

**FIP-EXPLO**

## **LES PROMESSES DU DESIGN**

**Séance 1**  
**14 décembre 2016**

### ***A-t-on vraiment besoin des usagers ?***

avec

**Frédérique PALLEZ**  
CGS, Mines ParisTech

**Jean-Marc WELLER**  
LISIS, UPEM

**Xavier FIGUEROLA**  
Talking Things

**Yoan OLLIVIER**  
Plausible Possible

**Sylvia FREDRIKSSON**  
Cité du Design de Saint-Étienne

\*

#### **INTRODUCTION par Frédérique PALLEZ**

En 2014 a été lancé le programme de recherche FIP-Explo, financé par l'ANR (Agence nationale de la recherche) et consacré à l'exploration des formes d'innovations publiques (FIP) menées selon des méthodes issues du design. Ce programme pluridisciplinaire mobilise à la fois des chercheurs en gestion, des sociologues, des urbanistes. Il est également soutenu par La 27<sup>e</sup> Région et par l'ENSCI (École nationale supérieure de création industrielle), qui nous accueille aujourd'hui. L'objectif de ce programme est d'identifier, à la fois à travers des études rétrospectives et des accompagnements en temps réel, les différentes formes que prennent ces démarches d'innovation et d'observer la façon dont elles s'ancrent et se pérennisent au sein de certaines organisations publiques, que ce soit au niveau national, régional, départemental, ou encore au sein d'établissements publics comme les hôpitaux.

FIP-Explo va se poursuivre jusqu'à la mi 2017. Dès le départ, nous avons prévu d'organiser, avant son achèvement, un séminaire destiné confronter nos analyses à celles d'autres chercheurs mais aussi d'acteurs publics et de designers. Ce séminaire comprendra trois séances dont la première, celle d'aujourd'hui, sera consacrée à l'usager, figure centrale, évidente et en même temps problématique, des démarches de design.

Pour aborder ce thème, nous entendrons successivement Jean-Marc Weller, membre de l'équipe FIP-Explo et trois designers, Xavier Figuerola, Yoan Ollivier et Sylvia Fredriksson,

qui nous expliqueront de quelle façon ils mobilisent ou non les usagers dans leur travail, puis nous ouvrirons le débat.

## **EXPOSÉ de Jean-Marc WELLER**

Les chercheurs ont souvent l'habitude d'organiser des séminaires entre eux. Lorsqu'ils organisent des conférences publiques, c'est généralement à l'issue de la recherche. L'originalité de la présente démarche tient dans sa nature expérimentale, en intégrant ce séminaire et le dialogue entre chercheurs, designers et acteurs publics, à la recherche elle-même.

### **La méthode**

Pour mener notre étude, nous avons travaillé de trois façons différentes. Nous avons rencontré de nombreux professionnels impliqués dans des innovations publiques par le design. Nous avons également réalisé une dizaine de monographies qualitatives sur des cas concrets, que ces opérations soient en cours de réalisation ou déjà terminées. Enfin, nous avons cherché à recenser de façon quantitative un ensemble d'expériences d'innovation par le design qui se sont déroulées depuis une dizaine d'années. Nous avons donc pu constituer ainsi une base de données d'environ deux cents cas.

### **Trois problématiques**

La question qui sert de titre à cette rencontre, « *A-t-on vraiment besoin des usagers ?* », est un peu provocatrice dans la mesure où l'une des marques de fabrique des innovations publiques par le design est précisément d'accorder une place centrale aux usagers. En réalité, la question est plutôt celle de la façon dont on définit les usagers et dont on détermine leur rôle en fonction du problème à résoudre, des enjeux, et aussi des modes d'intervention. Trois problématiques ont émergé.

#### *Le design d'espaces publics*

La première est celle de la *participation*. Parmi les expérimentations que nous avons recensées, un grand nombre concernent un espace ou un territoire (quartier, résidence, village, cours d'eau...) dont les habitants sont conviés à participer à une démarche d'innovation, que celle-ci porte, par exemple, sur un réaménagement des lieux, sur un exercice de prospective ou encore sur la conception d'un dispositif inédit de mise en relation des personnes. La participation du public soulève de nombreuses questions bien connues des politistes et des sociologues : comment faire en sorte que les habitants participent ? Faut-il mobiliser tous les publics ? Quels dispositifs de prise de parole prévoir ? Quelle place accorder aux instances représentatives, de type associations ? Au-delà de la consultation, faut-il aller jusqu'à la co-conception et la coproduction de l'innovation ? Plus généralement, comment produit-on de la parole ?

Cela conduit les designers à réfléchir tout particulièrement à la manière de produire ce concernement, un peu comme des « installations » qui donnent à voir quelque chose d'inédit. J'ai été étonné, par exemple, dans le cadre d'une expérience de consultation des habitants sur le devenir d'un quartier de Lille, de voir que les designers chargés de mener l'opération ont eu à cœur non seulement de produire de la participation mais de rendre compte de façon détaillée de ses résultats à travers un blog ou encore via des affiches disposés sur la vitrine d'un local

dédié à cette opération, et rendant public le travail accompli. Ceci pose la question de savoir qui sont, en définitive, les destinataires de cette démarche : les habitants du quartier ? Les passants ? Ce badaud qui, en passant, jette un œil sur la vitrine (photo) ?

### *Le design d'équipements publics*

Une autre problématique concerne *l'accès photo*, la construction des espaces de relation entre public et professionnels. Divers exemples portent sur l'accessibilité d'équipements publics tels que médiathèques, services hospitaliers, espaces dédiés aux personnes âgées, etc. Là encore se pose la question de la place à donner aux usagers : doivent-ils être associés tout au long du processus d'élaboration de l'innovation, ou seulement lors de certaines étapes jugées stratégiques ? Doit-on privilégier certains types d'usagers plutôt que d'autres ? Dans ce cas, comment les repérer et comment les atteindre ? C'est une question classique de la modernisation administrative par les usagers qui est là reprise par les designers.

À Lezoux, dans le Puy-de-Dôme, une réflexion sur les nouveaux services qu'une médiathèque pourrait proposer, a conduit à expérimenter une cabine de téléchargement de livres et de films sous la forme d'un prototype placé dans la rue et accessible à tous. De fait, il y avait une longue queue devant la cabine. Jusqu'où faut-il aller dans ce genre de démarche ?

### *Le design de l'organisation publique*

D'autres cas, enfin, concernent le design d'éléments touchant directement à l'organisation publique, qu'il s'agisse d'espaces de travail, de bureaux, d'outils, ou encore de processus de décision, comme par exemple une procédure de commande publique ou de décision réglementaire. La question centrale est alors celle de la *coordination* entre les différents professionnels mobilisés et mis en relation par ces espaces, ces outils ou ces procédures, sans oublier naturellement la place de l'utilisateur.

Ces démarches ne sont pas sans poser de questions. Ainsi, parmi les toute premières expériences d'innovation publique par le design, nous avons identifié une opération menée entre 2006 et 2008 à la maternité du CHU de Strasbourg. Elle a concerné le réaménagement des espaces de soin dédiés aux nouveaux-nés. Ainsi, l'architecture et le mobilier ont été complètement redessinés pour mettre le bébé et la parturiente au centre du dispositif. Dans cette démarche, le diamètre des vasques destinées aux baignoires des bébés a été fixé à quarante-sept centimètres, de façon à ce que le nouveau-né soit en contact avec les parois comme il l'était dans le ventre de sa mère, ce qui est censé lui conférer un sentiment de sécurité. Les professionnels de santé qui doivent manipuler des nouveaux-nés tout au long de la journée et jour après jour estiment néanmoins que ces baignoires ne sont pas toujours commodes à utiliser, en particulier lorsque les bébés sont un peu plus gros que la moyenne. Ainsi, c'est toute la question de la place du travail qui est soulevée, car les intérêts des usagers et des professionnels ne sont pas nécessairement convergents : quels compromis les innovations publiques par le design doivent-elles alors rechercher ? photo

Ainsi, ce sont ces trois « intrigues » qui, finalement, ont suscité mon attention : qui est le public ? Jusqu'où s'intéresser aux usagers dans le processus d'innovation ? comment résoudre les tensions entre centralité des utilisateurs et intérêts des professionnels ?

