

Rapport d'étonnement de l'atelier

Design pour l'intérêt général



Cycle national de formation 2012-2013

Sciences et Progrès
réalités, paradoxes et utopies

Design pour l'intérêt général

Atelier

Les ateliers sont des travaux menés dans le cadre du cycle national sur une durée relativement courte, 4 journées, et ayant pour vocation, outre celle de conforter les dynamiques de travail collaboratif entre les auditeurs, de permettre une analyse des dynamiques d'acteurs à l'œuvre dans les rapports science société. Cela nécessite un travail d'investigation mené avec l'aide d'un animateur et les interventions d'un certain nombre de personnalités invitées à la demande des auditeurs en concertation avec l'animateur. Il ne s'agit toutefois pas pour les auditeurs de faire la dernière bibliographie du sujet ni une étude scolaire du sujet, mais bien d'identifier les lignes de force des rapports science société que dévoilent les jeux d'acteurs observés.

Cette année le fil conducteur thématique du cycle national était l'idée de progrès. Les sujets des trois ateliers que nous avons choisis, bien qu'assez différents, relèvent tous de l'analyse d'une dynamique spécifique de progrès impliquant des controverses, divers rapports d'acteurs et le recours à des processus de construction du progrès variés.

L'un des ateliers du cycle national 2012-2013 avait ainsi pour thème le « **Design de l'intérêt général** ». Depuis environ trois ans, l'IHEST travaille sur ces questions de design et un atelier sur la place du design et du designer industriel avait déjà été organisé. Cette année, interpellée par cette problématique de l'apport du design dans la vie collective, comme instrument d'analyse et d'approche, et dans le cadre d'un cycle consacré au progrès, j'ai trouvé intéressant que les auditeurs travaillent sur le design de l'intérêt commun.

Un autre atelier traitait d'un sujet qui s'est avéré extrêmement complexe, « La crue centennale de la Seine ». Le sujet combinait en effet deux problématiques, elles-mêmes complexes : celle d'un événement emblématique, la crue prévue de la Seine, et celle d'une démarche de débat destinée à étayer, à terme, les décisions de l'État. Il s'agissait donc à la fois d'analyser l'action circonscrite d'un établissement particulier dans un ensemble complexe, mais aussi les questions liées au débat, mêlant dimensions géographiques et socio-professionnelles, tout cela dans une perspective d'aménagement sous-tendue par des enjeux économiques et symboliques très importants.

Le dernier atelier de l'année s'est penché sur la question de « La neutralité d'internet : enjeux, défis et perspectives ». Le numérique est un élément important du progrès tel qu'il est perçu aujourd'hui. Il nous a semblé important d'aborder cette question ambiguë de la neutralité d'internet dans le cadre d'un atelier consacré aux relations science-société. Ce sujet, qui posait simultanément la question de la régulation, des normes et de la liberté des utilisateurs, représentait donc pour les auditeurs une occasion d'appréhender la façon dont des normes se construisent.

Marie-Françoise CHEVALLIER_LE GUYADER

directrice de l'IHEST.

Sommaire

Rapport d'étonnement

Design pour l'intérêt général	3
Introduction	4
L'intérêt général, une notion toujours d'actualité ?	4
Le design : un concept plus riche qu'il n'y paraît	5
Une nouvelle phase d'évolution : le design au service de l'intérêt général	6
Ouverture et idées forces pour l'avenir	9
Références	10

Design pour l'intérêt général : table ronde	10
Questions / réponses	15

Rapport d'étonnement

Design pour l'intérêt général

Auditeurs : **Luc Ardellier, Karim Ben Slimane, Neli Aparecida De Mello Thery, Denis Ehram, Mathieu Hazouard, Philippe Hernandez, Jérôme Jeanbart, Françoise Lavarde, Stéphanie Martin-Huguet, Laurent Monnet, Claire Planche, Véronique Rouyer, Patrick Tournon, Françoise Touboul.**

Animatrice : **Simone QUIRIN**, consultante

Parrain : La 27ème région, Représentée par **Stéphane VINCENT**, directeur de programme

Liste des acteurs rencontrés :

Matthew MARINO, Designer, cofondateur d'User Studio

Yoan OLLIVIER, Designer, cofondateur de Plausibles possible

Jocelyn de NOBLET, Consultant

Stéphane VINCENT, la 27ème Région, Dirigeant

Sophie PENE, ENSCI-Les Ateliers, Responsable recherche en design

Dominique SCIAMMA, Styrrate College, Directeur adjoint

Matthieu HELY, Université de Nanterre, Enseignant chercheur en sociologie

Romain THEVENET, Designer de service, la 27ème Région

Anne-Marie BOUTIN, Présidente APCI

François RANGEON, Professeur, université de Picardie Jules Verne

François JEGOU, Directeur, Stratégic Design Scenario

David LHOTE, Responsable développement durable, Strate College

Marie COIRIE, Designer de services

Thème : Innovation et créativité > Management de l'innovation

Mots clés : Design, intérêt général, politiques publiques, collectivité, administration,

Introduction

Tout au long du XX^{ème} siècle, le concept du design a progressé jusqu'à s'appliquer à des domaines de plus en plus variés et a constitué un facteur indéniable de la compétitivité des entreprises. « Designer le monde de demain » est devenue une ambition caressée par nombre de décideurs publics et privés.

Le design apporte aux produits et aux services une valeur ajoutée, qui permet aux entreprises de s'adapter face aux mutations technologiques et internationales, et aux acteurs publics d'innover pour une meilleure prise en compte du « bien commun ».

Pourtant, la culture française valorise plus une approche

technique et technologique du produit ou du service ; l'art et l'industrie demeurent cloisonnés tout comme le marketing et la recherche alors même que le design propose l'articulation entre ces dimensions.

Le design s'entend comme une approche novatrice, globale et intégrée, créatrice de valeur et source de différenciation. Il amène, sous toutes ses formes, une diversité d'état d'esprit nécessaire à la conduite du changement, plaçant l'Homme, l'utilisateur, au cœur de la réflexion. Faire converger design et intérêt général et mettre le design au service de l'intérêt général trouvent dès lors un sens additionnel.

L'intérêt général, une notion toujours d'actualité ?

La notion d'intérêt général est à la fois indéfinissable et irremplaçable¹. Indéfinissable car elle exprime en apparence une idée simple et prend des sens variables et contradictoires selon les époques, les contextes et les individus qui les emploient. Irremplaçable car elle s'impose à ceux-là mêmes qui en paraissent les plus éloignés.

L'intérêt général est donc une notion complexe, sans essence fixe², qui est en pleine mutation afin de tenir compte du nouveau contexte économique et sociétal du début du XXI^{ème} siècle.

La notion apparaît à la fin du XVIII^{ème} siècle en remplacement de celle de « bien commun » qui était associée à la monarchie absolue et comportait des connotations morales et religieuses.

Très tôt deux acceptations, a priori divergentes, se sont fait jour.

Dans le monde anglo-saxon, l'intérêt général émerge naturellement de la recherche d'utilité par les agents économiques et est conçu comme la somme des intérêts particuliers. Cette conception utilitariste ne doit pas être perçue comme un rêve ou une utopie.

En revanche, en France, l'intérêt général est vu comme l'expression de la volonté générale et dépasse les intérêts particuliers. Cette conception volontariste se situe au cœur de la pensée politique et juridique. Elle constitue la finalité de l'action de l'Etat, celui-ci ayant vocation à poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus par-delà leurs intérêts particuliers³.

L'intérêt général est quasi indissociable des notions d'utilité publique et de service public. Bien que remplissant une fonction consensuelle, son usage est le plus souvent polémique. En son nom l'exercice de certains droits et libertés individuelles (droit de propriété, liberté d'entreprendre etc.) peuvent s'en trouver limités. Or l'évolution générale des démocraties contemporaines tend à promouvoir la multiplicité des identités et la pluralité des intérêts mettant à mal la défense des

valeurs communes.

A partir du XIX^{ème} siècle, le thème de l'intérêt général est au cœur des principales idéologies, constituant une sorte de notion « carrefour » où se rencontrent et se confrontent les discours marxistes, socialistes et libéraux.

Enfin, de nos jours, la notion d'intérêt général est très souvent associée à l'expression de valeurs de solidarité, de cohésion sociale, de consensus, d'équilibre régional ou de protection de l'environnement. L'intérêt général peut se déterminer à une échelle géographique qui dépasse l'Etat-nation et remplit également une fonction de dépassement des conflits, des oppositions et des particularismes.

Il s'agit, quoiqu'il en soit, d'une notion ambivalente comportant une composante de relativité. Ce qui relève de l'intérêt général à l'échelle de l'Etat, par exemple la création d'une ligne à grande vitesse, devient de l'intérêt particulier à l'échelle des territoires où l'implantation de la ligne est envisagée.

La notion d'intérêt général est, de fait, en cours d'évolution : assurer la synthèse entre les intérêts qui s'expriment au sein de la société civile et la nécessité de dépasser les intérêts catégoriels, prendre en compte les intérêts des générations futures en application d'un des principes fondateurs du développement durable constituent les enjeux de sa juste définition.

