



**HAL**  
open science

# Design en collectivité : la collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie

Alice Martin

► **To cite this version:**

Alice Martin. Design en collectivité : la collaboration au cœur de la fabrique des politiques publiques à la Région Occitanie. Art et histoire de l'art. Université de Nîmes, 2022. Français. NNT : 2022NIME0001 . tel-03723641

**HAL Id: tel-03723641**

**<https://theses.hal.science/tel-03723641>**

Submitted on 15 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par l'**UNIVERSITÉ DE NÎMES**

Préparée au sein de l'école doctorale  
Risques et Société (ED 583)  
Et de l'unité de recherche PROJEKT (UPR)

Spécialité : **Architecture et arts appliqués,**  
**spécialité Design**

Présentée par **Alice MARTIN**

## **Design en collectivité**

La collaboration au cœur de la fabrique des  
politiques publiques à la Région Occitanie

Soutenue le 23 mai 2022 devant le jury composé de

M. Mathias BÉJEAN, MCF HDR, Université Paris Est Créteil	Rapporteur
Mme Michela DENI, PR, Université de Nîmes	Directrice
Mme Caroline GAGNON, PR titulaire, Université Laval	Rapporteuse
M. Ezio MANZINI, PR honoraire, Politecnico Milano	Examinateur
Mme Frédérique PALLEZ, PR, Mines ParisTech	Examinatrice
Mme Marine ROYER, MCF, Université de Nîmes	Co-directrice
Mme Madina RIVAL, PR, Conservatoire National des Arts et Métiers	Présidente du jury
M. Nicolas TRILLAUD, Ingénieur, Région Occitanie	Co-encadrant



# **DESIGN EN COLLECTIVITÉ**

**La collaboration au cœur de la  
fabrique des politiques publiques  
à la Région Occitanie**

**Alice Martin**

**Sous la direction de Michela Deni et Marine Royer**



# Remerciements

Cette recherche a été un bel exemple d'aventure collective, et je souhaite remercier les nombreuses personnes qui y ont pris part.

En premier lieu, j'exprime ma reconnaissance à mes directrices, Michela Deni et Marine Royer. Par votre complémentarité vous avez su m'accompagner dans ce parcours, à la fois académique et personnel. Merci pour votre confiance et votre exigence, ainsi que pour les nombreux échanges qui ont perfectionné mon travail. Merci Michela de m'avoir entraîné dans ce voyage et d'avoir toujours cru en mes capacités. Merci Marine de m'avoir transmis tes expériences de terrains et d'avoir toujours été pointilleuse lors de la rédaction.

Je tiens à remercier les membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail et d'assister à la soutenance : Caroline Gagnon, Mathias Béjean et Madina Rival, ainsi que Ezio Manzini, avec qui j'ai eu l'honneur de discuter lors d'un colloque, et Frédérique Pallez, qui a suivi mon avancement au fil des années en participant à mon comité de suivi individuel de thèse.

Cette recherche n'aurait pas existé sans la Région Occitanie, financeur, employeur et terrain d'enquête. En étant intégrée au sein du Lab' de cette collectivité, j'ai eu la chance de développer à la fois mon travail de recherche et mes compétences de designer. Pour avoir été à l'origine de tout, je remercie Antoine Foucault, directeur du Lab'. Dans cette aventure, je remercie chaleureusement mes collègues du service IPP avec qui j'ai accompagné de beaux projets et vécu des moments inoubliables. En particulier Nicolas Trillaud, manager bienveillant et co-encadrant de mon travail de recherche, ainsi que Julie Couhet-Guichot, ma collègue de bureau. Merci Nico pour les nombreuses discussions de fin de journée qui m'ont fait grandir et merci pour ta confiance. Merci Julie pour les petites et grandes conversations, pour le partage des secrets de *Word* et pour la relecture.

Une expérience aussi enrichissante doit beaucoup aux collègues de palier. Merci la Team 3N pour la bonne humeur, les repas partagés et les *team building* ! Merci Perrine pour ta présence chaleureuse et pour la relecture minutieuse.

Bien évidemment cette recherche n'aurait pas été aussi intéressante sans les agents publics qui ont accepté de partager leurs expériences. Je ne peux les nommer ici, mais j'espère que ce travail rendra compte de leurs vécus.

Merci également à toutes les personnes qui ont contribué à cette recherche lors d'entretiens exploratoires ou lors de rencontres, à Marseille, à Nantes, à Paris, ou en visioconférence.

Du côté de l'université, je tiens à remercier les membres du laboratoire de recherche PROJEKT pour leur accueil bienveillant. Je remercie également les membres de mon comité de suivi de thèse qui m'ont donné de précieux conseils : Marc Olivaux pour la rigueur et Béatrice Gisclard pour les références et l'inspiration.

J'ai eu la chance d'organiser un partenariat entre le Master DIS et la Région Occitanie, puis d'accompagner les projets auprès des étudiants. Je remercie tous ceux qui m'ont fait confiance pour mettre en place ce programme, et je remercie particulièrement Yves Voglaire qui a encadré ces projets avec moi. Merci Yves d'avoir partagé tes connaissances et de m'avoir guidé lors de cette première expérience d'enseignement.

Je remercie évidemment mes compagnons de route : les doctorantes et doctorants PROJEKT. Ce fut un plaisir de progresser ensemble, entre partages d'expériences, journées à l'université et bières pour décompresser. Merci Stacie d'avoir ouvert la voie. Merci Zoé pour ton regard affuté lors de la relecture. Merci Manon pour les travaux communs et l'enrichissement mutuel. Merci Pierre d'avoir été un représentant présent et efficace. Sans oublier Karen, Elisa, Nawelle, Bruno, Hend et Azza avec qui j'ai eu des discussions enrichissantes.

Mon travail a également été nourri par des échanges nombreux au sein de deux réseaux. D'abord, je tiens à remercier les designers de Dessen Public car les travaux réalisés ensemble ont alimenté mes réflexions et mon envie de participer au développement du design en collectivité. J'ai eu la chance de rejoindre ce réseau dès sa création, en juillet 2020, et de participer activement en intégrant le bureau. Je remercie en particulier Juliette Blond, à l'origine de ce collectif, avec qui j'ai organisé et animé de nombreuses rencontres, avant même de se croiser en présentiel. Je remercie également l'ensemble des membres du bureau pour les échanges enthousiasmants et l'envie d'agir.

Ensuite, je remercie les membres de l'association Design en Recherche pour les discussions entre doctorants et jeunes docteurs en design, et pour les opportunités de mise en valeur de notre travail.

Parce que je défendrai toujours la recherche de l'harmonie entre le travail et la vie personnelle, je tiens à remercier ma famille et mes ami·es, qui m'ont aidé à garder l'équilibre et à vivre d'autres aventures, tout aussi enrichissantes.

Merci à mes compagnons de grimpe, mes camarades de jeux et mes ami-es de toujours. Merci Romane pour ta présence sans failles, jusqu'à la relecture. Merci Manon, Christine, Paul, Ségo, Lucas, Emilien, Simon, Claire, Alina, Pilou et Léo, d'être à mes côtés. Merci Constance pour ton regard aiguisé et ta correction de l'anglais. Merci Claire pour la relecture.

Je pense évidemment à mes parents, Marie-Laure et Antoine, et mes frères, Victor et Edgar, pour leur présence chaleureuse, en particulier lors des derniers mois de rédaction. Il paraît que ce sont les plus solitaires, mais le retour au domicile familial en a décidé autrement. Merci pour votre œil extérieur lors de la relecture de l'introduction et de la conclusion. Merci Victor pour les échanges constructifs autour de nos rédactions respectives.

Et parce que l'aboutissement de cette expédition va de pair avec le début de nouvelles, je remercie mon Nico pour la patience et les encouragements, et je nous souhaite de belles aventures.

*« Si tu n'escalades jamais la montagne,  
tu ne pourras jamais profiter du paysage. »*

*Pablo Neruda*



# Résumé

Le design est mobilisé depuis une quinzaine d'années dans les administrations françaises, et en particulier dans les collectivités, dans le but de concevoir des politiques publiques et des services plus adaptés aux besoins des citoyens et des acteurs concernés. Cependant, les difficultés et les bénéfices sont peu documentés et l'utilisation de la démarche de design dépend de la volonté de quelques individus convaincus. Cette recherche vise à apporter des connaissances, issues du terrain, sur l'usage du design pour concevoir des politiques publiques territoriales, et en particulier préciser les conséquences pour les agents publics et les designers mobilisés. Pour ce faire, deux hypothèses de recherche sont étudiées : la collaboration est à la fois une étape du processus de design et l'un de ses résultats ; le designer facilite la conception collaborative grâce à des outils et méthodes spécifiques. Dans le cadre d'un financement CIFRE avec la Région Occitanie, nous avons été doctorante-designer pendant trois ans, au sein du laboratoire d'innovation (Lab') de cette collectivité. Les données collectées sont issues de six projets de co-conception de politiques publiques régionales, sélectionnés comme cas d'étude et auxquels nous avons pris part. L'observation participante, réalisée d'octobre 2018 à décembre 2020, a été complétée d'entretiens avec vingt agents publics impliqués dans ces projets. Ces données empiriques sont discutées à l'aide d'apports théoriques des sciences du design, ainsi que des sciences de gestion et de la sociologie des organisations, pour développer des conclusions visant deux types d'acteurs : les agents publics et les designers. La participation à une démarche de co-conception entraîne à la fois des changements de pratiques individuelles pour les agents publics, ainsi que la pérennité des pratiques collectives. Le designer, qui accompagne les projets, développe des outils et des postures spécifiques pour favoriser la collaboration. Son métier évolue pour s'ajuster au contexte des administrations publiques, ce qui, par conséquent, interroge l'adaptation de sa formation.

## Mots clés

Design – politiques publiques – collaboration – collectifs – transformation – Occitanie



# Abstract

For the last fifteen years, design has been used in French administrations, and in particular in local authorities, with the aim of designing services and public policies that are better adapted to the needs of citizens and stakeholders. However, the benefits and difficulties are poorly documented and the use of the design approach depends on the will of a few convinced individuals. This field research aims to provide an understanding of the use of design to develop territorial public policies, and in particular to specify the consequences for the public servants and designers involved. To do so, two research hypotheses are under study: collaboration is both a step of the design process and one of its outcomes; the designer facilitates co-design thanks to specific tools and methods. In the context of a CIFRE funding with the Occitanie Region, we have worked as doctoral student and designer for three years, within the innovation laboratory (Lab') of this local authority. The collected data came from six regional public policy co-design projects, selected as case studies and in which we took part. Participant observation, conducted from October 2018 to December 2020, was complemented by interviews with twenty public servants involved in the projects. These empirical data are discussed using theoretical contributions from design science, as well as management science and organizational sociology, to develop conclusions targeting two types of actors: public servants and designers. Participation in a co-design process leads public servants to change their individuals practices, and also increases the durability of collective practices. The designer, who accompanies the projects, develops specific tools and postures to encourage collaboration. Their profession is evolving to adapt to the context of public administrations, which consequently raises questions about the adjustment of their training.

## Keywords

Design – public policies – collaboration – collectives – transformation – Occitanie



# Liste des abréviations

- ADEME** : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
- AREC** : Agence Régionale Énergie Climat
- CIFRE** : Convention Industrielle de Formation par la Recherche
- CNFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- DAAF** : Direction de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- DAFU** : Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme
- DCI** : Direction de la Coordination de l'Innovation
- DCP** : Direction de la Culture et du Patrimoine
- DEF** : Direction de l'Emploi et de la Formation
- DEJ** : Direction de l'Éducation et de la Jeunesse
- DEI** : Direction de l'Économie et de l'Innovation
- DGAFP** : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
- DGS** : Directeur Général des Services
- DINSIC** : Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication
- DIS** : (master) Design, Innovation et Société
- DiTEE** : Direction de la Transition Écologique et Énergétique
- DITP** : Direction Interministérielle de la Transformation Publique
- DMOE** : Direction de la Maîtrise d'Ouvrage Éducative
- DRTES** : Direction de la Recherche, du Transfert technologique et de l'Enseignement Supérieur
- EPCI** : Établissement Public de Coopération Intercommunale
- ESS** : Économie Sociale et Solidaire
- FIP** : Formes d'Innovation Publique
- IPP** : (service) Innovation dans les Politiques Publiques
- MTE** : Méthodologie de la Théorisation Enracinée (*Grounded Theory*)
- NMP** : Nouveau Management Public
- SGMAP** : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique
- SPRO** : Service Public Régional de l'Orientation

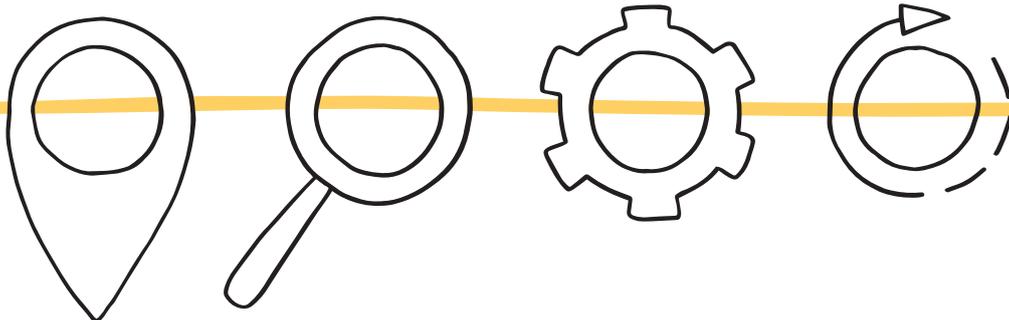


# Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 Administration publique et design de politiques publiques .....</b>	<b>21</b>
1.1 L'administration publique française.....	23
1.2 Des changements pour plus de participation et d'innovation .....	38
1.3 Le design pour co-concevoir des politiques publiques.....	55
<b>CHAPITRE 2 Terrains et méthodes d'enquête : le design à la Région Occitanie ...</b>	<b>69</b>
2.1 Le design au Lab' de la Région Occitanie .....	71
2.2 Être doctorante-designer : recueillir des données empiriques qualitatives .....	93
<b>CHAPITRE 3 De la collaboration à des collectifs pérennes : évolution des pratiques des agents publics.....</b>	<b>131</b>
3.1 De la rencontre à la collaboration, de l'individu au collectif .....	134
3.2 Les individus et les collectifs confrontés à l'administration .....	161
<b>CHAPITRE 4 Le design pour accompagner la collaboration : évolution du métier de designer .....</b>	<b>183</b>
4.1 Outils, méthodes et postures du designer .....	185
4.2 Évolution du métier et des formations .....	216
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>231</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>237</b>
<b>Table des figures .....</b>	<b>253</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>257</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>301</b>



# INTRODUCTION GÉNÉRALE



Il y a urgence et nécessité à transformer l'action publique. Il existe mille façons d'analyser les problèmes de la machine politico-administrative, mais on peut aujourd'hui faire trois constats de base : elle souffre de nombreux défauts de conception, ne suscite plus le désir et peine à prendre en compte les pratiques des citoyens. La 27<sup>e</sup> Région propose de s'inspirer des méthodes du design et de l'innovation sociale pour faire face à ces enjeux. (La 27<sup>e</sup> Région, 2010 : 3).

Dans la préface de l'ouvrage *Design des politiques publiques*, Christian Paul, l'un des initiateurs du projet de la 27<sup>e</sup> Région<sup>1</sup>, rappelle le contexte dans lequel émerge le design de politiques publiques en France. Sept ans plus tard, lors du séminaire *Les promesses du design*, le designer Denis Pellerin précise que « le design est dans cette ère primaire de son évolution. Il est encore dans cette phase de faire ses preuves, faire la démonstration<sup>2</sup> ». Notre recherche s'inscrit, après cette période d'émergence, dans un contexte où le design de politiques publiques se structure et s'intègre en collectivité.

## Contexte du sujet d'étude

Depuis une quinzaine d'années, les liens entre design et administration publique se développent. Les agents publics s'intéressent au design et à sa démarche de conception, les formations en design s'adaptent au contexte public, des appels d'offres sont proposés par les administrations pour recruter des agences et de plus en plus de postes de designers sont créés dans les collectivités (Blond et al., 2022). Malgré cet engouement, les effets et les limites de l'intégration du design dans les administrations sont peu analysés. Des premiers retours d'expériences ont été faits dès 2010 à partir de cas concrets, principalement au sujet d'exemples anglo-saxons. Les auteurs font des propositions pour améliorer l'implication et l'impact du design dans les administrations (Ansell & Torfing, 2014 ; Bason, 2010, 2014b ; Design Council et al., 2013 ; Mulgan, 2014a). Quelques ouvrages retracent des expériences en France, tels que l'ouvrage collectif *Chantiers ouverts au public*, coordonné par Pauline Scherer (2015), ou les retours d'expériences du Département Loire-Atlantique (2014, 2018). Du côté de la recherche en France, les chercheurs du programme

---

1 Site Internet de la 27<sup>e</sup> Région : <https://www.la27eregion.fr/>

2 Séminaire organisé dans le cadre du programme de recherche FIP-Explo, le 17 mars 2017 dans les locaux de l'ENSCI à Paris : <https://fipexplo.chaireip.fr/seance-3/>

FIP-Explo<sup>3</sup> ont cartographié et catégorisé les formes d'innovation publique « par le design » (Coblence et al., 2019 ; Weller & Pallez, 2017), avant de se focaliser sur les effets du design et ses promesses (Coblence & Pallez, 2015 ; Coblence & Vivant, 2017). Des journées d'échanges sont organisées et les acteurs intéressés par le design de politiques publiques émettent des hypothèses concernant ses impacts. Dans la synthèse des échanges du séminaire international Design Public Local<sup>4</sup>, les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région indiquent que « la pensée design appliquée au secteur public » c'est « une vision radicalement nouvelle du rôle et du comportement des acteurs publics, et de leur rapport au citoyen et à la cité » (La 27<sup>e</sup> Région, 2012 : 5).

Afin de produire des connaissances nouvelles sur les apports du design de politiques publiques, nous avons intégré une équipe d'innovation en interne d'une collectivité : le Lab' de la Région Occitanie. Cette thèse est encadrée par une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE), un dispositif qui positionne le doctorant à l'intersection du laboratoire de recherche académique et de l'entreprise qui le recrute. À l'initiative de ce partenariat, les responsables du Lab' de la Région Occitanie ont formulé une commande de départ qui s'inscrivait dans un processus de transformation du service public régional. Les responsables régionaux espéraient un apport de connaissances quant à l'impact du design dans la création des politiques publiques ainsi que sur la diffusion et l'application de ces nouvelles méthodes par les agents<sup>5</sup>. En raison des attentes de la collectivité et du temps dédié à cette recherche<sup>6</sup>, nous avons focalisé notre travail sur le processus de design plutôt que sur les résultats. C'est-à-dire que nous avons observé les conséquences de la démarche sur les participants impliqués et non les effets de la mise en œuvre de la politique publique sur les usagers.

---

3 Exploration des formes d'innovation publique, projet ANR débuté en janvier 2014 pour quatre ans : <https://anr.fr/Projet-ANR-13-SOIN-0003>

4 Lien Internet vers les actes du séminaire : <https://www.la27eregion.fr/publications/actes-de-design-public-local/>

5 Informations présentes dans la lettre d'engagement de la Région Occitanie dans le cadre du dossier CIFRE.

6 Le financement de la thèse durait trois ans, pendant lesquels nous devons inclure l'analyse des données et la rédaction du manuscrit, donc l'immersion sur le terrain a duré environ deux ans (§2.2.3).

## Problématique de recherche

Au sein de la Région Occitanie, l'équipe pluridisciplinaire du Lab', composée d'au moins un designer, accompagne des projets de co-conception de politiques publiques (§2.1.2). Dans ce cadre, les agents publics concernés par le sujet sont impliqués à toutes les étapes de la démarche de design mise en place. En complément, des partenaires institutionnels, des professionnels et acteurs de terrain, ainsi que des usagers, sont mobilisés pour concevoir collectivement les solutions les plus adaptées (§3.1.2). Bien que les résultats soient aussi variés que les sujets traités<sup>7</sup>, le processus de travail est similaire. À travers cette recherche, nous souhaitons documenter les effets et limites de cette démarche de co-conception en répondant à la question :

### **Quelles sont les conséquences de la collaboration pour les agents publics et pour les designers qui participent à la co-conception d'une politique publique ?**

Pour répondre à cette question structurante, deux hypothèses de recherche sont vérifiées et précisées. D'abord, nos premières observations indiquent que la collaboration est à la fois une étape du processus de design et l'un de ses résultats. C'est-à-dire que la conception collaborative, mise en place afin de développer des résultats adaptés, se poursuit après le projet, lors de sa mise en œuvre. La deuxième hypothèse concerne le rôle du designer dans ce processus. Nous souhaitons confirmer ses apports et spécificités vis-à-vis des autres professionnels impliqués dans l'accompagnement de projets de co-conception. Pour ce faire, nous interrogeons ses outils et ses postures.

S'inscrivant dans une démarche de recherche-action (Van Trier, 1980), ce travail vise à la fois un apport de connaissances théoriques nouvelles et des résultats pratiques pour le contexte social étudié. Cette recherche a l'ambition de produire de la matière pour nourrir les sciences du design sur les sujets de la collaboration, des effets de la démarche de co-conception ou encore des outils spécifiques du designer. En complément, les résultats développés enrichissent les usages des professionnels du Lab' de la Région Occitanie, et d'autres acteurs de l'écosystème, dans le but de développer la pratique du design dans les collectivités.

---

7 Les sujets concernent l'agriculture, la rénovation des logements, les lycées, l'archéologie, etc. (§2.2.2).

## Structuration du manuscrit

Ce manuscrit s'organise en quatre chapitres qui retracent le contexte de recherche, la démarche méthodologique mise en place et les résultats.

**Le premier chapitre** contextualise la recherche en apportant des connaissances sur l'administration publique française, l'innovation publique et le design de politiques publiques. La Région Occitanie, en tant que collectivité régionale s'inscrit dans un écosystème d'acteurs publics au fonctionnement bureaucratique ayant à charge de concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques. Le laboratoire d'innovation qui a été créé dans cette organisation apparaît dans un contexte de changements où les administrations font face à des injonctions à la participation et à l'innovation. Dans ce même contexte, le design de politiques publiques s'est développé en France pour, entre autres, accompagner la co-conception des politiques publiques.

**Le second chapitre** se focalise sur les terrains de recherche et les méthodes utilisées. Nous précisons le contexte de recherche en présentant le Lab' de la Région Occitanie, son historique et son fonctionnement, ainsi que la place du design dans cette direction régionale. Nous présentons les six projets sélectionnés comme cas d'étude ainsi que les méthodes de recherche mises en place pour collecter et analyser les données qualitatives. Les chapitres suivants développent les conclusions de notre recherche en faisant dialoguer les données empiriques et les apports théoriques.

**Le troisième chapitre** expose les effets et limites de la co-conception du point de vue des agents publics impliqués dans une démarche de design. Les projets étudiés s'appuient sur des collectifs et sur la collaboration entre les individus. Cette collaboration, résultant du passage de l'individu au collectif, entraîne des changements de pratique des agents publics interrogés. Malgré les freins institutionnels, des questionnements, des inspirations et des pratiques collectives perdurent.

Enfin, **le quatrième chapitre** questionne le rôle du designer pour accompagner la co-conception. Nous présentons son apport spécifique à travers les objets qu'il conçoit et utilise, ainsi que ses postures. À partir des enseignements de cette recherche, nous étudions l'évolution possible du métier et de la formation de designer, afin de l'adapter aux problématiques des administrations publiques.

*N.B. : Nous avons produit la majorité des photographies présentes dans ce manuscrit. Toutefois, certaines ont été récupérées dans les dossiers partagés du service IPP ; elles ont été prises par les agents du Lab' dans le cadre de l'accompagnement des projets.*



# **CHAPITRE 1**

## **Administration publique et design de politiques publiques**



## Introduction

Depuis une quinzaine d'années, en France, le design s'est introduit dans les administrations pour co-concevoir des services et des politiques publiques. Ce premier chapitre vise à présenter les caractéristiques de ces deux mondes tout en montrant à quel moment ils se sont rencontrés et quelles sont leurs modalités d'interactions. L'objectif est de mieux cerner les contextes empirique, disciplinaire et conceptuel dans lesquels intervient cette recherche. Cette thèse en design a pour terrain d'étude principal une collectivité, la Région Occitanie, et plus précisément, son laboratoire d'innovation publique — le Lab'. En tant que doctorante en contrat CIFRE intégrée dans ce Lab', notre travail alterne entre des temps de recherche et des projets de design, qui visent à accompagner des directions opérationnelles dans la conception ou le réajustement de politiques publiques.

