

# APPEL À CONTRIBUTION :

## LE DESIGN APPLIQUÉ AUX POLITIQUES PUBLIQUES : RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PERSPECTIVES POUR DEMAIN

<b>Titre de votre contribution :</b>	RENDRE L'ACTION PUBLIQUE AIMABLE
<b>Auteurs de la contribution (Prénom, nom fonction et coordonnées complètes) :</b>	Romain Thévenet, Gwenaëlle Leleu, Adrien Demay, Camille Charmey, Damien Roffat. Designers <a href="mailto:contact@detea.fr">contact@detea.fr</a> 06 08 10 17 09
<b>Structure :</b>	Collectif Détéa
<b>Secteur d'activité :</b>	Design de politiques publiques
<b>Ressources et références :</b>	

## Rendre l'action publique aimable

### Le design, un remède à la technocratie ?

#### *Contribution du collectif Détéa aux assises du design*

Joe Colombo, célèbre designer italien avait dit "le design, c'est ce qui rend la technique aimable ». Des concepteurs techniques savent très bien fabriquer des machines, mais ces objets ne se contentent que de fonctionner et on ne peut ni les "aimer", ni les habiter si elles ne vont pas chercher la sensibilité de notre humanité. Le design apporterait le désir, la sensibilité, le grain de folie, qu'il manque à ces objets techniques.

Depuis une dizaine d'années, nous travaillons dans un autre secteur, celui de l'action publique, des ministères, des collectivités territoriales. Et nous aimons paraphraser Joe Colombo pour résumer notre métier : "le design de politiques publiques, c'est ce qui rend l'administration aimable". Attention, nous ne voulons pas dire par là que le design devrait servir à faire passer la pilule douloureuse de l'administration technocratique, comme les designers produits font trop souvent passer celle de la course à la technologie, à l'obsolescence programmée et du marketing. Aimer l'action publique, pour nous, c'est remettre du sens, du désir, de l'habitabilité dans les services publics.

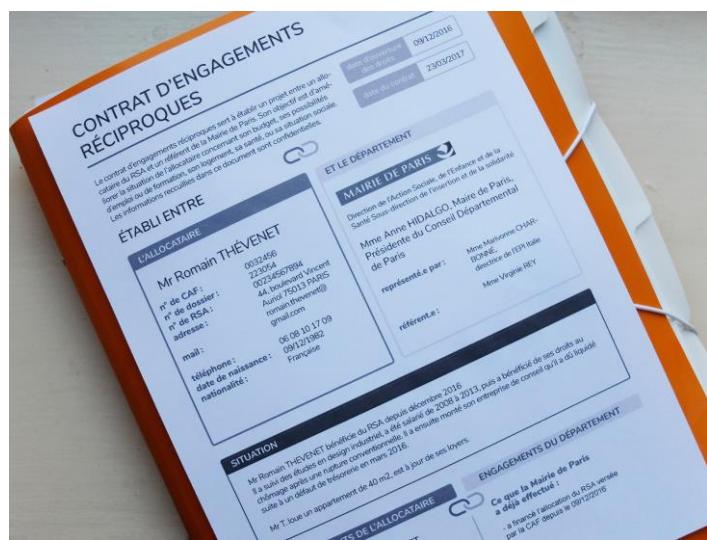
### **Pourquoi le design révolutionne l'action publique ?**

Les apports et les changements apportés par le design ne sont pas forcément clairs pour les décideurs et agents publics ni même pour les praticiens. Les commanditaires peuvent être tour à tour séduits par des méthodes "à la mode", par l'espoir de la "grande simplification" (et d'économie) ; ils peuvent souhaiter revenir au bon sens des usagers (contre la propension à générer des usines à gaz), et parfois ils voient poindre l'espoir d'une démocratie participative efficace loin de la technocratie trop souvent décriée... Certains de ces arguments sont vrais d'autres de fausses bonnes raisons. Le design n'est pas une méthode, mais une discipline qui apporte avec elle un état d'esprit qui bouleverse la manière de conduire les politiques publiques. D'autres révolutions sont en cours dans l'action publique (l'habitude de participation et de critique des usagers prise par les "likes" et autres "avis" sur internet; les changements managériaux (méthodes agiles, LEAN etc.); l'injonction aux économies financières... ) mais en tant que designers nous avons pu constater que notre approche bouleversait en profondeur la façon de mener des politiques publiques, à la condition qu'elle soit vraiment appliquée dans le projet, et pour au moins trois raisons:

## Du sensible dans l'administration

Le design, parce qu'il cherche à rendre l'action publique aimable, fait appel à un vocabulaire et des ressorts cognitifs qui ne sont jamais activés dans l'action publique traditionnelle. Le design est un "art appliqué", et en ce sens, il sollicite le sensible, l'esthétique, le doux, le coloré, l'agréable, le confortable... là où l'administration est plutôt habituée à l'opérationnel, au fonctionnel, à l'efficace, et de plus en plus au moins cher possible. Les adeptes de la théorie des deux cerveaux diraient que l'action publique fait appel au cerveau gauche, là où le design (comme les pratiques artistiques en général) sollicite plutôt le cerveau droit. Et ouvrir la boîte de Pandora de la sensibilité bouleverse totalement la manière de conduire l'action publique et l'état d'esprit des praticiens (fonctionnaires, agents ou élus).

se faire confiance / dessiner / imaginer / rêver / créer / résister / donner envie / être en empathie



**CONTRAT D'ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES**

Le contrat d'engagements réciproques vise à établir un projet entre un allocataire du RSA et un référent de la Mairie de Paris. Son objectif est d'améliorer la situation de l'allocataire en tenant compte de son budget, ses possibilités d'emploi ou de formation, son logement et sa santé, et sa situation sociale. Les informations recueillies dans ce document sont confidentielles.

**ETABLI ENTRE**

**ALLOCATAIRE**

Mr Romain THÉVENET  
09120216  
23354  
002457894  
44 boulevard Vincent  
Auriol 75013 PARIS  
romain.thevenet@gmail.com

n° de CAF :  
n° de dossier :  
n° de RSA :  
adresse :  
mail :  
téléphone :  
date de naissance :  
nationalité :

06 08 10 17 09  
091 21 98 2  
Française

**ET LE DÉPARTEMENT**

**MAIRIE DE PARIS**

Direction de l'action sociale, de l'insertion et de la santé  
Cécile Chauvin-Direction de l'insertion et de la santé

Mme Anne HIDALGO, Maire de Paris,  
Présidente du Conseil Départemental de Paris

représentée par :  
Mme Manon CHAR-  
PANG,  
directrice de l'EPH base  
de Paris  
Mme Virginie REY

réfèrent à :

**SITUATION**

Mr Romain THÉVENET titulaire du RSA depuis décembre 2016  
à la suite des études en enseignement supérieur, a été titularisé de 2008 à 2013, puis a bénéficié de son droit au chômage après une rupture conventionnelle, à ensuite travaillé en tant qu'entrepreneur de conseil (à partir de 2014) suite à la perte de son logement en mars 2016.

Mr T. loue un appartement de 40 m<sup>2</sup>, soit à jour de ses loyers.

**ENGAGEMENTS DU DÉPARTEMENT**

Ce que le Maire de Paris a déjà effectué :

à travers l'attribution du RSA versé par la CAF depuis le 09/12/2016

### un contrat bienveillant pour le RSA

Les EPI (Espaces Parisiens d'Insertion) sont des lieux dédiés à l'accueil et l'accompagnement des bénéficiaires du RSA. Pour la rédaction de son nouveau projet de services, la DASES, a souhaité mettre en place une démarche de design des politiques publiques ayant pour objectif de mieux intégrer le point de vue de l'utilisateur et de mettre rapidement en place une phase de test pour vérifier la pertinence des sujets stratégiques retenus. Ainsi des immersions au sein de différents EPI, des ateliers avec l'ensemble des agents ont abouti à une phase de prototypage. Entre autres projets, un contrat d'engagement réciproque pour les bénéficiaires du RSA, plus lisible et équilibrant mieux les engagements du département et du bénéficiaire a pu être testé pendant trois mois.