Dans ce contexte, l'Etat, tout comme la sphère privée qui se trouve confrontée à la régulation de l'activité économique par-delà les seules lois du marché dans le respect d'objectifs environnementaux et sociaux, doivent inventer de nouvelles méthodes pour faire accepter l'intérêt général au sein d'une société complexe et fragmentée où l'intérêt individuel a tendance à primer. Il y a donc nécessité de changement de comportement tant de la part de l'Etat que des citoyens. Les approches réglementaires ne semblent pas suffisantes, les acteurs étant à la recherche d'une nouvelle conception de l'intérêt général ou d'une nouvelle méthode pour permettre son appropriation par toutes les parties prenantes.

Les réflexions sur la démocratie participative constituent une première piste. Dans ce contexte, le design peut-il permettre d'aborder l'intérêt général d'une nouvelle façon, d'en donner une nouvelle définition, synthèse de celles prévalant aujourd'hui ?

¹ Voir VEDEL J. Préface de L'idéologie de l'intérêt général de RANGÉON F., Economica, 1986

² Voir RANGÉON F. L'idéologie de l'intérêt général, Economica, 1986, p. 7

³ DENIS B. (dossier réalisé par) L'intérêt général à l'épreuve du pluralisme, La documentation française, coll. Problèmes politiques et sociaux, n°946, mars 2008

Le design : un concept plus riche qu'il n'y paraît

Le design

La notion de design est en apparence claire et largement partagée par le grand public en France, désignant de prime abord un processus de conception d'objets singuliers et uniques, essentiellement pour leur esthétique novatrice (peut-être en lien avec l'imaginaire collectif de l'œuvre d'art).

Un rapport réalisé en 2011⁴ par la promotion Benoît Mandelbrot de l'IHES a très bien défini ce concept en s'attachant à la partie la plus émergée du design : la création industrielle. Il est en effet frappant de constater que le terme largement employé de « design »⁵, dont la traduction littérale est « conception », a succédé, en France, à l'esthétique Industrielle dans les années 70 en permettant aux designers de se dégager d'une étiquette minimaliste de « faiseur de beaux dessins ». Il leur a permis d'entrer réellement dans le paradigme moins séduisant aujourd'hui de « conception industrielle »⁶.

Or, étymologiquement, le design correspond à la fois à la conception, au dessin, et au « dessein », c'est-à-dire, ce à quoi est destiné l'objet, qui n'existe pas en tant que tel mais qui trouve son sens au travers de la pleine satisfaction qu'il procurera à son utilisateur. Cette « approche design » est résumée en ces termes « le sujet du design n'est pas l'objet mais l'individu »⁷. Le « design » met ainsi l'utilisateur au cœur de son approche et, plus précisément, l'expérience de l'utilisateur au centre de sa réflexion. Dans cet objectif, le design fait appel à une approche systémique et pluridisciplinaire (sociologie, anthropologie, ingénierie etc.), privilégiant un mode de penser « panoramique ». Cette conception centrée sur l'utilisateur considère qu'il est tout à la fois objet et acteur central de son propre changement : son implication est au cœur de la transformation.

Le design est donc une démarche créative méthodique centrée sur l'expérience de l'utilisateur qui peut être généralisée à tous les projets de conception et qui permet d'apporter une réponse plus adaptée aux bénéficiaires. « Le design est un ajustement au présent mais aussi une projection dans le futur »⁸ sans toutefois nécessairement impliquer la mise en œuvre de technologies innovantes.

Evolution du concept de design

Les sociétés évoluent pour s'adapter au changement de leur environnement, il en va ainsi pour la société consumériste, produisant en masse des objets nouveaux et dépendant de cette production pour se maintenir.

Ce productivisme a nécessité l'embellissement de l'objet, lorsque le temps de renouvellement utile de l'objet était épuisé, de manière à lui conférer une dimension esthétique en plus d'un côté utilitaire, afin de pouvoir le renouveler avant son

obsolescence. Au commencement était la « chaise » ou la « voiture », objets qui avaient toute leur place utilitaire, et dont le design a su s'emparer pour offrir au monde industriel un renouvellement non pas technique mais basé sur l'émotion, la mode, satisfaisant ainsi les besoins de la société productiviste, compétitive et consumériste.

Puis cet embellissement de la matière n'a plus suffi au besoin de sens que porte le designer. Quittant la simple étude de l'objet et de son usage, le design s'est adapté, au travers du design de services, à de nouveaux objectifs sociétaux, concrétisés par le développement d'une économie de services. Du design de services commerciaux ou privés au design de services sociaux marchands à celui de services publics à vocation sociale puis au design de services publics, la voie était toute tracée. A titre d'illustration, si le designer est sollicité pour créer un objet « moyen de transport », il travaille avant tout sur le concept « déplacement d'un point à un autre » et cherche à apporter un regard nouveau sur l'ensemble des services et structures « sédimentés » au fil du temps, sans oublier les dimensions sociétales et territoriales.

Enfin, lorsque l'homme prend conscience de la finitude des ressources de la planète, c'est une ambition humaniste qui caractérise le design, dans l'objectif d'ouvrir des voies nouvelles dans le design durable. Le design cherche alors à promouvoir un développement vertueux pour la planète dans une approche globale telle que la conception de produits permettant leur entretien et leur durabilité et englobant leur recyclage.

De l'objet à la société, la force créatrice du design permet l'émergence du designer en tant qu'acteur de la société, offrant à l'humanité des voies alternatives de progrès et d'autres perspectives d'adaptation qui probablement recentreront l'homme sur son humanité.

Ainsi, si initialement le concept de design était principalement lié au secteur secondaire et aux sciences de l'ingénieur, il est désormais résolument ancré dans le secteur tertiaire, s'appliquant dès lors à des objets immatériels, des services et politiques publiques relevant de l'intérêt général. Il présente néanmoins des similitudes frappantes avec le design d'objet, montrant par là même que l'approche employée pour « designer » des politiques est la même que pour « designer » un objet.

Le designer

Le designer est souvent vu comme celui qui donne des formes épurées, voire « tendance » à des objets du quotidien. Entre styliste industriel participant au « star system » et consultant ciblant le marché des services aux citoyens, en passant par les architectes de décoration intérieure, les acceptions de ce métier couvrent une large palette d'activités et de compétences souvent déconnectées les unes des autres. Or sa fonction ne se limite pas à faire de « beaux objets ». Il contribue directement à un processus de conception de produits et de services en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Le designer a pour mission de favoriser le bien-être des utilisateurs avec une dimension esthétique forte.

Une des premières tâches du designer est de faire émerger

4 Le design : imposture ou chaînon manquant, rapport d'étonnement, promotion Benoît Mandelbrot, IHES, 2011

5 « Design » : plus de 5 milliards d'occurrence sur Google. Le nombre de noms de domaines à vocation commerciale contenant le mot est frappant ; le nombre de lieux qui lui semblent dédiés également : lieu du design, musée de la mode et du design, cité du design, etc.

6 Une des associations qui promeut le design en France est l'APCI : association pour la promotion de la création industrielle. Elle organise chaque année une exposition sur le design à la cité des Sciences

7 Rapport pré-cité

8 Sophie PENE, ENSCI

le « vrai besoin » en se détachant des solutions techniques. Il se focalise sur l'utilisateur et aide à formaliser les besoins par l'utilisation d'outils simples, ludiques et parfois inattendus. C'est une démarche résolument « bottom-up », basée sur un processus itératif et une démarche de progrès permanent. Le designer expérimente volontiers et rapidement des outils nouveaux, des scénarios et des prototypes, en s'aidant de toutes sortes d'outils manuels basiques : post-it, crayons de couleurs, pâte à modeler, cartons, jeux, dessins, maquettes... pour tester l'expérience de l'utilisateur. Cet attachement au « faire d'abord » plutôt qu'au « penser d'abord » (réflexe si cher à notre société cartésienne), s'accompagne d'un souci esthétique, les supports agréables renforçant l'expérience positive de l'utilisateur. Il cherche la proximité avec les acteurs de terrain dans une démarche humaine et pragmatique plutôt que scientifique et statistique : le designer possède des qualités d'empathie qui lui permettent de se mettre « à la place de » l'utilisateur et de comprendre ses usages.

Ses outils favorisent ensuite la créativité et facilite une sortie « du cadre ». De nouvelles solutions émergent et sont expérimentées très rapidement par un maquetage. Une confrontation avec « le terrain » est réalisée au plus tôt. Le designer commencera une expérimentation très tôt dans les projets, afin de tester des idées et de les améliorer ultérieurement dans une démarche de « réflexion par l'action ».

Cette approche de « design thinking », est fondamentalement pluridisciplinaire et s'applique aussi bien à de nouveaux produits qu'à des services. Le designer qui fait l'objet de ce rapport est celui qui travaille sur les services aux citoyens, le plus souvent pour des collectivités publiques ou des organismes de service public.