D'abord, nous exposons ce qu'est l'administration publique en France, son fonctionnement et ses acteurs, en particulier les agents publics (§1.1). Ensuite, nous détaillons les enjeux contextuels qui ont amené l'administration publique à s'intéresser à d'autres disciplines, et en particulier au design (§1.2). Ceci afin d'expliquer pourquoi la Région Occitanie a mis en place un laboratoire d'innovation publique. Enfin, nous présentons le design de politiques publiques, ses origines et son déploiement dans les administrations publiques françaises (§1.3). Afin de comprendre la démarche de design mise en place au sein de la Région Occitanie, nous abordons les différents modèles et leurs composantes communes.



## 1.1 L'administration publique française

L'administration publique française se compose de trois fonctions publiques, plus de 5,5 millions d'agents<sup>8</sup>, un fonctionnement bureaucratique et une volonté de servir l'intérêt général en mettant en place des politiques publiques. La présente recherche s'inscrit dans ce contexte, puisque les cas d'étude sont des politiques publiques co-conçues au sein de la Région Occitanie. Cette partie apporte des informations particulières sur cette collectivité ainsi que sur le contexte général dans lequel elle s'intègre. Le fonctionnement des administrations publiques en France découle du fait que ce pays est un État unitaire déconcentré et décentralisé. D'abord, la France est un État, c'est-à-dire l'addition d'une population, un territoire avec des frontières et un pouvoir d'autorité. Ensuite, cet État est unitaire puisqu'il possède un centre d'impulsion politique qui agit sur l'ensemble du territoire. Enfin, il est déconcentré étant donné que des représentants de l'État (préfets, recteurs) sont répartis sur le territoire, et décentralisé car il a transféré des compétences et une certaine autonomie aux collectivités territoriales.

L'organisation administrative française est détaillée dans cette partie. Pour commencer, nous présentons le service public, l'intérêt général et le positionnement des collectivités dans ce contexte (§1.1.1). Ensuite, nous exposons le fonctionnement bureaucratique et sectoriel de l'administration, en précisant le rôle des agents et du management public (§1.1.2). Pour terminer, nous expliquons le processus de conception et de mise en place des politiques publiques (§1.1.3).

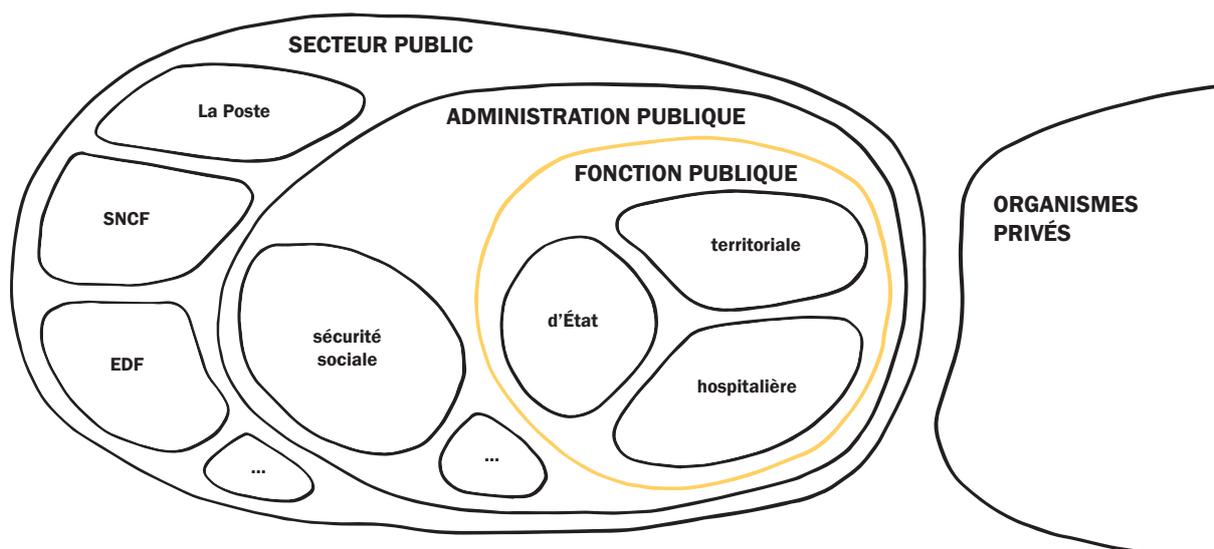
### 1.1.1 La collectivité régionale dans le contexte public

De nombreux termes sont utilisés pour parler du fait public, toutefois, afin d'utiliser les bons mots et spécifier dans quel périmètre intervient le design (§1.3), nous en faisons une présentation. Aurélie Peyrin (2019) considère que le secteur public, l'administration publique et la fonction publique s'emboîtent tels des poupées russes (Figure 1). Chacune de ces notions recouvre un périmètre différent que nous présentons pour les distinguer<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> D'après les chiffres du rapport 2020 de la DGAFP :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2020-0>

<sup>9</sup> Une partie des informations de ce chapitre provient du site Internet [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr). Réalisé par la Direction de l'Information Légale et Administrative, ce site met à disposition des citoyens des informations à jour concernant la vie publique.



**Figure 1. Représentation schématique des périmètres des termes publics.**

La fonction publique représente l'ensemble des employeurs dont le régime normal de recrutement est le droit public, c'est-à-dire les trois fonctions publiques : d'État, territoriale et hospitalière (Bartoli & Blatrix, 2015). Au service de l'administration, elle agit grâce à ses moyens humains que sont les fonctionnaires et les agents publics contractuels. En 2017, selon l'INSEE, plus de 5,5 millions de personnes travaillent dans la fonction publique, soit plus de 20 % des personnes actives en France. Parmi les trois fonctions publiques, l'État reste le principal employeur (2,4 millions en 2017), devant les collectivités territoriales (1,9 million) et le système hospitalier (1,2 million). La fonction publique d'État est constituée des ministères qui impulsent les politiques et des services déconcentrés qui les appliquent sur le terrain. La fonction publique hospitalière regroupe les établissements publics de santé et les établissements publics sociaux et médico-sociaux. Enfin, la fonction publique territoriale se compose des collectivités territoriales, entités distinctes de l'État bénéficiant d'une certaine autonomie. Il s'agit principalement des communes, des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), des départements et des régions, auxquels s'ajoutent quelques collectivités à caractère particulier. Les collectivités telles que la Région Occitanie ont des compétences leur permettant de créer de nouvelles politiques publiques. Cependant, celles-ci doivent être en adéquation avec les directives nationales.

L'administration publique désigne l'ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population ainsi que l'ensemble des personnes morales (État, collectivités territoriales, établissements publics, etc.) et physiques (fonctionnaires et contractuels) qui accomplissent ces activités. Elle se définit d'après deux critères :



l'origine publique des financements et le caractère non marchand des activités (Peyrin, 2019). C'est pourquoi, aux trois fonctions publiques, s'ajoutent les organismes financés sur fonds publics, mais relevant de droits privés, tels que les organismes de sécurité sociale. Enfin, le secteur public recouvre, en plus des organismes cités, les entreprises publiques, c'est-à-dire les entreprises dont une personne publique détient la majorité du capital et qui répondent à des missions de service public, tout en ayant des actions commerciales. Cette strate en perpétuelle mutation comporte, par exemple, la SNCF, La Poste, EDF, ou encore les musées nationaux (Peyrin, 2019).

### **La mission de service public**

Le service public est une notion plus large puisque certains organismes privés peuvent prendre en charge des missions de service public. Il est variable dans le temps et dépend de la définition qu'en ont la population et le pouvoir politique à un moment donné. Il désigne « toutes les activités d'intérêt général qui s'exercent de façon directe ou indirecte sous l'égide des pouvoirs publics, centraux ou locaux » (Bartoli & Blatrix, 2015). Cela signifie que les organismes privés qui remplissent des activités de service public le font sous le contrôle d'une personne publique. La Figure 2 matérialise cette mission de service public partagée par de multiples acteurs. D'un point de vue juridique, le service public est organisé autour de trois grands principes : la continuité, l'égalité et la mutabilité<sup>10</sup>. Ces éléments expliquent, en partie, les changements que connaît l'administration publique, ainsi que son fonctionnement.

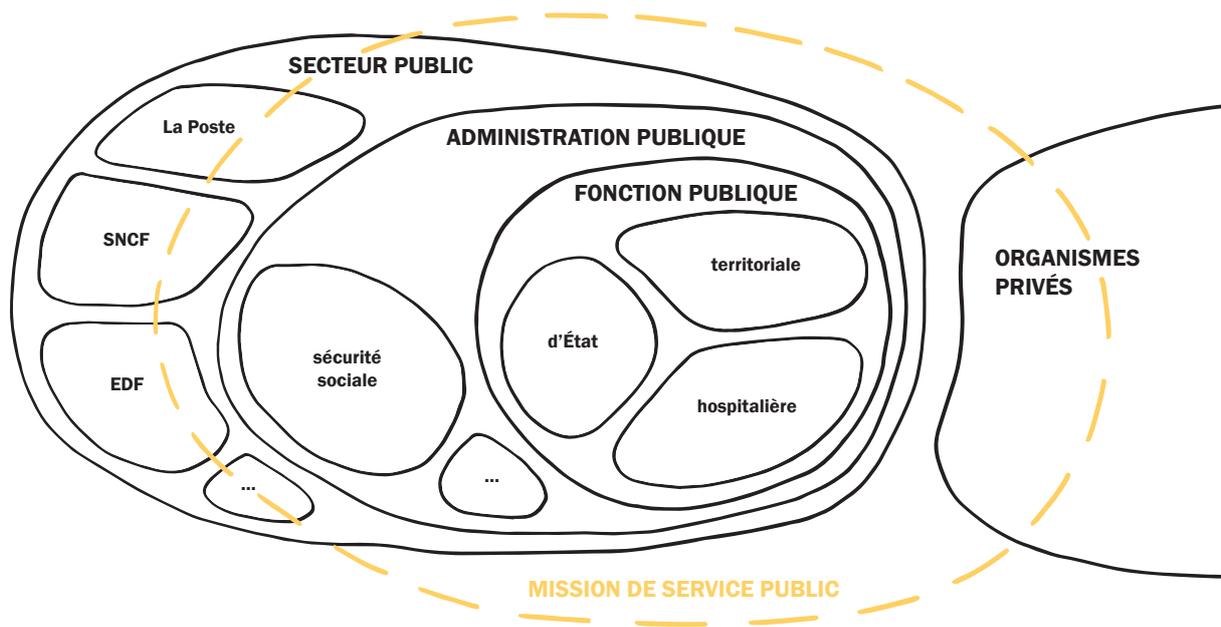
Le premier principe est celui de *la continuité du service public*. Il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption. Dans des périodes de crise, comme celle liée à la covid-19, les administrations publiques sont tenues de garantir la continuité de l'activité, mais cela ne prend pas la même forme pour tous les acteurs. Par exemple, la fonction publique hospitalière doit maintenir une permanence totale, tandis que d'autres institutions aménagent leurs horaires et leur fonctionnement.

Le second principe est celui de *l'égalité face au service public*. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 proclame l'égalité de tous devant la loi, d'où cette nécessaire égalité de tous devant le service public. Toute personne a accès au service public, participe aux charges financières et doit être traitée de la même façon que les autres usagers. Cela signifie que les administrations publiques favorisent les mêmes conditions pour tous plutôt que des services individualisés.

---

10 D'après la source Internet : <https://www.vie-publique.fr/fiches/20223-la-notion-de-service-public>

Enfin, le dernier principe est celui de *la mutabilité*, également nommé principe d'adaptabilité. Le service public doit s'adapter aux évolutions économiques, techniques et socio-culturelles de la société, ainsi qu'aux besoins des usagers. C'est pour cette raison que de nouveaux services voient le jour, que d'autres disparaissent ou sont profondément transformés. Par exemple, avec le développement d'Internet, l'accès au service public se fait aussi en ligne. Les usagers peuvent accéder aux renseignements administratifs et aux démarches en ligne<sup>11</sup> sur le site officiel de l'administration française<sup>12</sup>.



**Figure 2. Représentation schématique du périmètre du service public.**

L'intérêt général est le moteur du service public. Il désigne ce qui est bénéfique à l'ensemble des membres d'une communauté. Toutefois, deux conceptions existent. D'un côté, il peut être l'addition des intérêts particuliers (vision utilitariste) favorisant la recherche de maximisation de la satisfaction du plus grand nombre, comme c'est le cas aux États-Unis. D'un autre côté, il peut être un intérêt spécifique à une collectivité, qui transcende les intérêts des individus (vision volontariste) ; c'est cette vision qui domine en France. Cette « expression d'une stratégie publique spécifique » (Chevallier, 1975) permet à l'État

11 Les évolutions techniques et culturelles engendrent des changements d'usages et des difficultés possibles, pour certains usagers. Par exemple, la dématérialisation des procédures complique les démarches pour les usagers éloignés du numériques : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/278016-risques-de-la-dematerialisation-pour-les-usagers-des-services-publics>

12 Le site officiel de l'administration française : [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)



de faire prévaloir des solutions collectives sur les intérêts particuliers. Jacques Chevallier (1975) considère de ce fait l'intérêt général comme une idéologie permettant le consentement des individus à l'autorité de l'État. Il présente toutefois des évolutions majeures liées à l'idée de négociation. L'intérêt général devient l'« aboutissement d'un processus de traitement des demandes sociales axé sur la recherche d'un compromis et d'une conciliation » (Chevallier, 1975 : 327). Le rôle de l'État est alors de dégager des solutions moyennes tout en assurant une satisfaction équilibrée. Annie Bartoli et Cécile Blatrix (2015) précisent que la satisfaction des usagers n'est pas toujours compatible avec l'intérêt général. Elles ajoutent que « la puissance publique est légitime pour orienter les comportements de ses citoyens vers plus de civisme ou d'actions d'intérêt général » (Bartoli & Blatrix, 2015 : 175). La montée en puissance des questions écologiques dans la sphère publique est un bon exemple de confrontation entre intérêt individuel et intérêt général. Cette notion est essentielle pour comprendre ce qui guide la conception des politiques publiques.

### **Décentralisation et collectivités territoriales**

Étant donné que le contexte de cette recherche est une collectivité territoriale, il est important de comprendre leur rôle et leur positionnement dans l'écosystème administratif français. Nous avons précisé que l'État français est déconcentré et décentralisé. Alors que la déconcentration concerne les relais de l'État sur les territoires, la décentralisation est un « processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'État vers des entités locales distinctes de lui » (Verpeaux et al., 2018 : 48). Cela signifie que des compétences qui appartenaient à l'État ont été transférées aux collectivités. Celles-ci ont acquis une certaine autonomie locale et des moyens pour gérer leur territoire en ce qui concerne leurs compétences propres, déterminées par les différentes lois de décentralisation. Même si elles apparaissent dans la Constitution dès 1946, les collectivités ont acquis cette autonomie avec la loi du 2 mars 1982 qui a remplacé le contrôle de tutelle exercé par l'État par un contrôle *a posteriori*. Plusieurs lois et réformes ont ensuite modifié les contours et les compétences des collectivités, dont la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015 qui a, entre autres, redéfini la carte des régions ainsi que leurs compétences.

En 2019, la France compte plus de 34 000 communes, 101 départements et 13 régions<sup>13</sup>. Au-delà de leurs compétences propres, les collectivités territoriales possèdent des singularités par rapport à l'État, dans la gestion et la mise en œuvre des politiques publiques

---

13 Chiffres au 1<sup>er</sup> janvier 2019, publiés par la Direction générale des collectivités locales (DGCL).

locales. Ces spécificités leur apportent plus d'avantages que d'inconvénients d'après Alain Porteils (2018) qui en présente plusieurs : la proximité entre agents, élus et citoyens ; la relative jeunesse de ces administrations ; la mobilité des agents et l'arrivée des contractuels. *La proximité entre agents, élus et citoyens* s'observe sur plusieurs plans. Les collectivités sont des administrations de petite taille comparées aux ministères, même si certaines régions ou métropoles ont une certaine ampleur. Ce nombre restreint d'agents facilite la proximité entre ces agents, leur hiérarchie et les élus. Les élections génèrent des transformations majeures et parfois brutales en interne que cette proximité permet de gérer plus facilement. Dans le cadre des projets de conception de politiques publiques que nous avons observés, au sein de la Région Occitanie, les agents ont interrogé les élus chargés des thématiques traitées. Ce dialogue facilité permet de s'assurer de l'adéquation entre la volonté initiale de l'élu et le résultat final conçu et mis en œuvre par les agents. La deuxième proximité évoquée est celle de la sphère administrative avec les citoyens. Les collectivités agissent sur des territoires restreints et les actions publiques mises en place au niveau local donnent la possibilité aux agents d'être proches des usagers. Dans un contexte où la place des citoyens évolue, cette proximité physique facilite leur prise en compte.

La deuxième spécificité concerne *la relative jeunesse des collectivités territoriales* et la multitude d'évolutions qu'elles ont subies ces dernières années. Les évolutions fréquentes placent ces administrations dans un contexte de changement quasi permanent (Porteils, 2018). Cet environnement est donc plus ouvert à l'arrivée de nouvelles méthodes de travail et à une évolution des métiers.

Enfin, le troisième aspect concerne *la mobilité des agents* et les changements de poste réguliers. Ils peuvent travailler sur des thématiques variées et changer de collectivité. Lorsque de nouvelles compétences sont allouées aux collectivités, des services sont créés, et de nouveaux postes également. Dans ce contexte, de nombreux contractuels sont recrutés, entre autres pour des postes spécialisés pour lesquels aucun fonctionnaire n'est formé. C'est le cas des métiers liés au développement numérique ou au design, par exemple. L'arrivée de contractuels de plus en plus nombreux apporte une autre culture et un autre vécu professionnel au sein de l'administration. Certains viennent du secteur privé ou d'autres organismes et favorisent la confrontation des cultures (Armandy & Rival, 2021).

### **La région en détail**

En plus d'être la plus grande collectivité territoriale, la région est également la plus récente. Initialement au nombre de vingt et un en 1963, les régions obtiennent le statut de collectivité territoriale par la loi du 2 mars 1982. Elles sont au nombre de treize depuis



les fusions de plusieurs d'entre elles, dans le cadre de la loi NOTRe en 2015. La Région Occitanie Pyrénées-Méditerranée est issue de la fusion des Régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Elle compte environ 6600 agents, dont 1800 dans les services généraux à Toulouse et à Montpellier, et 4800 dans les lycées<sup>14</sup>. Les agents administratifs sont répartis par directions et services en fonction des compétences régionales. Les régions sont l'échelon du développement de l'économie et de l'aménagement durable du territoire. Elles possèdent également des compétences en ce qui concerne, entre autres, la formation professionnelle, la gestion des lycées, des voies navigables et des transports scolaires et péri-urbains. Il est intéressant de noter que certaines compétences sont renforcées, voire ajoutées ou supprimées régulièrement, ce qui force les agents régionaux à adapter ou à mettre en place de nouvelles politiques publiques. Dans ce contexte, les professionnels du Lab' de la Région Occitanie (§2.1.2) accompagnent la conception ou le réajustement de politiques publiques. L'administration régionale est pilotée par un Président de Région, et son assemblée délibérante, tous deux élus pour six ans par les citoyens. À la Région Occitanie, il s'agit de la Présidente Carole Delga, et les élus sont réunis en assemblée plénière ou en commission permanente. Par ailleurs, ils sont tous membres de commissions sectorielles dédiées à des thématiques précises. Ce sont eux qui votent les grandes orientations de la politique régionale, ensuite mises en œuvre par l'administration régionale.

Les collectivités s'intègrent dans un écosystème où l'ensemble des administrations publiques sont organisées selon un fonctionnement interne hiérarchique et sectoriel. Ce fonctionnement a été pensé pour qu'un groupe de personnes — les agents — travaille correctement à la mise en place de politiques publiques voulues par d'autres — les élus.

### **1.1.2 Fonctionnement bureaucratique de l'administration**

Sans faire un historique exhaustif de l'administration française, il est intéressant de noter que la structuration actuelle de l'administration remonte à l'époque de Napoléon. Au début des années 1800, des principes d'ordre et de clarté ont été mis en place. L'État est alors structuré en ministères, des écoles sont créées pour former les futurs agents publics et un certain nombre de règles et procédures sont mises en place pour discipliner et uniformiser l'administration française (Bartoli & Blatrix, 2015). Le fonctionnement actuel, qui a peu évolué, repose sur ce modèle « bureaucratique » (Crozier, 1963). Bartoli et Blatrix précisent que ce fonctionnement était tout indiqué pour l'administration : « La

---

14 Ces informations sont issues du site officiel de la Région Occitanie : <https://www.laregion.fr/l-administration-regionale>

bureaucratie définissait donc initialement le modèle de la “bonne structure” vers lequel les organisations importantes pouvaient tendre pour obtenir une action rationnelle et efficace. » (2015 : 14). Dans un objectif de performance, le modèle bureaucratique permet d’éliminer l’incertitude liée au comportement humain en définissant les tâches, indépendamment des personnes chargées de les réaliser. Pierre Muller complète en indiquant que « c’est le caractère impersonnel, déshumanisé et routinisé de la bureaucratie qui explique son efficacité sociale » (2018 : 15). Bartoli et Blatrix (2015) s’appuient sur le modèle de Max Weber pour détailler les éléments sur lesquels repose la bureaucratie : une division du travail ; une hiérarchie claire ; des règles stables et explicites ; une séparation entre les droits et moyens personnels et les droits et moyens officiels ; une sélection et une carrière des agents sur le critère des qualifications techniques. En plus, de ce fonctionnement structuré hiérarchiquement, les administrations sont organisées en secteur d’activité, c’est-à-dire que chaque direction ou service met en œuvre les politiques publiques qui concernent la compétence à sa charge. Cette sectorisation engendre un travail en silos et peu de transversalité entre agents. Dans ce contexte, deux types d’acteurs interagissent : les agents publics et les managers (également agents). D’abord, nous précisons les droits et les devoirs des agents publics, ainsi que les contraintes et les avantages auxquels ils sont soumis. Ensuite, nous détaillons le rôle du management dans le quotidien de l’administration. Enfin, nous abordons le modèle du nouveau management public, ainsi que ses limites.

### **Les agents publics, au service de l’administration**

Les agents publics sont les personnes qui travaillent dans les administrations publiques, c’est-à-dire les « salariés contribuant au service public et dont les salaires sont financés directement ou indirectement par l’impôt » (Peyrin, 2019 : 27). La majorité d’entre eux a passé un concours pour devenir titulaire de la fonction publique — couramment appelé fonctionnaire — et ainsi avoir des garanties en matière de sécurité d’emploi et de déroulement de carrière (Bartoli & Blatrix, 2015). Toutefois, ces dernières années, le nombre d’agents publics contractuels augmente, en particulier dans la fonction publique territoriale où ils représentent 20 % de l’effectif<sup>15</sup>. Les agents publics contractuels sont recrutés selon les besoins du service et leur recours représente un instrument de flexibilité numérique pour les administrations (Peyrin, 2019). Par exemple, ils intègrent des

---

15 D’après le rapport annuel 2020 de la DGAFP :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2020-0>



postes moins généralistes (Armandy & Rival, 2021) pour lesquels il n'existe pas de professionnel titulaire. Les agents publics, qu'ils soient titulaires ou contractuels, ont des droits et des obligations qui sont définis dans le statut général de la fonction publique<sup>16</sup>. Ils ont ainsi une obligation d'obéissance hiérarchique, de continuité, de discrétion professionnelle, ou encore, de neutralité. En complément, un contrat psychologique implicite est établi entre le fonctionnaire et son organisation, impliquant des promesses réciproques. Des promesses qui concernent les attitudes et comportements attendus : loyauté, probité, engagement, mobilisation et confiance organisationnelle (Turc & Soufflet, 2018).

La fonction publique est structurée en trois catégories A, B et C correspondant à la nature des tâches, et au degré de qualification exigée. Toutefois, cette hiérarchie des grades donne peu d'informations sur les missions des agents. En effet, une multitude de métiers se cachent derrière le terme « agent public ». Peyrin (2019) propose une division en 5 familles de mission : soin, technique, enseignement, administratif, sécurité. Les personnes observées et interrogées à la Région Occitanie sont majoritairement des chefs de projet, des responsables de service et des directeurs, c'est-à-dire des agents de catégorie A, au minimum, travaillant sur des missions administratives. Comme Angéline Armandy et Madina Rival, nous constatons que « l'innovation publique concerne essentiellement les cadres, de la catégorie A aux cadres dirigeants. Les nombreuses actions mises en œuvre pour accélérer la transformation leur sont souvent destinées » (2021 : 180). Pourtant, dans la fonction publique territoriale, les agents de catégorie A ne représentent que 10 % des effectifs<sup>17</sup>. En effet, de nombreux agents ont des postes techniques, par exemple, à la Région Occitanie, trois quarts travaillent dans les lycées<sup>18</sup>.