## L'esprit essai-erreur

Le design, parce qu'il est basé sur une approche créative d'essai-erreur, nécessite de "faire pour comprendre" là où l'action publique veut "tout comprendre avant de faire". On ne s'autorise à faire une proposition que lorsqu'elle est validée, à aller voir les bénéficiaires qu'avec un projet ficelé, à communiquer à partir d'éléments de langage définis etc. Au contraire, mettre en dessin, en forme, en maquette, en test, une idée, un projet, est un acte énormément impliquant, qui va à l'encontre de la manière selon laquelle est organisée l'action publique. Cela va contre le respect absolu de la hiérarchie et de la validation verticale, à l'encontre du devoir de réserve. L'esprit essai-erreur ne se résume pas à glisser une étape POC "Proof Of Concept", phase matérielle et concrète d'un projet qui serait validée, cadrée, bordée. Visualiser une problématique complexe par un dessin, dès le démarrage et la partager, revient à utiliser un langage commun, qui permet à chacun de se positionner, d'apporter des vraies contributions contraires ou complémentaires. Cela crée un vrai débat, et empêche les positions neutres. Bricoler rapidement un démonstrateur d'une idée, et aller rencontrer de potentiels usagers amène un autre rapport, basé sur l'échange, la complicité et la confiance entre les producteurs de politiques publiques et les bénéficiaires. Penser par la forme et le dessin, par le test, dès le démarrage puis à toutes les phases d'un projet amène une logique de projet complètement différente.

prendre des risques / ne pas tout valider / accepter le "pas terminé" / associer des avis différents / provoquer la critique



#### Réinventons l'accueil de l'hôtel de ville de Brest

La ville de Brest a mis en place une démarche de design de service visant à imaginer et tester grandeur nature un nouvel accueil (aménagement, postures d'accueil, signalétique, logiciel etc.) Ce projet a été l'objet d'une étroite collaboration entre prestataires externes (Détéa) et services de la ville (co-pilotage, immersion, fabrication des prototypes, évaluation). Fidèle à la dynamique d'essai-erreur, lors de la phase test, les expérimentations ont été modifiées et ajustées au fil de l'eau, jusqu'à obtenir un accueil en phase avec les besoins des usagers et des agents.

