Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

LE DESIGN, EFFET DE MODE OU METHODE EFFICACE POUR LA PERFORMANCE DES TERRITOIRES ET DES SERVICES PUBLICS ?

> 18 avril 2012, à Paris (Lieu du Design)

SOMMAIRE

Quels usages du design dans les politiques publiques ? Comment améliorer l'offre des équipements et des services publics ? **3**
François CORBIER 3
Directeur général adjoint, Ville de Saint-Etienne

Quelles sont les démarches d'intégration du design dans la commande publique ? Comment prendre en compte les usages et les modes de vie des habitants dans la conception des équipements publics ? **6**
Nathalie ARNOULD
Design Manager, Saint-Etienne Métropole et Ville de St Etienne

Design des politiques publiques **11**
Stéphane VINCENT 11
Délégué général à la 27ème Région

Les méthodes, les partis pris « design » au travers de quatre exemples de projets déjà menés **14**
Marie COIRIE 15
Designer de services & innovation sociale

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Présentation de la journée / ouverture des travaux

Jacqueline MAGNIER
Responsable pôle études et stages

Bonjour à tous. Je suis ravie de vous accueillir, au nom de Monsieur LEGRAND, directeur de l'INET. Nous avons réuni des acteurs œuvrant dans le domaine du design dans les collectivités. Nous allons profiter de notre petit nombre aujourd'hui pour favoriser l'interactivité de nos échanges. Je vous y encourage vivement.

Renan SOBAGA

Merci d'être venus au Lieu du Design, qui a été créé par la région Ile-de-France il y a deux ans et demi. La finalité de ce lieu est l'intégration du design dans le développement économique et de soutenir les designers. Le design est un domaine d'activité très vaste et compte plus d'une trentaine de métiers. Nous aidons des designers à développer des technologies, des produits et à déposer des brevets, mais accompagnons aussi les industriels et les PME à intégrer le design. Nous avons également pour rôle de valoriser les actions menées.

Quels usages du design dans les politiques publiques ? Comment améliorer l'offre des équipements et des services publics ?

François CORBIER
Directeur général adjoint, Ville de Saint-Etienne

Avant tout, je souhaite souligner que le design n'est pas un « style » mais une démarche qui permet de tenir compte des besoins des utilisateurs pour améliorer le produit. Cela est vrai pour un produit comme le presse-citron de Stark comme pour le TGV par exemple. Pour ces deux produits, les designers ont observé les usages.

Pour les collectivités, le design est un levier d'efficacité économique et a une utilité sociale. Les villes sont en concurrence entre elles. Le design a un rôle à jouer pour rendre la ville facile à vivre. Nous cherchons à identifier les besoins de la population et à adapter nos services.

La première étape du design consiste à « voir ». Les designers auxquels nous faisons appel commencent leur mission par une observation des usages et des attentes, retranscrits dans des scenarios d'usages. La conception est la deuxième étape de la démarche, s'appuyant sur la stratégie du commanditaire. La projection est la dernière étape de ce processus.

La personne qui a inventé le bec verseur pour les boîtes de sucre en poudre a permis de se passer de ciseaux et d'une petite cuiller pour verser du sucre. De la même manière, le design peut permettre aux collectivités de réaliser des économies en étant plus efficaces.

A Saint-Etienne, nous avons installé des panneaux à côté des arrêts de tram indiquant la distance à pied de divers lieux, comme le Zénith par exemple. Cette innovation simple permet aux habitants de savoir qu'un lieu est plus proche à pied que ce qu'ils croient. Elle permet d'influencer le comportement des habitants en rendant visible une réalité qui ne l'était pas.

Saint-Etienne est membre du réseau UNESCO des villes créatives. Cela vient récompenser les efforts menés par cette ville au cours des années passées. La ville tente de changer son image par la culture, avec par exemple un musée d'art moderne. De nombreux commerces désaffectés

ont été habillés par des œuvres du musée d'art moderne. Cela contribue à rendre le centre-ville plus attrayant.

L'école supérieure d'art et de design a été créée en 1803 par l'industrie. Elle avait besoin d'artistes pour les gravures sur armes ou pour le dessin des rubans. Cette école accueille 350 étudiants, dont 12 % d'étudiants étrangers. Saint-Etienne compte par ailleurs une cité du design, aidant les entreprises à renouveler leurs produits et leurs processus. Le design est un levier d'amélioration interne pour la ville de Saint-Etienne, mais aussi un outil de développement des entreprises et de relance du territoire.

De plus en plus de territoires adoptent une même démarche que celle ayant présidé à la construction de la cité du design (Paris, Nantes, Lille). La biennale internationale design de Saint-Etienne accueille environ 85 000 visiteurs sur une durée de 15 jours. Des entreprises viennent notamment présenter des prototypes. Cet événement a la particularité de ne pas accueillir que des professionnels.