Les agents administratifs sont issus de formations variées. Par exemple, parmi les agents de catégorie A, certains ont fait une école d'ingénieur, d'autres du droit ou encore des sciences politiques. Une fois en poste, chaque salarié bénéficie du droit à la formation tout au long de la carrière. Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) propose aux agents territoriaux des formations sur plusieurs jours, des formations en ligne et des événements, tels que l'université de l'innovation publique territoriale<sup>19</sup>. La

---

16 Les lois relatives aux statuts des fonctionnaires sont disponibles sur le site Internet du gouvernement : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/statut-general-des-fonctionnaires>

17 D'après le rapport annuel 2020 de la DGAFP :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2020-0>

18 Selon le site Internet de la Région Occitanie : <https://www.laregion.fr/l-administration-regionale>

19 Des informations complémentaires sont présentes sur le site Internet du CNFPT :

<https://www.cnfpt.fr/se-former/former-vos-agents/etre-accompagne-ses-projets/linnovation-publique-collaborative/luniversite-europeenne-linnovation-publique-territoriale/national>

sensibilisation à de nouvelles approches et la montée en compétence sont recherchées pour tous les agents y compris les managers.

### **Le management public, un processus adapté**

Les agents travaillant dans l'administration publique française sont organisés selon une structure hiérarchique précise. Dans ce modèle pyramidal, le rôle des responsables, ou managers, est primordial. Même si le fonctionnement administratif trouve en partie ses origines dans le monde militaire (Bartoli & Blatrix, 2015), les règles évoluent et le rôle des managers également. Le management c'est l'« activité de gestion des affaires publiques » (Armandy & Rival, 2021 : 23). Bartoli et Blatrix proposent la définition suivante :

Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. Il s'appuie sur un principe général du management qui est celui de la contingence, ou de l'adaptation des processus et méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux. (2015 : 105)

Autrement dit, le management est un processus, composé de plusieurs étapes, dont l'objectif est de faire fonctionner au mieux les administrations publiques, afin de répondre à l'intérêt général. Pour ce faire, le management s'adapte aux contextes et aux personnes concernées. La première étape est la définition des objectifs — aussi appelée « finalisation » — signifiant qu'il faut « donner des finalités aux actions » (Bartoli & Blatrix, 2015 : 187) et déterminer des priorités. Ces actions sont ensuite organisées avec les agents, en fonction des contraintes et des moyens sont alloués et priorisés pour réaliser les objectifs. Le rôle du manager est alors d'animer son équipe, c'est-à-dire de prendre part aux actions (Bartoli & Blatrix, 2015). Le manager n'est plus un commandant d'armée, mais un pilote et un leader pour son équipe. Même si l'organisation hiérarchique de l'administration reste forte, les relations entre les différents niveaux évoluent ; à l'échelle fonctionnelle (hiérarchique), s'ajoute une échelle transversale. Plusieurs approches et organisations sont mises en place par les managers : certains privilégient la participation active des agents dans une approche qualité ; d'autres favorisent l'organisation en mode projet pour fédérer les agents autour d'une démarche commune ; d'autres encore, mettent en place un management par objectifs, individuels et collectifs, co-construits avec les agents concernés pour accroître la responsabilisation (Porteils, 2018).



## **Le nouveau management public et ses limites**

Le nouveau management public (NMP) a été une mesure phare du gouvernement pour modifier le fonctionnement interne de l'administration dans les années quatre-vingts. Il s'agit de l'« introduction dans la gestion des affaires publiques de principes et d'outils de management issus du secteur privé et basés sur la recherche de la performance » (Armandy & Rival, 2021 : 24). Cette idéologie marque une vision de l'administration publique structurée par des principes de concurrence, d'efficacité et de rentabilité (Hibou, 2012). Afin d'améliorer la performance, un fonctionnement par objectifs est généralisé et les résultats sont évalués (Peters, 2019 ; Van Haeperen, 2012). La recherche d'une meilleure maîtrise des coûts amène à responsabiliser davantage les managers et à créer des agences spécialisées, orientées vers l'utilisateur-client. Enfin, une séparation est effectuée entre la conception et l'exécution des politiques publiques dans le but d'augmenter l'efficacité de l'administration.

Les effets sur les administrations ont été étudiés (Peters, 2019 ; Van Haeperen, 2012) et plusieurs éléments ressortent des travaux des chercheurs. Tout d'abord, de réelles améliorations de l'efficacité et de l'efficience ont été observées, tel que c'était prévu. Mais des effets négatifs ont également été mis en avant concernant le fonctionnement de l'administration et les comportements des agents publics. Entre autres, le NMP a engendré un affaiblissement de l'éthique publique qui valorise l'intérêt général, au profit des valeurs de marché (Armandy & Rival, 2021 ; Van Haeperen, 2012). Par exemple, la gestion visant la performance est indifférente à l'égard des cas particuliers (Hibou, 2012). Les administrations rencontrent des difficultés de gestion et de responsabilité dues à des changements qui vont à l'encontre du fonctionnement bureaucratique et remettent en cause la place de chacun. De plus, la multiplication des unités autonomes a renforcé l'organisation en silos et entraîné des difficultés de coordination des politiques publiques (Van Haeperen, 2012). Le NMP est toujours présent dans les administrations, malgré les critiques et les évolutions récentes. Par exemple, l'un des projets sélectionnés comme cas d'étude fait intervenir une agence régionale aux côtés de la collectivité. La présentation du fonctionnement bureaucratique, et des changements apportés par le NMP, donne des précisions sur le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche. L'ensemble de ces règles vise la conception et la mise en œuvre de politiques publiques qui répondent aux attentes des citoyens, par l'intermédiaire des demandes des élus.

### **1.1.3 Les politiques publiques, produits de l'administration**

Depuis son émergence, l'État a la capacité de produire de l'ordre. La place des individus a évolué au cours de l'histoire et l'action de l'État s'est transformée dans le même temps. La société fondée sur les individus et les secteurs d'activité a engendré des complexités de structures et de relations sociales. C'est au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle que les politiques publiques apparaissent, afin de lutter contre ces effets du marché. Les politiques publiques sont alors les moyens d'action des administrations publiques, que sont l'État et les collectivités. Muller précise que « l'objet des politiques publiques est de gérer les déséquilibres provenant de la sectorisation, gérer la complexification des sociétés modernes » (2018 : 11). Il ajoute que nombre d'entre elles ont pour objet « la gestion des désajustements induits par d'autres politiques sectorielles » (Muller, 2018 : 12). Chaque ministère et chaque collectivité s'occupe d'un certain nombre de politiques publiques spécifiques à ses domaines de compétences.

Les politiques publiques sont des objets complexes, comprenant de multiples critères et convoquant de nombreux acteurs. Afin d'expliquer, dans la suite de ce manuscrit, quel est l'apport du design de politiques publiques, nous précisons ce que sont les politiques publiques. En effet, le travail de conception des designers observés est concentré sur cet objet et son écosystème d'acteurs. Nous détaillons les caractéristiques des politiques publiques puis précisons leurs étapes de fabrication ainsi que le rôle des différents acteurs dans la conception et la mise en œuvre.

#### **Caractéristiques concrètes et contextuelles**

Yves Mény et Jean-Claude Thoening définissent la politique publique comme « un programme d'actions gouvernementales dans un secteur de la société ou un espace géographique » (1989 : 11). Dans cette définition, deux éléments sont à prendre en compte : *l'aspect concret* de cet objet et *son contour sectoriel ou géographique*.

En ce qui concerne l'aspect concret, Muller (2018) propose cinq éléments constitutifs d'une politique publique : un ensemble de mesures concrètes ; des décisions de nature plus ou moins autoritaire ; l'inscription dans un « cadre général d'action » ; un public (ou des publics), des individus, groupes ou organisations dont la situation est affectée par la politique publique ; et enfin, des buts et objectifs à atteindre.

Pour ce qui est du deuxième aspect, le même auteur met en avant l'importance du contexte dans l'élaboration d'une politique publique. Il précise que « les politiques publiques sont le lieu où les sociétés définissent leur rapport au monde et à elles-mêmes » (Muller, 2018 : 28). Chaque politique est une tentative d'agir sur un domaine de la société, en fonction des



priorités politiques. Au sein de la Région Occitanie, les politiques publiques initiées à partir de 2019 répondent à « la volonté d'accélérer la transition écologique tout en construisant un modèle plus juste et plus solidaire<sup>20</sup> ». C'est le cas des projets « Agriculture durable » ou « Rénovation énergétique », par exemple (§2.2.2).

Au-delà d'un contexte réel, la politique publique s'appuie sur une représentation, une image de cette réalité. Muller précise que « c'est en référence à cette image cognitive que les acteurs organisent leur perception du problème, confrontent leurs solutions et définissent leurs propositions d'action : cette vision du monde est le référentiel d'une politique » (2018 : 51). Ce référentiel est constitué de valeurs, de normes et d'images pour les véhiculer. Afin d'agir aux différentes étapes de la fabrication des politiques publiques, il est alors indispensable que les acteurs partagent le même référentiel, dans le but de se comprendre et de concevoir des solutions partagées.

### **La fabrique des politiques publiques**

Même si des séquences d'action peuvent être identifiées pour décrire les étapes de conception des politiques publiques, celles-ci sont plus ou moins ordonnées et parfois omises. Muller considère les politiques publiques comme « un flux continu de décisions et procédures dont il faut essayer de retrouver le sens » (2018 : 24). Par exemple, bien qu'il semble évident qu'une politique publique découle de l'identification d'un problème à résoudre, il s'avère pourtant que certaines décisions sont prises avant que le problème soit posé. Nous détaillons chacune des étapes, représentées schématiquement sur la Figure 3.

Pour commencer, le problème peut aussi bien apparaître lors d'une crise inattendue qu'à l'issue d'évolutions techniques ou sociétales plus lentes. Néanmoins, « un problème politique est nécessairement un construit social » (Muller, 2018 : 26), c'est-à-dire qu'il existe dans un contexte donné, pour des personnes et un territoire spécifique. De plus, *l'identification d'un problème* ne lui donne pas systématiquement accès à l'agenda politique. Parmi les projets observés, le sujet « Agriculture durable » a émergé à la suite d'une concertation sur l'alimentation auprès des citoyens d'Occitanie. Ceux-ci ont plébiscité une amélioration des pratiques agricoles. À cette attente s'ajoutent des enjeux environnementaux liés au changement climatique et à la protection des ressources naturelles.

*La mise à l'agenda politique* signifie que ce problème va être présenté, discuté et traité par les élus, afin de prendre une décision concernant la réponse à apporter. Pour accéder à cette deuxième étape, un travail spécifique est réalisé par des acteurs politiques, qu'ils

---

20 D'après le site Internet de la Région : <https://www.laregion.fr/pacteverv>

soient issus du monde syndical, politique ou associatif. Ce travail peut prendre de multiples formes telles que des actions syndicales, des tribunes et des pétitions, ou encore des grèves et mouvements sociaux. Le mouvement des gilets jaunes est un exemple d'action de revendication sociale et économique. Le problème est étudié par les élus avec l'appui du cabinet. Composé de l'ensemble des collaborateurs des élus, le cabinet apporte un regard politique, mais aussi une expertise administrative, en étant à l'interface entre les élus et l'administration.

Une fois que la décision d'action a été prise par les acteurs politiques, il revient à l'administration d'exécuter les directives et de *décliner les volontés en programme d'actions*. Des allers-retours sont faits avec le cabinet pour légitimer les développements proposés. Le soutien politique est primordial pour la mise en place d'une action. Lors de cette étape de développement, de nombreux acteurs, internes et externes à l'administration, interagissent et contribuent à construire la structure de telle ou telle politique. À cette étape, les acteurs administratifs ont un impact sur les politiques publiques et sur les décisions (Muller, 2018) en apportant leurs expertises. C'est principalement au moment du développement que l'équipe du Lab' de la Région Occitanie, et plus largement les designers, accompagnent les agents pour co-concevoir des solutions adaptées.

L'étape suivante est *la mise en œuvre* de la politique publique. Les acteurs publics organisent les moyens et appliquent les décisions. Il peut arriver qu'une déconnexion entre la conception et la mise en œuvre engendre des dysfonctionnements. Ces problèmes d'adéquation entre l'idée développée et les faisabilités techniques et financières entraînent des ajustements. Cette problématique est, par exemple, observée lorsqu'une politique publique est déployée sur un vaste territoire sans prendre en compte les spécificités locales. Afin de pallier cette problématique, dans le cadre des projets étudiés, les acteurs du territoire, les partenaires institutionnels, et tous ceux qui agissent pour mettre en œuvre les solutions, sont impliqués dans la conception (3.1.1).

Quelque temps après l'implémentation, *l'évaluation* de la politique publique est effectuée. Cette évaluation n'est pas une tâche aisée car de nombreuses questions se posent sur les critères et les modalités. De plus, il est difficile d'évaluer les effets d'une politique publique donnée, indépendamment des nombreux éléments de contexte. Néanmoins, après les mesures et l'analyse, des recommandations sont formulées. Elles vont engendrer *la clôture de l'action*, sa réorientation ou sa prolongation, ou encore la mise en place d'une nouvelle action.

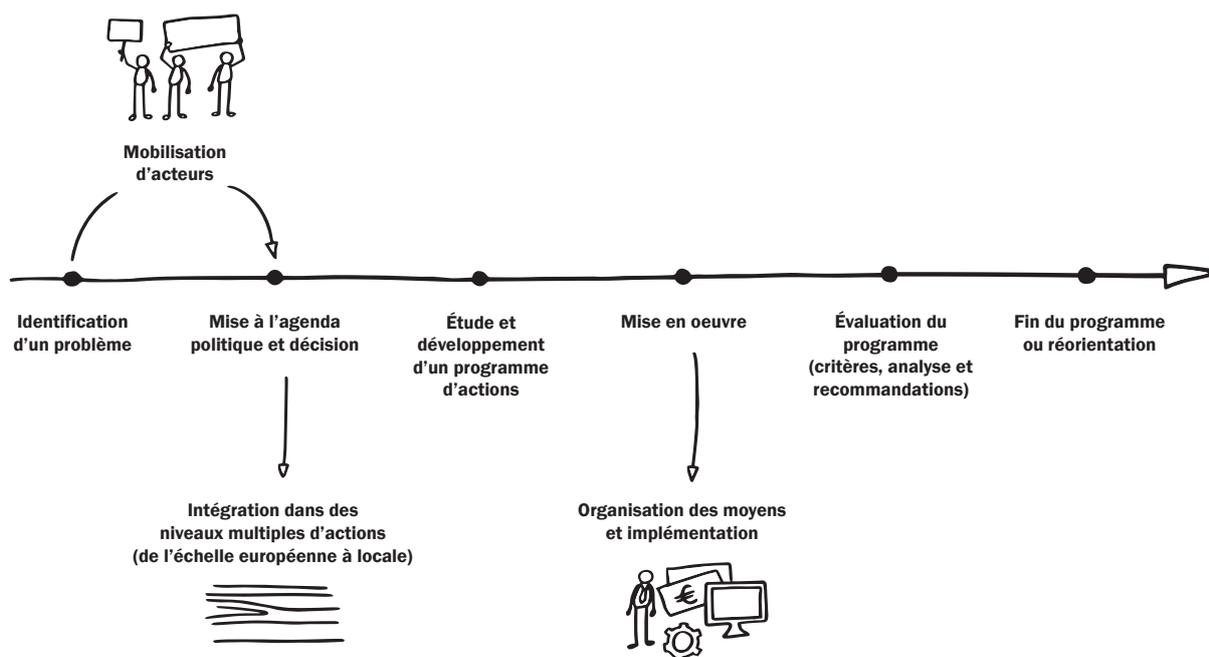


Figure 3. Représentation schématique de la démarche de conception des politiques publiques, réalisée en croisant les informations issues de l'ouvrage *Chantiers ouverts au public* (Scherer, 2015 : 106-107) et les séquences d'actions proposées par Muller (2018 : 2).

Cet enchaînement d'étapes, plus ou moins suivi selon les politiques publiques, implique de nombreux acteurs. Les citoyens, les agents publics et les élus sont mobilisés, mais leurs actions sont restreintes à certains moments et leurs interactions restent minimales. En adaptant la démarche de design à la conception des politiques publiques, les designers et leurs collègues favorisent les échanges entre les différentes parties prenantes afin d'améliorer la conception, la mise en œuvre et l'adhésion.

L'administration française est un organisme historique dont la structuration et les règles de fonctionnement ont peu évolué. Chaque acteur a un rôle précis et bien défini qui permet la mise en œuvre d'une action collective au service de l'intérêt général. Néanmoins, toutes les procédures et habitudes, permettant le fonctionnement de cette structure, rendent les changements difficiles, alors qu'ils sont attendus aussi bien des citoyens que des agents publics. L'adaptabilité est l'un des trois principes du service public mais sa mise en pratique nécessite des transformations de l'administration elle-même. Les questionnements liés à la modernisation de l'administration existent depuis sa création et de nombreuses tentatives se sont succédées. À chaque époque un nouveau modèle est expérimenté. Dans la partie suivante, nous abordons la transformation de l'administration publique, à travers les volontés de participation des usagers-citoyens et d'innovation publique.

## 1.2 Des changements pour plus de participation et d'innovation

Quelle que soit l'époque, l'administration publique française est soumise à une constante adaptation. Delphine Espagno-Abadie et Adrien Peneranda affirment que « le changement continu est devenu un état permanent : les individus comme les organisations doivent perpétuellement s'adapter à un environnement qui évolue toujours plus rapidement » (2018 : 7). Cette recherche s'inscrit dans un contexte contemporain où les évolutions sociétales impactent fortement l'administration publique. Ces trente dernières années, les réformes se sont succédées pour tenter cette adaptation de l'action publique, malgré les blocages internes, qu'ils soient comportementaux, culturels ou structurels (Bartoli & Blatrix, 2015). De nombreuses réformes et actions ont été mises en place par les gouvernements successifs. L'idée de modernisation des processus administratifs est devenue un enjeu fort lors de la publication, le 23 février 1989, de la circulaire Rocard sur le « renouveau du service public ». Plusieurs documents ont suivi, tels que la circulaire Juppé sur la « réforme de l'État », en 1995. Les directives ont ensuite été matérialisées par la création de structures de conseil interne. D'abord la Direction Générale de la Modernisation de l'État (DGME), en 2005, puis la mise en place du Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP), en 2012, qui est devenu la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), en 2017. Les circulaires s'additionnent et les mots changent, mais l'idée reste la même : transformer l'administration pour qu'elle réponde mieux aux enjeux et aux changements de la société. Plusieurs éléments du contexte sont à prendre en compte pour expliquer les différentes tentatives de transformation. Les difficultés liées à ce contexte proviennent d'évolutions multiples, aussi bien techniques, sociétales que financières, et s'inscrivent dans des échelles variables, du local à l'international (Bason, 2014b ; Espagno-Abadie & Peneranda, 2018 ; Scherer, 2015).

Tout d'abord, *les besoins et les attentes des usagers-citoyens sont plus forts*, jusqu'à suggérer une crise de légitimité du service public (Bartoli & Blatrix, 2015). Cette pression plus grande sur le service public est accentuée par les nouvelles technologies qui permettent un accès aux informations pour tous, et une facilité à interagir et donner son avis. Les usagers attendent des réponses rapides et adaptées à leurs attentes (Scherer, 2015), dans les prises de parole politiques et dans les actions concrètes. La prise en compte des attentes des usagers est donc l'une des grandes orientations des réformes publiques. Bartoli et Blatrix soulignent que la société actuelle « ne demande pas du techniquement parfait et du systématique ; elle requiert à l'inverse du qualitatif et du sur-mesure » (2015 : 121). La relation entre l'administration et l'utilisateur évolue, « l'utilisateur ne se réduit jamais à un



destinataire passif » (Weller, 2010 : 18).

Ensuite, *les évolutions techniques nécessitent une adaptation rapide* de l'administration. L'important travail de dématérialisation des procédures administratives en est l'un des exemples marquants. Les usagers veulent réaliser leurs démarches en ligne, de façon simple et accessible. Cette adaptation engendre de multiples changements tels que l'accès aux ressources, la gestion des demandes, la formation des agents ou encore le développement des outils numériques. De plus, les sujets que traitent les acteurs publics évoluent également et se complexifient. Le changement climatique et la transition écologique, par exemple, sont des sujets qui touchent autant l'aménagement du territoire, que les transports, l'énergie, ou encore l'agriculture. Ces « *mega-challenges* » (Bason, 2014b : 227) vont au-delà des compétences propres des agents et de la structuration en silos. Il n'est plus possible pour l'administration de traiter chaque problème indépendamment puisqu'il s'agit de problématiques globales nécessitant de travailler en transversalité entre plusieurs domaines de compétences.

Enfin, à ces évolutions s'ajoute *la volonté d'harmonisation des pratiques* entre les États membres de l'Union Européenne, notamment grâce à des recommandations de commissions et d'instances internationales (Espagno-Abadie & Peneranda, 2018). Sans oublier que les administrations font face à *des enjeux financiers*, puisque la baisse des budgets nécessite une optimisation des ressources dans tous les domaines et des priorités mises sur certains sujets.

Dans ce contexte en évolution continue, les administrations publiques s'inspirent d'autres secteurs de la société pour mieux s'adapter aux attentes sociétales (Armandy & Rival, 2021). Les inspirations proviennent de techniques du privé (Bérard, 2013), d'expérimentations menées à l'international, ou encore de méthodes issues de disciplines *a priori* éloignées de l'administration, telles que le design. Dans tous les cas, « l'intervention de l'extérieur peut être facilitatrice, peut accentuer ou accélérer les processus, mais ne doit jamais les imposer » (Bauby, 2018 : 132). Dans cette partie, nous détaillons plusieurs actions mises en place par les administrations françaises. Pour commencer, nous précisons ce que font les collectivités pour répondre à « l'injonction à la participation » (Blondiaux, 2005). Nous détaillons les formes de la démocratie participative et ses limites (§1.2.1). Ensuite, nous développons le concept d'innovation publique, le processus, le rôle des acteurs ainsi que les freins au changement au sein des administrations (§1.2.2). Enfin, nous présentons les laboratoires d'innovation publique, leurs objectifs et leur mise en place concrète dans les administrations (§1.2.3).

### **1.2.1 Injonction à la participation**

La démocratie participative est l'une des réponses possibles pour mieux prendre en compte les attentes des citoyens, toutefois, elle fait face au risque d'« injonction à la participation » (Blondiaux, 2005). Dynamique ancienne dans un contexte renouvelé, la démocratie participative apparaît aux États-Unis lors des mouvements sociaux des années soixante (Bacqué et al., 2005b) et se présente comme un modèle alternatif au système strictement représentatif. La définition suivante est proposée par Sandrine Rui dans le *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* : « La démocratie participative désigne l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorisent l'implication directe des citoyens dans le gouvernement des affaires publiques » (2013, paragr. 1). La promotion d'une citoyenneté active se met en place à travers de multiples dispositifs de participation et de concertation des usagers-citoyens. Céline Bérard précise que les objectifs de la participation sont doubles : « d'une part, elle vise à développer de "meilleures" politiques publiques, car davantage éclairées, en s'appuyant sur une compréhension plus intégrée et étendue d'une situation complexe ; d'autre part, elle vise à accroître l'acceptation des décisions prises » (2013 : 51). En cherchant une plus grande efficacité politique, la démocratie participative fait face à des limites telles que l'instrumentalisation politique ou la non-représentativité des participants. Après avoir présenté plusieurs dispositifs, nous précisons les difficultés rencontrées par les différents acteurs impliqués.

#### **Les formes de la démocratie participative contemporaine**

Les dispositifs de démocratie participative sont des outils techniques, des supports matériels indispensables à la participation (Rui, 2013). Il convient de distinguer les dispositifs mis en place à l'occasion d'une opération spécifique, de ceux qui cherchent, au contraire, à institutionnaliser la participation, en relation avec un territoire ou une thématique (Blondiaux, 2005). Il existe une gradation significative de la participation des citoyens (Arnstein, 1969), de la non-participation, voire la manipulation, au contrôle de la décision par les citoyens (Figure 4). De nombreux dispositifs sont mis en place pour assurer la participation selon cette échelle.

Sherry Arnstein (1969) propose une échelle de la participation composée de huit niveaux (Figure 4). Les deux plus bas — *la manipulation* et *la thérapie*, comme dans les thérapies de groupe — sont l'équivalent de la non-participation. En remontant l'échelle, vient ensuite *l'information*, souvent de l'administration vers les citoyens, toutefois, ils ont parfois la possibilité de s'exprimer au sujet des données transmises.