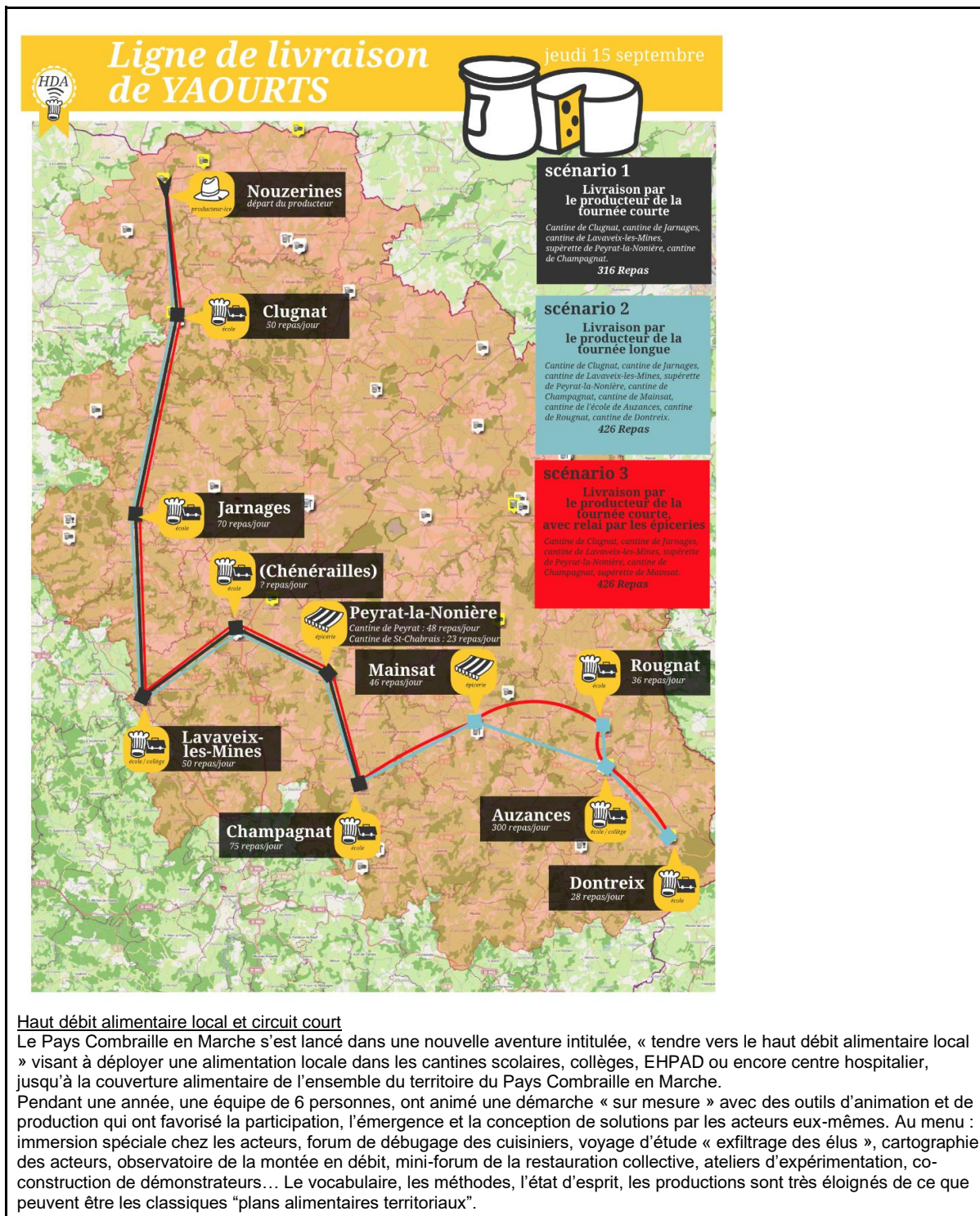
### **La dimension territoriale des politiques publiques**

Les politiques publiques ont une influence énorme sur les territoires - nous ne parlons pas ici de "province" ou "d'espaces ruraux", mais de lieux de vie dans toute leur complexité. Il est d'ailleurs souvent difficile de savoir si on s'adresse aux bénéficiaires, aux habitants, aux citoyens, aux contribuables d'un territoire ou à toutes ces figures à la fois. Si l'acteur public et le designer s'attaquent à la pensée et à l'organisation en silos des différentes administrations, ils doivent lutter également contre la tendance à circonscrire le problème et les réponses au seul périmètre du sujet qui est soumis au départ (Commande émanant d'une seule institution/collectivité, cahier des charges resserré sur un sujet précis, faible diversité des partenaires, etc.). Remettre en question la commande est une habitude du designer, et cela consiste aussi à la replacer dans un contexte plus large : celui du territoire de vie et du territoire des usages, et cela bouleverse complètement l'action habituellement cloisonnée des politiques publiques.

Le design demande de prendre en compte les spécificités des territoires, de les croiser avec les motivations et usages des habitants qui parfois fonctionnent à une autre échelle. Il faut également savoir entrer finement dans les spécificités territoriales pour bien positionner une politique publique, ce qui interroge directement la notion d'égalité des territoires. Et les nouvelles politiques publiques demandent d'avoir une bonne visibilité de l'offre en présence sur un territoire pour agir en complémentarité entre collectivités, État, acteurs associatifs et entreprises pour enclencher des collaborations efficaces et utiles pour les usagers.

