

**FIP-EXPLO**

## **LES PROMESSES DU DESIGN**

**Séance 3**  
**17 mars 2017**

### ***Qu'est-ce qu'une véritable démarche de design ?***

avec

**Philippe LEFEBVRE**  
CGS, Mines ParisTech

**Blandine BRÉCHIGNAC**  
HR&D

**Denis PELLERIN**  
User Studio

**Olivier RYCKEWAERT**  
Plateforme régionale d'innovation  
Conseil régional Pays de la Loire

*Compte rendu rédigé par Élisabeth BOURGUINAT*

\*

#### **INTRODUCTION par Elsa VIVANT**

La séance d'aujourd'hui est la troisième et dernière du séminaire *Les promesses du design*, organisé dans le cadre du programme FIP-EXPLO. Destiné à explorer les formes d'innovation publique recourant au design, ce programme est piloté par une équipe composée de chercheurs du CGS (Centre de gestion scientifique) de l'École des mines de Paris et de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée, en collaboration avec La 27<sup>ème</sup> Région et l'ENSCI (École nationale supérieure de création industrielle), et avec le soutien de l'ANR (Agence nationale de la recherche). Le séminaire *Les promesses du design* doit permettre de confronter les premiers résultats de FIP-EXPLO avec les expériences et analyses menées par des designers, des donneurs d'ordres, des maîtres d'ouvrages publics ou encore des observateurs venant d'univers voisins.

La première séance avait pour thème « *A-t-on vraiment besoin des usagers ?* », la deuxième, « *Tout peut-il être designé ?* ». Celle d'aujourd'hui nous conduira à aborder la question des méthodes du design, à travers la question « *Qu'est-ce qu'une véritable démarche de design ?* »

Nous entendrons successivement Philippe Lefebvre, chercheur à l'École des mines de Paris ; Blandine Bréchnac, du cabinet de conseil HR&D ; Denis Pellerin, de User Studio ; et enfin Olivier Ryckewaert, de la Plateforme régionale d'innovation du Conseil régional Pays de la Loire.

\*

## EXPOSÉ de Philippe LEFEBVRE

À la question « *Existe-t-il une spécificité des démarches de design dans la conception de politiques publiques ?* », on est tenté de répondre par le graphe dit du *Double Diamond* proposé par le Design Council. Je me doute que beaucoup de designers autour de cette table ont du mal à se reconnaître dans cette représentation. « *Ma pratique est infiniment plus variée, riche et contextuelle que ne l'indique ce graphe. Elle ne saurait s'enfermer dans un processus, des étapes ou une boîte à outils, aussi extensive que soit cette dernière* », se disent sans doute beaucoup d'entre vous, designers. Bien que tout à fait conscient de ces réserves, je vais m'appuyer sur le *Double Diamond* pour passer en revue les différentes étapes de la démarche du design telle qu'elle est proposée ou stylisée dans ce modèle, afin d'en analyser les invariants et les éventuelles spécificités.

### Le processus du *Double Diamond*

#### *Discover*

La première étape du *Double Diamond*, *Discover*, recouvre de façon assez invariable l'organisation d'entretiens avec les usagers, agents et décideurs des collectivités publiques, ainsi que la collecte de traces diverses, en général sous forme visuelle (dessins, photos, graphiques, collages...). S'y ajoute parfois ce qu'on appelle la *veille inspirante*, sorte de transposition de *l'état des lieux* dans l'univers du design, mais cela semble moins systématique.

Ce faisant, le design se démarque-t-il d'autres approches ? Le recours au visuel comme mode d'objectivation du discours est pratiqué par d'autres disciplines, comme l'ergonomie, qui attache une très grande importance à l'activité réelle et non prescrite. Il en va de même de l'utilisation de représentations visuelles comme point de départ pour les interactions (une photo, par exemple, peut servir de support à une discussion). Les sciences sociales tournées vers l'action, comme la gestion ou à nouveau l'ergonomie, recourent également à ces méthodes.

La véritable spécificité de l'approche design, pour cette étape *Discover*, me paraît être la pratique de *l'immersion* et de *l'empathie*. Ces deux notions, qui ne sont pas synonymes d'*investigation* ou d'*enquête*, me semblent constituer une rupture assez fondamentale avec les pratiques des sciences sociales en général. Il s'agit pour le designer d'entrer dans l'univers de l'utilisateur, ce qui est différent du simple fait de porter une attention sélective à un problème délimité, et de pénétrer cet univers de manière respectueuse, sans effraction mais en cherchant au contraire à développer une porosité et à créer une membrane d'échange, pour découvrir la cohérence interne de cet univers. Une petite pratique, qui peut paraître anodine, me semble révélatrice de cette démarche, la "méthode des cinq pourquoi". Elle permet, à partir d'une première question très partielle et locale, de remonter rapidement au cœur de l'univers de l'utilisateur que l'on interroge.

Une autre spécificité me semble résider dans le fait que le design ne s'institue pas comme ayant le monopole de la méthode d'immersion. Le designer ne se considère pas comme un *sachant*. Il permet aux autres participants d'accéder à cette pratique et de développer une sensibilité à l'univers qu'il s'agit de découvrir et de comprendre.

### *Define*

Pour la deuxième étape du *Double Diamond*, baptisée *Define*, j'ai le sentiment que les pratiques sont extrêmement variables. Toutes traduisent une certaine réticence à restreindre ou refermer trop vite la problématique. De fait, j'ai été frappé par le faible nombre d'outils proposés pour cette étape, tels que les arbres à problèmes, qui ne sont, en tout cas, ni, à proprement parler, un diagnostic, ni *a fortiori*, un cahier des charges qui mettrait en avant des fonctionnalités. J'en viens à penser que la spécificité de l'approche design serait paradoxalement de ne *pas trop* définir et de proposer une formulation du problème mi-ouverte, mi-fermée.

### *Develop*

La troisième étape, celle du *Develop*, présente deux grands invariants, la créativité et le prototypage, deux pratiques qui sont largement partagées et revendiquées.

Sur le plan strictement technique, les méthodes de créativité paraissent variables et peu spécifiques. Il s'agit par exemple du recours au brainstorming, avec éventuellement des supports visuels, ou encore des scénarios, du *bundle of ideas*<sup>1</sup>, etc. En revanche, le contexte dans lequel se déroulent les exercices de créativité me paraît doublement original. D'une part, il se caractérise par un climat de bienveillance qui permet souvent de susciter des formes d'ouverture inattendues. D'autre part, cette bienveillance s'instaure dès le début de la démarche, avant même l'exercice de créativité, à partir des phases d'immersion et de veille inspirante. Le designer s'efforce de faire entrer chaque participant dans un mode de fonctionnement qui renvoie à un univers de liberté et au monde de l'enfance. Il prépare ainsi très en amont les conditions de l'exercice de créativité.

Quant à la pratique du prototypage, elle s'avère non seulement spécifique mais très étonnante. Dans les procédures industrielles classiques, on ne prototypage que des solutions ayant déjà fait l'objet d'une prévalidation conceptuelle très avancée. On peut encore apporter des modifications à ces solutions après la réalisation du prototype, mais on est malgré tout à la fin du processus. Dans l'approche design, les prototypes successifs font partie de l'exercice de créativité. Ils s'inscrivent dans un processus indéfini qui peut relever du test comme de l'exploration ou de l'apprentissage, et peuvent intervenir à des phases très amont du projet.

### *Deliver*

La quatrième étape du *Double Diamond* paraît moins formalisée que les autres et plus problématique. Les livrables ne sont pas forcément bien définis, que ce soit du point de vue de leur nature ou de leur degré d'avancement. Les argumentaires accompagnant ces livrables

---

<sup>1</sup> qui consiste à tenter divers regroupements d'idées directement issues des exercices de créativité, en vue de trouver des combinaisons d'idées qui forment des tout cohérents particulièrement intéressants et robustes, appelés « concepts ».

relèvent souvent de la *monstration* plus que de la *démonstration*. Celle-ci exigerait un raisonnement analytique qui ne cadre pas bien avec l'approche design.

### **Les autres spécificités de l'approche design**

Au-delà du processus *Double Diamond*, dont je viens de rappeler les étapes, j'ai essayé d'identifier d'autres spécificités de l'approche design.

#### *Le recours au visuel*

L'une d'entre elles est évidemment la mobilisation massive de formes visuelles. De façon un peu étonnante, leur fonction semble être plutôt illustrative que créative. Il s'agit surtout de donner un support ou une transcription à ce que l'on observe, perçoit ou imagine pour demain, dans le but de le donner à voir à d'autres et de socialiser les représentations. Les dessins produits ne sont pas spécialement créatifs en eux-mêmes, contrairement aux réalisations que l'on attendrait, par exemple, lors de l'intervention d'un artiste.

#### *Des équipes pluridisciplinaires*

Dans ce qu'on appelle une *Équipe Design* interviennent des designers patentés mais souvent aussi des personnes ayant d'autres compétences, par exemple des architectes ou des sociologues. Pourtant, l'ensemble est qualifié d'« *Équipe Design* », et non pas, par exemple, d'« *Équipe SHS* » (Sciences humaines et sociales) ou encore d'« *Équipe de conception de politiques publiques* ».