**EXPOSÉ de Xavier FIGUEROLA**

Après ma formation en design à l'ENSCI, j'ai créé avec Alexandre Mussche l'agence Talking Things et, depuis sept ans, nous travaillons presque exclusivement sur le design de politiques publiques. Je précise que je m'exprime en tant que praticien, et non en tant que chercheur. Ce que je vais dire est simplement issu de mes expériences de terrain.

### **La perte de contact avec les usagers**

À mon sens, la première question à se poser à propos de l'usager est « *Pourquoi aller à sa rencontre ?* ». Une fois que l'on aura répondu à cette question, on pourra se demander à quel moment et sous quelle modalité il est opportun de le rencontrer.

Si les organisations publiques prêtent aujourd'hui autant d'attention à leurs usagers, c'est sans doute, en premier lieu, parce qu'elles ont cessé de bien les connaître, et je dis cela sans aucune malveillance à leur égard, bien au contraire. Certes, elles disposent à leur sujet d'informations très précises : leurs catégories socioprofessionnelles, leurs situations de famille, le nombre de leurs enfants, etc. Elles sont d'ailleurs capables d'en tirer des statistiques détaillées. Mais, au-delà de cette connaissance technique, les organisations publiques ne savent pas réellement qui sont leurs usagers en dehors du fait qu'ils utilisent leurs services. Or, si l'on circonscrit la réflexion sur l'usager à la façon dont il utilise le service, on oriente d'emblée la manière de répondre aux problèmes posés.

### **Pour une compréhension plus globale de l'usager**

En disant cela, j'exprime une sorte de critique vis-à-vis des outils du design qui se focalisent continuellement sur "l'expérience utilisateur" ou "le parcours utilisateur", faisant ainsi l'impasse sur le fait qu'il n'y a pas *un* utilisateur mais *des* utilisateurs, et que l'utilisateur d'un service public est également par ailleurs un habitant, une mère de famille, un citoyen, etc.

Comment réussir à développer une appréhension et une connaissance plus globales de l'usager, qui dépassent sa trajectoire dans le service public et ses interactions avec ce dernier ? Un designer se sent forcément concerné par la question de savoir s'il suffit de prévoir un guichet d'accueil ou s'il en faut trois, s'il faut rédiger cinq formulaires différents ou seulement quatre. Le parcours d'un utilisateur du RSA (Revenu de solidarité active), par exemple, est extrêmement complexe, au point que les professionnels eux-mêmes ont du mal à le décrire. Notre travail de designer va nous conduire à cartographier très précisément ce parcours, de façon à bien le comprendre et à essayer de l'améliorer.

Mais le designer doit aussi avoir à l'esprit qu'un service public peut être très performant du point de vue de l'accessibilité et pourtant être en complet décalage avec les besoins des usagers. À force de travailler sur les parcours utilisateurs, on peut les rendre extrêmement fluides sans pour autant traiter la question fondamentale de la réponse au besoin. À mon sens, une des responsabilités des designers est de savoir mettre de temps en temps l'ergonomie de côté pour retrouver le sens de l'interaction entre les usagers et les services publics.

### **Passer de la notion d'utilisateur à celle d'usager**

Comment faire en sorte pour passer de la notion d'utilisateur à celle d'usager ? Dans le cadre de notre travail sur le RSA, nous avons demandé au département pour lequel nous intervenons de nous aider à entrer en contact avec des bénéficiaires. La liste qui nous a été remise contenait, par définition, des personnes qui voulaient bien nous parler. Nous nous

sommes tournés vers des travailleurs sociaux et leur avons demandé de nous aider à identifier des personnes moins “formatées”. Enfin, nous avons fait le choix de mener les entretiens non pas dans des cafés ou par téléphone, mais au domicile des personnes en question, de façon à mieux comprendre comment ces personnes vivent et font face aux problèmes qu’elles rencontrent.

Nous avons procédé avec elles au travail d’analyse et de compréhension du parcours utilisateur, de façon assez ludique, avec des tampons à imprimer sur une feuille A3 pour représenter les différentes institutions, les personnes rencontrées, les documents remplis, etc. Ce travail de cartographie permet de libérer la parole et d’aborder des questions qui n’auraient jamais été évoquées dans un entretien traditionnel. Nous avons découvert, par exemple, qu’environ la moitié des personnes rencontrées dissimulent à leur entourage le fait qu’elles perçoivent le RSA, ce qui les conduit à s’isoler peu à peu de leur famille et de leur réseau social. La prise en compte de cet enjeu nous paraît bien plus importante que telle ou telle considération sur l’accessibilité du parcours au sein de Pôle Emploi.

### **Comment atteindre les non utilisateurs ?**

S’intéresser aux usagers et pas simplement aux utilisateurs, c’est aussi se préoccuper des non utilisateurs, de ceux qui seraient éligibles à tel ou tel dispositif public mais n’en bénéficient pas. Ces non utilisateurs sont extrêmement nombreux : pour le RSA, on estime qu’ils représentent la moitié des personnes éligibles. Il ne suffit pas d’améliorer l’accessibilité ou l’ergonomie d’un service pour ceux qui s’en servent ; il faut aussi essayer de “raccrocher” ceux qui ne s’en servent pas ou ont renoncé à le faire. C’est toujours très difficile et je n’ai pas de solution toute faite, mais je vais vous présenter la façon dont nous avons essayé de traiter ce problème dans deux de nos interventions.

#### *Les Antennes jeunes à Paris*

Dans la première, il s’agissait de réfléchir au fonctionnement des Antennes jeunes mises en place par la Ville de Paris. Plutôt que d’organiser des entretiens formels avec les jeunes fréquentant ces institutions, nous avons choisi de passer du temps de façon informelle avec eux, c’est-à-dire de jouer au ping-pong avec eux, d’aller à des répétitions de concert, etc. L’objectif était de comprendre l’usage qu’ils font non pas de l’Antenne jeunes mais du territoire. En construisant de la proximité et de la complicité avec eux, nous avons eu accès aux amis de ces jeunes qui ne fréquentaient pas l’équipement et nous avons pu discuter avec ces derniers et capter au moins quelques bribes d’explications sur les raisons pour lesquelles ils n’y allaient pas.

#### *La rue de Strasbourg à Luxembourg*

À Luxembourg, nous avons mené une recherche sur la rue de Strasbourg, située à proximité de la gare et connue localement comme « *la rue de la prostitution et de la drogue* ». Les habitants du quartier sont à la fois très mobilisés et très virulents pour défendre leurs revendications. Mais du coup, cette rue n’existe qu’au travers de la représentation qu’ils en donnent dans les médias. Nous avons voulu essayer de faire apparaître un autre visage de cette rue en allant interroger les usagers de la rue qui n’y habitent pas mais qui y passent, par exemple ceux qui y prennent un déjeuner ou viennent y boire un café.