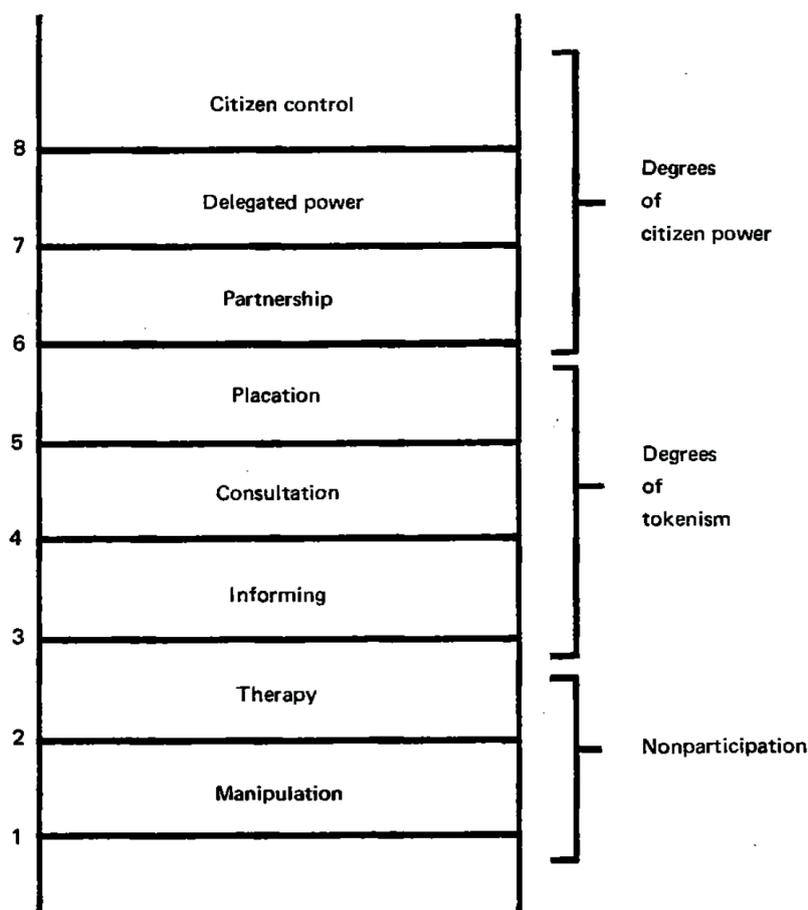


Figure 4. Huit échelons sur l'échelle de la participation citoyenne (Arnstein, 1969).

*La consultation* fait référence à des demandes faites aux citoyens pour récolter leurs opinions, tels des sondages ou des enquêtes, sans qu'ils aient l'assurance que leurs idées seront prises en compte (Arnstein, 1969). Il peut également s'agir de débats publics, de référendums mis en place à l'occasion d'une nouvelle loi ou de budgets participatifs, c'est-à-dire des budgets dédiés à des projets citoyens soumis au vote<sup>21</sup>. Il existe également des formes plus originales telles que les jurys de citoyens, les conférences de consensus et les sondages délibératifs (Blondiaux, 2005). L'objectif de ces trois dispositifs est d'« associer le temps d'une consultation se déroulant sur quelques jours un groupe de citoyens ordinaires, tirés au sort et/ou volontaires, à l'élaboration d'un choix collectif portant sur un projet précis, d'ampleur locale ou nationale ou une question largement débattue » (Blondiaux, 2005, paragr. 10). La convention citoyenne pour le climat<sup>22</sup> est un exemple de

21 L'exemple des budgets participatifs de la Région Occitanie : <https://jeparticipe.laregioncitoyenne.fr/pages/budget-participatif-en-region-occitanie>

22 Site Internet officiel : <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr/>

ce type de dispositif où les citoyens sont tirés au sort pour produire des réponses collectives à des enjeux nationaux. Les agents de la Région Occitanie ont également organisé une convention citoyenne pour l'Occitanie, afin de définir avec les citoyens les priorités régionales<sup>23</sup>. Dans ce cadre, les citoyens sont fortement impliqués, mais ils ne co-conçoivent pas les solutions avec les élus ou les agents administratifs alors lorsque les personnes au pouvoir s'approprient le travail réalisé par les citoyens, ils peuvent le modifier.

*Le placement* concerne par exemple des citoyens tirés au sort pour siéger dans des assemblées, mais leurs idées peuvent être rejetées par les personnes ayant le pouvoir de décision. En ce qui concerne l'institutionnalisation de la participation (Blondiaux & Fourniau, 2011), les assemblées et les conseils locaux sont les formes les plus traditionnelles. Par exemple, en France, les conseils de quartier sont obligatoires dans les grandes villes pour donner la parole aux habitants. Il existe des initiatives de représentations des usagers-citoyens dans les services publics permettant d'associer des usagers à la gestion, voire la coproduction des services publics locaux (Bacqué et al., 2005a). Elles ont connu un fort développement sous la forme de commissions consultatives associant des élus et des citoyens sur des thèmes précis, ou représentant certaines catégories de population, telles que les jeunes ou les personnes âgées. Ces outils sont majoritairement descendants, c'est-à-dire qu'ils sont mis en place à l'initiative des acteurs publics.

Le sixième niveau de participation — *le partenariat* — concerne un partage du pouvoir de décision entre les citoyens et les élus ou l'administration, dans le cadre de comités de planification par exemple. Il s'agit du niveau de participation visé dans le cadre de projet de co-conception bien qu'il soit compliqué d'impliquer les élus et donc de partager la décision définitive.

*Le pouvoir délégué* signifie que les citoyens ont un pouvoir de décision majoritaire ou qu'ils peuvent mettre leur veto sur certaines décisions. Les organes de développement communautaires sont quasiment les seuls dont la décision repose sur les citoyens mobilisés. Toutefois, ces dispositifs intégrant des habitants dans la planification urbaine et sociale du territoire sont peu courants puisqu'ils se développent dans des contextes locaux très spécifiques. Le dernier échelon — *le contrôle citoyen* — vise le contrôle de certains programmes ou dispositifs par les citoyens. Ces groupes de citoyens équivalent à des communautés responsables d'un commun.

---

23 Présentation de la convention citoyenne pour l'Occitanie : <https://jeparticipe.laregioncitoyenne.fr/project/convention-citoyenne-occitanie/presentation/la-demarche>



La dynamique participative est largement politisée et de nombreuses problématiques surviennent lorsqu'elle est imposée. Que ce soit pour les citoyens qui s'impliquent, les agents publics qui participent ou les élus qui encouragent la dynamique, des questionnements et des limites existent. Bacqué indique que « l'institutionnalisation de la participation fait courir le risque d'une routinisation du processus et de la cooptation des éléments les plus actifs de la société civile dans la politique professionnelle » (2005a : 124).

### **Les limites de la participation**

Même dans les échelons supérieurs de l'échelle de la participation, les effets des dispositifs peuvent être variables, voire néfastes. Les administrations publiques sont confrontées à une injonction à la participation qui peut les amener à mettre en place des dispositifs sans avoir la possibilité de prendre en compte les résultats. Loïc Blondiaux et Jean-Michel Fourniau précisent :

Constater que, sous certaines conditions, la participation du public en démocratie conforte le pouvoir des représentants, renforce les injustices et la domination ou ne produit strictement aucun effet peut décevoir, cela n'en constitue pas moins un fait qui méritait d'être établi. L'important est moins de conclure à l'efficacité ou à l'inefficacité des dispositifs que d'analyser les raisons susceptibles d'expliquer de tels résultats. (2011 : 22)

Blondiaux (2005) fait ressortir plusieurs limites et questionnements que pose la démocratie participative. D'abord se pose la question de *la représentativité des personnes présentes*. S'agit-il d'une représentativité statistique ou d'une représentativité politique ? Les citoyens sont-ils tirés au sort ou volontaires ? De nombreuses possibilités existent en fonction des contextes et des objectifs. Rui (2013) remarque que la démocratie participative considère « une version extensive de la notion de citoyen ». Tous les individus peuvent avoir accès à ces dispositifs, même ceux qui sont habituellement privés de liberté politique, tels que les enfants ou les sans-papiers. Des procédures doivent alors être inventées pour favoriser cette intégration de chacun. Les administrations veulent éviter de renforcer l'exclusion politique des populations les plus éloignées. Mais, comment prendre en compte la parole des absents ou de ceux qui restent sur le côté ? Bartoli et Blatrix (2015) remarquent que les usagers des services publics sont plus sensibles, car ils sont concernés. Par leur expérience vécue, ils deviennent experts de l'utilisation du service.

La deuxième question concerne *les compétences des citoyens sur les sujets en débat*. Les agents redoutent l'incompétence des habitants d'un point de vue technique et politique. Quelle est la valeur de leur expertise ? Puisque le rôle et l'implication des usagers évoluent, ceux des agents également (Cortey et al., 2019). Alexandra Garabige (2012) a réalisé une enquête au sein d'une mairie qui avait lancé une démarche de démocratie participative. Elle constate que les agents questionnent les retombées de cette initiative. Ils ont besoin de voir leur rôle renforcé, car la participation des usagers vient se greffer sur des dynamiques internes existantes. Un responsable de service indique : « La démocratie participative, c'est quand même nous qui allons la mettre en action » (Garabige, 2012 : 110).

Enfin, le troisième dilemme concerne *l'influence des dispositifs sur la décision*. Est-ce que ce sont des leurre démocratiques ou un réel partage des responsabilités ? Les élus peuvent-ils se contenter d'être chefs d'orchestre et animateurs de débat public, ou restent-ils pleinement maîtres des décisions ? Après les citoyens et les agents, c'est au tour des élus d'être impactés par la démocratie participative. Ils se trouvent contraints de modifier leurs manières de faire, d'argumenter, et s'exposent au risque de la confrontation (Blondiaux, 2005). Les dispositifs mis en place sont-ils des lieux de controverse, ou des fabriques de consensus ? Pour les élus, cet exercice peut apporter des avantages, car la prise en compte de l'avis des usagers permet d'anticiper les conflits, de garantir une meilleure acceptation de la décision, voire de faire pression sur les services techniques. Toutefois, la prise en compte des différentes parties prenantes complexifie le processus de décision (Bérard, 2013).

Ce mouvement descendant de l'« impératif participatif » (Blondiaux, 2008) entraîne une diversité de possibles et force les administrations à repenser les dispositifs de démocratie participative. Même si des écueils existent, les dispositifs de participation se développent dans les collectivités. Au sein de la Région Occitanie, des budgets participatifs sont mis en place, ainsi que des votations citoyennes, par exemple. Pour Blondiaux, « la force de la démocratie participative tient précisément à son flou, à la diversité des usages possibles dont elle peut être l'objet, à sa capacité d'ancrage dans les registres d'action et des systèmes de référence très disparates » (2008 : 24). Les nombreuses formes que peut prendre la démocratie participative sont autant de possibilités d'inclure les citoyens dans les décisions politiques. Toutefois, ces actions ont peu d'effets sur la transformation interne des administrations. La volonté de prise en compte des citoyens dans la conception des politiques publiques et de transformation des pratiques administratives amène les acteurs publics à s'inspirer d'autres processus.



## 1.2.2 L'innovation publique comme réponse aux enjeux

L'innovation publique se développe depuis plusieurs années dans le secteur public comme une dynamique pour concevoir autrement les services publics, et ainsi répondre aux enjeux contextuels (Futurs Publics, 2017). Le terme employé circonscrit l'innovation au secteur public, en opposition au secteur privé, puisque les chercheurs considèrent que la nature des services, le contexte et l'écosystème sont différents (Bloch & Bugge, 2013). Les améliorations recherchées concernent l'efficacité des services publics, leur qualité, la satisfaction des usagers, ou encore un meilleur usage des services (Bloch & Bugge, 2013). Armandy et Rival indiquent que « l'innovation publique serait donc l'introduction et la mise en œuvre d'une nouveauté dans un domaine d'organisations caractérisées par une autorité publique et des préoccupations liées de manière pragmatique comme plus philosophique au bien commun de la population » (2021 : 33). L'innovation améliore la réalisation des services ou la création de nouveaux (Berardi, 2012).

Contrairement au secteur privé, la source de l'innovation publique ne découle pas de la concurrence, mais d'une volonté d'amélioration des réponses aux besoins des usagers (Armandy & Rival, 2021). Rival rappelle qu'il faut « innover, oui, mais dans la quête du sens, et en co-construction avec tous les acteurs, notamment ceux, agents comme usagers, que l'innovation publique peut mettre en situation de vulnérabilité » (2020 : 51). Le communiqué de presse du programme Futurs Publics, lancé en novembre 2013 par la DITP<sup>24</sup>, rappelle ces deux missions complémentaires :

- Imaginer, engager et rendre possibles des transformations significatives de l'action publique. Il s'agit d'expérimenter et de tester dans les territoires des solutions nouvelles « en mode laboratoire » pour changer concrètement et durablement la vie des Français et améliorer le fonctionnement des administrations.
- Promouvoir l'esprit d'innovation auprès de l'ensemble des acteurs de l'action publique. L'objectif est de créer un écosystème favorable pour l'innovation publique, *via* le développement de formations à l'innovation, l'animation d'une communauté des praticiens de l'innovation, un travail renforcé avec le monde de la recherche sur la nouvelle gestion publique.

---

24 Communiqué de presse du 7 novembre 2013 : <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/16242.pdf>

Les objectifs poursuivis concernent donc autant une meilleure réponse aux besoins et attentes des usagers, que des nouveautés dans la gestion administrative, afin d'améliorer le travail des agents publics (Migeon, 2012). Les solutions qui répondent aux besoins des usagers peuvent également créer de nouvelles relations et collaborations (Manzini, 2015). Le processus d'une innovation publique entraîne des réactions variables des individus. Nous détaillons ce processus, présentons les différentes réactions possibles des acteurs, puis précisons les freins spécifiques des agents dans le secteur public.

### **Processus d'une innovation**

Afin de préciser ce qu'est l'innovation publique, nous revenons sur ce qui caractérise une innovation, au sens général. Norbert Alter considère l'innovation comme une destruction suivie d'une création :

Elle [l'innovation] détruit les règles sociales dont la stabilité donne sens aux pratiques, assure la socialisation et l'accès à l'identité. Mais ces règles sont également une source de routinisation, d'incapacité à agir, d'impuissance devant le besoin de donner vie à des alternatives, à de nouveaux acteurs, ou de nouveaux horizons. L'innovation représente alors une création : elle ouvre et enrichit les modes de sociabilité, elle défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sens au monde. (2010 : 2)

L'innovation prend des formes variées, plus ou moins en confrontation avec des éléments existants. *L'innovation de rupture*, ou radicale, transforme l'identité des produits et des services en créant quelque chose de nouveau. Ce type d'innovation met les collectifs dans une « situation d'incertitude radicale » (Foliot et al., 2019), qui les poussent à produire de l'inédit. Selon Donald Norman et Roberto Verganti (2014), il est difficile d'aboutir à une innovation radicale à partir d'un processus de co-conception. Celui-ci se conclut principalement par *une innovation incrémentale*, c'est-à-dire des améliorations ou des nouvelles versions des produits et services existants. Pour ce faire, les concepteurs agencent de manière originale des connaissances existantes, et l'innovation est perçue comme une amélioration continue de pratiques acceptées (Norman & Verganti, 2014). *L'innovation ordinaire* (Alter, 2010) est une troisième possibilité liée à la « capacité d'invention locale de chacun dans ses tâches et son métier » (Foliot et al., 2019 : 44). Elle s'appuie sur le bricolage, les capacités d'initiative de chacun et le développement de la coopération. L'innovation ordinaire nécessite donc une transformation des manières d'être et de faire



des personnes, au sein des administrations. Alter conclut son ouvrage sur l'innovation ordinaire en indiquant : « L'innovation est devenue une activité banale, banale du point de vue des situations et des acteurs qu'elle mobilise. Elle n'est plus le seul fait des chercheurs et des entrepreneurs. Elle est devenue, tout autant, le fait des "autres" » (2010 : 365).

Quel que soit le type d'innovation, le changement n'est pas automatique puisqu'il résulte d'un processus qui prend du temps et qui s'appuie sur les individus. La trajectoire de l'innovation n'est ni linéaire ni mécanique. Comme le précise Alter, « toute découverte ne se transforme pas toujours en innovation » (2010 : 9). Plusieurs étapes récurrentes permettent d'expliquer le processus d'une innovation. Le processus commence par *une invention*. C'est le temps de la genèse, de la création où l'innovation n'est alors qu'une idée théorique. Il convient donc de passer par *la conception et l'expérimentation*. L'innovation doit prendre forme pour exister, elle doit être concrétisée, testée. Si elle est considérée comme utile (réponse à un besoin), utilisable (adaptée) et accessible (facilement abordable) (Thou & Vincent, 2018), elle arrive à l'étape de *l'appropriation*. À ce stade, l'innovation se développe et des changements sont provoqués dans son champ d'intervention. Au fur et à mesure, un nombre croissant d'individus s'inscrit dans les pratiques nouvelles (Alter, 2010). C'est l'étape de *la diffusion*. La promotion est essentielle, et des personnes facilitatrices mettent en place la communication, jusqu'à *la normalisation et l'institutionnalisation*. L'innovation devient un standard reconnu socialement.

Dans ce processus, le contexte joue un rôle majeur, ainsi que les individus, et ce à toutes les étapes. Concernant les protagonistes, il ne s'agit plus seulement d'innovateurs, mais bien de tous. Ezio Manzini (2015) affirme que l'être humain est pourvu d'une créativité innée dès lors qu'il est confronté à un problème à résoudre. Que ce soit lors de la mise en mouvement, de la transformation ou de l'enracinement du changement, les postures des acteurs varient et influencent le devenir de l'innovation.

### **Réactions variables des individus face à l'innovation**

Pour un créateur de changement, tel qu'un designer dans une collectivité, il est important de comprendre les réactions des uns et des autres pour mieux les accompagner. D'après la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 1962), cinq types d'acteurs existent (Figure 5). *Les innovateurs* sont ceux qui proposent de nouvelles idées et mettent au défi les autres. *Les utilisateurs précoces* reconnaissent la valeur et le potentiel de l'idée. Ces deux catégories font confiance à leur instinct. Concernant *la majorité précoce*, elle n'essaiera pas quelque chose de nouveau avant que quelqu'un d'autre l'ait déjà testé. Enfin, *la majorité tardive* acceptera l'innovation lorsque celle-ci sera légitimée, et *les retardataires*

changeront lorsqu'ils y seront forcés. Selon le produit, le service ou l'idée, chaque personne occupe une place différente et son comportement évolue en conséquence (Rogers, 1962). Le rôle de chaque individu peut également être représenté selon son niveau d'acceptation de l'innovation. C'est-à-dire selon son accord ou son opposition aux changements qui en découlent.

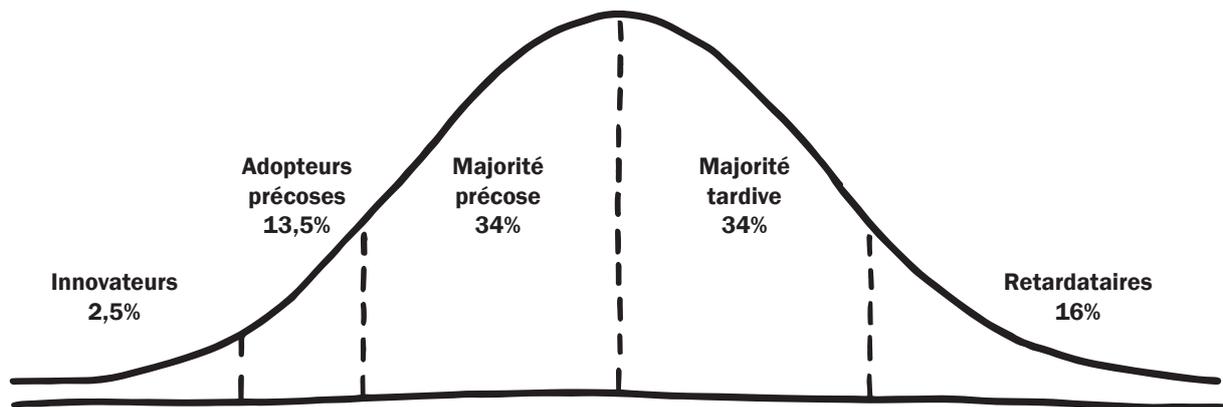


Figure 5. Courbe de diffusion d'une innovation (Rogers, 1962).

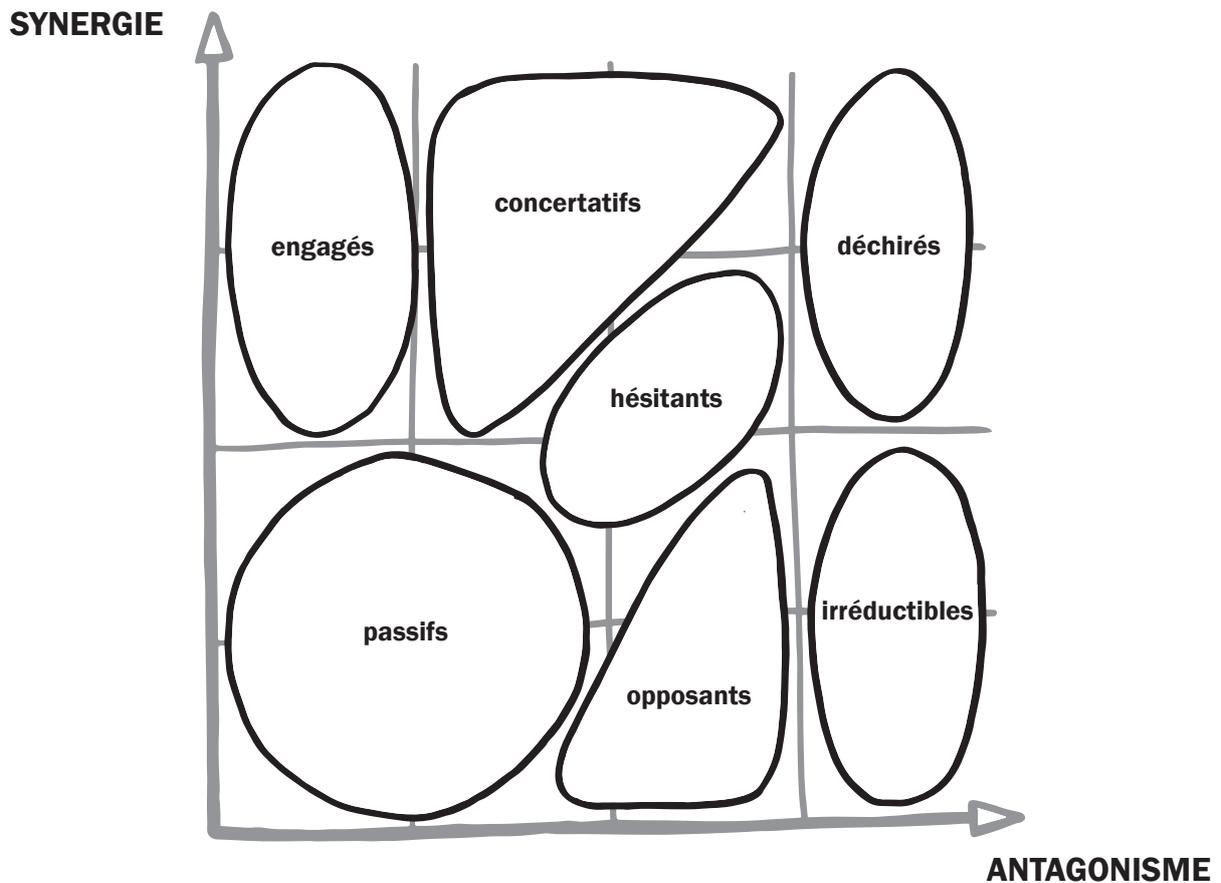


Figure 6. Positionnement des acteurs et degrés d'acceptation de l'innovation (Thou & Vincent, 2018).



Milène Thou et Pascale Vincent (2018) proposent sept types de réactions (Figure 6) :

- les irréductibles qui s’opposent par tous les moyens et ne se rallieront jamais ;
- les déchirés qui n’arrivent pas à se positionner ;
- les opposants qui s’opposent par les actes, mais se rallieront sous la contrainte ;
- les hésitants qui sont soucieux des enjeux, mais intéressés par les bons arrangements ;
- les concertatifs qui défendent leurs intérêts, mais restent soucieux des enjeux ;
- les passifs qui acceptent dans une semi-indifférence ;
- les engagés, militants et soutiens inconditionnels.

Ces différentes catégories de personnes et leurs réactions face aux innovations peuvent être observées dans tous les contextes. Cependant, les freins que les réfractaires mettent en avant varient. Dans le secteur public, les résistances sont nombreuses, principalement culturelles et structurelles.

### **Les freins au changement dans le secteur public**

Malgré un contexte en mutation qui valorise l’innovation, de nombreuses résistances persistent dans les administrations publiques. L’innovation est perçue comme un vecteur de progrès, mais elle est rarement positive pour tous les acteurs (Boukamel & Emery, 2019). Qu’ils soient encadrants, agents opérationnels ou pilotes du changement, les agents publics font face à des situations diverses et leurs réactions sont variables. De plus, la situation personnelle des agents impacte leur perception du changement. Celui-ci peut être vécu aussi bien comme « un deuil d’un passé idéalisé », que tel « un éveil à une réalité future » (Turc & Soufflet, 2018 : 95). Selon les réactions, l’accompagnement par les équipes dirigeantes, ou les concepteurs de l’innovation, sera différent. Au-delà des réactions individuelles, des barrières structurelles et culturelles freinent l’innovation dans le secteur public (Bason, 2010; Boukamel & Emery, 2018; Carstensen & Bason, 2012).