On a le sentiment d'une grande complémentarité entre les apports, les centres d'intérêt et les disponibilités des différents participants, ce qui permet une articulation souple et légère. Bien que diverses disciplines soient représentées, les participants ne sont pas mobilisés uniquement au titre de leur discipline officielle, mais également en fonction des compétences qu'ils revendiquent ou révèlent au fil du temps, ou même de leurs goûts. Ce ne sont pas tant des disciplines qui sont recherchées que des individus porteurs de compétences variées.

Cela produit parfois des situations étonnantes, où l'on a du mal à identifier qui est qui : « *Rappelez-moi, déjà, qui était le designer dans cette équipe ?* » C'est peut-être là une autre des spécificités de l'approche design. Lorsqu'un sociologue, par exemple, participe à une *Équipe Design*, c'est au titre de la "sociologie d'intervention". Sa mission n'est pas de "faire de la science", mais d'être un facilitateur de l'intervention rapide, par exemple.

#### *L'adhésion des participants*

Un élément assez invariant de l'approche design est l'espèce d'*adhésion* que l'on peut observer chez ceux qui ont effectivement participé au processus. C'est un phénomène assez puissant, que l'on constate y compris chez des personnes a priori assez éloignées de ces pratiques, voire réticentes au départ (« *Mais qu'est-ce que c'est que ces zozos-là ?* »). Au fil de la démarche, elles ont eu l'occasion d'éprouver la fécondité et le plaisir du décalage, du jeu et des interactions libres qui leur ont été proposés.

Le design crée une forme de fiction sociale, un "hors monde" dans lequel chacun est prié d'entrer en enlevant au préalable sa cravate, mais également ses différentes casquettes, son niveau hiérarchique, et même ses compétences et expertises. Il pourra éventuellement les

réintroduire plus tard mais, dans un premier temps, on lui demande de participer simplement en tant qu'homme ou femme. Cette fiction est destinée à lever les barrières, restaurer la fraîcheur du regard, fluidifier les échanges, et ainsi favoriser la créativité.

Si cet impact sur les participants est sans doute l'un des apports majeurs du design, il reste cependant difficile à évaluer. Par ailleurs, on observe une ligne de démarcation très nette entre ceux qui ont participé de façon active et ceux qui ont suivi le processus de plus loin.

### *La difficulté à justifier la démarche*

L'un des grands problèmes du design et l'un de ses invariants est certainement celui de la justification de la démarche, en particulier auprès d'un décideur qui n'y a pas participé et n'a pas pu sentir ou au moins entrevoir ce qui s'y passait. Il a l'habitude des raisonnements analytiques dont il sait identifier le fil rouge, mais en l'occurrence, il s'agit moins de raisonnements que d'intuitions ou d'inspirations, souvent difficiles à expliciter.

Naturellement, les designers peuvent mettre en avant de nombreuses traces de ce qui a été réalisé, par exemple des blogs. Mais, comme je l'ai déjà mentionné, il s'agit plus de *monstration* que de *démonstration*. De nombreux designers assument d'ailleurs le parti pris de l'*insight*, comme l'agence InWithFor qui s'efforce de consigner ces intuitions.

### **À l'intersection de trois mondes**

Pour essayer de caractériser la spécificité du designer, je le situerais à l'intersection de trois mondes et de trois pratiques professionnelles : le monde des sciences humaines et sociales (sociologie, ethnologie, psychologie...) ; le monde des concepteurs "pas drôles", ceux qui sont censés créer en mode de conception réglée (ingénieurs, informaticiens, architectes...) ; et enfin le monde des artistes, ceux qui créent des univers sans contraintes. L'univers des SHS et des concepteurs est caractérisé par l'analyse et le raisonnement. L'univers de l'artiste est celui de la rupture et de la friche. Au centre, le monde du designer est celui de l'empathie.

Sur la base du triangle formé par SHS, concepteurs et artistes, on peut distinguer des figures multiples de designers. Certains se sentent plus proches de l'artiste, d'autres se réclament davantage d'une démarche scientifique et de conception, à la frontière entre analyse et empathie. Certains sont plutôt du côté des "problèmes" tels qu'ils sont analysés par les SHS. Ils se spécialisent dans l'immersion, la porosité et le diagnostic sensible, alors que d'autres sont plus attirés par la conception et l'intégration des "solutions". Ces derniers prennent souvent la figure de "chefs d'orchestre" ou d'architectes.

À ces quatre grands profils, ceux du designer artiste (1), du praticien du *design thinking* (2), du spécialiste du diagnostic sensible (3) et du chef d'orchestre (4) s'ajoutent quatre figures intermédiaires de designers.

Entre les profils 2 et 3, on trouve par exemple le designer qui tient le blog du projet (5), tâche très importante car elle permet de recueillir les traces et d'assurer la continuité de la réflexion pour lui permettre de s'ouvrir vers de nouveaux univers.

Entre les profils 2 et 4, on trouve la figure de l'animateur (6). Les designers sont souvent meilleurs que d'autres dans cette fonction, non seulement parce qu'ils savent recourir au visuel et aux post-it, mais parce qu'ils manifestent une grande sensibilité à la variété et au

vécu des personnes auxquelles ils s'adressent, ainsi qu'une grande capacité de rebond. En fonction d'un regard, d'un sourire, ou au contraire d'un visage qui se ferme, ils savent comment introduire un élément nouveau qui va permettre de relancer la discussion.

Entre les profils 1 et 3, on trouve l'illustrateur (7), celui qui est capable de griffonner à tout moment un dessin qui relancera la réflexion et les interactions.

Enfin, entre les profils 1 et 4, figure le *maker*, c'est-à-dire le spécialiste des prototypes (8).

Ces huit profils me permettent de revenir sur la question éminemment difficile de la justification. Si le scientifique SHS et le concepteur sont du côté de l'analyse, et l'artiste, du côté de la disruption, le designer, entre les deux, s'inspire d'un monde existant pour créer d'autres mondes, mais dans une certaine continuité. Il ne s'inscrit pas complètement dans la *cité industrielle*, celle de l'efficacité et de la réponse à un problème bien posé, ni complètement dans la *cité inspirée*, celle de l'artiste, mais plutôt dans ce que Boltanski et Thévenot appellent la *cité du projet*, celle de la flexibilité, du réseau et de la sociabilité. Or, s'il est relativement facile de construire des justifications dans les deux premiers univers, c'est plus difficile dans le troisième.

### **EXPOSÉ de Blandine BRÉCHIGNAC**

Je suis consultante indépendante et je travaille principalement sur des projets d'innovation ou de transformation dans le champ du travail et des conditions et modes de travail. Par exemple, je peux accompagner une entreprise dans l'expérimentation d'une nouvelle organisation, où les salariés pourront travailler quand ils le veulent et où ils le veulent. Je peux aussi aider une entreprise à mettre en place un espace de coworking, ou encore l'accompagner dans une démarche de prospective sur l'avenir de certains métiers.

Je travaille avec des designers depuis plusieurs années et je vais vous expliquer pourquoi je le fais. Je voudrais préciser auparavant que j'interviens assez régulièrement pour des acteurs ayant des missions de service public (EDF, Orange, RTE, etc.) ou encore pour des régies, comme les services industriels de la Ville de Genève ou encore la régie des transports de Lausanne, mais rarement pour des collectivités locales à proprement parler.

#### **Pas de design sans designers**

  la question « *Qu'est-ce qu'une démarche de design ?* », j'aurais tendance à apporter une réponse assez carrée, à savoir que c'est, fondamentalement, une démarche qui mobilise un designer. Sur ce sujet, je renvoie à l'excellent article de Grégoire Alix-Tabeling, Stéphane Vincent et Magali Marlin paru sur le blog de La 27 me Région, *Design   Design Thinking*.

C'est aussi une démarche projet, mais avec un vrai projet, c'est-à-dire avec une étape de recherche terrain, de problématisation, de conceptualisation, et avec des itérations qui permettent de mener une recherche formelle, de réaliser des prototypes, des tests, etc. Il ne peut pas s'agir, par exemple, d'un atelier ponctuel d'une demi-journée, pratique qui se répand de plus en plus dans les organisations sous l'appellation de "démarche design".

Enfin, c'est une démarche qui offre au designer un véritable territoire d'expression et ne se résume pas à une commande illustrative. On ne lui demande pas seulement de produire des

livrables correspondant à un contenu déjà pensé, ou de se contenter de mettre en forme les résultats d'un atelier. Il peut vraiment laisser libre cours à sa créativité.

### **Deux exemples d'interventions**

Voici deux exemples d'interventions mobilisant des designers.