Du fait de l'importance croissante de l'approche par les usages, les promoteurs du design pourraient s'imaginer que le designer va devenir l'homme du XXI^{ème} siècle au panthéon des fonctions sacralisées, en remplaçant le marketeur du XX^{ème} qui lui-même avait supplanté l'ingénieur du XIX^{ème}.

Pourtant, le designer cherche sa place dans la société. Il est en effet plus facile de dire ce que n'est pas le designer que ce qu'il est... Il n'est ni un ingénieur, ni un architecte, ni un consultant, ni un marketeur, ni un sociologue... Pour autant

il emprunte à toutes ces disciplines ! La profession reste à la fois atypique et en mal de reconnaissance. Elle n'a commencé à se structurer réellement que dans les années 60, avec la création d'écoles de design et d'associations professionnelles. Ce mouvement a donné lieu à toutes sortes d'expériences très marquées par leur époque, avec une volonté de rupture avec des modes d'apprentissages traditionnels, un accent mis sur l'expérimentation, la vie de groupe et le prototypage de réalisations concrètes en mode projet.

Par ailleurs, elle reste en proie à des luttes entre diverses écoles de pensée, tant sur la pédagogie à mettre en œuvre que sur la conception même du rôle du designer. En effet, pour certains, ce dernier devrait être placé au centre de tout processus de création de produit ou de service. Tous s'accordent cependant sur un point fondamental : le designer est avant tout quelqu'un qui « fait » avant de conceptualiser, et qui se place dans une démarche d'exploration par essais-erreurs.

Le profil des designers semble être celui de personnes ayant eu des difficultés à trouver leur voie dans une société axée sur les savoirs académiques ou les savoir-faire techniques. Les designers sont ainsi des personnes qui, étant plus dans l'émotionnel que dans le rationnel, ont parfois connu l'échec scolaire et se retrouvent, paradoxalement, en situation de concurrence avec des consultants, issus pour leur part de formations d'élite hyper sélectives. Cependant, ce type de profil se révèle particulièrement efficace dans l'amélioration de chaînes de services, ou dans l'innovation et la mise en place de services nouveaux.

Il est par ailleurs probable que le métier de designer soit de mieux en mieux adapté et en phase avec un monde qui privilégie l'usage, l'amélioration continue de l'existant et le travail de terrain plutôt que des changements de grande envergure qui peuvent être jugés irréalistes. Le designer se propose en effet d'engendrer des changements par quelques micro-évolutions mises en œuvre en quelques endroits seulement mais qui par « effet papillon » pourront avoir des impacts à grande échelle. Il est armé pour ce faire de ses compétences méthodologiques, de son esprit créatif, de ses qualités d'écoute et d'observation et de sa capacité à penser système.

Une nouvelle phase d'évolution : le design au service de l'intérêt général

Quelques illustrations révélatrices

Après s'être imposé comme méthode de conception de produits et services d'entreprises, le design ne pouvait que porter son intérêt sur des produits et des services publics, sur l'action sociale, et plus globalement même, sur les politiques publiques. L'approche la plus couramment retenue, consiste à appliquer les méthodes de travail du designer afin de redéfinir les services publics en partant des attentes de l'usager, l'innovation « par les gens pour les gens ».

Les initiatives britanniques pionnières en la matière montrent la voie. En France, la première initiative de ce type, la 27^{ème} Région, explore de nouvelles façons d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Initiée par

l'Association des régions de France, elle opère d'ores et déjà sur le terrain dans la moitié des régions françaises. A terme, l'objectif de la 27^{ème} Région est d'aider chaque région à créer sa propre fonction de recherche-action. La 27^{ème} Région fait partie d'un réseau d'initiatives similaires en Europe et dans le monde, comme le Mindlab au Danemark, le SILK au Royaume-Uni, le Public Policy Lab aux Etats-Unis ou le Design Lab en Finlande.

Les exemples qui suivent illustrent quelques applications concrètes, témoignant, malgré la complexité de la notion d'intérêt général, des démarches d'innovations sociales « désignées » qui servent une forme d'intérêt général.



Lycée de Revin vers un campus ouvert : un projet de la 27ème Région pour une nouvelle cohésion sociale construite par les usagers (lycéens, parents, élus, résidents)

Un autre exemple de projet phare issu d'un foisonnement d'initiatives est mettre à l'actif d'une collaboration entre le Réseau régional de la mémoire du Nord-Pas-de-Calais (Méotis), l'Association France Alzheimer et la Cité du Design de Saint-Etienne. Récompensée par le 1er prix du concours Alzhei-

mer en 2008, ce projet apporte une réponse au problème de sécurité, de bien-être et de bien-vivre des malades d'Alzheimer en situation d'errance et d'abandon de leur domicile. Il adresse également l'entourage du malade et son besoin de tranquillisation.



Lorsque la personne passe le seuil de son domicile, un signal désactive l'aimant maintenant le cadran de la montre sur son support. Elle glisse ainsi doucement dans la main et passe en mode « espace » servant alors de boussole simplifiée (flèche indiquant la direction de la maison)



Lorsque l'utilisateur est à son domicile, la montre est en mode simplifié, et présente un cadran étalonné sur 24 heures divisées en quatre plages de couleurs différentes pour séquencer le matin, l'après-midi, la soirée et la nuit



« Deci- Delà » est une montre / bijou, qui permet de réduire les risques dus à la perte de repères

Ces expériences montrent qu'associer les utilisateurs à la conception des services qui leur sont destinés peut libérer des énergies insoupçonnées. La transformation ressemble parfois plus à une somme de micro-réglages qu'à de grandes solutions miracles : des services transformés par les usagers et conçus pour les usagers mais néanmoins efficaces.

Changer la place d'un équipement peut modifier le comportement des lycéens ; modifier un horaire peut favoriser de nouvelles solidarités. Mais pour choisir le bon équipement, l'horaire adéquat ou le thème à libérer, il faut changer les procédures d'élaboration de projet, mobiliser des méthodes

créatives et les appliquer avec un regard extérieur.

D'autres exemples s'attachent à démontrer comment la question de la santé dépasse la question du soin, évidence que le projet réalisé dans le cadre d'une résidence de la 27ème Région⁹, en partenariat avec la région Auvergne et la

9 Territoires en résidences, initiative lancée par la 27ème Région, accueille sur quelques semaines une équipe pluridisciplinaire constituée de designers, d'innovateurs numériques, d'architectes, de sociologues et de chercheurs, au sein d'un équipement ou d'un espace public : un lycée, une université, une maison de service, une gare, un parc d'entreprises, un écomusée, une pépinière, un quartier, une intercommunalité, etc

Communauté de communes de Pionsat, illustre parfaitement. Cette étude-action ¹⁰, montre comment l'accompagnement d'un projet de maison de santé peut être efficace pour croiser les problématiques des professionnels de santé (passer d'un exercice solitaire à une pratique collective, travailler en réseau, accueillir des stagiaires, etc.), des habitants et futurs patients (accessibilité, besoin de spécialistes, problèmes sociaux, etc.) et des élus (pilotage du projet, relation avec l'ARS, etc.).

Comment, cependant, mesurer l'impact de cette nouvelle forme d'innovation au service de l'intérêt général : peut-elle dépasser le local et une échelle micro ? Il faut prendre conscience des limites de ce processus tout en montrant qu'il peut obliger les acteurs publics à changer de mode de fonctionnement, à mieux travailler avec les autres en posant des questions autrement pour pousser à la transformation.

Les travaux initiés par la 27ème Région se poursuivent. Son nouveau programme, la Transfo, a reçu en 2011 les Victoires des acteurs publics, catégorie services, remises chaque année par le magazine Acteurs Publics.

Penser la réforme de l'État et les politiques publiques de demain est devenu un réel enjeu : le 18 février 2013 débutait une semaine spéciale «réforme de l'Etat» à l'initiative de la 27ème Région, avec, pour la première fois, la participation de la ministre à la Décentralisation, à la Réforme de l'Etat et à la Fonction Publique qui a annoncé son intention de lancer un «laboratoire de l'innovation publique de l'Etat» avant fin 2013. L'innovation «par les gens pour les gens» n'est pas sans impact sur la façon dont les acteurs publics doivent reconsidérer leur rapport à la population, des rapports qui ont beaucoup évolué au cours des quarante dernières années. L'expertise des utilisateurs, la capacité des habitants à s'organiser eux-mêmes, les cultures ouvertes et latérales propulsées par le numérique ont des conséquences majeures sur les acteurs publics, qui doivent repenser radicalement la façon dont ils conçoivent et mettent en œuvre les politiques publiques.

Intérêts et limites de l'approche

Le design apporte une nouvelle approche et des outils pragmatiques (empathie, prototypage, représentation, etc.) que les designers utilisent en experts pour co-produire du changement.