La fabrique des politiques publiques donne une place importante aux élus et aux décideurs. Ils ont du mal à partager ce pouvoir, et cela peut favoriser la compétition plutôt que la collaboration. Ce frein se retrouve dans la rigidité verticale du fonctionnement administratif où le contrôle et l’exécution prennent le pas sur la possible horizontalité. En complément du fonctionnement hiérarchique, les organismes publics sont caractérisés par une organisation en silos et un manque de transversalité (§1.1.2). Ce cloisonnement institutionnel donne peu d’autonomie aux agents et développe un faible esprit d’équipe et de coopération.

Owen Boukamel et Yves Emery (2018) remarquent que les administrations publiques vivent une « dépendance au sentier », c'est-à-dire que l'exploration de solutions divergentes — en dehors des sentiers battus — n'est pas autorisée. Cette faible ouverture aux nouvelles idées est liée à un problème culturel dans lequel la prise de risque n'est pas encouragée. De plus, la formation vers plus de créativité est faible, les processus de conduites de projets sont encore peu nombreux et les agents publics ne veulent pas être seuls à porter une initiative. Malgré cet « ADN anti-innovation » (Carstensen & Bason, 2012), des formes de collaborations apparaissent ainsi que des innovations, bien qu'elles restent marginales. Lorsque l'innovation existe, elle est souvent modérée par une recherche de consensus et perd sa qualité disruptive. Enfin, une orientation vers la performance à court terme et une mise à l'échelle difficile bloquent de nombreuses innovations.

Ces freins existent, mais ne rendent pas pour autant l'innovation impossible. Les contextes évoluent et le fonctionnement interne de l'administration également. Michel Crozier et Erhard Friedberg affirment que « les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornés à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose » (1977 : 385). Depuis une quinzaine d'années, en France, de nouveaux modèles sont mis en place pour favoriser l'innovation dans les organisations publiques et surmonter les freins. Les créateurs de la 27<sup>e</sup> Région font remarquer que « les cabinets de conseil sont trop “en dehors”, les fonctionnaires trop “en dedans”, le monde de la recherche formule peu de propositions et les dynamiques d'innovation sociale apparaissent encore comme trop minoritaires » (Scherer, 2015 : 26). Le laboratoire d'innovation est une forme hybride qui fait entrer de nouvelles compétences au sein des organisations, ainsi que des possibilités d'action.

### **1.2.3 Le laboratoire d'innovation publique, nouvelle forme d'innovation**

Malgré les difficultés à transformer l'action publique, des initiatives se développent et de nouvelles formes émergent. Un programme de recherche de trois ans, intitulé FIP-Explo, a été mis en place en 2015 pour explorer ces nouvelles formes d'innovation publique — les FIP. Cette recherche a permis de les classer en trois modèles d'organisation, trois idéaux types (Coblence et al., 2019) : le cabinet spécialisé, organisme privé à but lucratif ; le laboratoire intégré au sein des collectivités, ministères et organismes publics ; l'agence d'intermédiation, structure indépendante à vocation régionale ou nationale. Dans les cas étudiés, les chercheurs observent que les démarches mises en place prennent à contre-pied, et semblent remettre en cause, certains principes de l'action publique :



- au désir d'*universalité* se substitue dans les FIP un souci d'ancrage local, d'attention aux singularités, nullement tourné vers la généralisation ;
- la primauté de la *rationalité* est remplacée, dans les méthodes d'intervention et d'interprétation, par la mise en exergue du ressenti, du subjectif, de « l'expérience sensible », mais aussi du bricolage et de l'improvisation ;
- une forme d'esprit militant et une vision politique sont revendiquées, à l'opposé d'une *neutralité politique* (supposée) ;
- enfin, l'usager n'est plus vu comme un *individu « modélisable »*, objet de démarches de marketing public ; au contraire, il s'agit d'aller au-devant des « vraies gens » et de leur vécu. (Coblence & Pallez, 2015 : 105)

Ces nouvelles formes d'innovation publique font partie des tentatives de transformation de l'action publique. Parmi ces éléments, récemment développés en France, nous nous intéressons particulièrement au laboratoire d'innovation publique, car il en existe un au sein de la Région Occitanie. Le Lab est un « dispositif d'accompagnement de l'innovation, construit autour d'une vision stratégique, d'objectifs et d'utilisateurs cibles » (Foliot et al., 2019 : 28). Les Labs sont des formes concrètes, matérialisées par des personnes et/ou des lieux, au sein des administrations publiques. Même si chaque Lab a ses spécificités, il existe des traits communs. Afin de présenter les éléments constitutifs de ces entités, nous nous appuyons sur l'ouvrage *Le Lab des Labs* (Foliot et al., 2019), co-construit avec 277 contributeurs, qui a pour ambition de proposer un manifeste pour la communauté des Labs français. Nous prenons pour exemple concret le Lab' de la Région Occitanie, puisqu'il s'agit du contexte de cette recherche. D'abord, un Lab se construit autour d'une intention et d'objectifs. Ensuite, sa structuration, son fonctionnement et les actions qu'il propose en découlent.

### **Une intention et des objectifs évolutifs**

Chaque laboratoire d'innovation publique définit ses intentions et cible les actions à mettre en place en conséquence. Toutes ces structures partagent l'ambition d'innover de l'intérieur. Les Labs sont créés comme partie intégrante d'un système qu'ils ont pour objectif de défier (Bason, 2014b). Pour Geoff Mulgan (2014b), ce *challenge* est un dilemme pour les Labs. En effet, ils risquent, d'un côté, d'avoir peu d'impact s'ils sont trop externalisés, et d'un autre côté, de proposer des changements peu radicaux en étant trop intégrés. Le rôle des Labs est donc de faire un pas de côté par rapport au système dans lequel il s'intègre et pour ce faire, ils créent des zones de liberté et de coopération (Foliot et al., 2019).

Pour durer sur le long terme, les laboratoires se réinventent sans cesse et évoluent en fonction des contextes et des attentes politiques. Par exemple, le MindLab, l'un des pionniers, a été créé par le ministère de l'Économie danois en 2002, puis il a été porté par trois ministères et une collectivité avant de disparaître en 2018. Son positionnement et ses objectifs ont évolué au cours de ses seize années d'existence (Mindlab, 2016) et il est devenu un exemple de cette nécessité d'adaptation des Labs. Inauguré en février 2002, en tant qu'« incubateur interne pour la créativité et l'innovation » (Carstensen & Bason, 2012), le MindLab était avant tout un lieu, un espace radicalement différent des locaux habituels de l'administration, utilisé pour des séances de travail collaboratives. En 2006, ses actions sont portées sur des projets d'innovation orientée usager, dans le but d'apporter des réponses aux problèmes de la société en repensant la conception au sein des administrations. Le MindLab devient le catalyseur d'un mouvement international en s'investissant dans le développement de communautés à travers le monde, au début des années 2010. Puis, il se tourne vers les décideurs en 2012, à travers de nouveaux programmes. En 2014, les agents du MindLab mettent en place des expérimentations locales, le déploiement des projets, et la formation des agents vers une nouvelle culture du secteur public. Il ferme définitivement en 2018, pour laisser la place à une nouvelle structure centrée sur le numérique.

En nous recrutant, en tant que doctorante, au sein de leur laboratoire d'innovation, les responsables de la Région Occitanie espéraient que les résultats de nos recherches les aident à orienter les missions du Lab' et faire évoluer son positionnement. Chaque Lab précise son périmètre d'actions, bien qu'il soit imprévisible et se construise « chemin faisant » (Armandy & Rival, 2021 : 67). La communication est importante puisque les actions concrètes, les méthodes et les outils, sont au service de cette intention (Foliot et al., 2019). Ce dispositif en mouvement est visible pour les agents grâce à sa communication, mais également par ses actions, sa documentation, son lieu, ou encore son équipe.

### **Les Labs concrètement**

Les auteurs et contributeurs de l'ouvrage *Le Lab des Labs* (Foliot et al., 2019) présentent le laboratoire d'innovation comme un système qui se traduit concrètement par de très nombreuses possibilités. Ils distinguent dix domaines qui composent un Lab, variables selon les contextes et évoluant dans le temps pour s'adapter aux priorités : gouvernance et pilotage ; lieu ; équipement ; méthodologie ; impact et rayonnement ; activation des projets (canal d'accès au Lab) ; équipe atypique ; gamme de services ; écosystème ouvert ; modèle financier.



Dès la création de la structure, la problématique de son portage politique et hiérarchique est primordiale puisqu'un haut niveau de rattachement amène une crédibilité et une légitimité à agir. En parallèle, une connexion au reste de l'organisation permet de pérenniser cette structure. En effet, les alternances politiques peuvent fragiliser un Lab et le faire disparaître. Les règles, en ce qui concerne la sélection des projets et leur déploiement, sont établies dès le départ. Il en va de même pour le modèle financier choisi, qui peut apporter autonomie ou dépendance

Qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration, un espace physique dédié aux activités du Lab est quasiment indispensable. Ce lieu propose un aménagement et une ambiance qui ne ressemble pas aux locaux administratifs. Il accueille des temps de travail collaboratif et est une vitrine des activités du Lab. Cet espace incarne le Lab et permet de montrer à tous ce qui s'y passe, afin d'éviter l'effet « boîte noire » (Foliot et al., 2019). L'aménagement des locaux et l'équipement sont adaptés aux activités menées. En ce qui concerne les agents, les équipes sont souvent mixtes, regroupant des profils variés et parfois atypiques. Selon les objectifs et les actions menées, les compétences diffèrent et le recours à des prestataires peut être envisagé.

La gamme de services que proposent les Labs est variable et dépend de leurs objectifs. Pour les mettre en œuvre, il existe de nombreuses approches méthodologiques, selon les cultures, les contextes et les personnes recrutées. Les Labs hybrident les méthodes, expérimentent et s'adaptent. De nombreuses méthodologies sont utilisées et concernent, entre autres, le design, les sciences humaines et sociales, le coaching, ou encore la visualisation, le dessin ou l'expérimentation (Armandy & Rival, 2021 ; Foliot et al., 2019). Ces éléments visent à « faire sortir l'agent public de sa posture habituelle » (Armandy & Rival, 2021 : 63). Catherine Foliot, Greg Serikoff et Manuel Zacklad identifient des principes partagés par la majorité des Labs. Ils indiquent que « les "principes de design" sont des fondamentaux de l'innovation collaborative qui sous-tendent toutes les méthodologies » (2019 : 116). Les auteurs proposent une liste de principes inspirants qui se rapproche plutôt d'une liste de valeurs que de méthodes concrètes. Au sein de la Région Occitanie, le Lab' développe, promeut et diffuse les méthodes d'innovation publique, au sein des services de la région (§2.1). Ses actions se regroupent autour de trois champs d'intervention : l'innovation citoyenne ; l'innovation interne ; l'innovation dans les politiques publiques. En plus de ces actions, les professionnels du Lab' proposent un ensemble de formats pour informer sur les actions menées, faire découvrir de nouvelles méthodes et développer les compétences des agents (§2.1.2).

Pour que ces structures perdurent, leur plus-value pour l'administration est primordiale.

L'impact et la visibilité des Labs s'appuient sur leur communication et la diffusion de contenu. Les Labs donnent à voir les succès comme les échecs, ils montrent l'avancement des projets et communiquent régulièrement. Le visuel est une manière efficace de transmettre des connaissances et des informations. Ils peuvent créer leur propre identité visuelle, mettre des productions en *open source*, ou encore intervenir dans des événements (Foliot et al., 2019).

Les Labs font partie d'écosystèmes internes, et externes, à la structure dans laquelle il s'insère. Afin de diffuser leurs méthodes auprès des agents, de nombreux Labs animent des communautés internes. Ils ont pour objectif d'impliquer les personnes, sur la durée, et de transformer petit à petit les pratiques internes. À la Région Occitanie, une communauté a été lancée en juin 2019, afin de favoriser la diffusion des méthodes employées. Tous les agents qui souhaitent renouveler leurs pratiques en découvrant et testant de nouvelles méthodes peuvent la rejoindre. Ils deviennent alors des relais de ces approches dans leurs services et directions. De plus, pour ne pas s'enfermer dans un entre-soi, les Labs renforcent également les liens avec l'extérieur. Des écosystèmes permettent de connecter les structures et favorisent les échanges de pratiques et de compétences.

Les laboratoires d'innovation publique sont des structures récentes dans les administrations françaises. Les plus anciens ont à peine dix ans et les recherches sont peu nombreuses sur ce sujet. Néanmoins, les retours d'expérience partagés et la volonté de développer ces dispositifs donnent un aperçu de la diversité et des points de convergence de ces formes d'innovation publique.

Les nombreux enjeux induits par le contexte amènent les administrations à tenter de nouvelles modalités pour prendre en compte les changements. Pour ce faire, elles s'inspirent du secteur privé, de dispositifs renouvelés ou des idées de leurs propres agents. Elles se font également accompagner par des professionnels de disciplines variées, telles que le design ou les sciences sociales. C'est en partie par le biais des laboratoires d'innovation publique que le design est entré dans les administrations pour concevoir autrement les services publics, en intégrant les citoyens et les agents. Une nouvelle branche disciplinaire du design a émergé : le design de politiques publiques. Il est porté par des designers d'agences, prestataires des acteurs publics, ainsi que des designers intégrés dans des Labs ou autres services « innovation », au cœur des administrations. En complément, d'autres acteurs s'engagent pour développer cette discipline, tels que les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région. Une dynamique nationale est lancée en 2019 pour promouvoir ce nouveau champ d'intervention du design, *via* les Assises du design (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019).



## 1.3 Le design pour co-concevoir des politiques publiques

Les designers partagent avec les acteurs publics « le souci du bien-être des destinataires de leur action et du bien-vivre collectif » (Findeli, 2013). Dans un contexte où les administrations souhaitent améliorer l'expérience des usagers des services publics, elles s'intéressent à des approches participatives et collaboratives pour impliquer les usagers et les parties prenantes dans les processus de conception (Lewis et al., 2019 ; Mulgan, 2014a). L'approche centrée-usager proposée par le design est alors une hypothèse intéressante. Les usagers ne sont pas seulement une source d'information, mais également d'action (Bason, 2014b), ils deviennent des citoyens actifs (Manzini, 2014).

Parce que les sujets à traiter sont plus complexes et interconnectés, l'administration ne peut plus considérer chaque problème indépendamment. Elle doit favoriser le travail en transversalité. Le design, puisqu'il s'appuie sur la co-conception, peut accompagner les structures publiques dans cette voie (Jégou et al., 2014). La démarche de design s'appuie sur une approche systémique, qualitative et contextualisée qui permet de penser à grande échelle en agissant à petite échelle (Bason, 2014b). De plus, les compétences de mise en forme des designers simplifient la visualisation et la compréhension des sujets complexes. Cette capacité à rendre tangible et réaliste des futurs possibles facilite la concrétisation de solutions nouvelles (Jégou et al., 2014). Cette partie présente le design de politiques publiques, son développement en France et ses connexions avec les autres disciplines du design (§1.3.1). Puis, nous détaillons les composantes et les principes de la démarche de co-conception (§1.3.2).

### 1.3.1 Le design de politiques publiques, des origines modestes au déploiement national

Le design de politiques publiques c'est l'application des principes du design à la fabrication des politiques publiques<sup>25</sup>, pour repenser la façon de les concevoir et répondre aux enjeux sociétaux. Comme le rappellent les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région, « il s'agit d'élaborer grâce à des outils de partage et de représentation renouvelés (le dessin) des propositions collectives pour de nouvelles actions publiques (le dessein) » (2015 : 7). Cette démarche vise à créer des services publics qui répondent aux besoins et attentes des usagers-citoyens et des agents publics (Scherer, 2015). Lors des Assises du design<sup>26</sup> en France, en 2019, une thématique était dédiée au design de politiques publiques. Dans le compte-rendu,

25 D'après le site Internet de la 27<sup>e</sup> Région : <https://www.la27eregion.fr/design-politiques-publiques/>

26 Site Internet des Assises du design : <https://www.assisesdudesign.com/fr/home/>

les auteurs précisent qu'« il n'y a pas de neutralité du design : en pratique, le design peut être mobilisé sur des projets plutôt porteurs de progrès et d'intérêt général, ou au contraire plutôt destructeurs et au service d'intérêts particuliers » (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019 : 22). Les designers se doivent d'être transparents à propos des valeurs qu'ils défendent (Bason, 2014b). Tandis que certains professionnels d'agence répondent à tout type d'appel d'offres sans se poser de questions, d'autres designers revendiquent une version plus politique (Fry, 2011) du design de politiques publiques. Le design est à la fois un outil au service de l'administration pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques et une manière de questionner l'existant pour transformer les pratiques de conception. Les deux points de vue coexistent, « l'intérêt du design des politiques publiques se situe tout autant dans le changement de culture induit par ces processus que dans la production de nouveaux dispositifs » (Scherer, 2015 : 353).

D'abord apparu dans les pays anglophones et du nord de l'Europe, le design de politiques publiques s'est développé dans de nombreux pays. Nous revenons sur les origines du mouvement français et son développement, pour lequel la 27<sup>e</sup> Région a joué un rôle majeur en accompagnant les collectivités, et en particulier les régions. Nous précisons également les interactions entre le design de politiques publiques et les autres champs du design.

### **Des inspirations à l'international**

Après la crise de 2008, des acteurs publics à travers le monde ont cherché à imaginer une « croissance durable » (Bentley, 2014), afin de pallier les manques de temps, de confiance et de budgets auxquels font face les responsables politiques. Face aux difficultés, plusieurs pays font le pari du design et le phénomène se répand rapidement (Bason & Schneider, 2014). Malgré des institutions et des contextes différents, « un mouvement international du design des politiques publiques semble se dessiner » (Scherer, 2015 : 162). Parmi les pionniers de ce mouvement, la Grande-Bretagne et le Danemark ont marqué l'arrivée du design en France.

En Grande-Bretagne, le design appliqué aux politiques publiques se développe dès le début des années 2000. Le pays compte désormais plusieurs Labs locaux (*Social Innovation Lab for Kent*) et gouvernementaux (*Policy Lab*), des *think tanks* (*Young Foundation*) et des agences nationales (*Design Council, Nesta*), ainsi que de nombreuses agences de design de service telles que *Engine Service Design, Thinkpublic*, ou *Participle*. Le premier voyage d'études de la 27<sup>e</sup> Région a eu lieu en Angleterre en 2009. Il a permis d'amener une vingtaine d'élus et d'agents français à la rencontre des acteurs de l'innovation publique et du



design de politiques publiques dans ce pays. Les rencontres riches et nombreuses ont nourri les réflexions des participants (La 27<sup>e</sup> Région, 2009).

Le Danemark est une référence, en raison de son laboratoire gouvernemental. Le MindLab<sup>27</sup> est une inspiration pour de nombreux Labs qui se sont créés par la suite. En février 2013, un voyage d'études y est organisé par la 27<sup>e</sup> Région. Marylise Lebranchu, alors ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique, fait partie du voyage (Scherer, 2015). À la suite de ce déplacement, elle souhaite voir la France se doter d'une structure similaire et inaugure Futurs Publics, le Lab de l'administration française, en novembre 2013. Portée par le SGMAP, cette structure est devenue une communauté d'innovateurs<sup>28</sup> et un programme d'appels à projets pour les acteurs publics.

Plus les initiatives apparaissent, plus la mise en réseau s'organise. Des réseaux internationaux, tels que *DESIS*<sup>29</sup> ou *States of Change*<sup>30</sup>, se sont mis en place pour accompagner le développement du design de politiques publiques à travers le monde (Wilson & Zamberlan, 2015). La France, représentée principalement par la 27<sup>e</sup> Région, se positionne dans cette communauté internationale pour échanger des pratiques et des questionnements.

### **Le développement en France, dans les territoires**

Le design de politiques publiques est apparu dans le contexte favorable de l'innovation publique (§1.2.2). Petit à petit de nouveaux champs du design se sont diffusés dans les administrations (design de service, *design thinking*, design fiction) et les terrains d'application du design se sont diversifiés (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019). Même si quelques initiatives ont émergé de manière isolée (Département de Loire-Atlantique, 2014), de nombreux acteurs publics français se sont intéressés au design grâce aux actions de la 27<sup>e</sup> Région. Il est indiqué sur leur site Internet que cet organisme est né d'une discussion entre un « élu régional, un consultant dissident et un philosophe des mondes numériques<sup>31</sup> ». Lors de la création de la 27<sup>e</sup> Région, ses fondateurs mettent en avant une triple volonté : « faire autrement, penser avec son temps, agir politiquement » (Scherer, 2015 : 26). La 27<sup>e</sup> Région est pensée comme « une sorte de laboratoire nomade pour expérimenter une action publique plus légitime, plus désirable, plus en prise avec la société et ses transformations » (Scherer, 2015 : 35). Autrement dit, l'objectif est d'expérimenter de

---

27 Structure présentée dans la partie 1.2.3 dédiée aux laboratoires d'innovation publique.

28 Lien Internet de Futurs Publics : <https://www.modernisation.gouv.fr/communautes/futurs-publics>

29 Design for Social Innovation and Sustainability : <https://www.desisnetwork.org/>

30 Lien Internet du réseau : <https://states-of-change.org/about>

31 Selon le site Internet de la 27<sup>e</sup> Région : <https://www.la27eregion.fr/la-27-quoi/lassociation/>

nouvelles façons de concevoir des politiques publiques en repensant les systèmes « avec et pour les gens » (La 27<sup>e</sup> Région, 2010 : 6). Au-delà du design de service qui a fortement orienté sa trajectoire, la 27<sup>e</sup> Région s'inspire également des hackers et de la libre circulation de l'information, ou encore du *Do It Yourself* qui promeut le bricolage et l'intelligence pratique. Les fondateurs de la 27<sup>e</sup> Région revendiquent un « piratage bienveillant » de l'administration (Jégou et al., 2014 ; Scherer, 2015).

En France, la dynamique est d'abord territoriale. Avec l'appui de la 27<sup>e</sup> Région et de designers indépendants, quelques collectivités se sont intéressées au design et ont développé des laboratoires d'innovation publique ou des services « innovation ». Les chercheurs impliqués dans le projet FIP-Explo remarquent « la place dominante des collectivités territoriales (et assimilé) dans la conduite de ces projets » (Weller & Pallez, 2017 : 35). Elles sont impliquées dans quasiment les deux tiers des projets répertoriés. Les chercheurs y voient deux explications possibles. La première raison concerne la place importante occupée par les collectivités territoriales dans le paysage des institutions publiques en France, notamment en raison des réformes successives de décentralisation. La deuxième raison s'appuie sur l'importance du terrain dans les projets de design. Les chercheurs rappellent la « posture d'intervention des designers qui défendent une vision contingente et contextualisée de leurs actions, ancrées sur un "terrain", avec des usagers directement accessibles et mobilisables » (Weller & Pallez, 2017 : 36).

Afin de développer l'intérêt des collectivités pour le design de politiques publiques, la 27<sup>e</sup> Région a imaginé et mis en place plusieurs programmes. À partir de 2012, elle a déployé le programme *Transfo* qui explore des façons d'institutionnaliser les méthodes du design des politiques publiques au sein des collectivités. Concrètement, une équipe pluridisciplinaire est embarquée dans le conseil régional pendant dix semaines réparties sur deux ans, en collaboration avec les agents, les élus et les usagers. Au début, les termes nouveaux et la manière de concevoir déroutent les agents. Néanmoins, « cette perte de repère est presque recherchée par les équipes de design » (Scherer, 2015 : 238) pour permettre la création et le changement. Le Lab' de la Région Occitanie a été conçu au cours de ce programme *Transfo*, qui s'est déroulé de mars 2017 à septembre 2018 (§2.1.2).

En parallèle, les écoles et universités ont développé des formations au design de service en lien avec des acteurs publics. Les partenariats favorisent la pratique du design dans les organisations publiques au travers des projets pédagogiques, des stages ou des apprentissages. Certaines formations existent depuis une dizaine d'années telles que le



Master Design, Innovation et Société (DIS) de l'Université de Nîmes<sup>32</sup> créé en 2011 ou le Master Design de service public de l'InSituLab<sup>33</sup> ouvert en 2014. Des écoles proposent aux étudiants de se spécialiser comme l'École de Design Nantes Atlantique avec son Master *Care Design*<sup>34</sup> et d'autres se développent, en lien avec les acteurs de leurs territoires.