#### *Travailler comme chez Google ?*

Une grande entreprise s'interrogeait sur la reconfiguration de son environnement de travail. La DRH, estimant que la réflexion n'avancait pas assez vite, a décidé de "faire quelque chose de visible" et dégagé un petit budget pour que chaque équipe puisse s'acheter un canapé : « *Ce sera sympa et au moins ils auront l'impression que ça bouge et que ça s'améliore.* »

J'ai saisi la balle au bond et proposé que le budget en question soit plutôt utilisé pour faire appel à un designer qui pourrait monter un vrai projet avec les salariés, explorer en profondeur les usages et donner du sens à la démarche. Nous avons décidé de prototyper des espaces de travail éphémères, très différents de ce qui existait dans l'entreprise, de façon à tester leur adéquation à l'activité des salariés ainsi que leur acceptabilité sociale. Certains collaborateurs qui rêvaient des locaux de Google ont pu évaluer si, concrètement, ils auraient plaisir à travailler dans de tels locaux ou non. D'autres, qui ne voulaient pas en entendre parler, ont pu également se projeter dans des aménagements atypiques.

Le projet a mobilisé les salariés à la fois pour l'identification des usages à tester, pour la conception, le maquettage, l'expérimentation des nouveaux mobiliers pendant deux mois et enfin le retour d'expérience. Cette démarche va maintenant alimenter le projet immobilier de l'entreprise. Les deux designers qui sont intervenus sur cette opération sont Norent Saray-Delabar et Brice Dury, très connus dans le secteur public.

#### *La disparition des parapheurs*

Un autre exemple d'intervention en entreprise consiste à accompagner la modernisation de l'environnement de travail des assistantes. On passe d'un bureau encombré de papiers, de dossiers et de parapheurs, à un environnement beaucoup plus "léger" : une partie des procédures est digitalisée, le papier disparaît, il n'y a plus de poste de travail affecté et chacun peut, grâce à des équipements informatiques nomades, choisir l'endroit où il s'installera, en fonction des tâches qu'il doit réaliser.

Cette transformation rend l'organisation plus mouvante et complexe. Chez certaines assistantes, elle peut générer le sentiment de ne plus avoir prise sur leur travail, au sens figuré comme au sens propre. Auparavant, elles pouvaient mesurer l'avancement de leurs tâches à l'accumulation des dossiers traités dans la bannette. Désormais, il n'y a plus de "marqueur" de leur travail et l'absence de "préhension" des dossiers se traduit parfois par une absence de "compréhension" de ce qui se passe.

Dans ce genre de situation, le design a l'avantage de réintroduire de la matérialité là où elle a disparu. Il donne aux personnes la possibilité de "reprenre la main" sur leur travail et sur ce qu'elles sont en train de vivre. Il produit de nouveaux repères, rend les choses tangibles et permet d'en faire des objets de discussion, ce qui redonne du sens.

## Les différents apports du designer

### *Les compétences techniques*

Le premier grand apport d'un designer, ce sont ses compétences. D'une part, sa capacité à s'immerger dans un environnement donné, à détecter des signaux faibles et à les restituer de façon sensible, à travers une narration qui fait apparaître un lien entre les différents éléments qu'il a captés et leur donne un sens. D'autre part, bien sûr, son aptitude à formaliser les choses, bien au-delà de ce qu'un consultant peut proposer. Je suis assez fière de mes documents en power-point, mais ils n'auront jamais la valeur de ce qu'un designer est capable de produire.

Je montre souvent les photos de deux carnets côte à côte, celui sur lequel j'ai pris des notes au cours d'une recherche de terrain menée avec les salariés d'une entreprise, et celui de la collègue designer qui m'accompagnait sur cette opération, Zoé Aegerter. D'un côté, des pages couvertes d'une petite écriture serrée, la mienne, car je me suis efforcée de noter de façon presque exhaustive les propos des participants. De l'autre, une transcription beaucoup plus sensible et visuelle de ce qui se disait, ce qui a permis à Zoé d'en faire ressortir beaucoup mieux le contenu.

Les compétences de formalisation peuvent évidemment varier d'une personne à l'autre : certains designers sont très doués pour la vidéo, d'autres pour le son, le dessin ou les objets. Ils ne sont pas interchangeables et on doit en tenir compte dans la composition des équipes, en fonction du projet à mener.

### *La capacité à engager sa subjectivité*

Le deuxième grand apport du designer, c'est sa capacité à mobiliser ses intuitions et à engager sa subjectivité. Certes, le consultant, le sociologue ou l'ergonome peuvent aussi engager leur subjectivité. Mais c'est beaucoup plus facile pour le designer, qui se situe quelque part entre l'art et l'industrie. À ce titre, il dispose d'une partie de la liberté de l'artiste, ce qui le rend légitime à s'appuyer sur ses sensations et sur son imaginaire. Un designer peut vous dire, par exemple, « Hier, j'ai vu tel paysage à la campagne, tel poème dans le métro, et tout cela a fait écho pour moi à ce que j'ai observé dans votre entreprise. Du coup, je me dis qu'on pourrait aborder votre projet de telle ou telle façon. » Si moi, en tant que consultante, je m'amuse à parler à mes clients des paysages que j'ai vus ou des poèmes que j'ai lus dans le métro, cela ne va pas faire du tout le même effet. On attend de moi que je m'appuie sur des références disciplinaires, une méthode, des éléments factuels, une logique éprouvée et rassurante.

Cela dit, le fait qu'un designer soit présent dans l'équipe me permet aussi d'exprimer ma créativité en toute discrétion : je fais passer mes propres propositions créatives sur le compte du design... Cela me serait plus difficile si j'intervenais toute seule.

### *Le partage des pratiques*

Comme l'a souligné Philippe Lefebvre, un designer est quelqu'un qui partage ses pratiques et permet aux autres participants de s'engager dans le projet à travers le "faire ensemble". Ce faisant, les participants opèrent un déplacement dans leur positionnement, et toute la question est de savoir si ce déplacement sera temporaire ou durable. D'après mon expérience, un projet

de design est une démarche apprenante. Il permet aux participants de s'approprier de nouvelles postures, qui vont devenir de plus en plus indispensables dans le monde qui nous attend.

### **À quoi sert le consultant ?**

L'intervention d'un designer s'avère tellement utile qu'on peut aussi, en définitive, retourner la question et se demander à quoi sert le consultant...

Il y a quelque temps, j'ai mené une opération avec quatre designers dans une entreprise où nous étions en contact avec des ingénieurs et des marketeurs. La mission s'est très bien déroulée mais je me suis rendu compte que, depuis, l'entreprise en question fait régulièrement appel à ces designers et pas à moi. Manifestement, le client n'a pas bien compris à quoi je servais. La question se pose d'autant plus que la rémunération d'un consultant est en général nettement plus élevée que celle d'un designer...

#### *Un apporteur d'affaires*

Mon premier rôle est de détecter les opportunités de démarches design, comme je l'ai fait dans l'opération sur les espaces de travail éphémères. Étant au contact de l'entreprise, je suis à même de percevoir une demande ou un besoin pour l'intervention d'un designer.

#### *Un marginal sécant*

Le consultant est aussi un marginal sécant qui crée les conditions pour qu'une vraie démarche design puisse advenir au sein d'une organisation, ce qui ne va pas forcément de soi. Il doit commencer par créer un climat de confiance, ce qui peut passer par l'organisation de quelques ateliers *one shot* avant d'engager une véritable démarche de design. Il doit en permanence rassurer, donner à la démarche de design l'apparence de quelque chose de rationnel, en traduisant le langage du design par des termes intelligibles pour l'organisation. Dans l'opération sur les espaces de travail éphémères, par exemple, j'ai dû passer énormément de temps avec la médecine du travail, les équipes de prévention et le service des ressources humaines pour leur expliquer en quoi la démarche allait être intéressante, sur un registre extrêmement rationnel et argumenté.

Cet effort d'explicitation doit être mené en veillant à préserver les marges de manœuvre du designer. En pratique, j'essaie d'en dire le moins possible sur les modalités concrètes de l'intervention du designer et de mettre plutôt l'accent sur les bénéfices attendus. Ce faisant, je me porte caution pour le designer et je mets dans la balance la relation de confiance que j'ai établie avec mon client, ce qui est nécessaire si je veux susciter sa curiosité et sa bienveillance. Dans le même temps, il faut éviter de générer trop d'attente, ce qui pourrait paradoxalement limiter les marges de manœuvre du designer en l'obligeant par exemple à provoquer ce qu'on appelle un "effet Waouh".

#### *Le montage du budget*

Mon rôle consiste également à obtenir des moyens budgétaires, en veillant, là aussi, à entretenir un certain flou d'afin d'éviter que les acheteurs aient trop de mainmise sur le contenu de l'intervention, ce qui pourrait obérer les marges de manœuvre du designer sur les livrables et sur le déroulement de l'opération.

### *Le chasseur de tête*

J'ai aussi la responsabilité de composer une équipe en cherchant, dans mon réseau, les personnes les plus pertinentes en fonction de la question à traiter, et en veillant à leur complémentarité.

### *La transmission des codes de l'entreprise*

J'ai aussi un rôle de traducteur des attentes de l'entreprise ou de l'organisation vers les designers. Je dois transmettre à ces derniers les codes et les données contextuelles qui leur permettront de renforcer l'acceptabilité sociale de leur livrable et son impact potentiel. Je joue aussi le rôle d'un "amortisseur" lorsque le designer propose quelque chose de trop radical : « *Ta proposition risque de ne pas passer. Tu pourrais la modifier comme ceci pour la rendre plus acceptable.* »

### *La direction artistique*

Dans certains cas, je peux jouer un rôle de direction artistique, voire de conception, en particulier lorsqu'il est nécessaire de mobiliser des connaissances métiers assez précises pour le livrable.