Le design apporte une alternative à l'approche analytique mise en œuvre traditionnellement dans le montage et la réalisation de projets : analyse de la situation, proposition de solutions, expérience pilote, mise en œuvre globale. Dans ce type d'approche, « l'utilisateur » final entre dans le processus, idéalement au stade de l'expérience pilote, c'est à dire à un moment où les solutions sont déjà définies, au moins dans leurs grandes lignes. La résolution du problème a été faite au niveau du donneur d'ordre, qui est généralement le décideur et le financeur, c'est-à-dire celui qui recueillera les bénéfices économiques du projet.

Lorsque l'on parle d'activité d'intérêt général, la situation est encore plus complexe dans la mesure où les bénéfices du projet ne vont plus à un individu ou une entreprise mais à un ensemble non catégorisé d'individus, et où les décideurs sont multiples et souvent différents des financeurs. Une approche

¹⁰ Réalisée en collaboration avec Fanny Herbert (sociologue), Julie Bernard (architecte), et Gisèle Bessac (fondatrice de «La Maison Ouverte»)

alternative, qui met l'utilisateur au cœur du processus, prend donc tout son sens pour un projet d'intérêt général. Le design est un des outils de cette approche alternative, outil essentiel puisqu'il se place à la croisée des disciplines, et se donne pour objectif de les faire converger vers un résultat optimal pour l'utilisateur et pour le donneur d'ordre. Le design peut donc permettre de transformer la façon de faire de la politique publique, ainsi que la façon dont le consommateur peut adapter son comportement pour le rendre plus « citoyen ».

L'innovation au service de l'intérêt général apparaît comme un besoin, encore plus prégnant que le besoin d'innovation technologique. Dans les sociétés européennes, la moindre capacité de l'Etat à résoudre les problèmes issus de la crise a donné, en contrepoint, un rôle nouveau à l'échelon local et aux mouvements associatifs. Les exemples évoqués plus haut montrent que l'approche par le design fait émerger des solutions innovantes, performantes et réalistes, pour des projets d'intérêt général, à un niveau géographique allant du très local (un hôpital), à des échelles plus larges (village, canton, département, région). Le designer peut aussi faire évoluer la situation par des modifications parfois minimes de la stratégie qui se révèlent tout à fait efficaces.

Le designer est un « facilitateur » : le succès de l'approche tient tout autant à sa capacité à stimuler la participation des divers acteurs, qu'à celle à éviter les conflits inutiles liés à une mauvaise communication.

Toutefois, cette approche par le design est-elle toujours opérante ? Est-elle toujours suffisante ? Les exemples illustrent la puissance des méthodes du design pour fédérer les parties prenantes vers des solutions que les méthodes usuelles n'auraient jamais pu faire émerger, mais la mise en œuvre de ces projets est rarement effective et encore plus exceptionnellement durable une fois que les designers ont « quitté le terrain ». Les raisons invoquées sont le profil trop généraliste du designer, face à une communauté ayant sa propre expertise, le coût, en particulier celui des expérimentations, et le manque de relais par les donneurs d'ordre qu'ils soient publics ou issus du secteur économique.

Le designer propose le changement : changer les comportements, la vision des problèmes et les interactions entre les acteurs. Une condition du succès est donc que toutes les parties prenantes soient prêtes à s'investir dans le questionnement du problème en interne dans les organisations, à prendre du temps pour faire émerger les solutions, à ne pas craindre l'innovation dans les idées, ni dans les modes de participation des différents acteurs de la société. C'est un véritable changement de culture pour les gouvernants mais aussi pour les partenaires économiques et sociaux.

Le design semble aussi montrer ses limites lorsqu'il s'agit de traiter de sujets relevant d'enjeux sociétaux à l'échelle d'un pays voire de la planète, à un horizon temporel dépassant la durée des mandats politiques, comme par exemple le problème de la transition énergétique d'ici 2050. En effet, l'intérêt général peut être abordé comme un système, dont l'approche est différente suivant l'échelle à laquelle on l'envisage mais pour lequel il n'existe pas, comme c'est le cas pour d'autres systèmes complexes, de tentatives de résolution multi échelles et multi disciplinaires ¹¹. La difficulté de passage d'une échelle à une autre est d'origine multiple. Tout

¹¹ Intervention de François JEGOU, directeur, Strategic Design Scenarios, le 5 avril 2013 dans le cadre de l'atelier

d'abord, l'intérêt général n'est pas la généralisation ou la somme d'intérêts particuliers. D'autre part, la généralisation d'une expérience suppose un relais au niveau des décideurs, relais souvent absent par manque d'intérêt (appropriation de la démarche), de moyens ou par déficience. Le designer arrive souvent comme un consultant ; la finalisation du projet ne peut se faire que s'il y a une volonté et une capacité interne de mise en oeuvre du projet. Enfin, en France, l'expression collective passe le plus souvent par des structures (conseils de quartiers, délégués, syndicats...) dont la composition reflète parfois imparfaitement toutes les composantes de la société,

limitant de fait les capacités d'expression ou de légitimité d'autres « corporations ».

Designer pour l'intérêt général demande aux acteurs de prendre du temps. Il faut donc qu'un décideur leur alloue ce temps. Dans la mise en place d'activités ou de structures d'intérêt général, il semble donc que le frein à la généralisation de la démarche du designer soit moins lié au coût de la démarche (dont on pourrait démontrer la rentabilité dans une analyse économique globale, prenant en compte les externalités), qu'au manque d'appropriation par les décideurs politiques de la culture du « design thinking ».

Ouverture et idées forces pour l'avenir

Les méthodes utilisées par le design permettent de faire émerger des solutions innovantes, souvent simples ou qui paraissent de bon sens, mais que les méthodes « ordinaires » d'intervention et de prise de décision n'auraient pas été capables de produire. C'est le cas par exemple pour le lycée des Ardennes, cité plus haut, que plusieurs intervenants nous ont présenté. L'intervention du designer est innovante, parce qu'elle vient « en plus » dans le processus de prise de décision, parce qu'elle est externe aux différents acteurs – s'en s'y substituer, ceux-ci restant au centre du système – parce qu'enfin elle ne vient empiéter sur aucun territoire. Elle redonne du sens en utilisant le bon sens.

La question du design de l'intérêt général pose celle de la conception des processus, dispositifs et politiques publiques qui laisseraient plus de place au sens dans l'action publique. La culture du management des politiques publiques laisse peu de place à des inputs venant de l'extérieur. Les méthodes du designer interrogent donc les décideurs et, de manière générale, la société française sur leurs pratiques en les invitant à les renouveler. Les méthodes utilisées (se mettre à la place des utilisateurs, faire preuve de bon sens, d'humilité, voir l'échec comme une opportunité d'amélioration, chercher à changer les pratiques et les approches avant de chercher à utiliser plus de moyens...) gagneraient à être valorisées auprès des décideurs et des citoyens. Cela ne veut pas dire que l'approche design doive remplacer les méthodes classiques, mais les compléter, au moins au stade où sont recherchées des solutions innovantes.

La phase de mise en oeuvre et de pérennisation de ces solutions est le point faible de l'approche design ; elle gagnera à être consolidée par des méthodes classiques solides. De ce point de vue l'ouverture d'un laboratoire d'innovation des politiques publiques, au sein du ministère de la Fonction publique, est un signe positif mais doit être conçu dans un temps long, et doté des moyens appropriés. De même, il pourrait être intéressant d'introduire des designers dans les groupes de travail du processus de modernisation de l'action publique, par exemple dans le cadre du chantier « dites-le nous une fois » qui vise à simplifier les relations entre citoyens et administration.

Néanmoins, si le design met l'utilisateur au centre de son approche et permet une proximité avec ses préoccupations – et donc son intérêt particulier – il ne peut être seul au service de l'intérêt général, qui, par définition, dépasse les intérêts particuliers voire collectifs lorsqu'il s'agit d'un groupe d'utilisateurs. Il ne faut en effet pas confondre les intérêts collectifs (que le

design peut aider à faire émerger) et l'intérêt général qui peut traduire, voire dépasser, les intérêts collectifs en présence.

On le voit bien, le rôle du décideur politique, ou plus globalement de l'administration, n'est pas remplacé par l'approche design et reste central dans la construction de solutions innovantes. Il importe alors de choisir le bon niveau de décision et la bonne échelle pour implémenter les outils développés sur un territoire : c'est un enjeu politique majeur.

Il serait intéressant d'initier à cette approche les professionnels et décideurs de demain. Une initiation au design existe déjà en France dans certains masters pluridisciplinaires d'universités, d'écoles de commerce et d'ingénieur, et devrait se développer jusqu'aux instituts d'études politiques. Même s'il ne s'agit pas d'une solution universelle : l'intervention d'un designer dans un processus est celle de quelqu'un qui pense différemment, il est possible de sensibiliser tout le monde à penser différemment ! Cette sensibilisation est intéressante, a fortiori si l'un des travaux demandés aux étudiants doit être réalisé sous forme de projet multi-écoles ou instituts, en faisant travailler ensemble des étudiants de disciplines, secteurs et formation différents. C'est ainsi qu'est né le Design Thinking à Stanford dans les années 60. De même, l'approche design devrait être proposée aux responsables des organisations publiques (ministères, collectivités, organismes, universités, etc.) dans le cadre de la formation continue, afin d'ouvrir de nouvelles perspectives de travail.