Des initiatives au niveau de l'État complètent la dynamique initiée par les territoires. Sous l'impulsion de la DITP (anciennement SGMAP) douze laboratoires d'innovation territoriale<sup>35</sup> ont été créés en novembre 2016, portés par les services déconcentrés de l'État. Bien qu'éloignées des problématiques liées aux politiques publiques territoriales, d'autres initiatives entraînent le recrutement de nombreux designers. C'est le cas du programme « Designers d'Intérêt Général » lancé en mars 2019 par la Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication (DINSIC). Il permet à des administrations d'accueillir un designer pour améliorer leurs services publics en ligne<sup>36</sup>. Les Assises du design ont été l'occasion de dresser un bilan de quinze années de développement du design de politiques publiques en France. Des exemples montrent que le design a abordé tous les sujets de politiques publiques et travaillé à toutes les échelles, du local à l'international (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019). Le déploiement du design de politiques publiques dans les administrations françaises va de pair avec une évolution du champ d'intervention du design.

### **Le design de politiques publiques dans l'écosystème du design**

Le design de politiques publiques s'inscrit dans l'écosystème du design. Comme l'indique Marine Royer (2020b), le terme « design » a une signification floue et s'accompagne d'un mot qui le caractérise pour préciser son champ d'intervention. Malgré des appellations et des spécificités nombreuses, les designers partagent une base commune. Ils articulent « des phases de réflexion, de conception et de création à des phases de réalisation, de production, de diffusion et de communication » (Darras & Findeli, 2014 : 12). Autrement dit, le travail du designer concerne autant le dessein (la conception, l'élaboration) que le

---

32 Site Internet du Master DIS : <https://dis.unimes.fr/>

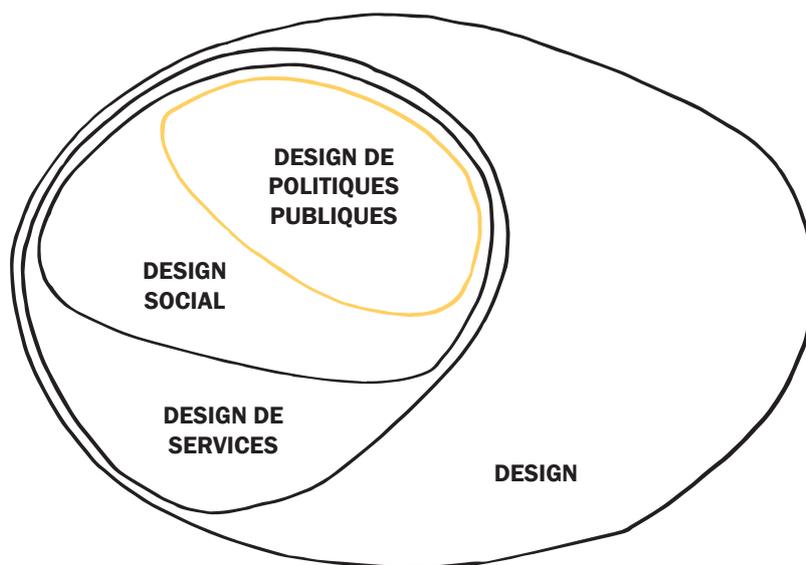
33 Site Internet de l'InSituLab : <https://www.lyceeecorbusier.eu/dsaa/>

34 Site Internet du Master *Care Design* :  
<https://www.lecolededesign.com/formations/orientation/care-design-38>

35 Précisions sur le site Internet de la DITP :  
<https://www.modernisation.gouv.fr/diffuser-linnovation-publique/les-laboratoires-dinnovation-territoriale/quest-ce-quun-laboratoire>

36 D'après le site Internet du gouvernement dédié au numérique :  
<https://www.numerique.gouv.fr/actualites/lancement-designers-interet-general-administrations-proposez-vos-projets-ux-design/>

dessin (la réalisation, la concrétisation) (Boutinet, 2017). Depuis qu'il existe, le design évolue pour s'adapter aux changements de la société. Après l'apogée du design industriel, lors du développement de la production de masse, la profession s'est adaptée à une économie basée sur l'information et les services. D'abord utilisé pour dessiner l'aspect esthétique des produits industriels (Loewy, 1990), le design est en partie devenu un processus pour concevoir collectivement des services complexes. Dans le but de co-concevoir des solutions adaptées, le designer de services place les usagers et leurs environnements au centre de ses préoccupations. Il développe une approche systémique et itérative. Le design de services est une discipline malléable qui peut s'appliquer à tous les secteurs (Bason, 2014b), que ce soit des productions d'entreprises privées ou des services publics. Le design de politiques publiques est donc l'application du design de services aux problématiques publiques (Figure 7).



**Figure 7. Le design de politiques publiques dans l'écosystème du design.**

D'autres champs du design gravitent autour du design de politiques publiques. Les périmètres d'intervention de ces différentes disciplines ne sont pas complètement disjoints, certains sont inclus dans d'autres par exemple. En raison de la multiplicité des champs du design, nous présentons uniquement ceux qui intègrent ou côtoient le design de politiques publiques : le design de la participation, le design social et le *design thinking*.

Parce que le terme *design thinking* est utilisé dans notre contexte de recherche par certains acteurs, nous précisons sa signification. Initialement proposé par l'agence IDEO<sup>37</sup>

37 Le *design thinking* sur le site Internet d'IDEO : <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>



pour vulgariser la démarche du design, il s'agit plus d'une méthode de management de projet (Péché et al., 2016) que d'une discipline. La méthode qui se découpe en cinq étapes est souvent mise en œuvre par des non-designers, afin de concevoir un projet cohérent concernant la viabilité, la faisabilité et la désirabilité. Le *design thinking* est critiqué parce qu'il met en avant une image tronquée et simplifiée du travail du designer (Iskander, 2018), toutefois, la notoriété de cette approche a facilité l'intégration des designers dans les organisations.

Le design de la participation s'est développé dans le même contexte que la démocratie participative (§1.2.1), pour répondre à la nécessité de participation des usagers et parties prenantes dans le processus de conception (Ehn, 2008). Elisabeth Sanders et Pieter Stappers (2008) considèrent que le design de la participation équivaut au nouveau terme « co-design » pour désigner une conception collective et collaborative du projet. Le designer prend en considération les conditions de participation des acteurs impliqués et les connaissances de chacun des individus (Ehn, 2008).

Parce qu'il s'intéresse aux problèmes que les citoyens essayent de résoudre quotidiennement et parce qu'il a un rôle à jouer pour améliorer le bien-être collectif (Deni, 2014), le designer intervient dans le champ du design social, ou design d'innovation sociale. Pour ce faire, les projets respectent une certaine éthique et s'appuient sur la bienveillance et la collaboration. Le designer agit, plutôt qu'il fabrique (Catoir-Brisson et al., 2016), en co-concevant des projets qui visent des changements sociaux et sociétaux durables (Manzini, 2015). Ludovic Duhem propose une définition :

Le design d'innovation sociale serait donc celui qui conçoit des produits et des services pouvant transformer les organisations et les relations entre acteurs et territoires en vue du bien-être des individus comme des communautés, des consommateurs comme des producteurs. Il suppose une responsabilité sociale à l'égard des destinataires finaux comme des intermédiaires et co-concepteurs des projets (appelée méthode de co-design) et une anticipation des conséquences systémiques de l'action de design. (2018 : 172)

Le design de politiques publiques, bien qu'il soit focalisé sur des objets particuliers, se retrouve dans cette définition lorsqu'il est pratiqué par des designers qui le revendiquent. Certains souhaitent que le design de politiques publiques se rapproche de la volonté éthique du design social et de la « responsabilité sociétale des designers » mise en avant par Victor Papanek (1971). Ils revendiquent une action plus politique (Bornand & Foucher,

2019). De nombreux autres termes sont utilisés par des designers pour présenter leur métier. Les designers de l'agence Vraiment Vraiment, par exemple, mettent en avant le « design d'intérêt général » sur leur site Internet<sup>38</sup>.

Apparu en France depuis une quinzaine d'années, le design de politiques publiques — ou design de services appliqué aux politiques publiques — continue de se développer. La création d'une thématique dédiée, lors des Assises du design en 2019, montre l'intérêt de la profession et des ministères pour cette discipline. Toutefois, deux représentations existent en parallèle. L'une considère le design de politiques publiques comme un processus au service des acteurs publics pour concevoir des dispositifs. L'autre revendique une action politique de transformation des pratiques internes des administrations et a pour but de « maintenir ou améliorer l'habitabilité du monde » (Findeli, 2004 : 8).

### **1.3.2 La démarche du design de service : une pluralité de modèles**

Les méthodes et outils du design de politiques publiques s'appuient sur l'approche centrée-usager du design de services. Comme le précise Guillaume Blum, « l'humain est à la fois le point de départ, le point d'arrivée et la base de l'ensemble de la démarche du designer, qui joue alors un rôle de traducteur des contraintes matérielles avec lesquelles il doit composer » (2018 : 119). Le design centré-usager est à la fois une philosophie (Norman & Verganti, 2014) et un mélange d'outils, d'idées, de valeurs, de connaissances et de créativité (Manzini, 2018). Ce « processus de travail itératif » (Scherer, 2015 : 143) se construit en fonction des projets, car c'est une approche située, adaptée aux contextes. La démarche n'est pas universelle et plusieurs représentations existent pour présenter les principes méthodologiques constituant les grandes étapes de cette approche. Nous notons deux représentations principales : linéaire et circulaire. Dans les deux cas, la démarche est itérative bien qu'étant composée de plusieurs étapes ou briques méthodologiques (Scherer, 2015). Par exemple, Christian Bason (2010) propose un modèle circulaire découpé en sept actions, Tim Brown (2009) développe une démarche linéaire en cinq étapes et les designers du *Design Council* (2004) imaginent le modèle du double diamant en quatre étapes. Nous présentons uniquement le dernier modèle pour deux raisons : il est souvent mis en avant par les acteurs du design de politiques publiques en France (Weller & Pallez, 2017) ; c'est la représentation utilisée au sein du Lab' de la Région Occitanie (§2.1.3).

---

38 Site Internet de Vraiment Vraiment dédié à leurs publications : <https://autrementautrement.com/les-sujets-qui-nous-tiennent-a-coeur/>

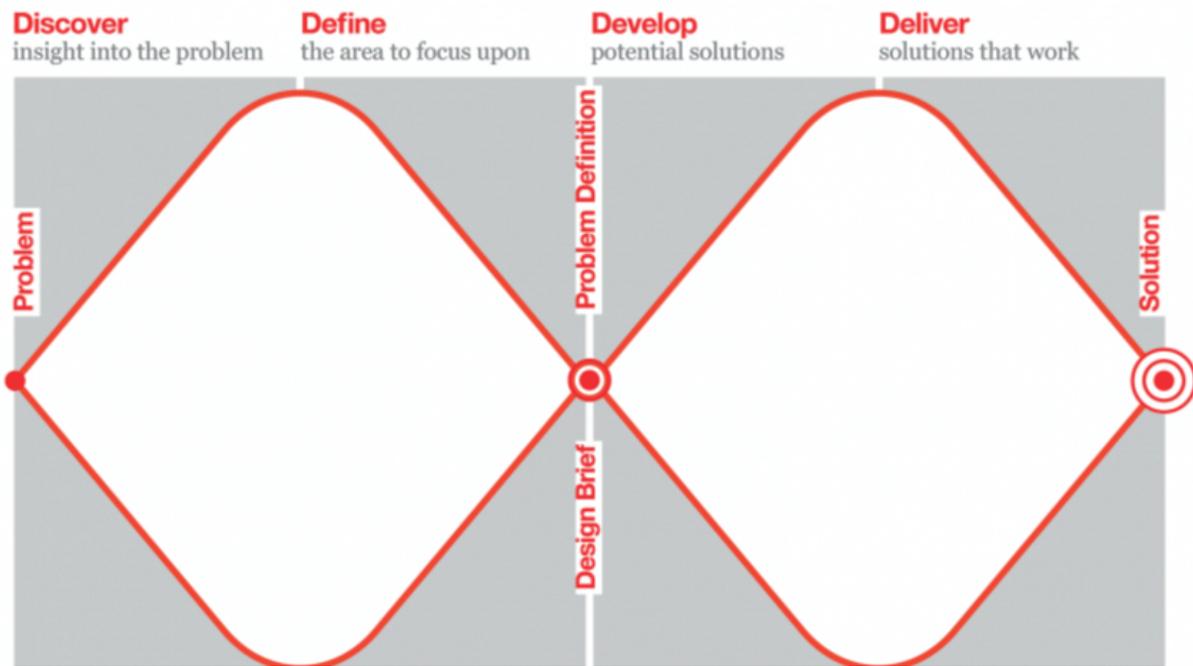


Figure 8. Modèle du double diamant (Design Council, 2004).

Le modèle du double diamant a été proposé par des designers du Design Council en 2004 (Figure 8). Leur objectif était alors de rendre visible le processus du design en tant qu'outil de résolution de problèmes (Drew, 2019) et, entre autres, représenter l'importance du temps passé à comprendre le problème et ses paradoxes (Lewis et al., 2019). À destination des non-designers, ce modèle sert de base pour communiquer simplement sur le processus. Les deux diamants représentent les deux phases de la démarche : la première phase est consacrée à comprendre le problème, « *designing the right thing* » ; la deuxième est dédiée au développement des solutions adaptées, « *designing the thing right* » (Ball, 2019). La forme du diamant fait référence à la pensée qui diverge puis converge, d'abord pour proposer une définition du problème (au centre) puis pour finaliser une solution (à droite). En complément de la forme, les concepteurs de ce modèle ont nommé les quatre étapes qui le compose :

- découvrir : questionner le problème et chercher à identifier les besoins *via* des enquêtes ;
- définir : analyser et synthétiser les données afin d'identifier clairement les enjeux ;
- développer : co-concevoir des solutions au problème identifié et les tester rapidement ;
- distribuer : sélectionner l'une des solutions pour finaliser son développement avant la mise en œuvre concrète.

Cette représentation linéaire est un outil de communication plutôt qu'un cadre d'action figé, puisque la démarche est itérative et adaptée aux contextes et contraintes de chaque projet. De plus, les méthodes et outils employés par les designers à chacune des étapes dépendent des objectifs. Par exemple, les outils d'enquête varient selon les publics interrogés et les sujets traités, le déroulé et les dispositifs utilisés dans les ateliers de co-conception découlent des besoins identifiés et des acteurs impliqués, ou encore, les formes et médiums des prototypes sont ajustés au message.

Au-delà des étapes de la démarche, plusieurs principes sont pertinents pour décrire la pratique du design de politiques publiques. Le premier est *l'implication des usagers*, et plus largement des parties prenantes, pour co-construire le projet. Cette participation prend des formes variées selon les usagers considérés et les faisabilités du projet. Le deuxième principe est *le passage rapide de l'idée au concret*. Les designers s'appuient sur la mise en pratique, pour faire avancer les réflexions et les solutions jusqu'à la mise en œuvre. Nous détaillons ces deux composantes partagées de la démarche de design.

### **L'implication des usagers et la co-conception**

Les designers défendent une conception ascendante des politiques publiques. Pour cela, ils inventent des outils et processus pour rendre effective la contribution des usagers-citoyens à plusieurs étapes de la démarche, de la conception de la politique publique jusqu'à la réalisation du service. D'abord, les designers s'intéressent aux « aspérités des expériences des usagers » (Scherer, 2015 : 385), lors de la phase d'enquête. L'objectif est alors d'identifier et de caractériser les usagers et leurs usages (Bornand & Foucher, 2019) en allant directement sur le terrain. Les méthodes utilisées s'inspirent de la sociologie et de l'ethnographie. Ensuite, lors de la phase d'idéation, les usagers sont invités à participer à des ateliers de co-conception pour imaginer, avec les autres parties prenantes, des pistes de solutions aux problèmes identifiés. Enfin, les designers retournent à la rencontre des usagers pour les faire réagir en testant les prototypes des solutions développées. Les retours d'expériences montrent que les usagers sont rarement impliqués dans toute la démarche. Parfois, l'utilisateur est simplement « raconté, simulé, évoqué, voire inventé » (Özdirlik & Pallez, 2017 : 75).

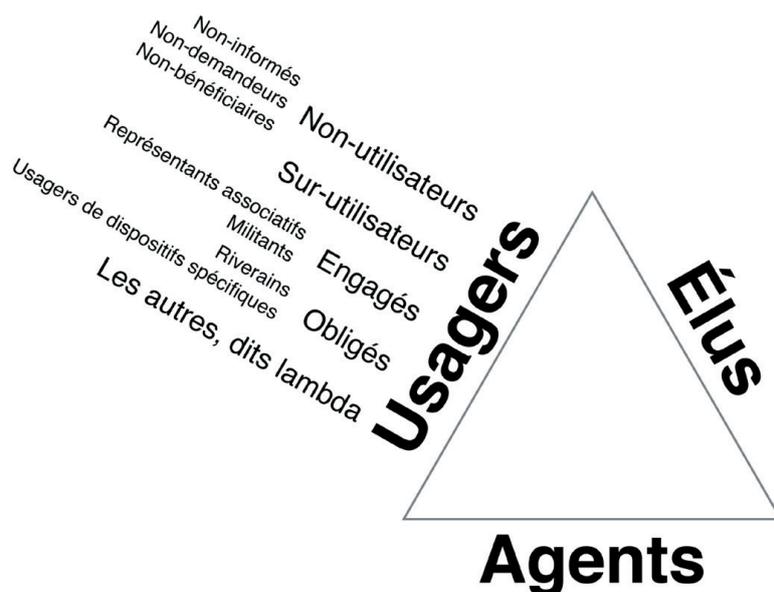


Figure 9. Typologie des acteurs de l'action publique (Bornand & Foucher, 2019).

Le terme usager, utilisé par convention, fait débat. En effet, il n'existe pas d'usager unique (Bornand & Foucher, 2019), mais une pluralité. Dans les projets de politiques publiques, le terme usager peut recouvrir des réalités extrêmement variées, des personnes engagées au non-utilisateurs (Figure 9). De nombreuses appellations permettent de définir plus précisément les usagers concernés, telles que citoyens, bénéficiaires, utilisateurs, habitants, clients, patients, consommateurs, etc. Michela Deni et Marie-Julie Catoir-Brisson précisent que « le choix des termes repose à la fois sur la vision de l'humain par les concepteurs et il est aussi lié au domaine dans lequel se situe le projet » (2019 : 2). Par les mots choisis, les designers construisent une vision anthropologique des usagers concernés, spécifique au projet. Ils conçoivent l'usager, ses actions et ses pratiques « à travers les stratégies énonciatives employées et déployées pendant respectivement la conception et la réalisation » (Deni, 2018 : 191). Dans le cadre des projets menés par l'équipe du Lab' de la Région Occitanie, le terme « usagers » est utilisé pour englober une variété d'acteurs qui diffèrent selon les sujets. Par exemple pour le projet « Lycée de demain » (§2.2.2), les usagers sont des lycéens, des enseignants, des CPE<sup>39</sup> et des surveillants, des agents techniques et d'entretien, des proviseurs et intendants, mais également des parents d'élèves, des chargés de documentation ou des conseillers d'orientation.

Les designers ne cherchent ni l'exhaustivité ni la représentativité des usagers, ils s'intéressent à une diversité d'« expériences d'usage » (Delanoë-Vieux et al., 2019). L'usager est

une source d'inspiration et également de légitimation des projets (Özdirlik & Pallez, 2017). Les designers proposent de nouvelles façons de faire de la participation en procédant « à la fois à partir d'une démarche par amplification (de l'utilisateur à la personne), d'une démarche par déplacement du regard (à partir des usagers minoritaires ou extrêmes) voire une extension aux non-usagers » (Deni & Catoir-Brisson, 2019 : 5).

Les usagers ne sont pas les seules personnes mobilisées dans les projets de design. Le processus de co-conception inclut la variété des acteurs concernés par le dispositif final. Dans un projet de politique publique, il s'agit évidemment des agents et des élus de la collectivité, mais également des partenaires actifs sur le sujet. Comme les usagers, les différents acteurs ne sont pas forcément impliqués à toutes les étapes, ni tous en même temps (§3.1.2). Néanmoins, des temps de conception collective sont mis en place par les designers pour confronter les avis et imaginer des solutions partagées. La co-création s'appuie sur la conviction que toute personne est créative (Manzini, 2015 ; Sanders & Stappers, 2008) et que l'intelligence collective permet une coordination des individus autour d'un projet commun (Noubel, 2004). L'apport de différents points de vue implique des temps d'échanges, une remise en question, ainsi que la construction d'un langage commun (Bason, 2014b ; Scherer, 2015). Pour ce faire, le designer conçoit des outils adaptés aux objectifs (§4.1.2).

### **L'importance du « faire », passage rapide de l'idée au concret**

Le travail du designer est dans la pratique, le tangible. Il fait pour penser (Savary, 2014). Même si cette mise en pratique existe à toutes les étapes de la démarche, elle est d'autant plus visible lors du prototypage et de l'expérimentation. Selon Marie Coirié, designer travaillant sur des projets publics liés à la santé, « prototyper un produit ou un service revient à passer de la fiction, du scénario et des hypothèses au réel, à partir d'un ou plusieurs objets bien tangibles » (Coirié *in* Scherer, 2015 : 366). Le prototype est un aboutissement de la maquette qui évolue au fur et à mesure du travail de conception. Sa réalisation permet de faciliter le « frottement avec le réel » (Scherer, 2015 : 367), en testant à petite échelle et à moindre coût, avant de généraliser. Le prototype est conçu pour expérimenter concrètement la solution. Issue du vocabulaire scientifique, l'expérimentation est « une phase de vérification empirique sous contrôle qui laisse place à l'évaluation et à l'énonciation de résultats » (Scherer, 2015 : 420). Dans les projets de design, cette étape permet de tester les produits et services directement sur le terrain, afin d'éviter les mesures inadaptées. Cette preuve rapide est une « condition impérative d'une implantation durable au sein de l'administration » (Coblence & Vivant, 2017 : 58).



Au-delà du « faire » pour penser ou pour tester, la pratique permet également d'apprendre. De nombreux projets de design de politiques publiques, menés dans les administrations, ont pour objectif complémentaire de sensibiliser les agents à la démarche. C'est le cas au sein de la Région Occitanie où des équipes projet sont constituées d'agents des directions concernées. Les designers prônent l'apprentissage-action, c'est-à-dire la formation par la pratique. Ce processus est par exemple développé dans le programme *Transfo*. Les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région valorisent « un apprentissage par “le faire” en affirmant un droit à l'erreur et la possibilité de découvrir ce dont on ne soupçonnait pas l'existence » (Scherer, 2015 : 51). Alain Findeli (2013) s'accorde également avec cette nécessité de la pratique lorsqu'il propose que les agents publics soient formés à travailler avec les designers. Il explique qu'« on n'enseigne pas une pratique en amphi, car la pratique ne se déduit pas de la théorie » (Findeli, 2013). L'importance de la pratique dans le métier du designer va de pair avec l'omniprésence de la forme (§4.1.2). Le passage d'une idée au réel se fait par la mise en forme.

## Conclusion

Une quinzaine d'années d'expérience en France ne suffisent pas à tirer des conclusions sur les effets et les limites du design de politiques publiques. Toutefois, l'historique international, les retours d'expériences des collectivités pionnières et les premières recherches sur le sujet permettent d'envisager des pistes de réflexion. Pour les designers, il ne s'agit pas seulement de concevoir des dispositifs avec les usagers, et l'ensemble des parties prenantes, il s'agit également de sensibiliser les agents à la démarche de design et de leur transmettre des méthodes de conception appropriées et appropriables. La transformation de l'administration, et plus précisément les changements de pratiques dans la conception des politiques publiques (Scherer, 2015), est l'un des objectifs du design de politiques publiques.

Plusieurs freins structurels et culturels de l'administration persistent. Le changement se propage uniquement si l'encadrement et les dirigeants adhèrent à la démarche. Par exemple, les Labs qui ont un portage hiérarchique ou politique important sont ceux qui développent des projets à fort impact (Foliot et al., 2019). Plusieurs auteurs observent des freins concernant le lien avec le politique (Mulgan, 2014b), et en particulier la difficulté à impliquer les élus dans les projets (Garabige, 2012). Des difficultés existent également dans l'implémentation des projets (Mulgan, 2014a). Des problèmes apparaissent lorsque les agents en charge de la mise en œuvre n'ont pas été impliqués dans la conception ou

lorsque les designers proposent des solutions trop éloignées des réalités techniques et économiques de l'administration. La mise à l'échelle des expérimentations contextualisées est également compliquée et pose la question de la répliquabilité des projets. Enfin, l'administration ne pourra s'approprier le design que si, de leur côté, les designers s'adaptent aux spécificités de l'administration (Lewis et al., 2019 ; Mulgan, 2014a). Une acculturation réciproque est nécessaire. Pour que le design devienne une composante intégrée de l'administration, nous faisons l'hypothèse qu'il faut à la fois des designers en interne, compétents au sujet du fonctionnement administratif, et des agents publics sensibilisés au design, voire formés à certaines méthodes.