### *L'accompagnement du changement*

Ma dernière fonction consiste à accompagner le changement pour essayer de rendre la transformation pérenne. J'introduis dans la démarche une dimension de réflexivité qui va permettre à l'organisation de mieux se saisir de ce qu'elle est en train de faire et d'en tirer des apprentissages.

## **EXPOSÉ de Denis PELLERIN**

Je suis designer de formation et co-fondateur de l'agence User Studio, spécialisée dans l'innovation par le design de service. Nous accompagnons des grands groupes, des startups, mais aussi des collectivités territoriales et des acteurs publics dans la conception de leurs futurs services. Nous avons une forte appétence pour tout ce qui est digital, ce qui a une incidence sur la façon dont nous abordons les problématiques.

La démarche *Double Diamond*, dont les étapes ont été rappelées par Philippe Lefebvre, peut être comparée à un T-shirt taille unique : elle répond très bien aux attentes de la plupart des commanditaires. Chacune de ses étapes a le mérite de créer de la valeur pour les clients "classiques" du design. L'observation des pratiques *in situ* et la prise en compte des usages réels favorisent l'adoption ultérieure de la solution proposée. La formalisation des hypothèses permet d'anticiper les réactions et de recueillir de nouvelles idées auprès des participants. Le fait de faire appel à d'autres imaginaires et à d'autres terrains à travers des analogies et des métaphores (le "beau paysage" évoqué par Blandine Bréchnignac) contribue à la différenciation des propositions. Le cadre de création collective instauré par l'approche design a l'avantage de lever les freins au moment de la mise en œuvre. Enfin, le recours à des maquettes permet de réduire les risques du passage à l'échelle.

Toute la question est de savoir quelle est la valeur créée pour les nouveaux acteurs qui, désormais, sollicitent les designers, à savoir les collectivités territoriales et les acteurs publics. Le *Double Diamond* est très adapté au design industriel mais comment s'applique-t-il au design de politiques publiques ?

Je vais essayer de montrer, à travers trois exemples, en quoi le design peut apporter une contribution à la fois dans la création, l'amélioration et la transformation de services publics, et répondre à diverses attentes, souvent non formulées.

### *Créer*

Au moment de la crise financière, en 2008, une grande soif de renouveau s'est exprimée sur la façon d'aborder la création de dispositifs et de services publics. Jusqu'alors, on faisait appel à des experts ou à des consultants. Désormais, certains se sont tournés vers les designers, jugés plutôt sympas et ayant l'avantage de ne pas coûter très cher, ce qui permettait de minimiser les risques. C'est dans ce contexte que Romain Thévenet et moi-même sommes sortis de l'ENSCI avec notre diplôme en poche, beaucoup de conviction, et de l'énergie à revendre. Nous souhaitions trouver un cadre de travail qui ait du sens et qui soit très ouvert, comme celui que nous avons connu à l'école.

Nous nous sommes alors lancés dans ce qui a constitué le projet pilote de La 27<sup>ème</sup> Région, une résidence au lycée de Revin, en Champagne-Ardenne. Ce lycée devait être démoli et reconstruit, et la région Champagne-Ardenne voulait s'assurer que la future réalisation correspondrait bien aux attentes de ses usagers et serait en mesure d'accueillir de nouveaux usages. Nous avons passé trois semaines avec les lycéens pour essayer de comprendre quelles étaient leurs problématiques mais aussi celles des autres acteurs du lycée, le proviseur, le personnel de cantine, les associations locales, etc. Nous étions cinq résidents : outre Romain Thévenet et moi, Matthew Marino, Élise Duvignaud et François Jégou, le seul qui n'avait pas l'air d'être lui-même un lycéen.

Nous avons proposé de nouvelles façons d'incarner les usages que nous décelions, par exemple un *campus wall*, inspiré des *murs* de Facebook, qui permettait aux lycéens et aux personnels de communiquer plus simplement entre eux.

Dans cette expérience, l'approche design a permis de répondre à deux grandes attentes. La première était le souhait d'engager le dialogue avec la population. Cet aspect ne figurait pas explicitement dans le cahier des charges initial mais était indispensable pour obtenir un résultat. La deuxième était la volonté de soutenir la stratégie arrêtée, celle consistant à reconstruire le lycée. Il n'était pas question de renoncer à ce projet et il s'agissait seulement de l'enrichir. Nous nous y sommes employés et j'avoue qu'il était assez amusant, à l'issue de nos trois semaines de résidence, d'être amenés à revoir la copie de l'architecte prestigieux qui avait été choisi : « *L'entrée, il ne faudrait surtout pas la mettre là, mais plutôt ici* », ou encore « *Ton plan, là, c'est pas terrible, cet endroit-là va terriblement résonner* ».

### *Améliorer*

Dans le cadre de User Studio, nous avons créé une agence baptisée Care & Co, qui propose du design de service dans le domaine du soin médical et médico-social. La Fabrique de l'hospitalité, délégation culturelle des hôpitaux universitaires de Strasbourg reconnue pour

son travail exemplaire sur l'intégration des démarches de design et d'innovation en milieu hospitalier, nous a consultés pour travailler sur un hôpital de jour en gériatrie, au sein des hôpitaux universitaires de Strasbourg.

Ce projet était un vrai casse-tête en raison de la nature du public accueilli, des personnes âgées ayant souvent des problèmes de mémoire. Ces personnes viennent à l'hôpital de jour pour subir des batteries d'examens destinés à établir des diagnostics croisés entre les spécialistes. Au fil de la journée, elles sont amenées à rencontrer de très nombreuses personnes, dans un lieu qu'elles ne connaissent pas et qui est un peu angoissant pour elles. Tout ceci les plonge dans une certaine agitation et, à la fin du parcours, elles sont généralement épuisées.

Nous avons procédé à une immersion pendant un temps plus court que pour le lycée de Revin, mais avec une équipe plus étoffée. Nous nous sommes concentrés sur la salle d'accueil et nous avons installé notre table de travail au sein même de cette salle, ce qui nous a permis de susciter des discussions avec l'ensemble des parties prenantes, aussi bien les patients que les personnels de soin. Notre objectif était que ces derniers puissent continuer à faire évoluer le service une fois que nous ne serions plus là.

Nous avons remarqué, par exemple, que les patients étaient très déstabilisés par le fait qu'ils devaient laisser leurs manteaux dans le couloir, à proximité de la salle de soin, de façon à ce que le personnel puisse surveiller les affaires et empêcher les vols. Au bout de quelques heures, les patients ne savaient plus très bien où ils étaient et certains croyaient que le moment était venu de partir. Ils se mettaient alors à déambuler pour aller chercher leurs manteaux, et le personnel passait son temps à leur expliquer que ce n'était pas fini et qu'ils devaient à nouveau enlever leurs vêtements et patienter dans la salle d'accueil.

Nous avons proposé une expérimentation consistant à déplacer le porte-manteau pour le mettre à l'intérieur de la salle d'accueil. Nous avons observé les changements au bout d'un mois puis de deux mois et nous avons constaté que cette modification avait fortement apaisé le climat. Les patients pouvaient désormais voir leurs vêtements, les vols n'étaient pas plus nombreux qu'avant, et la présence des manteaux contribuait à qualifier l'espace comme un espace d'accueil et à donner du sens aux flux. Cette mesure apparemment anodine a apporté énormément de changement au sein de l'hôpital de jour. Au passage, les designers ont ajouté un miroir à côté du porte-manteau car ils ont remarqué que les dames aimaient bien retoucher leur coiffure au moment de partir et qu'elles cherchaient des vitres dans le couloir pour pouvoir se regarder. Cette toute petite modification a apporté quelque chose dans l'ordre du soin et de la dignité des patients.

Ce projet répond à deux grandes attentes, faire évoluer un projet déjà conçu et garantir les investissements. Il s'est en effet déroulé en deux étapes. La période d'immersion a abouti à la réalisation d'une esquisse qui a permis d'aller chercher des fonds puis de réaliser le projet. Nous avons ensuite accompagné ce dernier afin de nous assurer que ce qui allait être réalisé serait fidèle à ce qui avait été conçu.

### *Transformer*

La 27<sup>ème</sup> Région participe au programme Transfo, mené dans quatre régions françaises pendant trois ans, avec pour objectif de réfléchir à ce que pourrait être une fonction innovation au sein de l'administration régionale. J'ai coordonné l'équipe d'une quinzaine de

personnes qui est intervenue dans la région Champagne-Ardenne. Elle était composée de professionnels de tous bords : journalistes, comédiens de Théâtre Forum, spécialistes de l'ingénierie pédagogique ou de l'éducation populaire, etc. Nous sommes partis en immersion pendant plus de dix semaines au sein de l'administration régionale afin de comprendre comment elle fonctionnait, quelle était l'appétence de cette administration pour l'innovation, qui se chargeait de l'innovation en son sein et comment sensibiliser les agents territoriaux à cette démarche.