Ces deux insertions dans la formation initiale et continue pourraient contribuer à créer des outils collectifs permettant de faire émerger dans le futur des points d'étonnements et de concevoir des propositions. De même, elles contribueront à une des conditions du succès de la démarche de Design Thinking : une volonté hiérarchique forte indispensable pour favoriser la mise en place du projet, son application et son suivi dans le temps.

Aujourd'hui, il ne suffit pas d'innover, il faut innover sur le processus même d'innovation et sortir de l'obsolescence programmée. Le développement durable n'est plus une question de point de vue, mais une question de géopolitique (voire de real politique) et de régulation entre pays. Il demande une évolution des usages, des modes de vie. S'agissant de la transition énergétique dont l'intérêt est éminemment général, serait-il utopique que des designers (ou leurs méthodes) soient associés (utilisées) afin de proposer des solutions innovantes dans le processus de prise de décisions et dans l'émergence de nouveaux modes de vie mieux optimisés en matière de consommation ? En effet, cela permettrait de revi-

siter des outils qui ont parfois montré leur limites (exemple : le débat public en questionnement dans un autre groupe de la promotion) en associant à différents niveaux (échelles) l'ensemble des acteurs et des usagers.

Ainsi, après avoir mobilisé pendant cinq décennies les scénarios d'usages, le designer aujourd'hui s'intéresse plus en amont aux nouveaux scénarios de vie.

Références

Territoires et résidences – Résidence n°1 – *Immersion dans un lycée de Champagne-Ardenne, Revin vers un campus ouvert*

Territoires et résidences – Résidence n°5 – *Immersion dans un lycée de Champagne-Ardenne, « Communauté des communes de Pionsat vers la création d'une maison de santé »*

<http://blog.la27eregion.fr/>

<http://www.mariecoirie.fr/>

<http://www.ensci.com/>

<http://www.ensci.com/lecole/evenements/concours/un-concours/article/667>

<http://www.internetactu.net/2009/06/05/voyage-dans-linnovation-sociale-britannique-13-quest-ce-que-linnovation-sociale/>

Design pour l'intérêt général : table ronde

Mardi 4 juin 2013

Avec,

Jacques CHEVALLIER, professeur, université Panthéon-Assas

Benoît FERRANDON, chef du service Études et innovation publique, Direction de l'observation et de la prospective, Conseil général de Loire-Atlantique

Stéphane VINCENT, délégué général, la 27e Région

Introduction par les rapporteurs de l'atelier

Au nom du groupe d'auditeurs que nous représentons, nous tenons à remercier l'IHEST de nous avoir donné l'opportunité de réfléchir sur le design, l'intérêt général et le lien qui peut les unir à travers cet atelier, et Simone Quirin de nous avoir accompagnés dans cet exercice de style.

Au départ, le sujet nous est apparu déroutant car le lien entre design et intérêt général n'était pas évident. Finalement, notre rapport intitulé Design pour l'intérêt général a tenté de prendre la mesure de ce lien en nous interrogeant sur la manière d'utiliser le design au service de l'intérêt général.

La notion de design

Si l'on vous demande au plan national de simplifier le processus de création des sociétés et de relouer l'imprimé ad hoc, ou à l'échelle individuelle de relouer votre salon, ou à l'échelle régionale de rénover un lycée, dans quel cas penseriez-vous à faire appel à un designer ? Ces objets (un imprimé, un salon, un lycée), qui ne semblent rien avoir en commun, peuvent tous émerger de l'imagination et de l'œuvre d'un designer. Tel fût l'un de nos premiers étonnements. Les méthodes du design (c'est-à-dire les méthodes de conception que l'on imagine plus volontiers associées à des objets, souvent reflètes de la stratification de certains artistes) peuvent être appliquées aux problématiques des services et des politiques publiques. Ainsi, nous avons pris conscience du fait que le concept de design est résolument ancré dans le secteur tertiaire.

Pour autant, le designer cherche encore sa place dans la société. Il est difficile de décrire ce qu'il est et ce que sont ses méthodes en si peu de temps mais nous vous proposons quelques mots clés permettant de les appréhender :

- Le designer fait bouger les lignes, il chamboule les frontières.
- Il met l'utilisateur au centre de sa réflexion.
- Il est par essence pluridisciplinaire et utilise la pluridisciplinarité des gens avec qui il travaille.
- Il est avant tout un expérimentateur. A chaque étape de sa réflexion, il dessine son idée pour la rendre accessible au dialogue.
- Il se caractérise par son empathie.
- Le design est un système de conception qui utilise prioritairement des méthodes de questionnement loin des méthodes classiques.
- Le designer utilise les outils participatifs et des supports innovants.
- Il s'immerge dans le milieu des usagers, c'est une des clés de sa réussite.
- Il est aussi un médiateur.

- Expérimentateur, il a le souci du progrès.

- Il applique le principe de recherche/action.

Le designer s'attache à être un facilitateur. Avec un regard différent, il sait faire émerger les besoins des usagers et des utilisateurs potentiels au travers d'une réflexion par l'action et d'une démarche d'amélioration continue.

La notion d'intérêt général

Elle est à la fois indéfinissable et irremplaçable. Indéfinissable car elle exprime en apparence une idée simple mais prend des sens variables et contradictoires selon les époques, les contextes et les individus qui l'emploient. Irremplaçable car elle s'impose à ceux-là mêmes qui en paraissent les plus éloignés. L'intérêt général est donc une notion complexe, relative et en pleine mutation.

L'État doit inventer de nouvelles méthodes pour faire accepter l'intérêt général au sein d'une société devenue complexe et fragmentée, où l'intérêt individuel a tendance à primer. Pour traiter de l'intérêt général, le design doit intégrer des processus de décision faisant intervenir de nombreux acteurs. Il doit prendre en compte différents niveaux décisionnaires (local, régional, national, international) mais aussi intégrer les notions de court terme et de long terme. Dans ce contexte, le design peut-il contribuer à faire émerger l'intérêt général d'une nouvelle manière et en donner une nouvelle définition ?

Le design pour l'intérêt général

De nombreux cas concrets de design pour l'action sociale et pour les produits de services publics nous ont permis de constater combien cette approche était efficace et innovante. Elle conduit les acteurs centraux que sont les usagers à construire pour réfléchir plutôt qu'à réfléchir avant de construire. Pourquoi utiliser plus largement cette approche design en associant par exemple les designers aux processus de décisions publiques ? Notamment pour mieux penser dans son ensemble le cycle de vie complet des politiques publiques.

A travers tous les exemples que nous avons vus et toutes les discussions que nous avons eues, nous avons ressenti très intimement le design de service comme un ensemble de petits leviers développés avec beaucoup de modestie et d'humilité, à des échelles qui s'inscrivent dans la proximité sans nécessiter des coûts économiques importants, mais qui peuvent changer de grandes choses. Pourquoi la révolution des mentalités ne passerait-elle pas par là, à l'image de ce que l'on commence à voir dans certains pays qui ont bien compris l'intérêt de cette approche ?

Pour autant, cette approche par le design nous semble comporter des limites. Est-elle réellement efficace à terme et suffisante ? Designer pour l'intérêt général demande par exemple aux acteurs, et en particulier aux décideurs, de s'inscrire dans un temps long pour s'approprier la culture du design thinking. Cela est-il possible ? D'autre part, il semble que la culture du management des politiques publiques laisse à ce jour assez peu de place à des inputs venant de l'extérieur. Enfin, que se passe-t-il dans la durée lors de la mise en œuvre concrète des concepts nouveaux lorsque le designer n'est plus impliqué et que tout est à la main des acteurs publics ?

Conclusion

Nous avons clairement pris conscience qu'après avoir mobilisé pendant 5 décennies les scénarios d'usage, le designer s'intéresse aujourd'hui plus amont aux nouveaux scénarios de vie. Mais il semble que la route est encore longue pour que le design apporte sa pierre à la revue des politiques publiques. Peut-on raisonnablement envisager que le design ait un apport significatif dans des réflexions à mener sur des enjeux sociétaux, comme la transition énergétique ou le développement durable, à l'échelle d'un pays voire de la planète, à un horizon temporel qui dépasse de loin les mandats politiques ? Le design se trouve confronté, comme bien d'autres techniques, au problème du passage de l'échelle micro à l'échelle macro et devra a minima revisiter et repenser ses méthodes dans cet autre contexte.

Vous aurez pu constater à la lecture de notre rapport combien le design est une démarche de terrain qui nécessite observation, empathie, coopération et surtout capacité de représentation. Toutes choses qui sont éminemment ancrées dans le terrain et dans l'usage. La problématique, qui nous a été proposée, nous a amenés à considérer l'intérêt général à différents niveaux. Les exemples qui nous ont été présentés ont souvent été locaux (positionnement d'une maison de santé dans un territoire, repositionnement d'un lycée). Nous avons donc été conduits à nous questionner sur le passage à l'échelle et aimerions voir aborder cette thématique par nos intervenants. Pour commencer, nous souhaitons demander à Stéphane Vincent, parrain de notre atelier, les difficultés rencontrées pour mettre en place les démarches de design au service de l'intérêt général et des politiques publiques.