Pour cela, nous avons créé un journal et une radio temporaires : nous nous sommes installés dans un café de la rue et nous avons proposé aux passants de raconter leur quotidien dans cette rue, leurs usages, ce qu'ils y voient chaque jour. Nous avons assumé le fait de considérer que tout le monde pouvait s'exprimer et que la parole de ceux qui habitaient là ne devait pas avoir plus de poids que celles de ceux qui ne font qu'y passer : les uns et les autres décrivent des usages différents et complémentaires. Certains habitants sont d'ailleurs également venus s'exprimer dans le cadre de ce dispositif. La radio et le journal temporaire ont permis de dévoiler et de valoriser des facettes de cette rue qui n'apparaissaient jamais d'habitude.

### **EXPOSÉ de Yoan OLLIVIER**

Je suis le fondateur de l'agence Plausible Possible et entre le moment où nous avons commencé à faire du design de politiques publiques et aujourd'hui, cette activité a beaucoup évolué, y compris dans nos propres pratiques.

#### **Les “mots fluos”**

Dans les premiers temps, nous devions réussir à pénétrer dans des dispositifs de marchés publics qui étaient nouveaux pour nous. Pour y parvenir, nous avons énormément communiqué sur notre méthode : « *Nous vous proposons de co-concevoir votre politique publique, de faire des immersions, de recueillir de l'information auprès des usagers, de prototyper, de tester...* » Vous reconnaissez ces “mots fluos” qu'on rencontre aujourd'hui un peu partout. En effet, alors qu'au début, c'est nous qui faisons la promotion de ces méthodes, ce sont aujourd'hui nos clients qui emploient ces termes. Ils leur prêtent cependant des significations assez différentes en termes de productivité : on nous demande, par exemple, de mener quatorze entretiens en une journée, ou de prototyper en un jour également.

#### **Des champs d'action plutôt que des méthodologies**

C'est pourquoi, désormais, nous insistons moins sur ces aspects de méthodologie que sur les trois grands champs que nous souhaitons explorer : le futur rural, l'avenir du monde du travail et l'avenir de la bureaucratie. Ce sont trois sujets assez peu traités à l'heure actuelle. Je ne connais pas un seul film de science fiction s'intéressant à ce qui va se passer en milieu rural dans les prochaines décennies... La question de l'avenir du travail fait couler beaucoup d'encre, mais personne n'imagine vraiment comment le salariat pourrait disparaître au profit de travailleurs autonomes et multiactifs. Quant à l'avenir de la bureaucratie, l'auteur de science-fiction Arthur C. Clarke annonce au début d'un de ses ouvrages que, quels que soient les développements technologiques, la bureaucratie sera toujours présente en 2500 et qu'il sera impossible de s'en débarrasser.

#### **Pourquoi faire appel aux designers ?**

Autre changement par rapport à nos débuts : à l'époque, nous ne cessions d'expliquer à nos interlocuteurs qu'ils avaient impérativement besoin du design pour concevoir leurs politiques publiques ; aujourd'hui, ils en sont convaincus et c'est à notre tour de ne plus trop savoir pourquoi ils font appel à nous...

Sachant que les méthodologies du design reposent fondamentalement sur le fait de remettre l'utilisateur au centre du dispositif, peut-être ces institutions espèrent-elles ainsi retrouver une légitimité démocratique.

Une autre explication est peut-être que le design est considéré comme synonyme d'innovation et que l'innovation est actuellement un mot d'ordre, de même d'ailleurs que la participation. Il est très difficile d'être contre l'innovation (« *c'était mieux avant, je préfère que tout reste pareil* ») ou contre la participation (« *Je veux concevoir mon dispositif d'accueil tout seul, les usagers n'ont pas leur mot à dire* »).

### **Existe-t-il un lien entre participation et innovation ?**

Là où les choses se compliquent, c'est que nos interlocuteurs établissent très souvent un lien entre participation et innovation : « *Vous allez prendre contact avec des usagers, on va se réunir et on va trouver tous ensemble des idées générales qui vont radicalement transformer notre politique publique* ». Or, rien ne prouve que ce lien existe, et on pourrait même assez facilement soutenir l'idée inverse. Ce n'est probablement pas en réunissant un panel représentatif des utilisateurs d'Internet qu'est né le concept de Facebook.

Loin de moi de prétendre que les usagers n'aient pas un rôle important à jouer dans les travaux d'un designer, mais je ne suis pas certain qu'ils y aient leur place tout le temps. En exigeant que les usagers participent à l'ensemble du processus, on met souvent en défaut la capacité de conception de l'institution publique et ses expertises techniques, qui sont pourtant nécessaires à la conception.

En d'autres termes, les injonctions à innover et à faire de la participation sont parfois contradictoires.

### **Du *green washing* au *social washing***

Il y a quelques années est apparue l'expression *green washing* pour désigner des procédés de marketing visant à donner à une entreprise une image écolo et bio. On commence à voir un peu la même tendance en matière de participation des usagers, qu'on pourrait appeler *social washing*.

J'ai participé à une opération dans le Nord-Pas-de-Calais pour laquelle on nous a demandé d'animer quinze ateliers réunissant cent cinquante professionnels des politiques culturelles. Nous avons souligné que ce n'était pas forcément la meilleure méthode pour trouver de bonnes idées, mais cette méthode nous a été imposée. À l'arrivée, le résultat était décevant et plusieurs ont conclu que « *Les gens ne veulent pas bouger ni faire évoluer leurs méthodes de travail.* »

En résumant, par rapport à nos débuts où nous faisons la promotion systématique de l'innovation et de la participation, j'en viens à dire aujourd'hui qu'innover en permanence n'est pas forcément nécessaire et que faire de la participation tout le temps n'est pas toujours très efficient...

### **Une expérience à Mulhouse**

Pour illustrer la méthode que nous privilégions aujourd'hui, je vais vous présenter le travail que nous réalisons actuellement avec La 27<sup>e</sup> Région. Il s'agit d'accompagner des collectivités dans le montage de laboratoires d'innovation publique, programme dans lequel on retrouve, au passage, la double injonction à l'innovation et à la participation (« *Créez-nous des trucs innovants et participatifs !* »).

### *La carte Max*

Comme il est difficile d'aborder le montage d'un laboratoire de façon frontale, nous prenons des détours et commençons par travailler sur des sujets un peu parallèles. Dans ce cadre, la Ville de Mulhouse nous a demandé de réfléchir au devenir d'une carte destinée aux jeunes, la carte Max, abandonnée il y a deux ans et demi parce qu'elle était de moins en moins utilisée. Il s'agissait d'un carnet de coupons donnant accès à des réductions pour les cinémas, la patinoire, le club d'équitation, divers musées. L'impression de ces carnets coûtait cher et leur distribution était compliquée : les jeunes devaient venir les retirer dans un bureau, moyennant une petite contribution. En réalité, seuls les coupons de réduction pour les places de cinéma étaient utilisés.

### *Une volonté politique très forte*

La Ville de Mulhouse nous a demandé de travailler de façon participative avec des jeunes, des habitants, des professionnels, pour reconcevoir ce dispositif, avec une volonté politique très forte. Une agence de la concertation a été créée et des agents sont payés pour aider les services municipaux à pratiquer la concertation. Sur le plan technique, il existe également un *Chief Data Officer* (directeur des données) susceptible de gérer le dispositif numérique qui pourrait remplacer la carte Max. Objectivement, cette collectivité s'est donné les moyens de mener à bien son projet.

### *Les obstacles*

Cela comporte cependant plusieurs difficultés. Tout d'abord, il est difficile d'interroger les jeunes sur un dispositif qu'ils ne connaissent pas, à la fois parce qu'il a été suspendu depuis deux ans et demi et parce que très peu d'entre eux s'en servaient.