Nous avons commencé par une approche très générale sur les pratiques et les méthodes mises en œuvre ou à inventer, puis nous avons décidé de nous atteler à un cas pratique, celui de la carte LycéO, destinée à favoriser l'accès des jeunes à la culture. Nous sommes partis à la rencontre des lycéens et des autres parties prenantes, puis nous avons monté un projet "sprint", d'une durée de cinq jours, qui a permis à de nombreux agents territoriaux de comprendre très rapidement quel pouvait être l'intérêt d'une démarche design. Nous étions arrivés à peu près à la moitié de la durée de la résidence. Pendant le temps qui nous restait, nous avons fait en sorte que ce dispositif s'implante dans l'administration, à travers un lieu bien identifié et des référents qui continuaient à porter la bonne parole.

Les attentes auxquelles nous avons répondu consistaient à transformer l'organisation en la dotant d'une culture d'innovation et à fédérer les équipes. Comme dans les cas précédents, ces attentes n'étaient pas explicitement formulées dans le *brief* et il ne paraissait pas possible, a priori, d'y répondre par une démarche de design.

### **Conclusion**

Peut-être le design appliqué aux politiques publiques en est-il encore à son "ère primaire". D'autres disciplines, comme le marketing territorial, ont mis longtemps avant de donner des résultats et d'avoir un effet réel sur les territoires. Le design doit encore faire ses preuves et, pour parvenir à créer de la valeur, continuer à monter dans les strates managériales. Pour le moment, on ne sait pas encore très bien ce qu'est le design appliqué aux politiques publiques, ni ce que nos commanditaires en attendent. La discussion se poursuit avec eux, et si ces personnes qui se demandent tous les jours ce qu'elles attendent n'ont toujours pas de réponse, cela me paraît plutôt rassurant.

### **EXPOSÉ d'Olivier RYCKEWAERT**

J'ai assisté à la naissance de La 27<sup>ème</sup> Région : j'étais alors directeur de cabinet du président de la région des Pays de la Loire et Stéphane Vincent, l'un de ses fondateurs, est venu présenter son projet à une assemblée de directeurs de cabinets, ce qui a suscité des réactions que je vous laisse imaginer. Plus tard, lassé de gérer des parapheurs, j'ai voulu essayer de faire bouger un peu l'administration et j'ai commencé à travailler avec La 27<sup>ème</sup> Région.

Mais c'est dans le cadre du programme Transfo de Champagne-Ardenne que j'ai eu le véritable déclic. Nous sommes allés visiter l'École de la 2<sup>ème</sup> chance et nous avons vu des acteurs du Théâtre Forum réussir à créer des liens avec des enfants en échec scolaire et obtenir d'eux des choses incroyables.

Après avoir également participé à la Transfo dans les Pays de la Loire et contribué à créer une équipe innovation, j'ai rejoint une structure de promotion du design sur le territoire, à la fois au sein des entreprises et des administrations.

### **Les invariants des politiques publiques**

Philippe Lefebvre a évoqué les invariants du design. Je voudrais, pour ma part, rappeler les invariants des politiques publiques, qui sont très clairs et très présents. L'élaboration d'une politique publique se fait obligatoirement sous la tutelle de la Préfecture, nécessite une validation par le service juridique afin de s'assurer qu'elle respecte le Code des marchés publics, doit passer par une délibération qui suit elle-même une procédure très précise, etc. Toute la question est de savoir comment faire en sorte que la démarche design et la procédure d'adoption d'une politique publique puissent converger et se rencontrer.

Dans le cadre de la Transfo des Pays de la Loire, nous avons étudié le parcours d'une politique publique au sein du conseil régional, en cherchant à identifier les parties prenantes et les différentes étapes du processus. En recourant à la méthode des cinq pourquoi, nous nous sommes rendu compte que, souvent, les politiques publiques sont lancées pour répondre à une commande du président de région. Le porteur du projet ne sait pas trop par où commencer d'autant que, la plupart du temps, les politiques régionales ne concernent pas directement les usagers finaux. Ils ont donc souvent tendance à foncer tête baissée vers des associations, des lobbies ou des experts.

Nous avons également constaté que les projets de politiques publiques étaient soumis à de multiples validations, en particulier de la part de services juridiques qui ont pour habitude, sous prétexte de "sécuriser" les dispositifs, de vous expliquer de quelle manière il serait possible de se passer du service que vous êtes en train d'essayer de leur proposer. Nous avons cherché à comprendre comment le recours au design permettrait, dans une certaine mesure, de retrouver une latitude et d'éviter de devoir se soumettre à ces validations permanentes.

Nous avons pris la mesure aussi du besoin de documentation des élus et créé un outil que nous avons appelé le RER (pour "retour à la réalité") et qui consistait à emmener les élus sur le terrain pour faire en sorte que les décisions publiques soient plus en adéquation avec les besoins réels – ce qui est le sens même de l'approche par le design.

### **Admettre le droit à l'erreur**

L'un des points sur lesquels il a été difficile de faire converger la démarche du design et celle de l'adoption d'une politique publique est la notion d'itération, c'est-à-dire le fait de réaliser des maquettes pour faire une ou plusieurs expérimentations avant d'adopter une politique publique. La notion d'itération est vraiment étrangère à la culture des collectivités car elle signifie que l'on admet pouvoir se tromper. Or, par essence, les pouvoirs publics ne se trompent pas. Il s'agit d'un problème non seulement culturel mais aussi juridique et technique. Lorsqu'une assemblée adopte une délibération, elle ne peut pas revenir dessus trois semaines plus tard, ne serait-ce que parce qu'il faut deux mois pour préparer les textes soumis au vote.

### **Introduire du sensible dans le monde de la politique**

Pour moi, la seule façon de pousser les élus ou les directeurs de cabinets à entrer dans une démarche de design, qui aura nécessairement pour effet de les insécuriser, c'est de mettre du "sensible" dans un monde où, par définition, il n'y en a pas. L'univers de la politique est un monde assez dur, où quelqu'un qui exprime ses sentiments ne survit généralement pas très longtemps. Pour introduire du sensible dans cet univers, nous avons décidé de recourir à l'*expérientiel*, c'est-à-dire de faire vivre à des personnes venues des organisations publiques une expérience de design, même limitée dans le temps.

### **Une initiation au design pour les acteurs publics et les PME-PMI**

Nous le faisons également pour des PME et PMI, car nous souhaitons les inciter à se lancer dans le design, par exemple lorsqu'elles ont besoin de renouveler leur gamme ou d'ajouter une couche de services à leurs produits, ou encore lorsqu'il s'agit de sous-traitants qui veulent se rapprocher du marché.

Pour que ces différents acteurs comprennent ce que peut leur apporter le design, nous les faisons travailler pendant une journée sur le fonctionnement des parcmètres, discuter avec les automobilistes qui les utilisent, avec les contractuelles qui rédigent les avis de contraventions, etc. Cette expérience leur permet de comprendre ce que l'observation des usages peut apporter. Nous les initiions ensuite à quelques outils du design comme les *personas* (archétypes représentant des groupes de personnes dont les comportements, motivations et buts sont proches) et nous leur apprenons à aller recueillir des "pépites" par le biais d'observations de terrain, au lieu de se contenter de confirmer les représentations qu'ils avaient au départ.

En d'autres termes, nous faisons du *design thinking* et, pour les sessions destinées aux patrons de PME, nous nous inspirons d'ailleurs du canevas proposé par IDEO. Cette démarche a le mérite de permettre à des gens qui sont très éloignés du monde du design de s'en faire une idée et, peut-être, de déclencher par la suite de véritables démarches de design.

## **DÉBAT**

### **Une administration peut-elle produire des *briefs* ?**

**Une intervenante :** *Au point de contact entre les deux "diamonds", le client doit en principe formuler un brief. Qu'en est-il lorsque le client en question est un acteur public : l'administration a-t-elle la capacité à produire un brief ? Est-ce le designer qui se charge de le susciter ? Ce dernier peut-il travailler sans brief précis ?*

**Denis Pellerin :** Aussi bien les collectivités territoriales que les entreprises du secteur privé se sentent souvent démunies vis-à-vis des démarches design. Elles ne savent pas vraiment, lorsqu'elles s'adressent à nous, ce qu'elles doivent nous fournir. En général, elles nous exposent une problématique qui n'est pas vraiment un brief. C'est à nous, designers, de les sensibiliser et de leur expliquer ce qu'est une démarche d'innovation par le design, de façon à nous assurer que les outils que nous allons mobiliser permettront de répondre à la problématique qui les a orientés vers nous.

**Olivier Ryckewaert :** Le Code des marchés publics fixe un seuil au-dessous duquel les collectivités publiques peuvent passer n'importe quelle commande, et au-dessus duquel elles

doivent obligatoirement lancer un appel d'offres, ce qui passe par la rédaction d'un cahier des charges. Un designer peut contribuer à la rédaction de ce dernier, mais cela l'amène à partager ses analyses et son expérience avec les autres concurrents.