Cette évolution demande parfois, au contraire, de dépasser le territoire, pour imaginer des politiques publiques s'affranchissant totalement de l'échelle locale. Peut-on par exemple penser une politique culturelle sans prendre en compte la percée fulgurante des plateformes de streaming? Imaginer de nouvelles politiques publiques par le design, c'est également construire des transformations extra-territoriales au delà des frontières administratives classiques.

casser les silos / arpenter / croiser les regards / comprendre le terrain / zoomer et dézoomer



## Qu'est ce qui devra évoluer dans les années qui viennent ?

En écho à ces trois bouleversements, nous appelons trois types de changements pour la conduite de politiques publiques outillées par le design :

### S'appuyer sur le sensible pour changer vraiment l'action publique

Désormais, il faudra s'appuyer sur cette approche sensible, aimable de l'action publique pour redonner du sens et de l'envie. Ce n'est qu'avec des projets agréables, utiles, désirables que les citoyens retrouveront un intérêt s'engagement citoyen. Mais il faudra le faire de manière subtile car cela peut avoir comme contre-effet de renfor-

cer l'effet consumériste résumé dans la phrase parfois entendue "Je paie des impôts, j'en veux pour mon argent". Si le design ne se contente que de séduire, de rendre beau et d'amplifier les facilités d'usages il y a un fort risque de construire une action publique consumériste et anti-citoyenne. Le design devra outiller les projets collectifs où les citoyens/usagers/habitants/contribuables sont au cœur des décisions, et où ils ne sont pas que l'objet du projet mais aussi des sujets dotés de responsabilités.

D'un point de vue plus méthodologique, cela passe également par la nécessité de **renforcer l'importance du dessin dans la conception**, et pas seulement au sens de qualité graphique, mais également au sens de langage, c'est à dire comme capacité à représenter la complexité. Ce n'est pas seulement faire de la facilitation graphique, ce qui est déjà une grande avancée dans la conduite de réunions, mais plutôt se projeter dans de nouvelles situations, en se fondant sur des intuitions qui font la synthèse sensible et créative de l'ensemble des données (qualitatif/quantitatif). Autrement dit la capacité à révéler la complexité en proposant des évidences. Le design (et en particulier le dessin) peut être un moyen de générer du débat et co-construire réellement des réponses, même sur des sujets très métas.

### **Autoriser un réel "droit à l'erreur" et redéfinir l'innovation**

Aujourd'hui le principe du droit à l'erreur est souvent proclamé par les acteurs publics, recourant au design mais il n'est pas pleinement assumé. Imaginons le cas où une démarche de design abouti au constat que les solutions trouvées ne marchent pas. Qui peut alors assumer cela publiquement et dire que l'on s'est trompé ? L' élu attaché à son bilan en fin de mandat ? L'agent en charge du projet qui doit assurer une expertise ? Le prestataire externe qui en tant que structure privée doit valoriser ses références ? Les chaînes de décision, la hiérarchie, les postures de management, ou politiciennes empêchent la vraie prise de risque. À l'avenir un cadre de gouvernance des projets peut être imaginé pour évaluer de façon objective les solutions, pour partager la responsabilité d'une erreur, pour valoriser auprès des citoyens l'intérêt d'avoir fait des essais, de s'être trompé avant de mettre en place une solution pérenne.

Nous constatons aujourd'hui, que c'est souvent pour cela qu'il n'y a pas de place pour l'innovation radicale dans l'action publique. En matière d'usage le secteur public est souvent entraîné (pour le meilleur et le pire) dans l'innovation par le secteur privé (développement du covoiturage, trottinette en libre-service, économie collaborative) Le monde bouge, et de plus en plus vite, nous vivons dans une civilisation des effondrements, et on ne résoudra pas les problèmes d'aujourd'hui avec les solutions qui les ont engendrés hier. C'est pour cela que nous avons besoins de solutions nouvelles et d'innovation. Une démarche de design exige parfois d'aboutir à une rupture totale avec l'existant, mais force est de constater qu'il est souvent difficile de passer directement de l'existant à la situation désirable tant les chaînes de décision sont compliquées et les prises de risques intenable.