Du côté de la Ville, plusieurs fonctionnaires qui travaillaient sur ce dispositif s'apprentent à partir à la retraite et l'expertise interne va donc disparaître.

Le fait de savoir « *ce que veulent les jeunes* » est relativement compliqué lorsqu'on sait que le public visé va de 12 à 25 ans et que la ville de Mulhouse, la plus jeune de France, présente une très grande disparité socio-économique, avec en particulier une immigration importante. Le jeune visé par le dispositif de carte de réduction sait-il lire le français ? Possède-t-il un téléphone portable ? A-t-il accès à Internet ?

### *Des fonctionnaires envoyés en immersion*

Pour faire face à cette difficulté, nous avons fait un premier choix, qui consistait à constituer une équipe d'ambassadeurs composée d'agents reflétant la diversité des services de la Ville : finances, achats, informatique, jeunesse, etc. Nous avons en effet postulé qu'il fallait que ce soient eux – et non pas nous – qui effectuent les immersions, entrent en contact avec les usagers, dialoguent avec eux, comprennent quels sont leurs besoins, de façon à pouvoir co-

concevoir le dispositif avec eux. Nous les avons outillés pour leur permettre de faire des immersions en choisissant des postures telles que journaliste, photographe, observateur, etc. Dans tous les cas, il fallait que le professionnel réussisse à sortir de son rôle habituel d'acteur de politique publique pour essayer de comprendre à quels usages et besoins cette politique devait répondre.

### *Une cartographie*

Nous avons également élaboré une « cartographie » en partant de la question « *Pour vous, la jeunesse, c'est quoi ?* » A priori, tout le monde a été jeune un jour, et chacun pouvait donc apporter une réponse à cette question. En même temps, le fait d'avoir pris de l'âge introduit forcément des biais. Dans les réponses des agents de la Ville, la sécurité, la sexualité ou la drogue n'apparaissaient pas.

### *À la recherche des non utilisateurs*

Nous avons ensuite réfléchi avec les agents aux endroits les plus appropriés pour rencontrer et interroger les jeunes. Nous leur avons suggéré d'écarter les lieux attendus tels que collège, lycée, centre d'apprentissage, où les jeunes sont plus ou moins captifs, et d'aller plutôt à la rencontre de scouts, mais aussi de dealers, ou de se rendre dans les *afterwork* et à la sortie des boîtes de nuit. En privilégiant des lieux où les collectivités ne sont jamais présentes, on pouvait espérer rencontrer des jeunes pour qui le rôle de la collectivité n'est pas évident et qui ont des profils différents de ceux des anciens utilisateurs de la carte Max.

### *Des cartes martyrs*

Nous avons ensuite fabriqué une série de huit « fausses cartes », ou « cartes martyrs » centrées sur les thèmes qui étaient ressortis de la discussion avec les agents : carte citoyenne, carte intergénérationnelle, carte inspiration, carte internationale, carte insécurité, carte collectif... Ces supports étaient destinés à faciliter l'entrée en contact avec les jeunes et à permettre de recueillir leurs réactions. L'idée était de ne pas leur expliquer a priori à quoi étaient censées servir ces cartes, de façon à les laisser imaginer eux-mêmes comment elles pourraient fonctionner. Certains nous ont reproché de nous limiter à huit problématiques, et de réduire le champ des possibles, mais cela paraissait plus judicieux que de poser aux jeunes des questions très larges, de type « *Pour vous, la jeunesse, c'est quoi ?* » ou « *De quoi avez-vous besoin ?* », qui n'auraient pas débouché sur des choses très concrètes. En outre, les designers n'ont pas beaucoup de temps, il leur faut donc proposer des angles d'attaque et ne pas être uniquement dans une posture d'écoute.

### *Les premiers résultats*

Les résultats ont été intéressants et parfois inattendus. La carte citoyenne n'a pas été très populaire (« *Moi, de toute façon, il est hors de question que je mette un truc bleu blanc rouge dans mon portefeuille* »), alors que la carte insécurité a été plutôt bien reçue (« *Ce serait bien qu'on ait des moyens d'agir contre l'insécurité* »). Dans certains cas les retours tordent le cou à des idées reçues : « *Vous nous demandez d'être citoyens et d'agir en faveur de l'intergénérationnel ou de la sécurité, mais il n'y a aucun adulte qui le fait* »

### *La co-conception des services*

À partir des éléments recueillis, nous avons demandé aux agents de co-concevoir de nouveaux services ou applications. Cet exercice s'est avéré très laborieux pour eux et très frustrant pour nous. Certains se sentaient très mal à l'aise, voire même en situation de souffrance. L'un des participants a quitté le dispositif en expliquant qu'il ne voulait plus jamais faire ça de sa vie : « *Moi, je sais étudier des dossiers mais ça, je n'y comprends rien !* » De notre côté, il était très difficile de résister à la tentation de prendre le crayon pour dessiner à leur place. Pour nous, créer un site web, c'est enfantin. Pour eux, c'était terrible. Nous devions leur expliquer qu'un menu avec dix-huit sous-menus, ce n'était pas possible...

Ceci m'amène à poser une question : comment et à quel moment les designers, qui ont consacré des années à apprendre le métier de la conception, ont-ils accepté de renoncer à concevoir pour proposer à des gens dont ce n'est pas le métier de le faire à leur place ?

### *Les designers au travail*

En définitive, nous avons proposé de nous charger de la première étape de conception, en reprenant tout ce qui avait résulté des immersions et en mettant au point un site web à présenter par les membres de l'équipe à leurs collègues du service jeunesse, chargé de gérer le futur dispositif. Plutôt sceptiques au début, ces derniers ont été finalement séduits, car les propositions sortaient complètement du cadre habituel. Par exemple, parmi les services proposés, il y avait la possibilité pour les jeunes d'utiliser des lieux publics et d'y créer de façon autonome leurs propres événements, avec un certain nombre de conditions bien sûr. Un autre service proposait des coupons de "bons plans" à échanger avec l'engagement de donner quelques heures à une association.

### *Nouvelle rencontre avec les usagers*

Une fois que tout a été retravaillé et remis en forme, les agents sont retournés voir les jeunes et recueillir à nouveau leurs réactions. Au départ, ils n'étaient pas très à l'aise avec l'idée de soumettre à la critique des services qu'ils avaient conçus mais, en réalité, les retours se sont avérés extrêmement francs, expressifs et pertinents, parce que les services proposés touchaient vraiment au cœur du sujet.

### *Combiner les expertises*

Cette méthode nous a paru intéressante en ce qu'elle associait le travail de conception effectué par des professionnels (les agents de la Ville et nous-mêmes), chacun avec leurs expertises, à la participation des usagers, qui possèdent une expertise d'usage mais ne sont pas forcément en mesure d'imaginer quelque chose de radicalement différent de ce qu'ils connaissent déjà.

### *Comment réorienter une commande sur les vrais problèmes des usagers ?*

Cette méthode pose cependant une question fondamentale, à laquelle je n'ai pas de réponse. Souvent, lorsqu'on nous demande de faire de la participation, nous avons le sentiment de changer un pansement sur un bras malade du cancer. Nous améliorons un peu la situation mais nous ne traitons pas vraiment le problème. Au cours des immersions, les usagers nous disent « *Moi, mon problème, ce n'est pas du tout la question que vous me posez.* » Nous recueillons un matériau très riche et nous aimerions pouvoir reprendre complètement la démarche et la réorienter différemment. Mais il est difficile de modifier en cours de route une

commande qui a été passée à l'issue d'un marché. Comment ménager un espace de liberté qui permettrait de répondre à une commande en dehors d'un cadre prédéfini ?