À cette difficulté s'ajoute le fait que les élus chargés de choisir le vainqueur de l'appel d'offres ne comprennent pas toujours le cahier des charges ni les réponses des concurrents et, bien souvent, se contentent de voter pour le moins-disant.

Il existe une possibilité de se dispenser de la procédure d'appel d'offres et de passer par une convention. Mais cela ne concerne que les projets d'innovation et le cadre, assez contraignant, impose l'existence d'une dimension scientifique. La 27<sup>ème</sup> Région y recourt de temps en temps.

**Philippe Lefebvre :** En réalité, il existe deux cahiers des charges distincts dans une démarche de design : la formulation de la commande initiale et le brief intermédiaire, au moment où l'on passe de la problématisation à la création.

**Nadège Guiraud :** Je travaille pour La 27<sup>ème</sup> Région, qui a beaucoup réfléchi à la question du brief. À la fin de l'année dernière, nous avons réuni quelques designers et acteurs publics et produit un petit ouvrage intitulé *Petits conseils pratiques à l'attention des acheteurs de design de politiques publiques*. Ce guide préconise, par exemple, de rédiger un cahier des charges à la fois suffisamment ouvert pour laisser à l'équipe design la liberté de proposer une méthodologie différente de celle des cabinets classiques, ce qui est fondamentalement la raison pour laquelle on recourt à des designers, et suffisamment précis sur les attentes et en particulier sur les moyens qui pourront être dégagés pour donner une suite à l'expérimentation ou à la démarche.

Nous suggérons, en particulier, de bien distinguer les marchés ouverts et les marchés fermés : « *Est-ce que j'ai déjà en tête une idée assez précise de la méthodologie et des livrables attendus ou bien est-ce que je cherche des idées et propositions nouvelles parce que je ne sais pas comment mener le projet en question ?* »

Ce guide est disponible en *open source* sur le site de La 27<sup>ème</sup> Région et nous sommes preneurs de suggestions pour l'enrichir.

### Comment se fait le choix de l'équipe de design ?

**Elsa Vivant :** Si l'on en est encore à « *l'ère primaire* » du design des politiques publiques et si les méthodes du design ne sont pas encore complètement appropriées par les acteurs publics, comment se fait concrètement le choix des équipes de design ?

**Denis Pellerin :** L'un des problèmes de la procédure des marchés publics est qu'elle laisse peu de place à une relation *intuitu personae* avec un designer particulier, qui se fonderait sur la pertinence de l'approche qu'il adopte ou sur sa sensibilité à tel ou tel domaine.

**Olivier Ryckewaert :** Il existe des dispositifs comme le dialogue compétitif, qui permet d'avoir quelques échanges avec les différents concurrents au moment où on lance le marché, avant le passage en commission.

Le rôle du fonctionnaire chargé d'instruire le dossier est également très important, car les élus ont tendance à lui faire confiance et, sauf sur des dossiers très sensibles, à s'en remettre à son choix.

Cela dit, le choix en question peut être problématique. Tant qu'il s'agit d'acheter des chaises pour un lycée ou de concevoir l'aménagement d'un internat, cela ne pose pas de problème. En revanche, je me souviens d'un marché qui concernait l'amélioration de la

mobilité sur un territoire de 22 000 km<sup>2</sup> : devant les propositions qui leur étaient soumises, les fonctionnaires et élus étaient comme une poule qui aurait trouvé une télécommande...

**Nadège Guiraud :** Le marché du *design thinking* s'est fortement développé, avec une ambiguïté sur ce qu'on met derrière le mot *design* dans cette notion très à la mode de *design thinking*. Non seulement il faut s'assurer que l'équipe comporte bien un designer, comme le soulignait Blandine Bréchnac, mais tous les designers ne sont pas formés au design de service et encore moins à l'action publique. Mais comment, concrètement, se prémunir contre les "passagers clandestins" ? Je n'ai pas vraiment de réponse. À La 27<sup>ème</sup> Région, nous sommes souvent sollicités pour fournir des contacts avec des designers, mais cela pose d'autres problèmes.

**Blandine Bréchnac :** Venant de la gestion des ressources humaines, j'ai tendance à faire reposer le choix d'un designer sur l'analyse de ses compétences. Selon que la commande nécessitera une importante démarche de terrain, aura une orientation prospective, ou sera très participative, avec une forte composante d'animation, je ne ferai pas appel aux mêmes designers.

Le type de formalisation visé est également déterminant : est-ce que je cherche quelqu'un qui est très fort sur le plan graphique, qui sait faire de la vidéo, qui va pouvoir fabriquer des objets ? Selon les cas, je peux avoir besoin d'un designer "tout terrain", ou au contraire de quelqu'un de très pointu, par exemple un spécialiste de l'édition ou du traitement de données.

Je tiens compte également de l'appétence des designers pour le sujet à traiter. Certains sont familiers de la santé, d'autres de l'éducation ou du champ du travail.

Autre critère, le fait que certains designers se caractérisent par un "univers" très marqué, qui ne sera pas forcément compatible avec celui du commanditaire. Dans certains cas, au contraire, on peut percevoir une affinité intéressante.

La question du coût est naturellement très importante. En général, on connaît à peu près l'ampleur du budget disponible et on peut en inférer la séniorité des intervenants que l'on pourra mobiliser. En termes de coûts, un sénior représente parfois deux juniors... Il faut également équilibrer cette donnée par rapport aux autres intervenants sollicités, par exemple des chercheurs en SHS ou des consultants.

J'ai déjà évoqué la question de la complémentarité des membres de l'équipe, non seulement sur le plan des disciplines mais des individualités. L'objectif est de constituer un collectif équilibré, qui fonctionne bien, dont les membres vont se stimuler mutuellement et qui correspondra bien à la culture du client.

Quant aux consultants qui se présentent comme s'ils étaient des designers, j'ai tendance à être très véhémement sur cette question et, en tant que consultante faisant appel à des designers, je me sens légitime à l'être. Ces personnes génèrent beaucoup de confusion et souvent aussi de déception. Elles font souvent espérer un "effet Waouh" et, lorsque celui-ci ne se produit pas, cela a pour résultat de fermer des portes pour de vraies démarches de design.

Je donne pour ma part un conseil aussi simple qu'efficace aux acheteurs des collectivités territoriales et acteurs publics : lorsque l'on vous propose une prestation de *design thinking*, demandez à votre interlocuteur de prendre un crayon et de vous faire un dessin. Le langage naturel des designers est le dessin. Si votre interlocuteur s'avère incapable de dessiner, vous avez affaire à un consultant et non à un designer.

### Un consultant comme chef d'orchestre ?

**Frédérique Pallez :** Au cours de l'enquête menée dans le cadre du programme FIP-EXPLO, j'ai pu observer deux modèles de fonctionnement des "Équipes Design". Dans le premier

modèle, l'équipe était composée à parité de designers et de consultants. Il n'y avait pas de chef d'orchestre et le partage des tâches se faisait en fonction des compétences et d'une sorte de *gentlemen's agreement*, non sans tiraillement, parfois, entre les deux groupes. Dans le deuxième modèle, l'équipe interdisciplinaire (avec notamment des chercheurs en sciences sociales, mais sans consultants) était pilotée par un designer, et j'ai constaté que les designers revendiquent très souvent ce rôle de leadership, au nom de leurs compétences d'« ensemblier ».

J'ai été très intéressée par le modèle présenté par Blandine Bréchnac, dans lequel c'est elle-même, en tant que consultante, qui assume le rôle de chef d'orchestre, ce qui lui permet de faire l'intermédiaire entre les designers et les clients et de rassurer ces derniers. Elle connaît bien le travail des designers, elle sait les utiliser sans les instrumentaliser, traduire leur langage et expliquer leur démarche aux commanditaires publics.

Peut-être l'intérêt de cette médiation s'explique-t-il par le fait que nous en sommes à « l'ère primaire » de l'innovation publique par le design, et se justifiera-t-il moins dans quelques années. Dans l'immédiat, il me semble que ce dispositif gagnerait à être davantage popularisé afin de faciliter la diffusion de l'approche par le design.

**Blandine Bréchnac :** Le rôle rassurant du consultant est parfois ambivalent. J'ai souvent affaire à des managers qui me demandent quelque chose d'assez classique (« *Pour notre directeur, ce serait bien que vous fassiez une proposition bien carrée et détaillée, avec un budget et un calendrier précis* »), puis au PDG qui, après en avoir pris connaissance, estime que « *Ce n'est pas très décoiffant, pour du design. Vous ne pourriez pas me proposer quelque chose de plus innovant ?* » Il faut donc trouver un équilibre entre volonté d'être rassuré et désir d'être « décoiffé ».

En ce qui concerne mon rôle de chef de projet, il est lié au fait que c'est généralement moi qui ai le contact initial avec le client et qui détecte les opportunités. C'est de ma connaissance du métier et de l'organisation dans laquelle se fera l'intervention que je tire ma légitimité de chef d'orchestre.