Stéphane VINCENT

Pour commencer, je voudrais dire que je suis épaté par le parcours que vous avez fait. Parcours d'autant plus intéressant à suivre qu'il m'a permis de retrouver nombre de questionnements auxquels nous essayons de répondre. La 27e Région est un laboratoire d'innovation qui utilise les méthodes du design pour repenser la façon de produire des politiques publiques, en particulier régionales. Nous avons un partenariat avec l'association des régions de France mais nous travaillons également avec l'État et d'autres collectivités. La première difficulté pour développer ces approches réside dans le design lui-même et chez les designers. C'est une profession qui n'est pas homogène. Il y existe toujours des desi-

gners qui font du mobilier mais à l'autre extrémité, on trouve une forme de design totalement différente qui investit d'autres champs et d'autres enjeux.

Pour exposer les difficultés à appliquer la démarche du design aux politiques publiques, j'ai choisi de me baser sur un travail de l'agence d'innovation britannique qui s'interrogeait sur les limites des designers.

La première condition de réussite est l'humilité. On n'a pas besoin de la starification de designers que l'on connaît dans le design architectural. On a besoin de designers qui sachent être des facilitateurs et se mettent au service des autres et d'un projet.

La seconde condition est que l'on doit avoir des designers qui doivent être plus attentifs aux résultats de ce qu'ils font. Quand vous travaillez avec les designers, vous vous apercevez qu'il y a un effet de crête. Après les moments grisants où l'on fait de l'expérimentation, où l'on est avec les usagers, vient un moment où le processus redescend et la frustration guette. Les designers ne sont pas forcément des professionnels du passage à l'échelle et de la mise en œuvre. Même s'ils ne doivent pas nécessairement totalement accompagner la mise en œuvre, ils doivent la préparer et l'outiller. Aujourd'hui, des réflexions sont menées dans ce sens et des contrats prévoient qu'ils ne partent pas au moment de la mise en œuvre. Une autre limite tient au fait que les designers n'entretiennent pas un très grand rapport avec les questions d'intérêt général et de politiques publiques. Dans les écoles de design, on ne leur apprend pas vraiment ce que sont l'administration et les politiques publiques. Ce domaine leur reste inconnu. On leur apprend un peu ce qu'est une entreprise parce qu'ils risquent de travailler un jour dans de grands groupes ou de monter leur propre entreprise. Mais l'idée que l'acteur public puisse être un terrain de jeu pour eux leur reste assez étrangère.

J'ajoute que travailler sur des questions d'intérêt général implique une déontologie particulière et une responsabilité immense. Il est possible que beaucoup de designers n'aient pas assez conscience de cette responsabilité particulière qu'ils ont et que, du coup, ils ne fassent pas de choix. Un designer qui raconte ses méthodes, c'est bien ; mais un designer qui raconte ses visions et ses valeurs, c'est encore mieux. Il y a là un véritable enjeu.

Je terminerai en disant qu'il y a un besoin aussi de davantage de pluridisciplinarité. Un designer est intéressant dans un ensemble pluridisciplinaire réunissant toutes les disciplines et pas simplement les disciplines de conception.

Voilà à mon avis quelques uns des freins tenant au designer lui-même, qui limitent le déploiement du design.

Tout au long de notre atelier, une question nous a taraudés : celle du changement d'échelle. On sait que le design fonctionne pour des projets à l'échelle locale. La somme des intérêts particuliers de ces projets locaux peut-elle représenter un intérêt général ?

Monsieur Jacques Chevallier, qu'est-ce que cette approche du design des problèmes de notre époque apporte de nouveau du point de vue de l'intérêt général ?

Jacques CHEVALLIER

Je travaille depuis de longues années sur le thème de l'intérêt général du point de vue des sciences politiques et administratives. La problématique du design s'inscrit dans un mouvement plus général de remise en cause de la conception classique de l'intérêt général telle qu'elle était formulée en France. Cette remise en cause se caractérise à mon sens par trois mouvements essentiels, que je voudrais brièvement évoquer.

Première inflexion : la remise en cause de ce que j'appellerai la conception " top down " de l'intérêt général

Cette conception, traditionnellement dominante en France, donne à l'État le monopole de la définition de l'intérêt général. A la différence des pays anglo-saxons, s'est imposée en France la conception d'un État porteur exclusif d'un intérêt général, défini en dehors de la pression des intérêts particuliers et devant leur être imposé ; quant aux intérêts locaux, ils étaient conçus eux-mêmes comme particularistes. Or, l'État n'est plus considéré dans la société actuelle comme détenteur d'un monopole sur la définition de l'intérêt général : celui-ci ne peut plus être défini uniquement dans et par la sphère publique ; les acteurs sociaux sont invités et amenés à participer à sa définition. La participation est ainsi conçue comme un moyen de surmonter la crise de l'intérêt général. Elle prend dans nos sociétés de multiples formes qu'il conviendrait de développer : la présence beaucoup plus active des citoyens dans les rouages politiques à travers toute une série de mécanismes, le pouvoir d'intervention des administrés dans la marche des services administratifs, la construction d'espaces de délibération avant que les politiques publiques soient arrêtées — procédures rangées sous le vocable de " débat public ". L'intérêt général devient ainsi le produit d'une vaste confrontation à laquelle sont amenés à participer les différents acteurs sociaux.

= Premier changement donc : la définition de l'intérêt général passe désormais par des processus de participation, le top down tendant à faire place au bottom up.

Deuxième inflexion : la remise en cause du bien fondé de principe de l'action publique

Dans la conception classique, il suffit d'invoquer l'intérêt général pour doter la gestion publique d'un bien fondé de principe. Or, ce mécanisme de légitimation est entré en crise : la simple invocation de l'intérêt général n'est plus à elle seule suffisante ; encore faut-il que la gestion publique apporte la démonstration concrète de son efficacité à partir des résultats obtenus. La légitimité ne lui est plus acquise de principe : il faut qu'elle la conquière.

Deux illustrations peuvent être données de cette évolution :

- La promotion du thème de l'évaluation : il faut porter un jugement froid et lucide sur ce qu'a donné la gestion publique. L'État est tenu de rendre compte en permanence de ses faits et gestes, de se soumettre au jugement critique du public, de mettre en évidence les résultats des politiques qui ont été menées. En France, on constate ainsi un spectaculaire développement des procédures d'évaluation, aussi bien au niveau national que local. Il s'agit d'évaluer ce qui s'est fait pour éventuellement mettre en œuvre des dispositifs d'ajustement et de correction.

- Par ailleurs, le développement de processus d'ex-

périmentation. Les politiques ne sont pas nécessairement pertinentes : encore faut-il voir ce qu'elles donnent concrètement. L'expérimentation implique qu'avant d'être définitivement adoptée, une réforme doit être mise à l'épreuve, testée sur le réel. Cette logique d'expérimentation atteint également les processus législatifs, comme en témoigne le développement au cours des dernières années de lois expérimentales : on vote une loi, on voit ce qu'elle donne, on évalue ses résultats et ensuite on apporte les corrections au vu de l'expérimentation. L'expérimentation peut être menée soit pendant un temps donné, soit sur une partie de la population avant généralisation.

Deuxième changement, donc : La définition de l'intérêt général passe donc désormais par des processus d'expérimentation.

Troisième inflexion, enfin : La remise en cause de l'idée selon laquelle l'État est le moteur du changement social

Dans la vision traditionnelle, l'État est censé être investi de la responsabilité de tracer les contours et de définir les voies du changement social, à travers le lancement de politiques volontaristes. Prévaut au contraire désormais l'idée (et là on se situe au cœur de la problématique du design) que l'innovation passe par le développement de pratiques nouvelles, qui ne viennent plus du cœur de l'État mais de la périphérie de l'appareil et de la société civile. Ces pratiques, qui se situent en marge des représentations et des comportements dominants, constituent des ferments d'évolution possible de la société. En suivant Norbert Alter, je dirais que toute innovation implique deux choses :

- D'abord une action pionnière émanant d'une personne ou d'un acteur collectif. Ces pionniers, on les désignera sous des noms extrêmement variés : innovateurs, promoteurs, passeurs, traducteurs, francs-tireurs, marginaux sécant et aussi designers... Ils vont avancer une série d'idées nouvelles, impliquant une certaine déviance, une transgression des normes établies, de l'ordre existant.

- Ensuite, l'appropriation par l'entité collective, notamment par l'État, de ces éléments d'innovation. Cela implique un processus d'apprentissage qui va passer par la mobilisation de réseaux d'appui. Il conviendra d'accompagner en permanence le développement de ces innovations, étant entendu que ces innovations constituent toujours un pari et comportent un certain risque.