## **EXPOSÉ de Sylvia FREDRIKSSON**

Je suis chargée de recherche à la Cité du design de Saint-Étienne, au sein de laquelle je travaille sur les relations entre design et démocratie. Ce que je vais vous présenter n'est pas issu de mon travail professionnel mais d'une expérience personnelle qui m'a conduite à faire un pas de côté pour adopter la posture du citoyen.

### **Le rôle de la société civile dans l'innovation publique**

Je suis partie de l'hypothèse que l'innovation publique ne peut s'opérer que conjointement à un processus initié par la société civile, et c'est ce processus qui m'intéresse. Ces dernières années, les acteurs publics ont opéré une sorte d'autocritique qui les a amenés à faire appel à des designers afin de faire émerger des innovations. J'ai souhaité analyser ce qui se passait du côté de l'utilisateur et quelle lecture critique il faisait de ces processus d'innovation. Chez beaucoup de mes interlocuteurs, j'ai constaté de l'insatisfaction, du désintérêt, de la défiance, la peur d'une instrumentalisation et la dénonciation du *social washing* évoqué tout à l'heure.

Le cas concret que j'ai étudié est l'accueil des migrants dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris. On y observe un clivage entre les acteurs de la société civile et du système éducatif qui travaillent avec l'association Emmaüs Solidarité, chargée de gérer le centre humanitaire de la porte de La Chapelle pour le compte de la Ville de Paris et de l'État, et ceux qui préfèrent opérer en marge de celle-ci et se montrent très critiques vis-à-vis d'elle.

Ce qui m'intéresse est la façon dont une situation donnée conduit la société civile à se structurer pour y répondre. Le design peut contribuer à l'aider dans ce processus, qu'il s'agisse de rétablir un certain rapport de forces entre société civile et action publique, de définir des méthodologies d'action, de rendre possible la controverse et la critique, ou encore de faciliter la veille exercée par la société civile sur l'impact des politiques publiques et le lancement d'alertes. En d'autres termes, le design peut aider la société civile à s'organiser pour combler les manques et les insuffisances de l'action publique.

### **Une nouvelle mission pour les designers**

L'ouvrage *Face au Brand Territorial : sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*, publié sous la direction de Ruedi Baur et Sébastien Thiéry en 2013, dénonce la façon dont, depuis des années, le design travaille à la promotion de l'action publique selon un prisme marketing et communicationnel.

Le citoyen n'est plus dupe de ce genre de démarche et nous devons aujourd'hui prendre en compte sa propre critique des politiques publiques. Par exemple, certains souhaitent sortir de l'approche consumériste que les institutions ont contribué à construire elles-mêmes par le biais du marketing et qui s'exprime dans le fait que l'utilisateur soit réduit à son rôle d'*utilisateur*, comme le soulignait Xavier Figuerola tout à l'heure. Pour cela, au lieu de s'efforcer de lisser toujours davantage l'expérience utilisateur, les designers peuvent contribuer à déconstruire le modèle et chercher à recréer du sens.

En l'occurrence, sur le territoire de la Porte de La Chapelle, mon intervention en tant que designer avait pour but de coordonner et de structurer les idées et les formes d'actions développées par des acteurs de la société civile, des activistes du numérique ou encore des acteurs sociaux de terrain.

### **Gouvernance, capacitation et coordination**

Pour décrire ce travail, je vous propose trois “glissements” par rapport aux thèmes proposés par Jean-Marc Weller en introduction.

Plutôt que de participation, je parlerai de gouvernance, en m'inspirant de la notion de *commons* telle qu'elle est développée par Michel Bauwens.

Plutôt que d'accessibilité, je parlerai de capacitation, et particulièrement de notre capacité à nous saisir des enjeux contemporains du numérique et des outils technologiques pour les mettre au service d'un travail citoyen.

Enfin, plutôt que d'organisation, je parlerai de coordination, à travers notamment la notion de *community organizing*, méthode qui a émergé aux États-Unis à partir de l'idée que l'État ne traite pas certaines problématiques et que c'est aux groupes d'intérêt de se mobiliser pour agir de manière spontanée et directe à la résolution de ces problèmes.

### **La gouvernance des *commons***

Michel Bauwens et la Peer To Peer Foundation proposent d'appeler “assemblée des communs” le processus par lequel une communauté se dote de la capacité de prendre la mesure des effets des politiques publiques, ou plus largement des initiatives qui la concernent, et de proposer des alternatives.

Le terme de *commons* désigne des ressources matérielles ou immatérielles qui n'appartiennent ni au privé, ni au public, et sont gérées par une communauté qui décide de s'auto-organiser pour définir les conditions d'accès à ces ressources et les protéger contre les risques qui les menacent, en particulier le risque d'appropriation par des acteurs privés ou publics. Le travail sur les communs est extrêmement proche du design au sens où, comme l'a montré l'économiste Benjamin Coriat, il part de l'analyse des faisceaux d'usages et des mécanismes juridiques qui les accompagnent. Les communs sont un mode de production de la ville offrant aux habitants des espaces d'élaboration de réponses concrètes et collectives aux enjeux qui s'incarnent dans l'usage quotidien des espaces urbains.

L'assemblée des communs remplit trois fonctions : veille et alerte, négociation des politiques présentes ou à venir avec les institutions publiques, préparation et expérimentation de scénarios, de politiques, de projets alternatifs. Cette notion d'assemblée des communs a émergé en France dans le cadre de mouvements comme Nuit Debout, à Paris, Lille, Brest, Toulouse, Bordeaux ou encore Grenoble.

Les assemblées des communs peuvent revêtir des formes variées en fonction des situations, des opportunités, de l'imagination des communautés qui les organisent. Dans le cadre de la Porte de la Chapelle, nous avons déployé plusieurs outils : le Laboratoire social des communs, qui permet d'identifier les communs et les ressources partagées d'un territoire ; Remix The Commons, une plateforme contributive destinée à documenter les idées et pratiques entourant

la question des biens communs ; le Web Sémantique, outil qui vise à faire advenir un vocabulaire des communs et à créer les conditions de la discussion entre les différentes cultures des communs ; l'Atlas des chartes des communs urbains, qui recouvre une série de protocoles et d'ateliers destinés à identifier les mécanismes juridiques permettant l'élaboration de gouvernances partagées.

### **Un exemple de capacitation : l'École des données**

Pour illustrer la notion de *capacitation* que je mentionnais tout à l'heure, je voudrais évoquer brièvement l'École des données, un projet de l'Open Knowledge Foundation lancé en mai 2012 qui a pour but de donner plus de pouvoir à la société civile en enseignant les compétences nécessaires pour utiliser des données.

Ce projet part du constat que la société civile (citoyens, ONG, journalistes, associations, etc.) pourrait bénéficier grandement des promesses de l'*open data* mais qu'elle ne dispose pas ou peu des compétences requises pour comprendre et analyser des données.

L'École des données propose un ensemble de cours complets qui ne requièrent pas de connaissances préalables ainsi que des "expéditions de données" consistant à exploiter les données disponibles sur un thème déterminé.

À La Chapelle, nous avons fait appel à des activistes de la donnée pour mettre en œuvre une démarche de collecte, d'analyse et de publication de données, en l'occurrence, sur le thème de la qualité de l'air et de la pollution, de façon à engager les citoyens dans la construction d'une expertise à partir de problématiques les concernant.

### **Vers une nouvelle collaboration avec la puissance publique**

En conclusion, une piste intéressante à mes yeux pour le design des politiques publiques consisterait à laisser de côté l'injonction de la participation pour aller vers une meilleure connaissance des problématiques citoyennes et le développement d'outils permettant à la société civile de construire des contre-expertises.