Malgré les difficultés, certaines administrations voient des premiers effets d'appropriation du design et de transformation des pratiques de conception. Plusieurs auteurs indiquent que le design devient une composante intégrée dans les administrations (Bason, 2014b ; Coblenz & Vivant, 2017 ; Design Council, 2018). Fanny Giordano (2019) note que les démarches de co-conception se sont développées et internalisées dans les organisations de son étude. L'appropriation de nouvelles méthodes de conception est autant collective qu'individuelle. Elle nécessite une directive de l'administration et une volonté personnelle des agents publics. « Les raisonnements par lesquels ces acteurs décident ou non de changer leurs pratiques sont modelés par leurs personnalités, leurs interactions et le contexte de l'intervention » (Delahais et al., 2019 : 87). La démonstration des bénéfices amène plus facilement les personnes à modifier leurs habitudes de travail (Département de Loire-Atlantique, 2018). Toutefois, même si les résultats positifs sont des vecteurs importants d'adhésion, « l'expérimentation continue et la contamination positive » (Scherer, 2015 : 466) permettent également la diffusion de la démarche au sein de l'administration. Le facteur humain est important. Manzini (2015) affirme que les designers facilitent l'expression des capacités de conception de chacun en proposant des « environnements favorables » (§4.1.1). Les retours d'expériences montrent que les agents, qui participent à des projets de design, développent de nouvelles compétences et un engagement individuel fort (Département de Loire-Atlantique, 2018 ; Design Council, 2018). Ils deviennent alors des vecteurs du changement.

# **CHAPITRE 2**

## **Terrains et méthodes d'enquête : le design à la Région Occitanie**



## Introduction

Le design de politiques publiques est présent au sein de la Région Occitanie depuis mars 2017, à travers son laboratoire d'innovation<sup>40</sup>. Ce chapitre se focalise sur cette collectivité, contexte spécifique de la recherche, et sur notre démarche d'enquête en tant que designer-chercheur. L'ensemble des méthodes que nous présentons, s'intègre dans une démarche qualitative « qui ne consiste pas seulement à retrouver des théories dans des cas, mais à produire des choses originales » (Ayache & Dumez, 2011). Les éléments méthodologiques mis en place ont été choisis pour leurs qualités par rapport aux besoins et au contexte. Notre recherche s'est concentrée sur l'usage de la démarche de design pour concevoir des politiques publiques territoriales dans le cas du Lab' de la Région Occitanie. Toutefois, des données issues d'autres territoires et des entretiens exploratoires avec des acteurs extérieurs à la collectivité<sup>41</sup> ont été réalisés en début de thèse, afin de mieux comprendre le contexte national et faire émerger des hypothèses de travail.

Ce chapitre vise deux objectifs : la présentation détaillée du contexte de recherche, afin que les informations fournies facilitent la compréhension des données empiriques ; l'exposition des méthodes de recherche mises en place, ainsi que les liens entre elles, afin de démontrer la qualité des conclusions issues des données empiriques. Dans la première partie, nous détaillons les entretiens exploratoires réalisés, puis présentons le laboratoire d'innovation de la Région Occitanie (§2.1). Nous racontons la trajectoire du design au sein de la collectivité et précisons la démarche mise en œuvre par l'équipe du Lab' pour accompagner la co-conception de politiques publiques. La seconde partie détaille chaque méthode utilisée pour collecter puis analyser les données empiriques (§2.2), de la sélection des cas d'étude au codage, en passant par la collecte des données *via* l'observation participante, des entretiens semi-directifs et un « carnet de bord ».

---

40 Site Internet du Lab' : [www.lelab.laregion.fr](http://www.lelab.laregion.fr)

41 Treize entretiens réalisés avec dix-neuf personnes.



## 2.1 Le design au Lab' de la Région Occitanie

Les hypothèses de recherche, concernant la mise en place de la démarche de design pour co-concevoir des politiques publiques, sont étudiées dans le contexte de la Région Occitanie. De ce fait, nous précisons comment le design de politiques publiques s'est déployé au sein de cette collectivité et comment il se manifeste lorsqu'il est mis en œuvre par le service « innovation dans les politiques publiques » (IPP) de la Direction de la Coordination de l'Innovation — le Lab'. Dans les collectivités françaises, le laboratoire d'innovation est une structure permettant l'intégration des designers au cœur de la fabrique des politiques publiques. Il en existe une variété en fonction du contexte et des priorités de l'administration qui le porte (Foliot et al., 2019) (§1.2.3). Le contenu de cette partie se focalise sur le Lab' de la Région Occitanie et les informations présentées sont issues de trois sources :

- des entretiens formels ou informels avec les responsables du Lab', présentés ci-dessous ;
- des observations (§2.2.3) lors de nos trois années au sein de cette structure ;
- des lectures de documents réalisés par les agents et designers du Lab', tels que des livrables de projet ou des articles sur l'intranet.

Pour commencer, nous présentons les entretiens exploratoires réalisés au début de notre recherche, afin de préciser le contexte et les problématiques (§2.1.1). Dans un second temps, nous revenons sur l'évolution de la place du design à la Région Occitanie, de la découverte lors du programme *Transfo* au déploiement sur des projets complexes et politiques (§2.1.2). Les agents du Lab' répondent à des missions variées, parfois éloignées du design. Cette recherche se focalise donc sur le service IPP qui accompagne des projets de conception ou de réajustement de politiques publiques auprès des directions régionales. Enfin, nous détaillons les étapes de la démarche de design proposée par l'équipe du Lab', ainsi que le rôle des agents dans ces projets (§2.1.3).

### 2.1.1 Entretiens exploratoires

Afin de comprendre le contexte national et international, dans lequel s'intègre notre recherche localisée, nous avons effectué un référencement des acteurs de l'innovation publique et du design de politiques publiques. Il s'appuyait sur une carte existante<sup>42</sup> complétée de données issues d'articles, de bibliographies d'ouvrages, d'événements et de sites Internet, pour recouper et compléter les informations. Plusieurs typologies ont été

---

42 Une carte des acteurs du design des politiques publiques a été créée par la 27<sup>e</sup> Région et le Nesta en 2017 : <http://publicsector-map.designforeurope.eu/fr/> (malheureusement, le site n'existe plus)

prises en compte : les collectivités et institutions publiques qui possèdent des Labs ou services dédiés à l'innovation publique ; les universités et écoles de design qui proposent des formations au design de politiques publiques ou développent des axes de recherche sur ce sujet ; les agences de design qui travaillent avec les acteurs publics ; des associations et fondations impliquées dans ce secteur ; d'autres acteurs publics (et quelques privés) qui agissent en faveur de la transformation publique. Afin de classer ces acteurs en fonction de critères multiples, nous les avons renseignés dans l'outil *Airtable* (Figure 10). Cette interface *web* est une base de données avec les fonctionnalités d'un tableau, qui permet d'ordonner les informations selon plusieurs critères. Dans notre cas, nous avons indiqué : le nom de la structure ; la typologie ; la ville ; le site Internet ; le service dédié au design ou à l'innovation publique au sein de la structure, et sa date de création ; les actions menées ; les individus rattachés à ces services, dont les designers.

	Nom_Structures	Typologie_Structures	Ville_Structures	SiteInternet_Structures	Services	Pilote_Actions_Structures
1	@rchipel	Établissement public	Lyon	<a href="http://lab-archipel.fr/">http://lab-archipel.fr/</a>		
2	Aalborg University	Université / École	Copenhague	<a href="https://servicedesignlab.aal...">https://servicedesignlab.aal...</a>	service design lab	
3	Bloomberg Philanthropies	Fondation indépendante	New York	<a href="https://www.bloomberg.org">https://www.bloomberg.org</a>	Government innovation	
4	Ciudad de Mexico	Collectivité locale	Mexico	<a href="https://www.cdmx.gob.mx/">https://www.cdmx.gob.mx/</a>	Laboratorio para la Ciudad	
5	CNFPT	Établissement public	Plusieurs villes en France	<a href="http://www.cnfpt.fr/">http://www.cnfpt.fr/</a>		MOOC Innovation Publique Territoriale
6	Codesign-it!	Agence	Paris	<a href="http://codesign-it.com/">http://codesign-it.com/</a>		
7	Danish Design Center	Établissement public	Copenhague	<a href="https://danskdesigncenter...">https://danskdesigncenter...</a>		Exploring Design Impact Nordic design resource
8	Département Haut-de-Seine	Collectivité locale	Nanterre	<a href="http://eak.hauts-de-seine.fr/">http://eak.hauts-de-seine.fr/</a>	Les entretiens Albert Kahn	
9	Département Loire Atlantique	Collectivité locale	Nantes	<a href="https://www.loire-atlantique...">https://www.loire-atlantique...</a>		Les jeudis découverte Manager au département RDV
10	Design Council	Association	Londres	<a href="https://www.designcouncil...">https://www.designcouncil...</a>		Design for Europe Design in the public sector
11	DITP	Établissement public	Paris	<a href="https://www.modernisation...">https://www.modernisation...</a>		Le Campus de la transformation publique MOOC Comr
12	École de design Nantes Atlantique	Université / École	Nantes	<a href="https://www.lecolededesign...">https://www.lecolededesign...</a>	Chaire Design & Action pu	Workshop ou atelier de créativité
13	Estonian Design Center	Établissement public	Tallinn	<a href="https://disainikeskus.ee/en">https://disainikeskus.ee/en</a>		Design Bulldozer

**Figure 10. Capture d'écran du logiciel *Airtable* présentant les acteurs de l'innovation publique classés par ordre alphabétique.**

À partir du recensement non exhaustif et de la classification de 41 structures (Annexe 1), nous avons sélectionné des acteurs pertinents à interroger selon plusieurs critères :

- le territoire d'action de la structure, du fait de notre intérêt pour le design de politiques publiques au sein des collectivités françaises ;
- le nombre d'années d'existence, puisque le design existait depuis peu à la Région Occitanie, nous voulions des retours d'expérience d'acteurs présents depuis plusieurs années, voire depuis le début de l'arrivée du design de politiques publiques en France ;



- la faisabilité d'une rencontre d'un point de vue pratique, en fonction de la disponibilité des personnes et de l'accessibilité du lieu.

Au total, nous avons organisé treize entretiens non directifs avec dix-neuf personnes. Dans une visée exploratoire, nous avons échangé avec des personnes aux profils variés : dix chefs de projet ou responsables en collectivité, trois designers intégrés et deux en agences, ainsi que quatre autres individus en contact avec le design de politiques publiques<sup>43</sup>. L'ensemble des entretiens visait une compréhension du rôle des personnes interrogées vis-à-vis du design intégré en collectivité, leurs avis sur ce sujet et leurs questionnements. Le format d'échange était peu contraint et se rapprochait d'une « conversation » (Kaufmann, 1996) pour laquelle nous avons préparé quelques sujets et questions ouvertes, afin de relancer la discussion (Annexe 2). Les rendez-vous ont eu lieu dans les locaux professionnels des personnes ou dans des cafés, le but étant qu'ils soient à l'aise pour s'exprimer librement (Beaud & Weber, 1997).

D'abord, nous sommes allée à Marseille les 19 et 20 septembre 2019. Nous y avons rencontré Marthe Pommié et Julie Sifre, cheffes de projet à la préfecture de Région Sud et membres du LabZéro, ainsi que Anaïs Triolaire et Natacha Crimier, respectivement designer et cheffe de projet au Labo de la Région Sud.

Ensuite, une semaine de visites et de rencontres a été organisée à Nantes du 18 au 24 octobre 2019. Ce territoire compte des acteurs nombreux et variés puisqu'en complément des collectivités et agences de design, il existe à Nantes une école de design et une chaire de recherche en lien avec les acteurs publics. De plus, c'est l'un des territoires pionniers en France concernant le design appliqué aux politiques publiques et la création de Labs<sup>44</sup>. Lors de notre déplacement, nous avons rencontré :

- Claire El-Gammadi, directrice, ainsi que Laura Petitjean et Martin Delhumeau, designers au Labsolu, le laboratoire d'innovation de la Région Pays de la Loire ;
- Florian Graveleau, responsable du service innovation et animateur du Lab' du Département Loire-Atlantique ;
- Amandine Babarit et Magali Marlin, chargées de mission au Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective de la Métropole de Nantes ;

---

43 Une responsable d'une chaire de recherche, un membre de la 27<sup>e</sup> Région, un consultant auprès des collectivités et un élu chargé du dialogue citoyen et de la co-construction.

44 La Région Pays de la Loire a été accompagnée par la 27<sup>e</sup> Région lors du premier programme *Transfo* en 2011. Le Département Loire Atlantique a mis en place une démarche de design de service dès 2011, en lien avec les étudiants de l'École de Design Nantes Atlantique.

- Karine Amiot et Anne-Laure Guillerme, respectivement conseillère formation et chargée de mission au Lab' EtatLIN de la préfecture de Région Pays de la Loire ;
- Clémence Montagne, directrice du *Care Design Lab* et responsable de la chaire « Design et Action publique innovante<sup>45</sup> » de l'École de Design Nantes Atlantique ;
- Jacky Foucher, designer et co-fondateur de l'agence Grrr<sup>46</sup> qui répond à des appels d'offres d'acteurs publics ;
- Olivier Ryckewaert<sup>47</sup>, acteur indépendant qui fait de l'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des collectivités en matière d'innovation publique ;
- Bassem Asseh, adjoint au maire de Nantes, chargé du dialogue citoyen et de la co-construction.

En complément des acteurs territoriaux interrogés, nous avons réalisé un entretien avec Stéphane Vincent, délégué général de la 27<sup>e</sup> Région, le 13 novembre 2019. Et un autre avec Julien Defait, designer au sein de cette association, le 17 décembre 2019. Un événement national, organisé en préparation des Assises du design par la 27<sup>e</sup> Région, nous a permis de rencontrer d'autres acteurs de l'innovation publique. Cette opportunité nous a conduit à échanger avec Joaquin Collao, chef de projet au Laboratorio de Gobierno<sup>48</sup> – Lab' du gouvernement chilien – avec qui nous avons organisé un entretien par visioconférence, le 21 novembre 2019.

Tous ces entretiens exploratoires, réalisés entre septembre et décembre 2019, ont été synthétisés (Annexe 3). Ils ont permis de mieux cerner le contexte de notre recherche, d'apporter des inspirations et retours d'expériences et de préciser des hypothèses, en complément de celles issues du terrain de recherche. Par exemple, nous avons noté des points d'intérêt concernant : le portage et la légitimité du design et des Labs ; l'importance de la formation des agents et l'usage d'un langage commun ; l'impact de la personnalité individuelle dans la réussite des Labs ; le rôle du design pour animer des débats et des confrontations ; ou encore, l'usage du dessin par les designers et l'importance des formes. Tous ces sujets sont abordés dans les chapitres 3 et 4, et les propos de ces acteurs complètent les connaissances issues de la littérature scientifique et les données empiriques issues de nos terrains de recherche.

---

45 Site Internet de la Chaire :

<https://www.lecolededesign.com/recherche-et-design-labs/chaire-design-et-action-publique-innovante/>

46 Site Internet de l'agence Grrr : <https://www.grrr.design/>

47 Site Internet d'Olivier Ryckewaert : <http://www.amoor.fr/>

48 Site Internet du Lab chilien : <https://www.lab.gob.cl/>



## 2.1.2 De la découverte au déploiement du design au Lab'

Cette recherche se focalise sur un contexte particulier : la mise en œuvre de la démarche de design par le service IPP au sein du Lab'. De ce fait, cette partie vise à comprendre comment les agents se sont intéressés au design, puis comment le Lab' et la démarche de design se sont structurés.

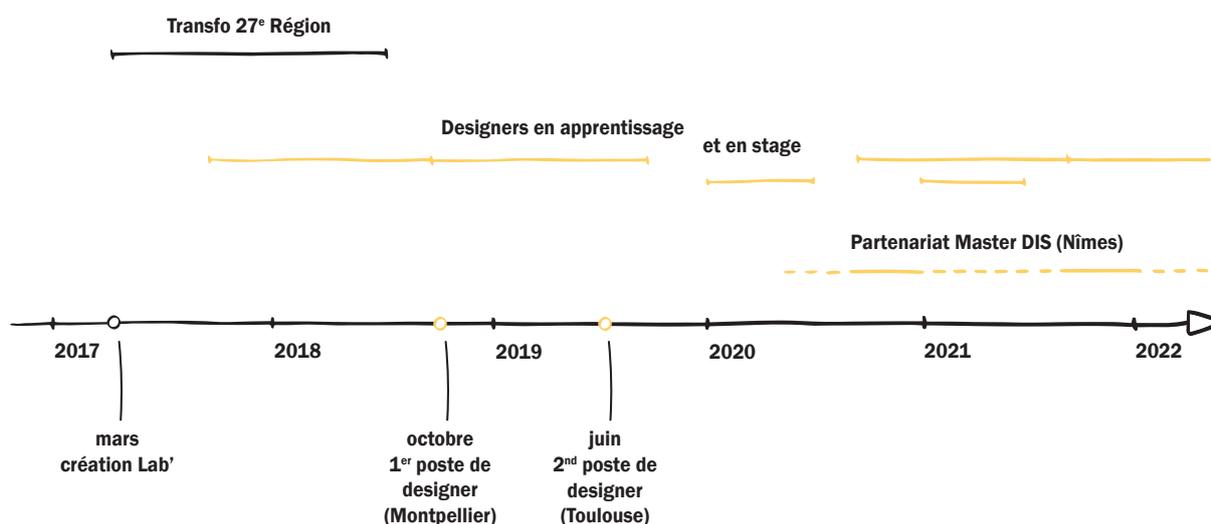


Figure 11. Représentation chronologique de l'évolution de la place du design au Lab'.

Le positionnement du design au Lab' de la Région Occitanie a évolué de sa création en mars 2017 à aujourd'hui<sup>49</sup>. La Figure 11 retrace cette évolution. Ces pratiques professionnelles ont d'abord été amenées par des designers extérieurs lors du programme *Transfo*, accompagné par la 27<sup>e</sup> Région, de mars 2017 à septembre 2018. Les objectifs étaient de sensibiliser les agents du Lab' et préciser les contours de cette direction. À la suite de ce programme, un marché de prestation en design a été mis en place afin que les agents du Lab' puissent faire appel à des designers pour les accompagner sur certains projets.

En octobre 2018, puis en juin 2019, deux designers<sup>50</sup> ont été recrutées, afin de compléter l'équipe du Lab' et limiter, puis arrêter, le recours aux prestataires. En complément, et tout au long de ces cinq années, des apprentis ou des stagiaires en design étaient présents, afin de multiplier la présence des designers et être en contact avec des organismes de formation.

49 Janvier 2022 au moment de l'écriture.

50 Justine Cornic en juin 2019 et nous-même en octobre 2018. Nous précisons notre positionnement dans la partie 2.2.

Ce lien avec les écoles a donné lieu à un partenariat entre la Région Occitanie et le Master DIS de l'université de Nîmes, de septembre à décembre 2020, puis de septembre 2021 à janvier 2022. Des étudiants-designers ont accompagné des projets en travaillant avec les agents publics concernés, ce qui a multiplié le nombre de sujets accompagnés par le design au sein de la collectivité.

Du fait de notre arrivée au sein de la structure en octobre 2018, nous avons récolté des données issues d'observations et d'entretiens à partir de cette date. Concernant les étapes antérieures, des documents et échanges nous ont permis de reconstituer l'historique. Un entretien a été réalisé le 25 novembre 2019 avec Antoine Foucault, directeur du Lab', complété de discussions régulières avec Nicolas Trillaud, responsable du service IPP au sein de la même direction. Tous deux ont participé à la création du Lab' de la Région Occitanie *via* le programme *Transfo* de la 27<sup>e</sup> Région. À ces échanges, s'ajoute la documentation sur ce programme, telle qu'un poster présentant synthétiquement la *Transfo* Occitanie (Annexe 4), les livrables des projets réalisés pendant cette période, ainsi que le *blog* de la 27<sup>e</sup> Région retraçant les étapes de leur accompagnement en Occitanie<sup>51</sup>. Après la présentation du programme *Transfo*, nous précisons la variété des missions actuelles menées par les agents du Lab'. Puis nous nous focalisons sur l'accompagnement de projets de politiques publiques mené par le service IPP, dont sont issus nos terrains de recherche.

### **Création du Lab' lors du programme *Transfo***

Pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux et développer l'innovation publique au sein de la Région Occitanie, le programme *Transfo* a été lancé en mars 2017. Ce programme expérimental mené par la 27<sup>e</sup> Région vise à accompagner une collectivité dans la création de son propre laboratoire d'innovation interne. Conçu comme une formation-action, ce programme étalé sur 18 mois suit un protocole précis<sup>52</sup>. Il implique vingt agents de la collectivité — les ambassadeurs — et une équipe d'accompagnement — les résidents. À la Région Occitanie, il s'agissait de la sociologue Frédérique Sonnet et de deux designers, Lucas Linares de l'agence *ÉtrangeOrdinaire*<sup>53</sup> et Emma Livet de l'agence *La Bobine*<sup>54</sup>. Le Lab' existant déjà dans l'organigramme, ses membres<sup>55</sup> ont assuré le lien entre la 27<sup>e</sup>

---

51 Ensemble des étapes de la *Transfo* Occitanie : <https://latransfo.la27eregion.fr/category/transf-4/>

52 Présentation du programme et des étapes :

<https://latransfo.la27eregion.fr/presentation/> ; <https://transfocodesource.la27eregion.fr/index.html>

53 Site Internet d'ÉtrangeOrdinaire : <http://etrangeordinaire.fr/>

54 Site Internet de La Bobine : <http://labobine.co/>

55 Composé d'Antoine Foucault, Nicolas Trillaud et Laure Bagneris, lors de la *Transfo*.



Région, les résidents et les ambassadeurs. Le Directeur Général des Services (DGS) Simon Munch a encouragé ce programme. Il était DGS au sein de la Région Pays de la Loire avant de rejoindre la Région Occitanie après les élections de 2016. Dans sa précédente Région, il avait participé au programme *Transfo* de 2012 à 2014 et était convaincu de la plus-value d'un laboratoire d'innovation pour accompagner la transformation de l'administration (Munsch, 2018). Interrogé à la fin du programme en 2014, il racontait :

L'utilité a été prouvée en actes et c'est sur la base de ces réussites, sur ces résultats positifs, que l'on a décidé d'étendre le dispositif. [...] L'innovation c'est une autre manière d'arriver à ce résultat de manière beaucoup plus enthousiasmante. Il s'agit de garder l'objectif, mais en faisant différemment. (Scherer, 2015 : 300)

En raison de son intérêt pour les méthodes d'innovation publique, le DGS a été un moteur dans le déploiement des actions menées par le Lab' de la Région Occitanie. Lors de son changement de collectivité, il a été suivi par Antoine Foucault qui, avant de devenir directeur du Lab' de la Région Occitanie, a également participé à la *Transfo* en Région Pays de la Loire.

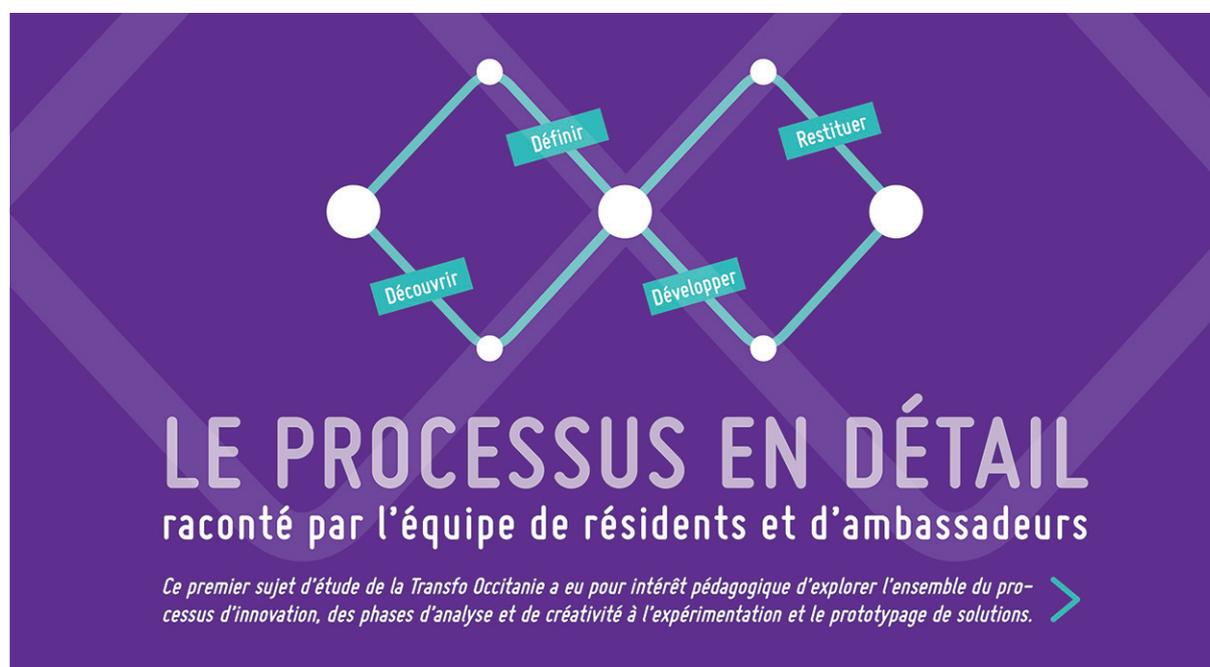


Figure 12. Page du livrable « les espaces partagés de travail et de convivialité », produit pendant la *Transfo*.