En revanche, lorsque je suis sollicitée pour mettre en place une démarche de sensibilisation au design, j'estime que je n'ai pas la même légitimité et je fais appel à des designers. Dans ce cas, la gouvernance est différente : je conserve la dimension administrative et commerciale de la relation au client, mais l'expertise ainsi que la conception de l'approche sont partagées entre les designers et moi-même.

### Médiations et outillage

**Stéphane Vincent :** La 27<sup>ème</sup> Région a été créée à partir du constat qu'il existait un véritable potentiel pour le design dans le secteur public, mais à condition de mettre en place une médiation. Pour la résidence organisée au lycée de Revin, il a quasiment fallu une autorisation de l'Inspection académique et du Préfet, ce qui a nécessité plus de six mois de négociations.

On prête beaucoup d'attention aux méthodes d'innovation portées par le design, mais peut-être faudrait-il en accorder davantage aux médiations dont le design a besoin pour pouvoir exercer son impact.

L'une des difficultés majeures que rencontrent les designers est qu'ils se retrouvent souvent « ficelés » par leur contrat, sans possibilité de réinterroger la nature de la commande. Pour lever cette difficulté, il faudrait disposer d'un cadre permettant de rédiger le cahier des charges avec le client *et* de le modifier ensuite si nécessaire, mais cela demande à nouveau de construire des médiations.

**Olivier Ryckewaert :** La dimension de traduction et de médiation est certainement utile mais ce n'est pas un horizon indépassable. Sur la mission Transfo dans le Val de Loire, c'est un agent territorial qui, après quelques années, est devenu le chef d'orchestre de la mission. Ceci illustre la dynamique d'*empowerment* mise en place par La 27<sup>ème</sup> Région, et par les designers en général.

Une autre question était au cœur même du programme Transfo, celle de savoir comment outiller une collectivité pour lui permettre d'utiliser le design dans l'élaboration de ses politiques publiques. Chacune des quatre régions y a répondu d'une façon différente. La Champagne-Ardenne a fait le choix d'un lieu précis et d'une équipe dédiée. Les Pays de la Loire ont préféré détacher des agents de différentes directions et utiliser un centre de ressources qui servait à d'autres missions. Là encore, on en est au stade de l'expérimentation.

### Design et ergonomie

**Int. :** À quand une collaboration plus étroite entre design et ergonomie, qui sont deux métiers parents ?

**Blandine Bréchnac :** Le fait que la collaboration entre ces deux disciplines ne soit pas très importante est probablement lié au positionnement de l'ergonomie dans le monde du travail actuellement. Les questions de prévention et de conditions de travail sont généralement abordées en renvoyant à des références assez datées, essentiellement centrées sur la souffrance au travail, les risques psycho-sociaux et les suicides. De façon générale, les travaux des ergonomes portent surtout sur le passé et sur les crises dont ils font l'analyse, plutôt que sur les transformations en cours actuellement et sur des pistes pour ouvrir l'avenir. C'est pourquoi il se passera sans doute un peu de temps avant que les designers puissent collaborer avec les ergonomes. Peut-être faut-il attendre pour cela un renouvellement générationnel...

**Denis Pellerin :** Pour ma part, il m'est arrivé de collaborer avec des ergonomes, notamment à la RATP, où l'on m'a demandé de faire valider mes dessins par des ergonomes avant de me donner les moyens de les mettre en œuvre. Le recours aux ergonomes est bien ancré dans les habitudes de certaines entreprises, et travailler en collaboration avec eux peut apporter de la crédibilité aux designers.

### Les obstacles à lever

**Elsa Vivant :** Quels obstacles les commanditaires publics doivent-ils lever lorsqu'ils veulent innover par le design ?

**Olivier Ryckewaert :** Si un commanditaire public fait appel à des designers sans avoir, au moins partiellement, assimilé la culture du design, cela ne donnera aucun résultat. Or, non seulement acquérir une culture demande toujours du temps, mais, de surcroît, la culture du design exige de savoir lâcher prise, d'accepter l'échec, de faire preuve de bienveillance, bref, d'aller à l'encontre de nombreux comportements qui sont aujourd'hui des prérequis dans l'action publique. Elle suppose aussi de se déshabituer du recours permanent à d'innombrables indicateurs de gestion, pour revenir à une appréhension plus simple et plus normale des choses.

**Blandine Bréchnac :** Sachant que les méthodes du design ne s'expliquent pas très facilement et que les designers ont du mal à faire leurs preuves avant le livrable final, il faut

que le commanditaire accepte de rester dans un certain flou et même dans une forme d'ignorance sur ce qui est en train de se passer, et ce jusqu'à la fin. Cela nécessite d'instaurer dès le départ une très forte relation de confiance, voire même d'avoir déjà instauré cette relation depuis des années.

Par ailleurs, comme dans toute expérimentation innovante, les chances de succès sont d'autant plus grandes que l'on a un accès facile au décideur. Cela donne la capacité non seulement de financer le projet mais de protéger l'innovation en lui accordant un droit de dérogation à certains processus internes.

Une autre condition de la réussite est la bonne gestion du rythme et de la temporalité de l'opération. D'un côté, il faut laisser suffisamment de temps aux designers pour qu'ils puissent faire leur travail. De l'autre, il faut éviter de trop étaler la démarche dans le temps, sous peine de voir son impact fortement dilué, voire de donner un moyen à ses opposants de la "noyer".

### Les mots pour le dire

**Int. :** En 2010, La 27<sup>ème</sup> Région a publié un ouvrage intitulé *Design des politiques publiques*, avec la volonté de se positionner sur des démarches pluridisciplinaires dans lesquelles le designer jouerait un rôle clé. Mais peu à peu, et notamment à partir de 2013 et 2014, on a vu monter en puissance l'expression *innovation publique* avec un sens proche de *design de politiques publiques*, même si elles ne se recouvrent pas complètement. On retrouve cette formule, par exemple, dans la *Semaine de l'innovation publique* organisée chaque année par le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique.

Cette évolution nous a conduits à nous interroger sur le choix du titre de notre dernière publication : fallait-il, ou non, maintenir *Design de politiques publiques* ? Nous avons choisi de conserver cette expression. Qu'en pensent les praticiens présents autour de la table ?

**Olivier Ryckewaert :** À mon sens, il faut impérativement conserver le terme *design* si nous ne voulons pas être mis sur le même plan que ceux que j'appelle des *secoueurs de post-it*. Un designer, c'est quelqu'un qui a fait des études de design. Récemment, au cours d'une table-ronde de l'Enseignement supérieur, quelqu'un demandait comment s'y prendre pour créer une formation de *design thinking*. Un consultant lui a répondu : « *C'est facile, vous faites appel à des designers, ou alors vous achetez un livre sur le design thinking à la FNAC. Mais c'est quand même mieux si vous prenez des designers.* »

**Blandine Bréchnac :** En France, nous avons une chance dont nous devons profiter, le fait que le mot *designer* a un sens bien particulier qui délimite un champ professionnel spécifique. Ce n'est pas le cas dans les pays anglo-saxons, où ce terme peut désigner n'importe quel concepteur et recouvre des pratiques professionnelles très diverses. Nous devons en être conscients et conserver ce mot.

**Philippe Lefebvre :** Je préfère, moi aussi, l'expression *design de politiques publiques*. J'ai peur qu'en la remplaçant par *innovation publique*, on verse dans "l'innovation pour l'innovation" et que l'on perde le sens qu'apporte la notion de *politique publique*, et qui ne se réduit pas à de la prestation de service.

**Frédérique Pallez :** Je suis d'accord avec l'importance de conserver le terme *design* qui, en effet, a le mérite de renvoyer à des pratiques plus précises qu'en anglais. En revanche, j'ai fait récemment une intervention dans un colloque à Nîmes sur le côté un peu trompeur de l'expression *design de politiques publiques*. Cette formule sous-entend que l'on pourrait

fabriquer de pied en cap une politique publique, ce qui me paraît assez éloigné de la façon dont les choses se passent réellement sur le terrain. C'est pourquoi je lui préfère l'expression *design d'action publique*.

### Ne pas perdre de vue les finalités

**Nadia Arab :** Ce n'est pas la première fois, au cours de ce séminaire, que je me demande si nous ne sommes pas en train de confondre la fin et les moyens, l'intérêt général et l'intérêt du design. Pour moi, l'enjeu n'est pas de faire en sorte que le design se diffuse davantage dans l'action publique, mais de se demander en quoi le design représente (ou non) un moyen d'atteindre les finalités de l'action publique. Je ne dis pas cela par esprit de provocation, mais parce que j'ai l'habitude de travailler avec des collectivités territoriales et que la question des enjeux sociaux de l'action publique me paraît plus importante que tout le reste.

**Philippe Lefebvre :** La question des finalités est effectivement majeure. Le design nous fait passer par des détours sans doute féconds, mais des détours néanmoins, avec deux écueils possibles : celui de la *création inspirée*, sans retour sur la cible, et celui de l'*autonomisation du projet*, où l'on perd de vue la finalité. Cela dit, la réponse est sans doute dans la forme du design des politiques publiques qui, de par sa méthode, inclut les destinataires, les usagers, les agents, ce qui permet *a priori* de préserver les finalités, même si cela n'a rien d'automatique.