Une forme de reconnaissance de l'intérêt de cette démarche s'est exprimée à travers le fait que la Mairie de Paris a fait appel à notre équipe pour préparer le prochain budget participatif. Nous avons notamment organisé des ateliers de culture de la donnée pour permettre aux citoyens de mieux comprendre le fonctionnement du budget municipal. Nous entrons ainsi dans une nouvelle boucle de collaboration avec la puissance publique.

## **DÉBAT**

### **La transformation de la notion d'utilisateur et du rôle du designer**

**Frédérique Pallez :** J'ai été frappée par le fait que chacun des trois designers propose un décadrage par rapport à la notion classique d'utilisateur, que ce soit en étendant le concept d'utilisateur au-delà de la notion d'utilisateur ou en suggérant de s'intéresser à la société civile tout entière plutôt que seulement aux usagers.

J'ai également noté, dans la présentation de Yoan Ollivier, la transformation du rôle du designer, qui ne se place plus dans une relation de co-conception avec les utilisateurs mais se

charge d'assurer l'ingénierie du processus de co-conception entre les agents de la Ville et les usagers, même s'il peut éventuellement reprendre la main à la fin du processus. Le designer intervient à plusieurs reprises dans le processus, mais pas forcément à l'endroit où on l'attendrait.

### Comment "harponner" les non usagers ?

**Un intervenant :** *Je trouve intéressante l'idée d'utiliser les usagers d'un service pour toucher les non usagers par capillarité. Ne peut-on également utiliser un service comme moyen de contact pour inciter les personnes à aller vers un deuxième service dont elles ne sont pas encore utilisatrices, et élargir ainsi le cercle des usagers peu à peu ?*

**Xavier Figuerola :** Nous procédons aussi de cette façon. Tous les outils et produits, qu'ils soient matériels ou immatériels, peuvent être utilisés pour toucher de nouveaux publics et "harponner" des personnes n'ayant pas connaissance de ces produits ou services. L'enjeu est de travailler de façon suffisamment ouverte pour anticiper les attentes des non usagers susceptibles de devenir usagers.

Lors de la mission sur le RSA, nous avons réalisé un journal avec des allocataires. Nous nous sommes rendu compte que les informations échangées entre eux étaient tout aussi importantes que celles qu'ils recevaient des professionnels. Cet outil était destiné à favoriser la communication entre eux, en sachant que le journal pouvait aussi être lu par des non allocataires, ou des bénéficiaires d'autres minima sociaux qui connaissent également des situations de fragilité et peuvent avoir les mêmes besoins.

### L'impact sur les tâches des professionnels

**Int. :** *Le travail que vous faites dans les organisations publiques conduit probablement à bouleverser une partie de leur fonctionnement et à modifier les tâches et les conditions de travail des professionnels. Ne vous heurtez-vous pas à la résistance de ces derniers ?*

**Yoan Ollivier :** Effectivement, lorsqu'on essaie de simplifier des dispositifs, par exemple à l'accueil de services comme le RSA ou la CNAF (Caisse nationale des allocations familiales), on se rend compte qu'il peut y avoir un côté très valorisant dans le fait de maîtriser la complexité bureaucratique. Du coup, lorsque l'on réduit cette complexité, il arrive que la personne s'effondre. Il faut alors l'accompagner pour l'aider à construire une nouvelle représentation d'elle-même : « *Sur un entretien de vingt-cinq minutes, si vous consacrez dix minutes de moins à faire de l'administratif, vous aurez dix minutes de plus pour vous occuper des vrais problèmes des gens.* »

**Xavier Figuerola :** Inversement, lorsqu'on redonne la parole à ceux qui ne l'avaient pas ou plus dans la structure (par exemple, typiquement, les travailleurs sociaux), il faut veiller à ce que cela débouche réellement sur un changement, sous peine de provoquer une énorme frustration. Le commanditaire doit être très transparent, dans le contrat, sur ses attentes et ses ambitions.

Autre problème, quand on met en place une concertation, on fait souvent surgir du conflit entre les professionnels et les usagers, car leurs intérêts ne sont pas les mêmes. Cela dit, à partir du moment où l'on fabrique une vision partagée de ce qu'est le service et de ce qu'il devrait apporter aux publics auxquels il est destiné, on entre dans des discussions extrêmement intéressantes. Les changements qui doivent éventuellement être apportés à la

façon de travailler des professionnels sont plus facilement acceptés car en clarifiant leur mission, on valorise leur travail et on lui redonne du sens.

Je me souviens, par exemple, de professionnels qui subissaient des injonctions à faire du chiffre et à produire des statistiques sur le nombre d'usagers, les files actives, etc., et qui s'étaient peu à peu éloignés de la réponse aux besoins des usagers. En construisant une vision partagée de ce qui était attendu de ce service, on redonnait du sens à leur travail et à des postes qui avaient été un peu trop pensés d'un point de vue administratif et pas assez par rapport à ce qui faisait leur cœur du métier.

En d'autres termes, on pourrait s'attendre à ce que les interventions des designers provoquent systématiquement des conflits entre usagers et professionnels mais dans la pratique, ce n'est pas forcément ce que l'on constate.

### **Pourquoi les pouvoirs publics veulent-ils reconcevoir leurs politiques ?**

**Int. :** *Je travaille dans des services départementaux et en tant que bureaucrate des services publics, je souhaite répondre à la question de Yoan Ollivier qui disait se demander pourquoi les pouvoirs publics souhaitent reconcevoir leurs politiques. À mon sens, c'est parce qu'ils font face à trois décrochages mettant en cause la pérennité même de leurs métiers.*

*Le premier est la perte de confiance de nos concitoyens dans la puissance publique. L'Institut Paul Delouvrier réalise depuis plus de dix ans une enquête sur le thème « Etes-vous prêt à payer davantage d'impôts pour avoir davantage de services publics ? » Pendant une dizaine d'années, les réponses positives et négatives s'équilibraient. Depuis trois ans, deux Français sur trois préféreraient payer moins d'impôts, quitte à disposer de moins de services publics.*

*Le deuxième décrochage est l'apparition d'une concurrence qui met en cause certains des anciens monopoles de la puissance publique. Il y a quinze ans, l'annuaire téléphonique était géré par une direction générale de l'administration centrale de l'État. Aujourd'hui, nos concitoyens recourent à Facebook ou à LinkedIn. Un service public peut purement et simplement disparaître.*

*Le troisième décrochage m'a été suggéré par une des photos du diaporama de Jean-Marc Weller. On voyait une boutique administrative, avec de la peinture défraîchie, une vitrine complètement saturée d'informations à peu près illisibles, une petite boîte à lettres sur le côté... La qualité des lieux dans lesquels le public est reçu n'a pas évolué depuis quinze ans. Dans mon service, nous avons réalisé une enquête auprès des usagers qui sortaient du bureau d'accueil en leur demandant quelles affiches ils avaient lues. Personne n'en avait jamais lu aucune. Pourtant, les services se battent pour pouvoir poser leurs affiches...*

*Ce sont ces trois formes de décrochages qui nous conduisent à vouloir reconcevoir nos politiques publiques avec un niveau d'exigence bien supérieur à celui qui existait jusqu'ici.*

**Yoan Ollivier :** Un jour, nous avons demandé aux personnes qui assuraient l'accueil dans un service public de retirer toutes les affiches qui n'étaient pas importantes pour les usagers se rendant dans le service en question. Chacune à son tour devait enlever une affiche et il n'en est plus resté que la moitié. Ensuite, nous avons retiré nous-mêmes toutes les affiches périmées. À l'issue de l'exercice, il n'en restait plus qu'une, celle qui indiquait la liste des numéros de téléphone du service.