Le design nous aide aussi à réduire l'écart entre les services techniques d'une ville ou d'une collectivité et les personnes fréquentant les conseils de quartier. Une médiation est nécessaire pour bien faire fonctionner ces derniers, qui sont dotés à Saint-Etienne d'un budget important (80 000 à 100 000 euros). Nous avons par ailleurs lancé le concours Commerce design Saint Etienne, auquel 300 commerçants ont participé, pour récompenser ceux ayant amélioré leur aménagement avec l'aide de professionnels du design.

L'action « Je participe à la rénovation de mon école » est une initiative financée grâce à la participation de la région Rhône-Alpes. Elle a eu un impact positif sur l'appropriation des lieux par les enfants, qui ont pris part au projet de rénovation de leur école avec l'aide d'un designer.

De la salle (Conseil général de la Gironde)

Comment les services de la ville de Saint-Etienne ont réagi à la démarche menée en termes de design ?

François CORBIER

Les services n'ont ni temps ni argent. Nous avons été perçus initialement comme des inopportuns, d'autant plus que le design a une image luxueuse qui était en décalage par rapport aux moyens de la ville de Saint-Etienne. Nous avons dû parvenir à faire la preuve par l'exemple que le design peut permettre de réaliser des économies et n'est pas nécessairement onéreux.

Nathalie ARNOULD
Design Manager, Saint-Etienne Métropole et Ville de St Etienne

En l'absence de moyens, il est recommandé d'avoir des idées simples, fédératrices. Nous avons réalisé un travail conséquent de sensibilisation pour permettre une appropriation des enjeux. Le design permet d'améliorer le cadre de vie de tous, de l'espace privé comme de l'espace public.

Mon poste a été créé grâce à l'aide de la région Rhône-Alpes. Nous avons pris exemple sur la ville de Montréal, qui avait fait de ce poste une fonction transversale entre les services. Nous sommes au début d'une expérience, avec ce poste créé à Saint-Etienne il y a un an et demi.

Elodie VAXELAIRE
Conseil général de l'Essonne

Comment êtes-vous parvenus à faire accepter un tel projet au sein de votre collectivité ? Vous avez évoqué trois étapes pour le design : voir, concevoir, projeter. Où se situe la concertation dans ce processus ?

François CORBIER

Dans l'étape « voir ». Maurice VINCENT a poursuivi la démarche entreprise par la droite avant lui, à savoir de s'appuyer sur le design en tant que facteur différenciant pour la ville. Nous avons bénéficié d'un financement de la région Rhône-Alpes pour créer le poste de design manager. Au départ, les équipes municipales étaient plutôt circonspectes, mais ont constaté au fur et à mesure l'apport de ce poste. Il aurait été étonnant que la ville n'ait pas dans ses services des ressources internes consacrées au design alors-même qu'elle consacre beaucoup de moyens à des événements comme la biennale du design. Pour ce qui concerne les habitants, ceux-ci attendent du design qu'il ait un réel apport dans leur vie quotidienne.

S'agissant de la manière dont le design a été intégré dans le périmètre de mon poste, cela s'est déroulé assez naturellement. Etant chargé de la culture et de l'école des Beaux-Arts, cette fonction m'a été rattachée. A une collectivité envisageant de se lancer dans une démarche similaire à celle de Saint-Etienne, je conseille de ne pas rattacher le design au service culture, mais à une direction transversale, pour éviter de placer le désigne dans un « ghetto ».

Véronique HAGE (Saint-Denis)

Votre maire prend à bras-le-corps ce projet de design. Ce dernier semble s'inscrire dans la durée. La ville est réellement mobilisée derrière ce projet.

De la salle (Conseil général du Val-de-Marne)

Comment vous inscrivez-vous dans la démarche de la conception universelle ? Je travaille sur la question des personnes handicapées. Nous utilisons beaucoup d'études et d'enquêtes visant à bien connaître les besoins de celles-ci, mais traitons moins des usages.

Nathalie ARNOULD

Il s'agit de l'un des domaines que nous envisageons de mettre en œuvre en 2012. Nous avons été la première ville française à adhérer à la fondation Design for all. J'évoquerai ce point dans mon intervention.

De la salle (Directeur des infrastructures à la communauté urbaine du Grand Toulouse)

Le maître d'ouvrage a souvent peu de possibilité d'intervenir dans les choix réalisés pour les équipements.

Nathalie ARNOULD

Effectivement, le rôle et les prérogatives du designer dans une équipe d'urbanisme ou d'architecte font souvent débat. Le designer peut apporter une compréhension plus fine des usages.

Quelles sont les démarches d'intégration du design dans la commande publique ? Comment prendre en compte les usages et les modes de vie des habitants dans la conception des équipements publics ?