Ce faisant, on rejoint les processus que je décrivais précédemment. Le recours aux procédés de participation va précisément permettre d'utiliser la capacité d'innovation d'acteurs extrêmement divers (sociaux, administratifs, associatifs) dans la conception de l'action publique. Mais il faut également que ces innovations soient mises à l'épreuve : l'expérimentation sera un élément essentiel d'apprentissage de l'innovation ; Il s'agit de diffuser celle-ci à travers une série de mécanismes destinés à tester ses résultats.

Troisième changement, donc : la définition de l'intérêt général passe désormais par le développement de processus d'innovation provenant de la périphérie de l'appareil d'État ou de la société civile.

Conclusion : Les changements de l'intérêt général tournent autour de trois idées essentielles - participation, expérimen-

tation, innovation - imbriquées les unes dans les autres. Il me semble que l'idée de design de l'intérêt général recouvre ces trois vecteurs de refondation de l'intérêt général.

Monsieur Benoît Ferrandon, outre la présence d'une école du design à Nantes, qu'est-ce qui vous a fait basculer vers ce choix d'une approche design pour traiter des questions de votre département ? Pourquoi et comment la mettez-vous en œuvre ?

Benoît FERRANDON

Je vais vous expliquer pourquoi un département peut s'intéresser à cette démarche puis, au regard de notre expérience, vous exposer les facteurs clés de réussite et les risques de cette démarche.

Pourquoi mettre en place une approche design ?

Le Conseil général a une image désuète. Pourtant, le département a des missions, des compétences obligatoires qui ont un lien fort avec des usagers très divers (de la naissance à la dépendance). Tout service du département est en contact avec des usagers à travers une approche particulièrement segmentée (travailleurs sociaux, puéricultrices, médecins des PMI, ingénieurs des routes, chargés d'opérations immobilières, etc.). Quand le directeur général des services nous a demandé de changer ce rapport à l'usager, nous avons regardé ce qui se faisait et le design des politiques publiques nous est apparu comme une méthode intéressante à développer. Pourquoi ? Tout d'abord parce que l'approche design se détache d'une approche trop centrée sur la pratique professionnelle. Le risque pour les professionnels aguerris de notre collectivité est de considérer qu'ils savent ce qu'attendent les usagers puisqu'ils les voient tous les jours et qu'ils n'ont pas à se poser de questions sur la façon dont ils rendent le service. Or, une jeune mère, un enfant ne sont plus les mêmes qu'il y a 20 ans. Cette évolution doit être prise en compte grâce au regard d'un tiers entre l'agent de la collectivité et l'usager. L'approche design nous paraissait intéressante pour essayer de faire émerger de cette relation d'autres choses innovantes, de l'expérimentation.

Les facteurs de réussite

Le premier facteur de réussite tient à un portage fort de la démarche au sein de la collectivité par le top management. Le directeur général des services a été un fer de lance. Il nous a permis d'ouvrir les portes de différentes directions générales et de vulgariser cette notion de design à travers des séances auprès de l'ensemble des agents et des rencontres avec l'ensemble des directeurs et chefs de service du département. L'idée était de penser différemment. Notre directeur général des services a largement porté ce discours au sein de la collectivité.

Le deuxième facteur de réussite tient au fait que nous sommes intervenus sur des chantiers en cours. Nous n'avons pas proposé de faire du design sur un projet qui nous serait sorti de l'esprit. Nous nous sommes inscrits dans les chantiers prioritaires du projet stratégique de la collectivité en mettant

en avant que l'approche design pourrait éventuellement permettre de leur apporter un plus, de les penser différemment. Notre approche était pragmatique et modeste. Nous nous sommes adaptés à la demande de chaque projet concret : Comment imaginer l'accueil dans la protection maternelle et infantile demain ? Comment, dans le cadre de la révision du schéma des transports, imaginer la mobilité interurbaine demain ? Comment accompagner l'évolution d'un centre de documentation dans un collège ? Il faut toujours se raccrocher à une prise terre pour faire adhérer les équipes.

Nous avons opté dès le départ pour une fonction design embarquée dans la collectivité. Nous n'avons donc pas fait appel à des designers extérieurs mais pris, en partenariat avec l'école de design de Nantes, une designer de services en apprentissage. Depuis septembre 2012, elle est dans la collectivité et en même temps en formation. Elle est également épaulée par une chef de projet innovation publique, ce qui permet aux agents de s'impliquer pleinement dans la démarche et d'avoir toujours un interlocuteur sur place pour pouvoir communiquer. Cela a permis également de rendre visible notre démarche et à la designer de service d'être reconnue et identifiée par les parties prenantes.

Non seulement le design ne venait pas de l'extérieur, mais tous les agents pouvaient être acteurs de la créativité et de l'innovation. On a développé des ateliers créatifs qui ont impliqué les agents dans la démarche.

Nous avons fait le pari d'aller jusqu'à la démarche opérationnelle. Concernant le projet d'accueil dans les futures délégations territoriales que nous mettons en place sur le territoire, nous allons suivre la mise en œuvre des préconisations que nous avons faites sur ces délégations. Comment nous assurer que nos préconisations soient mises en œuvre ? Nous avons cherché à garder le rôle de gardien de l'esprit sans être pour autant dans une position d'Ayatollah de la dimension design. Nous cherchons à nous adapter aux contraintes des uns et des autres.

Les risques

En premier lieu, il faut éviter le risque d'instrumentalisation. En effet, certains services peuvent voir dans la démarche une façon de revaloriser leur position vis-à-vis de la hiérarchie. Il faut donc toujours garder une certaine distance par rapport à cela.

Le second risque consiste en une forme de résistance des insiders, des gens chargés du rapport à l'usager dans la collectivité. Quand on aborde des questions de rapport à l'usager, la direction de la communication peut penser que c'est son domaine et non le nôtre. Il faut donc beaucoup de pédagogie et de diplomatie pour faire passer la démarche.

Vos trois interventions ont éclairé les problématiques qui s'étaient posées à travers l'atelier et permis à tous ceux qui n'y participaient pas d'appréhender les difficultés. Je laisse à la salle la possibilité d'enrichir la réflexion en vous posant des questions.



Questions / Réponses

- Le design consiste à adapter la forme et la fonction dans un champ de contraintes. Dans le cas de l'intérêt général et des politiques publiques, comment peut-on révéler et analyser les contraintes sachant la pluralité des acteurs et des champs impliqués ? Y a-t-il des méthodes pour analyser les contraintes ?

Stéphane VINCENT : Les designers sont efficaces et créatifs lorsqu'ils ont des contraintes. Dans le cas de l'intérêt général, ils doivent être capables de comprendre et d'intérioriser les contraintes mais aussi de les faire bouger. Par exemple, un travail sur des sujets énergétiques ou climatiques, peut aboutir à la nécessité de changer des réglementations ou un cadre institutionnel. Le design de l'intérêt général n'est pas confronté comme le design de produits aux contraintes qu'imposent les propriétés d'un matériau. J'ai l'impression que dans le design de l'intérêt général, il faut comprendre les contraintes pour pouvoir éventuellement les faire bouger.

Benoît FERRANDON : Il existe des contraintes objectives et subjectives. Par exemple, quand nos démarches design touchent l'aménagement de la signalétique ou de la peinture des bâtiments, la première réaction est toujours de dire que ce n'est pas possible. Mais une fois que le directeur général des services donne son aval, tout devient miraculeusement possible (ou presque) ! Il faut également prendre en compte l'intériorisation des contraintes par les agents eux-mêmes : puisqu'ils n'ont jamais procédé comme cela, pourquoi se remettraient-ils en cause ? Plus on leur montre l'intérêt de la démarche design, plus ils comprennent qu'elle est portée globalement par la collectivité, plus les contraintes peuvent se lever.

- Vous avez évoqué les résistances et l'accompagnement des agents. Il y a aussi la question de l'évaluation. On ne sait jamais bien si l'on évalue des politiques publiques ou les per-

sonnes. Peut-on imaginer un design du travail d'intérêt général et de ceux qui produisent ce travail ?

Jacques CHEVALLIER : On en a eu une belle illustration avec les fameux cercles de qualité qui visaient à réunir un groupe d'agents volontaires pour réfléchir aux conditions de travail, à un meilleur accomplissement du service, etc. Il s'agit d'une des techniques de management participatif utilisées par l'administration comme par les entreprises. Ces techniques doivent être renouvelées en permanence parce que leurs résultats positifs s'épuisent rapidement. On constate toujours au départ un grand enthousiasme des agents à se lancer dans des expériences participatives nouvelles mais on se rend compte très vite que les contraintes font que les différentes propositions sont strictement encadrées par la hiérarchie. Il faut être prudent vis-à-vis de ces techniques de management participatif dont les effets bénéfiques s'épuisent relativement vite. Cela implique des relances permanentes pour maintenir l'implication des agents. Le management participatif tend à être récupéré par l'organisation hiérarchisée.