### **Pourquoi travailler pour les services publics ?**

**Int. :** *Compte tenu de toutes les voies qui s'offrent aux designers et qui leur donnent l'occasion de côtoyer de beaux objets et de travailler dans de beaux espaces, pourquoi avez-*

*vous fait le choix des services publics, c'est-à-dire de fréquenter des lieux et des objets très laids, à la limite de la maltraitance visuelle ?*

**Yoan Ollivier :** Il y a quelques années, mes avis d'imposition se sont mis à comporter une erreur dans la graphie de mon prénom. Très vite, je me suis rendu compte que cela me posait de nombreux problèmes lorsque j'avais à effectuer certaines démarches administratives. Mais il m'a fallu quatre ans pour faire retirer la lettre surnuméraire dans mon prénom. Cela a éveillé ma curiosité. J'avais envie de comprendre comment cette erreur avait pu apparaître et pourquoi il était si difficile de la faire disparaître.

Pour la plupart d'entre nous, l'administration est un système opaque : on ne comprend pas comment il fonctionne, ni pourquoi il fonctionne de cette façon, avec son jargon spécifique, selon lequel, par exemple, un "taux plein" de retraite est un taux de 50 % du salaire. C'est la volonté de comprendre qui m'a poussé à choisir cette filière et à me rendre dans des endroits effectivement mal éclairés et généralement peu agréables.

Plus sérieusement, je suis convaincu du bien-fondé du service public et contribuer à son bon fonctionnement me tient beaucoup à cœur.

**Xavier Figuerola :** C'est également par conviction que je fais ce métier. Une fois qu'on a passé quelques journées d'immersion avec, par exemple, une infirmière à domicile qui doit se débrouiller dans des zones où elle n'a aucune connexion Internet ni téléphonique, on comprend mieux l'intérêt d'essayer d'améliorer le service public. Par ailleurs, c'est assez fascinant d'intervenir dans des domaines où il y a tant de choses à faire. La méthode de travail que nous avons développée nous permet d'être en permanence sur le terrain plutôt que dans des bureaux, ce qui est plus intéressant. Et enfin les cycles entre notre travail d'analyse et de conception et l'effet produits sur le terrain sont très courts, ce qui n'est pas forcément le cas dans toutes les filières du design.

### **Quand un usager disqualifie l'autre**

**Int. :** *L'expérience racontée par Xavier Figuerola sur la rue de Strasbourg à Luxembourg, où l'on a mis de côté les riverains râleurs pour donner la parole à ceux qui n'habitent pas là, m'a rappelé de mauvais souvenirs que j'ai vécus lors la concertation sur le projet des Halles, à Paris. On nous expliquait par exemple que ce n'était pas à nous, habitants du quartier, de décider à quoi devait ressembler le futur jardin des Halles, car ce jardin aurait d'autres utilisateurs, venus de toute l'Ile-de-France. Or, quand nous demandions aux jeunes de banlieue qui fréquentent les Halles ce qu'ils désiraient pour le futur jardin, ils nous répondaient : « Vous croyez qu'on va faire une heure de RER pour venir dans votre jardin pourri ? On a autre chose à faire quand on vient aux Halles et on a des jardins plus beaux chez nous. » Souvent, on choisit "ses" usagers en fonction de ses objectifs et on se sert d'un usager pour disqualifier l'autre...*

**Xavier Figuerola :** L'enquête sur la rue de Strasbourg que j'ai évoquée était un travail de recherche qui n'avait pas vocation à entrer en concurrence avec l'expression des revendications des habitants. Il s'agissait d'apporter un point de vue complémentaire, mais cela s'est fait dans le respect du travail de fond réalisé par les habitants.

### **Le caractère itératif de la concertation**

**Int. :** *J'ai été étonnée de l'étonnement de Jean-Marc Weller à propos de la boutique lilloise dont la vitrine restituait les résultats de la concertation. Lorsque des gens ont consacré des*

*soirées entières à des réunions de concertation au lieu de rester devant leur télé, c'est la moindre des choses que de leur dire ce qu'il en est ressorti. Parmi tous les professionnels de la concertation et les élus qui sont intervenus dans le cadre du projet de rénovation des Halles, les plus convainçants étaient ceux qui procédaient de façon itérative, en restituant non seulement ce qui s'était exprimé dans la concertation mais les décisions qui avaient été prises, et en revenant à nouveau vers les habitants pour poursuivre le processus.*

**Yoan Ollivier :** On confie souvent à des acteurs différents le fait d'établir le diagnostic et le fait de réaliser le projet. L'un des intérêts de l'approche par le design c'est que l'on procède aux deux en même temps : on travaille avec le public, on réalise des maquettes, des prototypes, on les fait évoluer en fonction des retours et on les valide. Le principe itératif dont vous parlez est l'une des bases du design. L'objectif est de maintenir le dialogue sur toute la durée du processus, depuis la définition de la problématique jusqu'à l'achèvement du projet.

### **L'évolution des méthodes du design appliquées aux FIP**

**Jean-Marc Weller :** En tant que membre de l'équipe FIP-Explo, la principale difficulté de notre programme de recherche a été l'évolution très importante des formes qu'ont prises les innovations publiques par le design en quelques années. Personnellement, c'est la première fois que je suis confronté à un objet d'étude qui change aussi rapidement entre le moment où l'on rédige le projet scientifique et le moment où l'on mène la recherche. Pouvez-vous revenir sur la façon dont vous vivez cette évolution dans votre propre travail ?

**Yoan Ollivier :** Il est normal que nos méthodes aient évolué car dans les débuts, nous ne connaissions pas bien le fonctionnement des politiques publiques. Depuis, nous avons développé une expertise technique et nous sommes sans doute plus cohérents et plus sûrs de nous dans notre façon d'aborder les problèmes.

L'évolution de nos méthodes est également liée à celle des objets traités, avec parfois des effets de mode. Par exemple, la gestion des espaces d'accueil n'était pas une thématique sur laquelle nous étions sollicités au départ. À partir du moment où nous avons obtenu une première mission dans ce domaine, cela ne s'est plus arrêté. Or, les méthodologies employées pour traiter un service d'accueil ne sont pas les mêmes que pour un service de transport ou pour la conception d'un espace. Le sujet du reporting n'a jamais été traité par aucune collectivité mais si un jour nous avons à nous y atteler, il est évident que nos méthodologies évolueront à nouveau.

Un autre facteur d'évolution est l'appropriation du vocabulaire du design par les commanditaires des études et l'usage qu'ils en font. Par exemple, le terme de *prototype* est en train d'exploser dans les appels d'offres et l'on voit désormais des missions de 20 000 € qui comportent la réalisation d'une douzaine de prototypes, ce qui peut laisser rêveur. Un prototype, c'est en principe quelque chose qui fonctionne, mais ce terme est désormais souvent employé pour désigner des *maquettes d'intention*, comme le jeu de cartes fictives que j'ai évoqué à propos de la mission sur Mulhouse.

**Xavier Figuerola :** Je pense également que le premier facteur d'évolution est la montée en expertise des designers. Il y a dix ans, nous n'avions pratiquement aucun exemple auquel nous référer, à part des expériences anglo-saxonnes inscrites dans une culture à la fois proche et différente de la nôtre. Aujourd'hui, nous disposons d'un corpus de projets et de retours d'expérience qui nous permettent d'ajuster nos méthodologies en nous débarrassant de certains aspects et en consolidant d'autres.