**Olivier Ryckewaert :** Le design est à la fois une méthode et une culture qui consistent à remettre du "sensible" dans l'action publique. Les procédures d'élaboration des politiques publiques sont longues, lourdes, complexes et pénibles. Quand on parvient à la fin du processus, on a dû en passer par tant et tant de questions de budget, de délais, d'organisation, qu'on a parfois oublié pourquoi on l'avait initié et, en particulier, on a perdu de vue les gens à qui cette politique était destinée.

Le design permet de remettre ces gens dans la procédure, de les incarner, de leur donner de la chair. Je me souviens d'une étude sur l'organisation du service de transport de proximité en Loire Atlantique. L'équipe design avait invité le vice-président de la région à prendre le car du matin, à cinq reprises en l'espace de deux semaines. Un jour, le car n'est pas passé alors que le vice-président s'était levé à 6 heures du matin. Sa réaction ne s'est pas bornée à rédiger une note du style : « *Nous rencontrons quelques difficultés à obtenir un service de qualité de la part du prestataire...* ». Il a constaté par lui-même que le car ne passait pas et il s'en est souvenu par la suite.

Le design permet aussi d'améliorer les politiques publiques, tout simplement parce qu'elles sont élaborées avec leurs futurs utilisateurs.

Enfin, il redonne du sens à l'action publique. Dans les difficultés quotidiennes que rencontrent ceux qui sont chargés de mener à bien les procédures et de mettre en œuvre les politiques publiques, il constitue souvent une bouée de sauvetage qui leur permet de se rappeler pourquoi ils font telle ou telle chose et de leur "redonner de l'envie".

**Stéphane Vincent :** Quand j'ai participé à la création de La 27<sup>ème</sup> Région, je venais de passer huit ans comme fonctionnaire territorial et huit ans comme consultant pour les collectivités. Dans l'ouvrage *Repenser les politiques publiques*, paru en 2007, nous faisons le constat que la fabrique des politiques publiques, avec le cycle de l'identification d'une crise par les élus et de la mise à l'agenda de la politique publique correspondante, ne fonctionnait plus. Nous expliquions ce constat à la fois par l'affaiblissement de la participation démocratique et par l'arrivée perturbatrice du numérique dans les organisations publiques.

Il n'était pas question de design à l'époque. Nous cherchions des solutions du côté de la recherche académique – mais pour celle-ci, il était difficile de faire bouger l'acteur public – ou du côté du conseil – mais le conseil faisait à l'évidence partie du problème. C'est alors seulement que le design, avec ses outils liés au monde des artistes et des *makers*, nous est apparu comme la discipline qui permettrait d'allumer l'étincelle et de faire bouger les choses.

Au sein de La 27<sup>ème</sup> Région, nous sommes les premiers à mettre en garde contre le risque de vouloir faire endosser au design des promesses qu'il ne pourra pas tenir. L'enjeu, à nos yeux, est encore et toujours de sortir de la crise politique et démocratique que nous traversons, et le design est seulement l'un des moyens disponibles pour y parvenir. Le jour où une autre discipline paraîtra plus appropriée, il faudra aussitôt y recourir.

**Frédérique Pallez :** Peut-être, dans ce débat, confond-on les notions de *finalité* et de *motivation*. La motivation qui pousse à recourir au design est indubitablement la crise de la politique et de la démocratie dont vient de parler Stéphane Vincent. Mais les finalités du recours au design ne sont pas forcément connues d'avance. Bien souvent, on les découvre au fil de la démarche. De nombreux designers soulignent que s'il est important de partir d'une question précise, on ne saurait lui apporter de réponse avant de s'être engagé dans la démarche.

### Une transformation du design par l'action publique ?

**Nadia Arab :** Le design a été conçu et s'est construit socialement pour être utilisé dans le secteur privé et non dans le cadre de l'action publique. On assiste aujourd'hui à de nombreuses expérimentations dans différentes administrations étatiques, régionales, départementales, métropolitaines ou municipales, à l'occasion desquelles le design se "frotte" à de nouveaux acteurs et contextes d'interventions. Nous nous sommes beaucoup interrogés sur la transformation de l'action publique par le design ; peut-être faudrait-il aussi nous demander, à l'inverse, comment l'action publique transforme le design.

**Denis Pellerin :** Le design appliqué aux politiques publiques a clairement permis de faire émerger des pratiques différentes de celles du design industriel, comme le fait d'engager le dialogue avec la population, de soutenir des stratégies territoriales ou politiques, de former une culture d'innovation, de fédérer des équipes, de faire évoluer un projet déjà conçu, de garantir des investissements.

**Blandine Bréchnac :** Il est vrai que l'on voit de nouvelles approches et outils émerger dans le champ du design des politiques publiques. Pour autant, l'action publique n'est qu'un champ parmi tous les champs du design, et n'empêche nullement les autres de vivre leur propre vie. Le design change parce que notre société change, et en particulier parce que le numérique y prend une place de plus en plus grande.

### Design et goût du beau

**Jean-Marc Weller :** Stéphane Vincent a évoqué le fait que le design permettait « *d'allumer l'étincelle* ». D'où lui vient cette vertu ? Je me demande si elle ne repose pas sur la dimension esthétique du design, sur le goût du beau dont il témoigne, non pas pour le simple plaisir du beau mais en raison justement de sa capacité mobilisatrice. C'est probablement une des grandes particularités du design par rapport à d'autres disciplines des sciences sociales ou des sciences humaines.

**Blandine Bréchnac :** Les gens qui travaillent sont souvent confrontés à des réalités difficiles et la dimension esthétique du design, se traduisant par l'amélioration de la qualité des usages ou même simplement le caractère agréable des expériences qu'il permet de vivre, joue certainement un rôle facilitateur dans l'acceptation de la démarche. Les exemples que l'on pourrait citer à ce propos peuvent paraître anodins (« *Cette nouvelle interface est tellement plus facile à utiliser que l'ancienne ! C'est vraiment un plaisir* », « *Notre nouvel environnement de travail a fait évoluer notre relation avec notre manager, il y a plus d'interactions. Et puis c'est beau, c'est lumineux, maintenant j'ai plaisir à venir ici le matin* »), mais la dimension du plaisir joue certainement un rôle majeur dans le succès des approches design.

**Olivier Ryckewaert :** Je ne suis pas certain que le beau soit véritablement une composante du design. Quand un designer intervient dans l'action publique, en particulier pour du design de service, qui ne vise pas à la réalisation d'un "bel objet", la démarche esthétique n'est pas forcément centrale. Je travaille souvent avec un designer nantais, Jacky Foucher, qui dessine extrêmement bien mais qui, dans ses interventions, se contente généralement de réaliser des gros gribouillis "tout pourris". J'y vois deux raisons. La première est que ces crobards vite faits lui suffisent à faire comprendre ce qu'il veut dire, et la deuxième est que, grâce à leur mauvaise qualité, ils ne sont pas excluants pour les autres participants.

**Denis Pellerin :** Il me semble que le beau est un pré-requis du design, même s'il est actuellement recouvert par l'injonction du *quick and dirty*. La mission fondamentale du design est de rendre les choses désirables, ce qui peut passer par le fait de les rendre accessibles, d'où l'intérêt parfois du caractère "non excluant" des gribouillis.

En revanche, pour nous les designers, le fait d'exercer un métier qui nous conduit à dessiner sans cesse, ce qui est agréable en soi, et à produire souvent des choses belles ou du moins agréables à regarder, est très gratifiant. Non seulement la finalité de notre travail est mobilisatrice mais il rend le quotidien plus beau et plus désirable.

### Des artistes à la place des designers ?

**Frédérique Pallez :** Compte tenu de la place de l'esthétique dans le design, les interventions d'artistes ne pourraient-elles pas être amenées, un jour, à remplacer le design, ou du moins être associées à celles des designers, comme on le voit déjà dans un certain nombre de démarches d'innovation ?

**Blandine Bréchnac :** Les artistes sont déjà présents dans les organisations. Il y a longtemps que l'on fait appel à des musiciens pour des séminaires de management ou à des graphistes pour réaliser des fresques dans les entreprises. Mais ils sont généralement cantonnés à des interventions ponctuelles et souvent encore plus instrumentalisés que les designers. Par ailleurs, leur intervention exige d'être encore plus médiatisée que celle des designers. C'est pourquoi je reste sceptique sur la possibilité de substituer des artistes aux designers dans les démarches d'innovation.

**Philippe Lefebvre :** Je fais également le pari que l'art ne se substituera pas au design, car l'art ne se réduit pas au beau, ni au sensible, ni à l'agréable. En revanche, j'ai esquissé la figure du *designer artiste*, qui existe déjà et que l'on peut mobiliser non pas dans un but esthétique ou décoratif mais en tant qu'artiste véritable, c'est-à-dire en tant que créateur de mondes étonnants, ce qui peut représenter une étape importante dans une démarche design, au titre d'une prise de recul et d'un décalage. Je ne pense pas pour autant que la démarche design

puisse se ramener à une démarche d'artiste, et il est peu probable d'ailleurs que les artistes s'y retrouveraient.