Stéphane VINCENT : Le design du travail des agents est parmi les sujets les plus passionnants. Dans les derniers programmes que nous avons menés, nous avons travaillé sur des projets de design touchant à la manière de travailler ensemble et à la question de l'évaluation avec les services fonctionnels. Nous sommes en train de regarder si le design n'est pas une forme évoluée et plus intéressante d'évaluation. Tout dépend avec quelle valeur s'articule l'évaluation. Ce n'est pas la même chose si elle vise la réduction des effectifs ou l'amélioration de la qualité de travail. Ces questions d'évaluation dépendent intimement des valeurs que l'on accorde à l'intérêt général ou à une administration à un instant donné. Le nouveau management public, créé dans les années 80 et lancé par Thatcher et Reagan, visait plutôt à réduire la place de l'État qu'à l'améliorer.

Jacques CHEVALLIER : Il faut être prudent vis-à-vis de cette mythologie de la participation et examiner par qui cette participation est utilisée et dans quel but. La participation est trop souvent un instrument de manipulation des comportements.

Il convient d'observer une certaine distance critique par rapport aux techniques de participation qu'elles concernent les agents ou les administrés.

Benoît FERRANDON : Nous avons toujours été attentifs à l'adhésion des agents aux projets que nous avons menés. Certains services ont été réticents à nos approches. Nous n'avons pas voulu insister et nous nous sommes concentrés là où la démarche était accueillie avec bienveillance. En revanche, nous avons été surpris par la curiosité dont ont fait preuve les agents à l'égard de notre démarche. Pour la PMI, nous avons présenté notre projet devant 200 professionnels et avons lancé un appel à volontariat. Une dizaine de volontaires se sont pleinement engagés dans la démarche et nous suivent encore aujourd'hui. Ils participent aux ateliers de créativité. Cette démarche leur est apparue comme une revalorisation de leur métier. Ils se sont dit qu'eux aussi étaient porteurs d'innovation et qu'ils pourraient se greffer sur notre initiative pour être entendus. Notre démarche leur donnait l'opportunité d'être pleinement considérés dans leur rôle et dans leur capacité à innover pour la collectivité.

- Dans une perspective de développement durable, l'intérêt général peut aussi être l'intérêt des générations futures. Or, par définition, ces générations ne sont pas en mesure d'exprimer leurs besoins et leurs désirs. Le travail du designer s'inscrit-il dans une démarche de prospective ou est-il ancré dans le temps présent ?

Stéphane VINCENT : Le travail des designers consiste aussi à concevoir des choses qui n'existent pas encore. On parle de design prospectif au sens où l'on peut utiliser les méthodes du design pour imaginer des choses pour les générations suivantes. Il est vrai qu'aujourd'hui le design est surtout utilisé dans nos structures pour travailler sur l'immédiat ou le moyen terme.

- Le designer se doit d'être un facilitateur. Néanmoins, se pose la question de la propriété de la création ? Comment travailler sur cette mise au service de l'intérêt général du designer ? Comment faciliter l'appropriation par les bénéficiaires de l'exercice, sachant que cela nécessite de les éduquer à un autre mode de pensée, à un changement de comportement et à un travail sur l'ego ?

Jacques CHEVALLIER : L'innovation vient de gens qui sont à l'intersection de plusieurs rationalités, de plusieurs systèmes de références : c'est justement ce qui les rend capables d'innover. Tout le problème est de savoir comment l'organisation, l'État, la collectivité locale vont s'approprier ces innovations qui précisément sortent par leur essence même de leur rationalité. Il faut un apprentissage des décideurs eux-mêmes et ensuite une diffusion par fertilisation croisée (une innovation créée dans un service va ensuite se diffuser dans toute l'administration). J'ai beaucoup travaillé sur les processus de réformes administratives. On voit que les réformes administratives ont été souvent pensées par des administrations capables d'innovations parce qu'elles utilisaient des technologies de pointe. Ainsi, on constate que le mouvement de réformes administratives a souvent tendu à diffuser des innovations pensées initialement par l'équipement, parce

que l'équipement utilisait des technologies relativement nouvelles. Il existe une relation entre innovation technologique et innovation organisationnelle. Comment les innovations pensées dans le cadre de l'intersection de plusieurs rationalités peuvent être récupérées et diffusées dans toute l'organisation ? Il faut encourager les innovateurs mais aussi se préoccuper du devenir des innovations et de la manière pour les innovateurs d'enrichir l'organisation dont ils font partie.

Benoît FERRANDON : Notre mission de développer des approches design de services comportait une dimension importante d'appropriation et de diffusion de la culture design au sein de la collectivité. On a fait le pari de faire la preuve par l'exemple. Nous sommes partis de sujets concrets, qui impactent directement les métiers de la collectivité, pour donner envie, donner à voir. L'appropriation et la diffusion passent également par beaucoup de pédagogie et de diplomatie. Il a fallu prendre notre bâton de pèlerin, vendre la démarche au début, en ayant toujours le souci d'essayer d'adapter la méthode et de montrer son utilité pour tous les métiers et toutes les directions générales. Aujourd'hui, les six directions générales et 15 des 20 directions sont concernées ou participent aux approches design. Notre souci était de montrer que l'approche design pouvait être un outil utile à chacun pour sa fonction quotidienne et pour repenser son métier demain.

Stéphane VINCENT : On rencontre ce problème quand on se demande comment on documente le travail fait par les designers. Comment rend-on ce processus visible pour que d'autres puissent le réutiliser, sachant que cela entre en contradiction avec le droit d'auteur ? Nous avons des débats avec les designers sur ces questions qui montrent qu'ils sont prêts à bouger.

- Anne-Marie BOUTIN : Je voudrais remercier Monsieur Chevallier d'avoir recentré la discussion sur le problème de l'innovation. L'innovation dans l'administration n'est pas nouvelle. Au début des années 80, j'ai participé à un certain nombre d'actions, notamment au ministère de la Défense et des PTT. Pour être efficace, on estimait que l'innovation devait être dirigée vers les utilisateurs et partir du terrain. Elle devait être valorisée et diffusée de manière à permettre à d'autres de produire des innovations dans des conditions plus ou moins analogues. Beaucoup de choses ont changé depuis. On s'est rendu compte des limites des décisions top down et la nouvelle génération ne fonctionne plus de la même manière. Les jeunes ne se préoccupent pas de territoires mais de réseaux ; ils travaillent en projet et cherchent à partager. Stéphane vient de parler de la propriété intellectuelle. J'assiste ce soir à la signature à Matignon d'une licence creative commons, qui n'est pas une licence de protection mais de diffusion.

Votre travail, qui n'est qu'une amorce, a abordé beaucoup de choses qui méritent d'être approfondies. En premier lieu, l'objet de votre étude. Le design de l'action publique n'est ni le design des politiques publiques ni le design de l'intérêt général. Ce sont trois objets tellement différents qu'on ne peut pas leur appliquer les mêmes méthodes et les mêmes méthodologies. Il me paraît important de ne pas se méprendre sur l'apport du design. Les designers ne doivent pas tromper les autres sur l'apport du design et nous ne devons pas nous tromper sur ce qu'ils peuvent apporter. Ils apportent

essentiellement deux choses qui ne sont ni la créativité et ni l'esthétique. Ils apportent tout d'abord leur capacité à représenter des situations complexes, qui ne sont pas complètement descriptibles en termes quantifiables, où l'on peut rajouter des valeurs de société, de l'irrationnel, de l'émotion. Ils arrivent à schématiser ces situations et à les transformer non seulement en forme mais aussi en scénarios, que l'on peut prototyper et dont on peut faire l'expérience. Par ailleurs, ils ont la capacité d'inverser le regard, d'adopter le regard de l'utilisateur. L'un des outils des designers de services est l'expérience utilisateur. Aujourd'hui, j'essaie de convaincre la BPI qu'avoir une belle boîte à outils pour aider les PME est très bien mais que si les PME ne s'en servent pas, ce n'est pas un hasard. Il faut faire cette expérience utilisateur avec les PME pour voir pourquoi la boîte à outils ne marche pas et à quel moment. Il faut peut-être changer le service et ne pas

uniquement donner les outils de langage pour comprendre un système complexe. J'ai employé le mot de complexité car je crois que c'est un des mots clés aujourd'hui. La complexité rejoint la pluridisciplinarité. L'une des particularités du design est d'être un langage transversal. Pour aborder une réalité complexe, il faut des personnes qui aient des disciplines et des expertises différentes. Pour les faire communiquer entre elles, il y a plusieurs solutions. L'une d'entre elles consiste à essayer de trouver des gens qui tissent au travers de ces disciplines. Les disciplines dures sont des disciplines de chaîne ; le design, avec d'autres disciplines, est une discipline de trame. Il permet aux gens de communiquer. Sa capacité principale n'est pas d'être créatif mais de rendre les autres créatifs et de rendre l'administration créative.



Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
1 rue Descartes, 75231 Paris cedex 05
tél. : 01 55 55 89 67 • www.ihest.fr

L'IHEST est un établissement public à caractère administratif, sous la double tutelle des ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Éducation nationale, prestataire de formation enregistré sous le n° 11 75 42988 75.