Nathalie ARNOULD
Design Manager, Saint-Etienne Métropole et Ville de St Etienne

Les formations de designer proviennent à l'origine des Beaux-Arts. A Saint-Etienne, l'école des Beaux-Arts était très liée à l'industrie et avait donc un lien fort avec la conception de produit et la notion de production.

La ville de Saint-Etienne est une ville de culture (la comédie de Jean Dasté, l'un des premiers musée d'art moderne de province). Il aurait été dommage de ne pas s'appuyer sur l'école des Beaux-Arts au service de l'image de la ville.

La Cité du design accueille une école d'art et de design, de nombreuses expositions, ainsi qu'une « matériauthèque ». La connaissance des entreprises dans le domaine des matériaux nous a semblé constituer un terreau pour développer le design. Au départ, notre démarche était assez surprenante pour les industriels. Nous sommes maintenant submergés de demandes, car le design est entré dans les mœurs.

Nous avons donc créé un laboratoire du design, où les mondes créatif et technique échangent. Saint-Etienne compte des entreprises de pointe, notamment un pôle optique et santé. Les tôleriese forezienne sous-traitant automobile ayant été impacté par la crise a été aidé par des designers à réutiliser leur outil de production, en réalisant du mobilier urbain. Une gamme d'une dizaine de produits a été créée. Ils sont désormais vendus dans des salons, en haut de gamme. Cette initiative a totalement fédéré leurs équipes et a constitué une vitrine pour eux. Souvignet, une entreprise présente dans le domaine du mobilier collectif pour les hôpitaux, a été sollicitée pour concevoir et réaliser du mobilier avec les étudiants de l'école d'art et de design. Une gamme a été créée, sous le nom de marque Souvignet Design.

Ces deux exemples constituent un exemple du design au service du développement économique. D'autres entreprises comme TIGEX ont opté pour la même démarche.

Un autre exemple, une entreprise d'une petite commune désireuse d'offrir un service et un environnement de qualité à ses petits hôtes de la mini crèche parentale a fait appel à des designers pour son projet. Le concept a été réalisé sur un mode collaboratif entre un designer, les parents et les équipes.

Pour moi, toutes les prestations de design peuvent s'appliquer aux besoins des collectivités. Depuis l'identité graphique d'une ville en passant par le design numérique, le design d'information, le design de service et le design produit.

Je constate que les agences de communication répondant aux appels d'offres sont souvent les mêmes, ce qui a souvent tendance à nuire à la créativité. C'est la raison pour laquelle nous communiquons largement sur nos appels d'offres, pour élargir le champ de nos prestataires et pour donner leur chance à de jeunes designers. Faire appel à des jeunes constitue certes un risque, mais surtout une manière de parvenir à bénéficier d'un regard neuf.

Le design peut aussi être utilisé pour aménager les services, les structures et les équipements. Les services dans les mairies sont de plus en plus dématérialisés. Cela pose la question des besoins futurs des usagers. Il est ainsi nécessaire de questionner les habitants sur leurs souhaits en matière de services et sur la manière de les traiter administrativement – information et inscription à une crèche par exemple. Il nous faut savoir comment améliorer l'accueil des parents en crèche mais aussi associer les agents au design. Par exemple, les personnes chargées du nettoyage peuvent avoir un avis intéressant sur la couleur ou la matière que doivent avoir les sols d'une crèche.

Les espaces publics accueillent des populations diverses. Pour aménager un espace public, il est nécessaire de rendre ce dernier accessible et attractif. Il faut en développer « l'hospitalité ».

L'espace urbain constitue un terrain d'expérimentation du design très intéressant. Il faut garder à l'esprit que les projets que nous menons ne sont pas définitifs mais évolutifs. Nous devons accepter le fait que nous pouvons parfois nous tromper.

Nous avons réalisé, à Saint-Etienne, une démarche de design global pour le réseau de transport stéphanois. Une agence de design (Avant-Première) est intervenue dans le cadre d'un contrat de trois ans pour aider les chefs de projet au développement cohérent de la stratégie de marque du programme.

Le design pour tous est une démarche que nous tentons de mettre en place à Saint-Etienne. Avant de concevoir un produit, nous réfléchissons aux matériaux que nous allons choisir, à leur durabilité, à leur adaptation par rapport aux usages. Le design doit intégrer de nombreux domaines, comme la sécurité d'utilisation par exemple.

Dans le centre-ville, nous avons testé en 2006 ce que pourrait être un « appartement pour tous » pouvant à la fois accueillir des personnes âgées ou des familles avec enfants.

Le design peut par ailleurs apporter des outils permettant de réduire la « fracture énergétique ». Nous avons fait intervenir des sociologues et des designers pour étudier les usages dans des familles confrontées à des factures d'électricité très élevées. Cela nous a permis de repenser l'habitat social avec le PUCA -Plan, Urbanisme, Construction et Architecture.

