Conception centrée utilisateur : recherche terrain, design d'expérience, tests utilisateurs, Design System ;
- Intégration de l'IA dans les processus de conception : cadrage, outillage, formation des équipes ;
- Transformation des modèles d'équipe : mise en place des modèles box-to-box et 1, 2, 3 Soleil.

Nous accompagnons des organisations dans tous les secteurs d'activité, publics et privés.

Références

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Données et statistiques

- Baromètre du numérique 2026, ARCEP / CGE / ANS — pages 6, 13
- Baromètre du numérique 2024, ARCEP / CGE / ANS — page 6
- Défenseur des droits, Rapport annuel d'activité 2025, enquête Accès aux droits, octobre 2025, defenseurdesdroits.fr — pages 6, 7, 12, 32
- Indice de Fragilité Numérique (IFN), La MedNum / ANCT, fragilite-numerique.fr, données 2020-2022 — page 6
- AccessiWay-Opinea, Étude sur les comportements numériques, septembre 2025 — page 7
- Observatoire de l'accessibilité numérique, Fédération des aveugles de France, données 2024-2025 (7 560 sites contrôlés) — page 10
- WebAIM Million Report 2024, Web Accessibility Initiative (WAI/W3C), webaim.org — page 10
- DITP, Plan téléphone, 2023, Direction interministérielle de la transformation publique — page 7
- DITP, Baromètre de la qualité des services publics, 2024 — page 7

Réglementation

- Loi du 28 juin 2025 relative à l'accessibilité numérique — pages 7, 12, 15
- European Accessibility Act, Directive 2019/882 du Parlement européen et du Conseil — page 12
- RGESN, Référentiel Général d'Écoconception des Services Numériques — pages 15, 30
- RGAA 5, Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité, attendu fin 2026 — pages 12, 20

Études et recherches

- Rik Peeters et Arjan Widlak, The Digital Cage: Administrative Exclusion Through Information Architecture, Information Polity, 2018 — page 4
- Alain Supiot, La gouvernance par les nombres, Fayard / Collège de France, 2015 — page 4
- McKinsey & Company, The business value of design, 2018 — page 15
- Forrester Research, études commanditées par Microsoft (2019) et Google (2022) — page 15
- AbilityNet, Annual Disability and Technology Report, 2024 — page 21
- Étude "Artificial Hivemind", Jiang et al., NeurIPS 2025, Best Paper Award — page 21
- Analyse citée par Ironhack, début 2025 — page 18
- Club de la Presse et de la Communication de Normandie, retour d'expérience Matmut, janvier 2026 — page 30
- Autorité des marchés publics du Québec, Veille sur les pratiques de réalisation et la performance des projets numériques publics, mai 2026 — page 10

Outils d'assistance

- Apple, Use Voice Control on your iPhone, depuis iOS 13, support.apple.com — page 20
- Apple, Use VoiceOver Recognition on your iPhone or iPad, depuis iOS 14, support.apple.com — page 20
- Apple Machine Learning Research, Making Mobile Applications Accessible with ML, machinelearning.apple.com — page 20
- Google Android Developers Blog, TalkBack et Gemini Nano, septembre 2024 — pages 19, 20
- Nuance, Dragon, Web browser basics, — page 20
- W3C, Using ARIA, rule 5, w3.org — page 20

Outils IA et design

- Claude Design, Anthropic, research preview 2026 — page 21
- Google Stitch 2.0, Google Labs — page 21
- GitHub Copilot, passage à la facturation par token, juin 2026, github.blog — page 22
- Microsoft Office 365, hausse tarifaire juillet 2026 — page 22
- Anthropic, prix de lancement rendu permanent, août 2026 — page 22

Cas terrain

- Matmut, 88,14% de conformité accessibilité audité par Ipedis, sept 2025 ; Cas d'Or 2025, catégorie accessibilité numérique — page 51
- Le Monde, rubrique FALC en partenariat avec Cortex Média et l'ESAT Òsea de l'Apei Périgueux, depuis le 11 février 2026 — page 51
- Amazon, politique d'accessibilité et navigation clavier, amazon.com/accessibility — page 49
- Bouygues Telecom, taux de conformité RGAA 77,94 %, audité par Access42, décembre 2024 — page 50
- Bouygues Telecom, Studio IA et agents de conception, UX Days 2026, source orale — page 50
- Club de la Presse et de la Communication de Normandie, retour d'expérience Matmut, janvier 2026 — page 51

Citations

- Katerina Kamprani, The Uncomfortable, theuncomfortable.com — page 17
- Jakob Nielsen, co-fondateur du NNGroup, article "0 Years of Being Right Become 40 Years of Being Wrong", 2026 — page 41
- Dylan Field, CEO de Figma, déclaration publique, avril 2026 — page 34
- Jerry Journo, directeur général AccessiWay France, déclaration publique 2025 — page 24
- Sarah Pilloni, référente accessibilité, Softeam / Colissimo, témoignage terrain 2026— page 30

SOFTEAM
UNE FILIALE DE DOCAPOSTE

Vous souhaitez échanger avec nos experts sur vos besoins d'accompagnement ?

Nos experts prennent (vraiment) le temps de vous écouter et comprendre vos enjeux, votre environnement et vos objectifs.

Contactez Nicolas Patriarca
nicolas.patriarca@softeam.fr