Par ailleurs, les démarche de design sur des sujets d'action publique aboutissent souvent à des services/dispositifs non innovants mais pertinents et adaptés aux usages. Il n'est pas toujours besoin de faire nouveau mais plutôt efficace et habitable. Les micro-réglages et les astuces ont souvent fait leur preuve. Il faut désormais que les praticiens s'approprient réellement la question de l'innovation et sachent cibler et générer les innovations quand cela est nécessaire.

### **Affirmer et assumer les dimensions démocratique et politique du design**

Pour les usagers-citoyens, l'action publique s'incarne à des niveaux très différents. Nous pensons ici par exemple à la représentation médiatique et symbolique des élus qui peut être assez éloignée de l'action publique qui se traduit au quotidien par les services et dispositifs publics proposés aux habitants d'un territoire.

Si la conception par le design, centrée sur l'association à différents niveaux des usagers-citoyens a peu de prise sur le premier niveau de représentation, elle favorise l'appropriation démocratique des services et dispositifs publics. Lorsqu'à travers une démarche de design, plusieurs dizaines voire centaines d'usagers sont interrogés à travers des immersions, invités à co-construire au sein d'ateliers créatifs, placés en situation de testeurs et d'évaluateurs d'un prototype pour guider la conception finale, ils participent à la décision et s'approprient la construction de l'action publique. Est-ce que si cette façon de fabriquer l'action publique était la norme, le mouvement des gilets jaunes aurait-il eu autant d'échos ? Cette dimension d'appropriation politique de la discipline est aujourd'hui peu portée par les acteurs publics et les praticiens. Un chantier important pour les années à venir consiste à associer les élus à ce type d'approche pour enrichir et explorer cette dimension politique. Mais pour cela il faudra dépasser les méthodes de "design thinking prêtes à l'emploi", assumer les changements profonds de posture qu'implique l'approche du design et défendre un design d'intérêt général, artisanal, et qui bouscule vraiment.

Par ailleurs, tout ne peut reposer sur les élus, ni sur les managers de l'action publique, de nouveaux systèmes de gouvernance et de représentation doivent être imaginés. Le design peut contribuer à concevoir de nouveaux types d'organisations, de relations et d'outils pour une démocratie plus directe. Le défi de conception, sera de faire cohabiter et rendre complémentaire les différents modèles de représentation démocratique. Enfin il s'agira désormais de **s'occuper de l'humain mais aussi du non humain** : s'il y a un contrat social, il est temps de mettre en place un contrat naturel (comme l'écrivait le philosophe Michel Serres). Le prochain défi pour le design et l'action publique sera d'être capable de redonner une place aux sciences humaines dans un tout plus complexe qui est à la fois menacé et qui menace le contrat social.

En conclusion, notre vision idéale pour demain n'est pas tellement orientée sur le secteur du design, mais plutôt q le champ global des politiques publiques. L'action publique de demain, telle que nous la voyons, pourrait être portée par des changements politiques, de postures, qui font rêver, à des élus qui co-construisent leurs politiques avec des citoyens et animent des équipes, des agents qui s'autorisent à faire des propositions, qui créent, qui conçoivent et qui entreprennent, des managers qui les accompagnent et leur donnent les moyens de construire, et des citoyens qui s'impliquent, qui croient en l'action publique, qui l'aiment parce qu'elle est désirable, utile et ne les exclue pas.

Est-ce que cette approche qualitative, sensible, expérimentale et incrémentale doit venir des designers ? Si les principaux problèmes de l'action publique sont la difficulté à prendre en compte la réalité des usagers et faire avec eux, la difficulté à créer de la transversalité (entre les services, les sujets, etc.), à transcender la hiérarchie et la difficulté à tester et implémenter, ce n'est peut-être pas seulement parce qu'il manque de designers dans l'action publique. C'est peut-être parce que les agents qui sont en première ligne au contact des usagers n'ont pas la légitimité de faire remonter les problèmes, ne sont pas écoutés et reconnus dans leur rôle de "thermomètre-diagnostiqueur de terrain", et parce que la hiérarchie et le management n'autorisent pas les nouvelles postures qui viennent avec le design. Dans ce cas, le recours au design est-il la solution ou simplement un symptôme de ces problèmes de fond ?