La ville de Saint-Etienne s'est inspirée d'expériences réalisées ailleurs. Nous faisons partie d'un Living Labs Européen. La ville de Saint-Etienne, comme Barcelone, a fortement recours au ***Design for all.*** Nous sommes assez précurseurs dans ce domaine et allons jouer un rôle de pilote – pour tester de nouveaux objets et développer des innovations qui pourront être utilisés par d'autres collectivités.

Souvent, je suis contactée trop tardivement dans le déroulement d'un projet. Je n'ai alors plus de marge de manœuvre. Plus je suis associée tôt au projet, plus je peux trouver des solutions économiques et adaptées car totalement intégrées à ce dernier. Le designer peut participer à l'écriture du cahier des charges, à aider à l'identification des besoins.

Le design n'est pas toujours nécessaire dans des projets. Il faut savoir quand faire intervenir des designers et quand s'en passer. Les designers ont un rôle d'aide à la décision et d'analyse. Les designers sont des professionnels. Ils ont un statut et sont dotés d'un code. Ces personnes sont en mesure d'expliquer leur démarche et de rendre visibles vos projets.

Un bon designer réalise, en premier lieu, un état des lieux de l'existant, puis une étude des usages (utilité du produit ou du service, la question des flux, de l'accessibilité etc.). Les designers disposent de beaucoup d'outils. Ils peuvent interroger le voisinage, effectuer un reportage photographique et réaliser des croquis. Les designers doivent savoir présenter de manière très

synthétique leurs idées. Ils n'ont souvent que quelques minutes pour convaincre un décideur de l'intérêt de leur projet !

Exemple d'amélioration de services collectifs

Nous avons pour les repas servis à la biennale du design en 2008, réfléchi à l'empreinte écologique de ces derniers. Les designers qui accompagnaient les entreprises, la collectivité et le cuisinier ont conçu cet espace de restauration et ces services, en mettant en scène cet écosystème, la traçabilité des produits, de la production, du transport, de la consommation, jusqu'au compostage des déchets.

François CORBIER

Depuis cette expérimentation nous avons revu le marché des cantines scolaires de Saint-etienne pour intégrer 50 % de produits bio et locaux. A la fin du mandat, nous tenterons d'atteindre 100 % de bio dans nos cantines. Cela ne coûte pas plus cher. Les contrats ont avant tout été mieux négociés.

Nathalie ARNOULD

Comment améliorer la commande publique ?

Un appel d'offres bien rédigés et sa bonne diffusion garantissent la qualité des réponses reçues

Pour sensibiliser le personnel et les prestataires, nous travaillons sur une charte de la commande publique du design et une charte haute qualité d'usage et de design..

Dans le cadre d'un marché il est possible de demander à une entreprise de s'associer à un designer pour répondre spécifiquement une production.

Comment les designers travaillent avec les architectes ?

Les architectes travaillent avant tout à la définition de la structure et ces fonctions. Les designers auxquels nous faisons appel travaillent à la définition des usages pour déterminer l'aménagement de l'espace en fonction de ceux-ci.

Par exemple : Nous avons fait appel à des designers pour rénover des écoles. Un designer a ainsi réalisé, sur conseil des enfants, un lavabo suffisamment long pour permettre trois usages différents. Les enfants se sentent d'autant mieux dans leurs écoles qu'ils ont été associés au projet.

François CORBIER

Cette gestion des projets avec les enfants n'est pas toujours possible. Cette manière de rénover les écoles coûte effectivement un peu plus cher qu'un projet classique, mais présente d'autres avantages. Cela a un effet d'image, mais permet aussi de conserver des familles avec enfants dans le centre-ville et de la mixité dans Saint-Etienne.

Nathalie ARNOULD

Le design peut aussi jouer un rôle en matière d'insertion. Nous avons mobilisé deux structures et une entreprise d'insertion ayant les compétences métal et bois pour réaliser une cabane de jardin. Cette dernière coûte un peu plus cher qu'une cabane classique, mais a le mérite d'être réalisée localement et de permettre un développement des entreprises d'insertion.

Saint-Etienne tente d'être une ville créative pour tous, agréable, innovante, améliorant ses usages et ses modes de vie. Nous espérons pouvoir gagner de la population.

De la salle (Conseil général de la Gironde)

Vous avez soulevé l'importance de faire appel à des jeunes designers. Pour moi, il est prépondérant de ne pas se lier avec des designers sur des projets à très long terme. Sur le tramway par exemple, la ville de Bordeaux a fait appel à un designer de renom. Nous n'avons que très peu de possibilité de faire évoluer la signalétique.

Nathalie ARNOULD

Il faut bâtir des contrats par phases, précisant dès leur rédaction des possibilités de cesser la collaboration. Les designers sont des auteurs. Ils peuvent céder leurs droits, mais cela doit donner lieu à un accord précisant la durée, la géographie et l'objet de cette cession de droits.