Il faut tenir compte également du fait que, pendant cette période, le design a pris une place croissante dans la culture et dans les médias, et que cela exerce également un effet sur nos propres pratiques. Si l'on demande aux gens dans la rue ce qu'est le design, les trois quarts d'entre eux évoqueront probablement le numérique et les Smartphones ; les autres parleront sans doute du design traditionnel mais aussi de la vogue du *design thinking*. Il y a incontestablement un effet de porosité entre cet engouement général pour le design et nos propres pratiques. Cette porosité est d'ailleurs parfois discutable. Certains consultants affirment qu'ils appliquent exactement les mêmes méthodes pour concevoir un produit chez Nestlé et pour améliorer un service public. À mon sens, les services publics méritent une attention particulière et spécifique, car les cultures, les métiers, les savoir-faire sont complètement différents.

Ceci nous conduit à être très vigilants sur les commandes des pouvoirs publics, qui sont souvent orientées vers le numérique alors même que le problème n'est pas du tout là. La conception de la notification papier que vous recevez par courrier lorsque vous avez fait une demande de compensation pour un handicap est mille fois plus importante que la conception d'une application ou d'un site internet qui seront beaucoup plus médiatisés mais éventuellement inadaptés pour une partie des publics concernés. Un service public ne se désigne pas comme une application pour smartphone.

**Int. :** *En tant que directeur d'un service public, lorsqu'un designer me propose l'un des trois marronniers actuels de l'administration que sont la mutualisation, la dématérialisation et le guichet unique, je préfère fuir car ce sont en général de mauvaises réponses plaquées sur de mauvaises questions.*

*Je note au passage que la nouvelle vignette Crit'Air qui doit être apposée sur tous les véhicules à Paris ne peut être obtenue que via Internet. Or on estime qu'il existe 8 à 9 % d'analphabètes et 20 à 25 % de personnes n'ayant pas accès à Internet dans le public concerné...*

### Les designers force de proposition ?

**Int. :** *En tant que designer, vous considérez-vous comme une force de proposition auprès de la puissance publique ?*

**Yoan Ollivier :** Nous pouvons proposer des outils qui vont faciliter la prise de parole et la remontée des problématiques. Ensuite, la question est de savoir quel effet ce travail pourra avoir sur les politiques publiques. On peut mettre au point des outils très performants pour se mettre d'accord collectivement sur l'importance d'un sujet, mais s'il n'existe pas de courroie de transmission, cela provoque beaucoup de frustration. Ceci pose la question des *admin-techs* : le monde civil est en train de s'outiller pour être plus réactif, mais quelle est la version administrative de cette démarche ? Je n'ai pas la réponse.

**Xavier Figuerola :** Je suis frappé par le fait qu'il est plus simple, aujourd'hui, de développer un produit en tant qu'entité privée et de le faire ensuite subventionner par une institution publique que de convaincre une institution publique de porter elle-même le développement d'une solution en se faisant aider par une entité privée. Il est décevant de constater que des acteurs publics qui disposent d'une expertise et d'un accès au public et pourraient, par conséquent, innover eux-mêmes, préfèrent s'adresser à des acteurs externes. Devons-nous prendre acte de cette situation et nous transformer en porteurs de projets pour aller toquer à la porte des administrations et leur proposer des innovations ? Ne vaudrait-il pas mieux

encourager la puissance publique à se structurer en interne et à se faire confiance à elle-même pour répondre aux défis auxquels elle est confrontée ?

### Se débarrasser des usagers ?

**Int. :** *Je travaille dans une agence de design d'espaces publics en qualité de philosophe. J'aimerais revenir au titre de cette séance, A-t-on vraiment besoin des usagers ? Tous les intervenants ont à peu près répondu par l'affirmative et déplacé la question sur la façon de solliciter les usagers, les difficultés de l'exercice ou les intérêts contradictoires entre professionnels et usagers. Mais n'y a-t-il pas des cas où, vraiment, on n'a pas besoin des usagers ?*

*Cette question est politiquement incorrecte car elle remet en question l'idée même de participation, dont Yoan Ollivier a montré que c'était un concept très difficile à récuser. Pourtant, on m'a raconté que la reconquête des berges du Rhône à Lyon, qui a rencontré un franc succès et fait désormais partie intégrante de l'identité de cette ville, s'était heurtée à l'opposition de la société civile, en particulier à cause de la suppression des places de parking qu'elle entraînait, et nous connaissons tous des projets d'urbanisme dans lesquels les usagers se sont « trompés » sur ce dont ils avaient besoin.*

*Platon a remarqué qu'attendre du pouvoir politique qu'il contente la population serait comme attendre d'un médecin qu'il fasse uniquement du bien à celui qu'il soigne, alors qu'il doit parfois lui prescrire des remèdes douloureux mais salutaires.*

**Yoan Ollivier :** Les êtres humains passent les premières années de leur vie dans le système scolaire et l'une de leurs grandes préoccupations est de donner la “bonne” réponse lorsqu'on les interroge, ce qui introduit un biais terrible dans toutes les enquêtes.

Il y a quelques années, Sony avait mené une étude pour essayer de comprendre si les clients auraient envie que les produits Hifi soient colorés plutôt que toujours noirs. Les personnes interrogées ont affirmé qu'elles aimeraient bien disposer de produits colorés. Sony a lancé une gamme de baladeurs jaunes qui ont eu la particularité assez rare de provoquer ce qu'on appelle un *trou de vente* : non seulement le produit en question ne s'est pas vendu, mais les produits disposés à proximité non plus. Il est évident qu'il ne faut pas toujours prendre ce que disent les gens au pied de la lettre.

**Xavier Figuerola :** On ne peut pas attendre des usagers qu'ils nous délivrent les bonnes idées directement “prêtes à l'emploi”.

Si un élu se contente de s'adresser aux conseils de quartier pour savoir ce que souhaite la population, il sera probablement amené à évincer les jeunes qui s'installent sur les marches des escaliers et à créer davantage d'espaces pour les chiens, tout simplement parce que les personnes âgées ont du temps disponible et sont les plus assidues aux conseils de quartier. Recueillir une expression reflétant les attentes partagées par la population et pas seulement des attentes individuelles demande beaucoup d'efforts et d'ingénierie.

C'est pourquoi notre agence ne propose jamais de co-conception pour un projet ou un produit mais seulement pour les cahiers des charges. Nous assumons notre rôle de concepteurs et nous ne donnons jamais les clés à l'utilisateur en le laissant décider de tout : tout le monde ne peut pas s'improviser architecte ou urbaniste.

**Sylvia Fredriksson :** Ce qui est très important à mes yeux, c'est le temps que l'on consacre collectivement, en amont d'un projet, au travail d'observation, d'analyse et de compréhension de l'environnement, avant d'exprimer un avis. La concertation est extrêmement utile pour

casser les silos, et comprendre qu'on ne peut fonctionner intelligemment qu'en cassant les silos.

Enfin, il me semble que l'utilisateur n'est jamais aussi performant que quand il "fait" lui-même, directement. Nous avons beaucoup de leçons à tirer de projets nés dans des situations de crise, où les usagers se sont pris en charge eux-mêmes. Je pense par exemple à Safecast, ce collectif de citoyens qui a bidouillé un petit compteur Geiger portatif en kit à la suite de la catastrophe de Fukushima, afin de permettre à chacun de mesurer le niveau de radioactivité. Ce genre d'initiative montre que certains problèmes n'attendent pas les décisions des pouvoirs publics. L'équilibre des forces entre pouvoirs publics et initiatives de la société civile me semble intéressant à observer.