Il n'existe pas de solution préétablie dans ce domaine de la gestion des droits.

François CORBIER

Plus les designers sont connus, plus les contrats sont contraints.

De la salle (Conseil général de la Gironde)

Dans le tramway de Bordeaux, les barres servant aux voyageurs à se tenir ne sont pas fonctionnelles et gênent le passage. Nous ne pouvons pas les modifier, du fait du contrat passé avec le designer.

De la salle (Conseil général de Loire-Atlantique)

Comment sont dispensés les questionnaires visant à étudier les usages ?

Nathalie ARNOULD

Nous nous appuyons sur une agence d'urbanisme. Nous sommes dotés d'un conseil de développement, mais aussi de laboratoires d'usages et de pratiques innovantes. Nous nous servons d'études et d'outils pour étudier les usages.

François CORBIER

La visite guidée de l'exposition du Lieu du design vous fournira des exemples de villes ayant utilisé le design dans leurs projets.

De la salle (Mairie Ivry-sur-Seine)

Comment ces projets innovants et inattendus résistent-ils au temps, une fois que les personnes ayant contribué à leur définition ont quitté l'espace concerné ?

Nathalie ARNOULD

Les enseignants, dans les écoles que nous avons rénovées, sont en mesure de rappeler la manière dont l'espace a été modifié aux nouveaux arrivants. Il n'y a pas de durabilité dans les projets mais dans les processus.

Nous avons réalisé 200 chantiers, de 5 000 à 10 000 euros, dont la plupart sont encore présents dans la ville. Lorsque nous souhaitons les retirer, les habitants ont souvent tendance à nous demander de les remettre en place.

De la salle

Vous n'avez pas évoqué la notion de maîtrise d'usage dans votre intervention.

Nathalie ARNOULD

C'est un processus qui est en cours ! Nous visons une haute qualité d'usage et de design, prenant en compte les dimensions du développement durable, du social et de l'accessibilité.

Design des politiques publiques

Stéphane VINCENT
Délégué général à la 27ème Région

Bonjour à tous. La 27ème région est un projet associatif dont le Conseil d'administration est composé de présidents et de vice-présidents de régions. Nous souhaitons parvenir à échanger de plus en plus avec les responsables politiques, ce qui n'est pas simple sur les sujets du design et de l'innovation.

Nous ne voulions pas être un nouveau Think Tank pour les responsables politiques, mais souhaitons être dans l'action et la réalisation. La vision qui nous a animés depuis l'origine est la transformation des politiques publiques. Nous avons étudié les mécanismes de production d'une politique publique. La façon dont se construit le processus de création d'un lycée, par exemple, est très intéressante à observer. Nous pensons qu'il est très important de s'intéresser la face cachée des politiques publiques et d'étudier la manière dont les choix sont réalisés : comment se prennent vraiment les décisions, pourquoi pratique t-on l'appel à projets plutôt que d'autres modes d »interventions, etc. Ces choix n'obéissent pas qu'au hasard, ils sont aussi inspirés par des courants de pensée comme la LOLF, qui ne sont pas visibles depuis l'extérieur mais qui sont éminemment déterminants dans le processus de décision.

Je vous invite à ce propos à lire le livre d'Anne et Eric PEZET, nommé *La société managériale*. Il s'agit d'un essai sur l'impact du management sur les organisations. Je vous invite aussi à lire « The open book of social innovation », un panorama européen réalisé sur l'innovation sociale. Celle-ci est « l'innovation par les gens pour les gens ». C'est le cas par exemple des AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), qui n'ont pas été lancées par les pouvoirs publics ni par les entreprises mais par la société. Notre sentiment est que la capacité d'innovation des acteurs publics n'est pas assez développée. Nous pensons que le service public est ce qui nous reste en commun et que de nombreuses pistes n'ont pas été exploitées.

Notre équipe compte un designer, Romain THEVENET. Nous avons cherché à utiliser le design pour agir sur la conception. Roger TALLON, récemment décédé, expliquait que *« Le design n'est ni un art ni un mode d'expression mais une démarche créative méthodique qui peut être généralisée à tous les problèmes de conception. »*. Le design peut permettre de concevoir une chaise plus confortable mais aussi des services publics plus efficaces !

Nous nous sommes intéressés au design de services. Prenons l'exemple du Vélib. La qualité de fonctionnement du service Vélib ne se restreint pas à la qualité du vélo en tant que matériel. Le design de service ne porte pas que sur ce dernier mais sur l'ensemble de l'usage de ce vélo, de l'accessibilité des bornes jusqu'au dépôt du vélo après utilisation. C'est sur l'ensemble de l'expérience vécue par l'utilisateur que travaille le designer de services.

Un laboratoire d'innovation nommé Mindlab utilise une méthode en 4 étapes : savoir et analyser – c'est-à-dire mieux comprendre un problème – pour ensuite synthétiser et créer. Il ne faut pas vouloir apporter une réponse telle que nous la voudrions mais répondant aux besoins et aux pratiques réelles des utilisateurs.

Dans cette démarche consistant à savoir et analyser, il faut tenter de poser le cadre logique, de rencontrer les utilisateurs, d'aller observer leur utilisation de votre service. Ces informations vont ensuite permettre d'identifier les thèmes-clés sur lesquels travailler. Dans cette étape, plutôt que de vouloir décrire par l'écrit et l'oral, est utilisée une technique de visualisation. Le designer va alors tenter de résumer un problème via des illustrations, des schémas, des représentations visuelles du problème.

Je vais maintenant donner quelques exemples de mise en œuvre pratique de ces méthodes.

Tout d'abord, la pluridisciplinarité. Dans l'action publique, les designers préconisent des tests et des prototypes avant la mise à l'échelle. Les bons designers ne travaillent jamais seuls, mais en équipe. Prenons l'exemple d'un travail réalisé sur l'avenir des gares rurales en Bourgogne. Nous avons réuni autour d'une même table un sociologue, un agent de la région chargé des transports, un designer, un voyageur, un représentant de la SNCF. Cette pluridisciplinarité, cette diversité de regards, permet une réelle richesse d'idées. Les consultants finissent par tous se ressembler. Il en va de même pour les agents du service public. Nous avons tous été formés par les mêmes écoles. Nos échanges peuvent en devenir un peu stériles. Chaque rencontre pluridisciplinaire crée de la richesse de points de vue.

Autre expérience mobilisant la diversité des regards, réalisée au Danemark : A la manière de Sophie CALLE dans son œuvre « Prenez soin de vous », qui a remis à des centaines de personnes une lettre de rupture qu'elle avait reçue pour connaître leur interprétation de celle-ci, le Danemark a fait lire la lettre des impôts fonciers à 10 personnes : des professionnels comme une sémiologue, mais aussi un simple voisin, des gens sans qualification particulière. Celles-ci ont donné leur interprétation de cette lettre. Cet exercice a été tellement riche qu'il a été réellement utilisé pour refondre la communication sur les impôts fonciers dans ce pays.

Ensuite, l'importance de l'immersion, sur le mode ethnologique, afin de mieux observer les pratiques, de façon presque intimes. Mi 2009, des élus du Nord-Pas-de-Calais ont accepté que nous les suivions pendant quelques semaines pour observer leurs façons de travailler, d'utiliser les outils mis à leur disposition (agendas, téléphone mobile, classeurs, parapheurs…). Cette technique d'immersion nous a permis de réinterroger la manière dont ils travaillent, plutôt que de foncer tout de suite vers la création d'un nouvel outil qu'ils n'auraient sans doute pas utilisé.

Toujours sur l'immersion, nous avons par ailleurs travaillé dans un lycée en Champagne-Ardenne, sur la question des circuits courts alimentaires. Dans beaucoup de politiques publiques, les principaux intéressés ne sont pas interrogés en amont. Lorsque les Régions mettent en œuvre des programmes de valorisation des circuits courts, le chef de la cantine n'est pas interrogé – ou alors à la marge- alors que son rôle est déterminant. Pour gagner sa confiance, nous devons passer du temps avec lui et tenter de mieux comprendre la manière dont il travaille.

Sur l'immersion, encore. Pour mieux comprendre comment améliorer le retour à l'emploi des personnes de plus de 50 ans, les Anglais ont loué un bus pour faire « la tournée des + 50 ». Ils ont fait appel à des personnes de plus de 50 ans volontaires et ont voyagé ensemble dans les Cornouailles, à la rencontre de la population, facilitant ainsi le dialogue direct et sans intermédiaire.

L'une des difficultés les plus fréquentes est que les personnes qui prennent part aux exercices participatifs sont souvent les mêmes, quand nous souhaiterions attirer d'autres populations, comme des chômeurs par exemple. La région PACA s'est interrogée sur l'avenir des espaces numériques. Nous avons réalisé une carte en carton du quartier pour permettre à chacun d'expliquer ses habitudes dans son quartier. C'était un prétexte pour discuter, libérer la parole y compris de ceux qui s'expriment rarement.

Bien souvent, il ne suffit pas de poser une question à quelqu'un pour qu'il réponde. C'est par exemple le cas lorsque vous demandez à des lycéens ce que sont leurs souhaits pour le devenir de leur lycée. C'est la raison pour laquelle nous avons utilisé d'autres procédés, comme des jeux, pour les faire témoigner. Ils se sont réellement pris au jeu.

Pour moi, l'innovation revient aussi à changer les regards des uns par rapport aux autres. Nous pouvons parfois co-concevoir un projet. Nous sommes intervenus dans un lycée de Champagne-Ardenne. Nous avons demandé à l'architecte de nous transmettre des plans du nouveau projet. Nous avons demandé à de multiples intervenants de corriger, de critiquer, de

commenter les plans du projet. Certaines propositions étaient inintéressantes et d'autres se sont avérées utiles. L'architecte, d'abord réticent, a présenté son projet devant une quarantaine de personnes qui seraient les usagers de ce bâtiment. Il s'est rendu compte que le travail de conception n'était pas totalement terminé et qu'intégrer les idées des lycéens donnerait plus de sens au projet.

Autre exemple. Le Comité des régions mène actuellement un travail de co-conception, sur la gouvernance multi-niveaux. L'Europe part du principe que chaque échelon a un rôle à jouer dans une compétence donnée – plutôt que de mettre en place une institution par compétence. Des fonctionnaires européens, des agents de mairies, des élus locaux sont associés à ce travail qui vise à remettre de « l'utilisabilité » dans ce concept réputé complexe.

Le design peut aider à produire des « visions désirables » à long terme. Souvent, les exercices de prospective donnent lieu à des rapports de plusieurs centaines de pages – qui sont très peu lisibles. Nous avons demandé, dans le cadre d'un exercice prospectif sur l'avenir des villages en Bourgogne, à des citoyens d'imaginer ce qui pourrait avoir changé dans 30 ans, dans un reportage vidéo.

Cet exercice de prospective est particulièrement délicat à réaliser pour les lycées. Souvent, les choix ont tendance à s'orienter vers le concept de lycée tout-numérique ou vers le HQE. Nous avons conçu un « échantillonneur de lycée », un outil permettant d'imaginer ce que pourrait être un lycée à l'avenir.

Autre apport du design : le prototypage rapide. Pour nous, le design présente l'intérêt de tester rapidement des idées, notamment avec des prototypes.

Enfin, nous regrettons souvent l'absence de capitalisation sur les projets déjà menés. C'est la raison pour laquelle nous prônons la documentation des projets, au moyen d'un blog-journal de bord, d'un livret final faisant le récit du projet (expliquer l'objet d'une action, les problèmes rencontrés, les résultats obtenus etc.). Cette « trace » des projets permet d'éviter de chercher, quelques années plus tard, à tenter de résoudre des problèmes pour lesquels des solutions existent déjà.

Avec 5 régions candidates, nous menons un projet nommé Transfo. Nous travaillons sur les politiques jeunesse, sur l'avenir des villages, sur l'emploi par exemple dans ce cadre. Il existe d'autres initiatives similaires à la nôtre, comme le Mindlab ou la Kafka Brigade.

De la salle

Ce qui m'intéresse est la question du transfert de l'outillage méthodologique entre les grandes et les petites villes. Ces dernières n'ont pas nécessairement les moyens d'avoir recours à des designers. Il faut parvenir à un essaimage de ces méthodes dans les collectivités.

De la salle

Quand le site de la 27ème région proposera-t-il des outils en ligne ?

Stéphane VINCENT

Vous avez évoqué la question de l'institutionnalisation de ces méthodes. Parvenir à placer cette initiative dans l'organigramme d'une collectivité est délicat. Il faut veiller à ce qu'un designer recruté dans une collectivité ne perde pas son regard extérieur, sa marge de liberté et son recul. Il est possible d'avoir recours à une sorte de laboratoire ouvert vers l'extérieur.

Concernant les kits, je pense que « l'outillage » est à double tranchant. Les bons designers réinventent à chaque fois leurs outils, qu'ils contextualisent. Ils s'appuient sur un socle d'outil mais les font constamment évoluer. Il ne faut pas appliquer tels quels les outils déjà utilisés ailleurs.

La SILK (Social Innovation Lab of Kent) propose une boîte à outils. C'est aussi le cas de Design Flanders. Il ne faut pas perdre de vue que ces outils doivent être réadaptés.

De la salle

Ces outils peuvent en tout cas permettre de mieux rédiger le cahier des charges et de mieux dialoguer avec les designers.

Les méthodes, les partis pris « design » au travers de quatre exemples de projets déjà menés

Marie COIRIE
Designer de services & innovation sociale

Je vais vous parler aujourd'hui avant tout d'outils et de processus, basés sur des expériences menées *in vivo*. Notre métier de designer a beaucoup évolué, avec le passage d'une société industrielle à une société de services. Le Vélib en est une illustration. Plutôt que d'acheter un vélo, les utilisateurs ont recours à un service de location comportant de nombreuses composantes (borne, interface, application etc.). En tant que designer, nous réfléchissons à tous les « points de contacts ». Il s'agit d'une démarche de conception globale d'un service.

Le design de services est donc complémentaire du design de produits. Je suis designer indépendante, mais ne travaille pas seule. Nous travaillons souvent dans des équipes pluridisciplinaires constituées *ad hoc* pour répondre aux demandes des collectivités. Ces dernières sont souvent décontenancées face à ces équipes à géométrie variable.

Dans l'Isère, une équipe de designers a été conviée à des réunions de définition du schéma départemental pour l'autonomie des personnes âgées. Nous participions à ces réunions en tant « qu'invités silencieux ». Nous avons remis des préconisations et des scenarios d'usage sur des idées évoquées pendant les réunions – par exemple sur le service d'aide aux aidants. De nombreuses questions n'ont pas été approfondies pendant les réunions, comme les loisirs pour les personnes dépendantes. Nous avons réalisé des fiches illustrées sur les différents projets. Le fait que nous ne soyons pas spécialistes du sujet de la dépendance nous a amenés à soumettre quelques idées décalées et à proposer des idées sortant des schémas habituels des agents.

Pour la ville de Créteil, nous avons organisé avec la Mission Démocratie Locale un cycle de trois réunions avec les membres des conseils de quartiers ayant permis de définir une ébauche de cahier des charges du quartier numérique, qui a été remise à la DSI.

Pour le Conseil général d'Auvergne, nous avons constitué une équipe pluridisciplinaire intervenant en résidence pendant trois semaines. Il s'agissait de réfléchir à l'évolution du modèle des maisons de santé. Nous avons auparavant pris part à trois pré-visites de sensibilisation au territoire. Nous avons créé un blog pour permettre de suivre l'évolution du projet. Nous avons consacré notre première semaine à des rencontres et entretiens avec les habitants, les médecins et les élus.

Nous avons réalisé une carte de synthèse recensant les déplacements des habitants pour se soigner. Nous avons ensuite constitué un cahier de tendances, visant à définir l'ambiance du futur lieu, et à réfléchir aux futurs services proposés dans celui-ci. Nous avons construit un outil de dialogue entre les différentes parties et reprenant les grandes pratiques, nommé « table d'échanges ». Pour conserver la mémoire du projet, nous avons rédigé un livret de la résidence.

Pour le Conseil général du Val d'Oise, nous sommes intervenus en équipe mixte de designer, architecte et sociologue, pour préfigurer les futurs locaux de la MDPH et les services associés tant en interne qu'en externe. Nous avons réalisé des entretiens auprès des agents et des usagers, mais aussi organisé un *workshop* ouvert à tous les agents. Nous avons fourni un document de pré-programmation illustré. La deuxième phase portait sur les process internes, les services (pré-accueil, centre de ressources handicap par exemple) et la communication de la MDPH auprès des usagers.

Marion LEROUX (Conseil Général du Val d'Oise)

La méthode utilisée pour la MDPH a été proposée par un élu. L'introduction de ce type de démarche dans une collectivité est une prise de risque. Nous avons eu besoin de temps pour expliquer ce que pouvait apporter une méthode de design de services.

François CORBIER

Les collectivités ne font pas souvent appel à des designers mais plus souvent à des consultants en organisation. Comment vous positionnez-vous par rapport à eux ?

Marie COIRIE

Nous ne sommes pas en concurrence car notre démarche et nos méthodologies ne sont pas les mêmes. Je pense que l'une des différences entre designers et consultants est le fait que nous intervenons également après l'étape du cahier de préconisation, avec un prototypage de nos idées et le suivi de chantier qui s'en suit.

Stéphane VINCENT

Le conseil aux collectivités publiques est en crise larvée. Ces intervenants ne génèrent pas que de la satisfaction dans celles-ci. Le design peut contribuer à renouveler l'ingénierie. L'obsession des designers de services est de concevoir avec les utilisateurs, alors que les consultants ont tendance à « réaliser pour les utilisateurs ».

Marion LEROUX (Conseil Général du Val d'Oise)

Le rapport au temps et à l'espace n'est pas le même chez les consultants et chez les designers.

De la salle

Pour moi, les consultants ne prennent pas suffisamment en compte les usages des services par les populations. Les designers considèrent que l'espace public est un service en soi.

Les consultants proposent souvent une solution « sur étagère » à leurs clients, alors que les designers ont une stratégie de conception.

François CORBIER

Je m'attends à ce que consultants et designer convergent, en vue d'aider les collectivités à gagner du temps pour résoudre des problèmes. Il serait pour moi trop simpliste de considérer que les consultants seraient tous préformatés et que les designers réaliseraient tous du sur-mesure.

Jacqueline MAGNIER

Le CNFPT doit sensibiliser les cadres à ces questions de créativité, de consultation, de nouvelles manières de concevoir les politiques publiques. Les designers doivent, me semble-t-il, continuer de porter un regard externe sur nos problématiques. La création d'un métier de designer territorial interne aux collectivités n'est pas à l'ordre du jour.

François CORBIER

La prochaine Biennale du design aura lieu en 2013 à Saint-Etienne, autour du thème de l'empathie.