Pendant le programme *Transfo*, les ambassadeurs sont formés à des méthodes et outils du design sur des cas pratiques réels. Les acteurs de la 27<sup>e</sup> Région précisent sur le site dédié que « la *Transfo* reste un programme à dominante design, les autres disciplines fonctionnant en apport ou en contrepoint à ce socle disciplinaire<sup>56</sup> ». Les apports méthodologiques des designers résidents, au travers des premiers projets accompagnés, ont servi de référence pour les actions suivantes menées par les membres du Lab'. Cet accompagnement visait la formation des agents mobilisés et la définition des modalités d'action du Lab'. Dans le premier livrable de la *Transfo* Occitanie, le processus de conception déployé est présenté (Figure 12), inspiré du modèle du double diamant. Lors de notre arrivée au sein du service IPP, en octobre 2018, cette représentation servait de support pour présenter la démarche de design. La *Transfo* a permis de sensibiliser les agents et de proposer des préconisations pour le développement du Lab'. Une fois cet accompagnement terminé, la structuration du Lab' s'est précisée et ses missions se sont multipliées.

### **Structuration et actions variées**

La Direction de la Coordination de l'Innovation (le Lab') a pour vocation de développer, promouvoir et diffuser les méthodes d'innovation publique, au sein des services de la Région Occitanie, pour une plus grande capacité de l'action publique régionale<sup>57</sup>. Composé de trois agents lors de sa création en mars 2017, le Lab' regroupe quinze personnes en décembre 2021, réparties en trois champs d'action (Figure 13). Le nombre et les personnes impliquées varient pour trois raisons. D'abord, *de nouveaux postes ont été créés* au cours des trois premières années d'existence du Lab', afin de réaliser les missions définies lors de la *Transfo*, et d'autres fonctions ont été ajoutées, telles que l'innovation citoyenne. Ensuite, lors de la définition du périmètre d'action, *certaines missions ont été déplacées* dans d'autres directions, par exemple l'accompagnement managérial. Enfin, en raison de la spécificité des profils recherchés, tels que les designers ou les chargés de budgets participatifs, *un tiers des agents du Lab' sont des contractuels*. Tandis que certains postes sont pérennes, d'autres disparaissent à la fin du contrat des personnes recrutées.

Les trois axes de travail du Lab' sont présentés sur son site Internet<sup>58</sup>, ainsi que dans un document papier à destination des agents de la collectivité (Annexe 5). Le directeur porte l'innovation interne et met en place, avec la designer située à Toulouse, des projets de

---

56 D'après les informations présentes sur la page « passer en mode pluridisciplinaire » du site Internet : <https://transfocodesource.la27eregion.fr/index.html>.

57 Description inspirée de la présentation du Lab' sur son site dédié : [www.lelab.laregion.fr](http://www.lelab.laregion.fr)

58 Site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Les-valeurs-et-actions-du-Lab>



simplification et d'amélioration des processus et pratiques professionnelles. La directrice déléguée supervise l'innovation citoyenne, qui regroupe des actions de démocratie participative<sup>59</sup>, telles que les budgets participatifs, des outils d'interpellation ou la convention citoyenne d'Occitanie, organisée en septembre 2020. Enfin, les agents du service IPP adaptent la démarche de design afin d'accompagner des directions pour concevoir ou améliorer des politiques publiques.

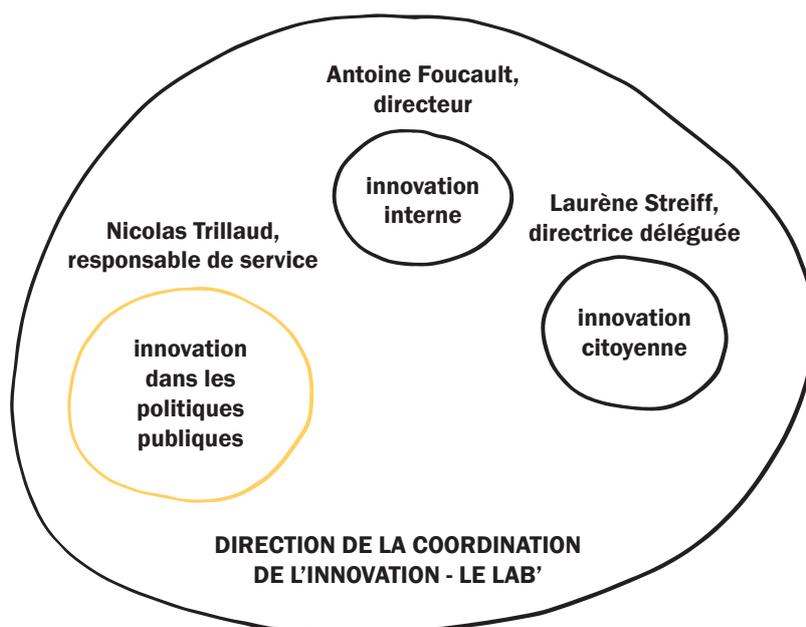


Figure 13. Représentation schématique de la structuration du Lab', d'octobre 2018 à décembre 2021<sup>60</sup>.

Dans le but de créer du lien entre les agents des différents axes et informer chacun des activités en cours et à venir, une réunion de direction d'une heure est organisée un lundi sur deux par visioconférence. Le directeur annonce à l'ensemble des agents les actualités de la Région pouvant avoir un impact sur les missions de la direction, puis chaque équipe présente succinctement les chantiers en cours. De plus, des « journées de direction » sont organisées en présentiel deux fois par an, afin de réunir l'ensemble des agents du Lab', pour travailler collectivement sur une thématique partagée. Les sujets abordés varient en fonction des priorités. Après la précision des valeurs et des objectifs, les agents du Lab' ont travaillé sur la communication, ou encore la communauté du Lab'. Ces temps de travail

59 Site Internet dédié à la participation citoyenne en Occitanie : <https://jeparticipe.laregioncitoyenne.fr/>

60 À la suite des élections de juin 2021, une réorganisation interne de la collectivité a abouti à une évolution des champs d'intervention du Lab' effective à partir de janvier 2022.

permettent de préciser les contours de la direction au cours des premières années. En plus des missions d'accompagnement, les professionnels du Lab' sont chargés de la transmission des méthodes utilisées, à l'ensemble des agents de la collectivité. Le DGS présentait la mission de la direction comme suit :

La mission de cette direction de projet : mettre en place et animer un réseau interne d'ambassadeurs de l'innovation capables de relayer de manière autonome et proactive les méthodes issues du design de services, partout dans la collectivité, dans le but d'en promouvoir l'agilité et la qualité des dispositifs proposés aux usagers. (Munsch, 2018)

Afin de favoriser cette diffusion, la communauté du Lab' a été lancée en juin 2019, ouverte à tous les agents régionaux, sans distinction de poste ou de mission. Lorsqu'il a été interrogé en novembre 2019, le directeur du Lab' précisait que cette initiative répondait à la volonté du DGS d'autonomiser les agents pour : mettre en œuvre des outils et des méthodes d'innovation publique ; réinterroger les sujets, questionner de façon bienveillante ; travailler en collectif, en transversalité ; être capable de faire des essais, avoir moins peur de l'échec ; pouvoir faire des propositions plus visuelles, plus diversifiées. Cet ensemble d'intentions fait écho aux composantes de la démarche de design (§1.3.2) et vise à sensibiliser l'ensemble des agents, qu'ils soient accompagnés par l'équipe du Lab' ou non. Toujours dans ce but, des événements sont mis en place pour informer sur les actions menées, et de nombreux formats ont été proposés pour faire découvrir de nouvelles méthodes et développer les compétences des agents. Par exemple, des « journées innovation » ont lieu une fois par an pour présenter le Lab', ses missions et ses projets aux agents de la collectivité. Des temps de rencontre et des ateliers de découverte ont été organisés lors du mois de l'innovation publique<sup>61</sup>.

Depuis septembre 2019, les agents du Lab' proposent et animent une programmation d'ateliers et de rencontres organisés tout au long de l'année (Annexe 6). Les sujets y sont variés : des conseils pour améliorer des présentations faites sur le logiciel *PowerPoint* ; l'usage de matrices pour préparer des réunions efficaces ; la mise en pratique de méthodes d'animation collaboratives, telles que le « *world café*<sup>62</sup> ». Tous ces temps d'une heure ou deux visent la sensibilisation des agents à ces pratiques, tout en leur proposant de

---

61 Programme 2021 : <https://www.modernisation.gouv.fr/mois-de-linnovation-publique/programme>

62 Ce processus créatif est utilisé dans des ateliers pour faciliter le dialogue constructif autour d'un sujet. Les participants analysent une question en discutant au sein de petits groupes à des tables puis ils changent de table pour compléter le travail réalisé par un autre groupe.



s'approprier un outil. Bien que la promotion et la diffusion de méthodes d'innovation fassent partie des missions des membres du Lab', ils dédient la majorité de leur temps à l'accompagnement de projets en lien avec les autres directions de la collectivité.

### **Accompagnement de projets de politiques publiques**

Parmi les trois équipes d'intervention du Lab', nous nous focalisons sur celle qui met en œuvre la démarche de design et par conséquent apporte des données à notre recherche : le service « innovation dans les politiques publiques ». Ce service apporte un cadrage méthodologique aux directions opérationnelles de la Région Occitanie qui souhaitent concevoir ou réajuster une politique publique territoriale. La démarche de design mise en œuvre est directement inspirée du processus déployé lors du programme *Transfo* et du modèle du double diamant (Design Council, 2004).

Que les demandes d'accompagnement émanent des agents opérationnels, de leur hiérarchie, ou directement du DGS, elles lui sont toutes systématiquement présentées pour validation et priorisation. Pour faire suite à la sollicitation, l'équipe du Lab'<sup>63</sup> écrit une proposition d'accompagnement (Annexe 7) qui expose sa compréhension du sujet, les grandes étapes de l'accompagnement illustrées d'un calendrier, une présentation succincte de la méthode, des facteurs de réussite, des résultats attendus et enfin les membres de l'équipe du Lab' chargés du sujet. Il est intéressant de noter que les facteurs de réussite présentés dans ce document incluent la mobilisation des agents aux différentes étapes de la mission au sein d'une équipe projet, une ouverture vis-à-vis des méthodes mises en place et une collaboration facilitée entre la direction et le Lab'. Les sujets accompagnés peuvent concerner toutes les compétences régionales telles que l'agriculture, la rénovation énergétique des logements, les lycées, l'orientation professionnelle, l'aménagement du littoral, la culture, les transports régionaux, etc.<sup>64</sup> L'accompagnement proposé se déploie sur un an, parfois prolongé en raison des contraintes de calendrier<sup>65</sup>, ou raccourci lorsque les agents de la direction concernée ne sont pas assez disponibles et que le sujet n'est pas porté hiérarchiquement et politiquement.

En complément, l'équipe du Lab' accompagne ponctuellement certains agents qui en font

---

63 Dans la suite du manuscrit, « l'équipe du Lab' » fait référence aux agents du service « innovation dans les politiques publiques », afin de simplifier la lecture.

64 Les projets sélectionnés comme terrains de recherche sont détaillés dans la partie 2.2.2.

65 En 2020, les projets ont été prolongés en raison des confinements, soit parce qu'il était nécessaire d'organiser certaines étapes en présentiel, soit parce qu'il fallait du temps pour réadapter le programme en distanciel.

la demande, afin de leur apporter un support méthodologique et un regard extérieur. Il peut s'agir de les aider à concevoir puis animer des ateliers collaboratifs avec leurs partenaires, organiser une réunion avec l'ensemble des agents de leur direction pour travailler sur un sujet transversal, ou encore, développer l'usage d'outils numériques comme support de travail collectif. Cet appui ponctuel peut également concerner les agents qui ont été accompagnés et qui souhaitent remettre en place certains outils ou méthodes lors de la mise en œuvre ou dans le cadre d'un autre projet. La partie suivante est consacrée à définir précisément le processus mis en place par l'équipe du Lab' lors des projets de co-conception par la démarche de design.

### **2.1.3 Appropriation du modèle du double diamant**

Au sein du Lab', nous avons vu que le design est principalement mobilisé par les agents du service IPP. Pendant la durée de notre recherche, entre octobre 2018 et décembre 2021, cette équipe était composée d'un chef de service<sup>66</sup>, de deux chefs de projets, d'un designer stagiaire ou apprenti<sup>67</sup> et de nous-même, en tant que designer. La démarche de design déployée par ce service est issue des apports de la 27<sup>e</sup> Région et des designers qui ont accompagné le programme *Transfo*, ainsi que des ajouts et modifications des designers qui ont travaillé au sein de cette équipe. Ayant nous-même été designer au sein de ce service pendant trois ans, notre propre contribution n'est pas négligeable<sup>68</sup>.

Bien que la démarche de design ne soit pas une recette, mais un « processus de travail itératif » (Scherer, 2015 : 143), s'appuyer sur un modèle permet de représenter les principes méthodologiques et les grandes étapes. Les acteurs du design de politiques publiques utilisent souvent le modèle du double diamant pour représenter la démarche de design (Design Council et al., 2013 ; Weller & Pallez, 2017). Les chercheurs du programme FIP-Explo ont observé que la conception du design est d'une « grande plasticité » (Coblence & Vivant, 2017 : 62) selon les structures qui l'emploient. Emmanuel Coblence et Elsa Vivant remarquent que « les organisations absorbent, transforment et digèrent (diversement) le design » (2017 : 61). Chacune en fait un usage personnalisé, l'hybride avec d'autres méthodes, et le présente telle « une énumération un peu hétéroclite » (Coblence & Vivant, 2017 : 62). Au sein du Lab' de la Région Occitanie, le service IPP s'est approprié le modèle

---

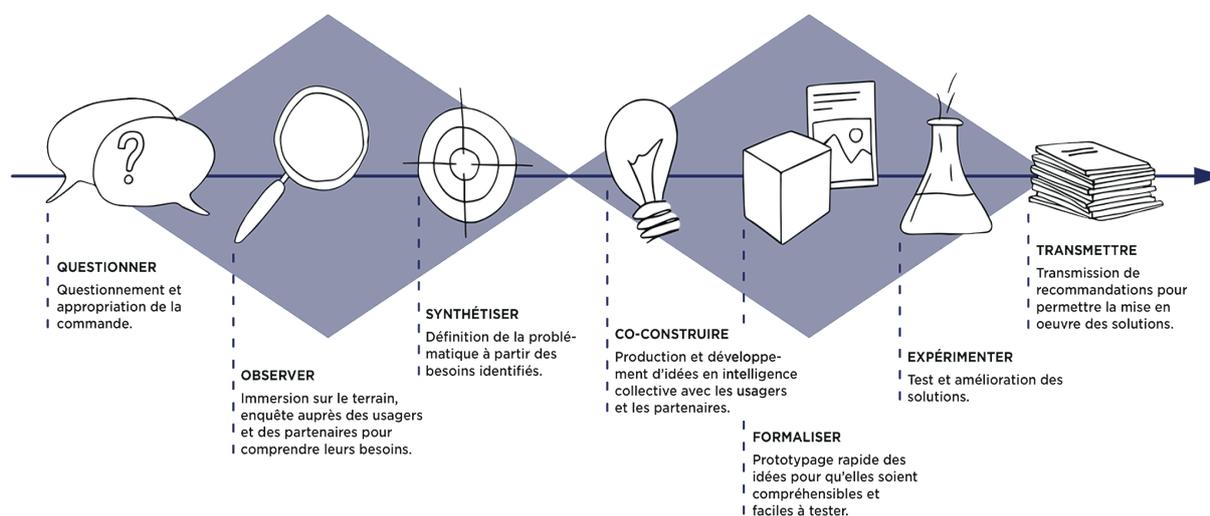
66 Nicolas Trillaud est le seul membre de l'équipe qui a participé au programme *Transfo*.

67 Sur l'ensemble de notre période de travail, nous avons côtoyé deux apprenties du DSAA design d'interactions du Pôle supérieur de design de Villefontaine, une apprentie de l'École de Design Nantes Atlantique et deux stagiaires du Master Design, Innovation et Société de l'Université de Nîmes.

68 Nous précisons notre positionnement dans la suite de ce chapitre (§2.2).



du double diamant (§1.3.2), afin de communiquer simplement sur le processus du design. L'équipe du Lab' a adapté ce modèle aux contraintes de l'administration, afin de réaliser une représentation schématique de la démarche de design proposée pour co-concevoir des politiques publiques (Figure 14).



**Figure 14. Représentation schématique de la démarche de design mise en œuvre par l'équipe du Lab', d'après le modèle du double diamant.**

Cette illustration est présentée aux agents, avant un accompagnement, afin de faciliter la compréhension de la démarche et organiser le calendrier du projet. Chaque mission d'accompagnement suit les différentes étapes de ce processus, tout en étant adaptée au contexte. Après la présentation des grandes étapes de cette représentation schématique, nous précisons l'organisation mise en place et en particulier le positionnement des agents accompagnés, puisque leur expérience de la démarche de design nous intéresse dans le cadre de cette recherche.

### Les étapes de l'accompagnement

En nous appuyant sur des exemples de projets accompagnés par l'équipe du Lab', nous détaillons les étapes de la démarche de design mise en place (Figure 14). Aucun projet n'est identique, mais des similitudes existent parmi les méthodes ou dispositifs conçus et utilisés aux différentes étapes de l'accompagnement.

La première étape — *questionner* — a lieu dès que l'accompagnement du Lab' a été validé par le DGS. Un premier atelier avec l'équipe projet est organisé pour réinterroger le sujet d'étude. Composée de plusieurs agents, chefs de projet ou manager, de la collectivité, cette équipe constituée est mobilisée à toutes les étapes de la démarche. Chacun ayant

ses propres objectifs, cette rencontre permet de confronter les points de vue et définir les enjeux communs, tout en identifiant l'écosystème d'acteurs et les enjeux (Figure 15). Cette réunion (parfois plusieurs) a également pour but de préparer les questions à poser à l'élu référent sur le sujet traité.

L'élu est interrogé dans le cadre d'un démarreur bienveillant (Figure 16). Ce dispositif d'entretien, conçu par la 27<sup>e</sup> Région, et testé lors du programme Transfo, prend place dans un lieu convivial et neutre tel qu'un café ou une salle aménagée pour l'occasion. Les agents et l'équipe du Lab' questionnent l'élu, afin de prendre en compte sa vision politique, ses attentes et ses idées. Il est important d'inclure les élus dans ces démarches puisqu'ils ont un rôle décisionnaire. Des points réguliers sont mis en place pour les tenir informés de l'avancée du projet. En parallèle de ces premiers rendez-vous, les professionnels du Lab' se documentent sur le sujet et cherchent si des projets similaires ont été réalisés, afin de s'en inspirer.



Figure 15. Photographies d'un atelier avec l'équipe « Rénovation énergétique », le 15 mars 2019.



Figure 16. Photographies de deux démarreurs bienveillants, c'est-à-dire des entretiens avec des élus.



Après ces premiers questionnements, l'équipe projet se réunit pour préparer les terrains et outils d'enquête pour l'étape *observer*. Des lieux sont sélectionnés en fonction du sujet traité, par exemple lors du projet « Archéologie » des enquêtes ont été organisées à Nîmes et à Narbonne, car ces deux villes possèdent des monuments et des musées archéologiques. Les outils d'enquêtes sont majoritairement des questionnaires, pour les entretiens, ainsi que des supports à réaction (§4.1.2). L'immersion dans le cadre de projets de design permet de se confronter à la réalité du terrain en allant à la rencontre des usagers (Scherer, 2015). L'étape observer consiste à réaliser des immersions de plusieurs jours sur des territoires aux particularités variées. Des équipes d'enquêteurs composées d'agents du Lab', de l'équipe projet et de la direction accompagnée questionnent des usagers et des acteurs du territoire concernés par le sujet traité<sup>69</sup>.

Le programme de chaque journée alterne entre des entretiens prévus en amont et des rencontres « à la volée » dans des lieux publics, sur un marché ou devant un musée par exemple (Figure 17). Les observations et les entretiens permettent de mieux comprendre le sujet et de faire émerger les besoins, les attentes et les idées. Des rendez-vous avec des chercheurs et des experts sont organisés, en complément des journées sur le terrain.

L'ensemble de la matière récoltée est synthétisé lors de l'étape *synthétiser*. Une première ébauche est réalisée, avec l'équipe projet et les agents présents lors des journées d'enquête, afin de faire émerger les besoins clés et les défis auxquels répondre (Figure 18). Ce matériau est retravaillé par l'équipe du Lab' qui accompagne le projet dans le but de réaliser une synthèse des besoins, illustrée de verbatims et de photos. Les professionnels du Lab' donnent forme à ces données, afin de les partager avec les parties prenantes et les élus. Il s'agit principalement de posters et de livrets contenant du texte et du visuel.

---

69 Les acteurs concernés varient selon le sujet : artisans, agents immobiliers, agriculteurs, conseillers agricoles, lycéens, enseignants, surveillants, archéologues, responsables de lieux culturels, agents de collectivités, etc.



**Figure 17. Photographies d'entrevues : sur un marché, dans le bureau d'un professionnel de la rénovation, sur l'exploitation d'un agriculteur, et chez un particulier qui souhaite rénover son logement, en mai et juin 2019.**



**Figure 18. Photographie d'un groupe de travail réalisant la synthèse des enquêtes menées pour le projet « Archéologie », le 4 mars 2020.**



Les défis identifiés sont utilisés lors de l'étape suivante — *co-construire*. Co-concevoir les solutions aux défis identifiés en impliquant l'ensemble des parties prenantes est l'une des composantes de la démarche de design (Sanders & Stappers, 2008). Des ateliers de co-conception sont mis en place par l'équipe du Lab' afin d'imaginer des solutions concrètes, en réponse aux défis issus de l'enquête. Ces temps de travail collectif existent sous des formes multiples adaptées aux objectifs : des réunions avec l'équipe projet pour faire avancer la réflexion ; des ateliers avec les partenaires pour les faire réagir ; ou encore, des réunions collectives de conception (Figure 19). Pour chacun de ces ateliers, l'équipe du Lab' conçoit des objets de présentation, de débat et de collaboration (§4.1.2). À partir d'octobre 2019, un format sur deux jours est organisé : le *sprint créatif*. Il regroupe une trentaine de personnes aux points de vue variés, telles que des agents régionaux, des partenaires institutionnels, des chercheurs, des professionnels et des usagers. Ces journées, au déroulé précis et contraint (Annexe 8), valorisent la créativité des participants. En deux jours, les personnes mobilisées découvrent les étapes précédentes, alimentent la réflexion avec de nombreuses idées, sélectionnent les plus pertinentes, développent les solutions retenues et échangent avec l'ensemble des participants.



Figure 19. Photographies d'ateliers de co-conception avec l'équipe projet et les parties prenantes des sujets traités.

Les solutions concrètes, issues de ces journées de travail collectif, sont ensuite maquetées lors de l'étape *formaliser*. Elles sont mises en forme rapidement pour permettre au concept de devenir concret. D'abord initiées avec les membres de l'équipe projet, les maquettes sont finalisées par les designers du Lab'. Ces réalisations prennent des formes variées, que ce soit des dessins, flyers et affiches, des scénarios d'usage ou des vidéos (Figure 20).



Figure 20. Photographies de la mallette de la rénovation énergétique regroupant l'ensemble des solutions prototypées, et la maquette d'un tiers-lieu agricole issu du projet « Agriculture durable ».



Figure 21. Photographie d'une journée d'expérimentation du prototype de la maison de l'orientation, le 5 décembre 2018.



Les maquettes et prototypes sont des formats compréhensibles par les acteurs pour qu'ils puissent réagir et donner leur avis lors de l'étape *expérimenter*. Le test des solutions a lieu sur un territoire d'immersion ou dans un lieu réservé pour l'occasion, lors d'un événement public ou en organisant des rendez-vous avec les acteurs concernés. Par exemple sur le sujet « Orientation » un prototype des maisons de l'orientation a été réalisé grandeur nature afin que les futurs usagers donnent des retours sur l'aménagement du lieu, les ressources disponibles ou la programmation proposée (Figure 21). En parallèle, les résultats sont également présentés aux élus et aux directeurs concernés par le sujet, afin d'en favoriser l'appropriation. Après les tests, l'équipe projet se réunit pour étudier les retours des acteurs, finaliser les solutions et produire une feuille de route pour la mise en œuvre (Figure 22).

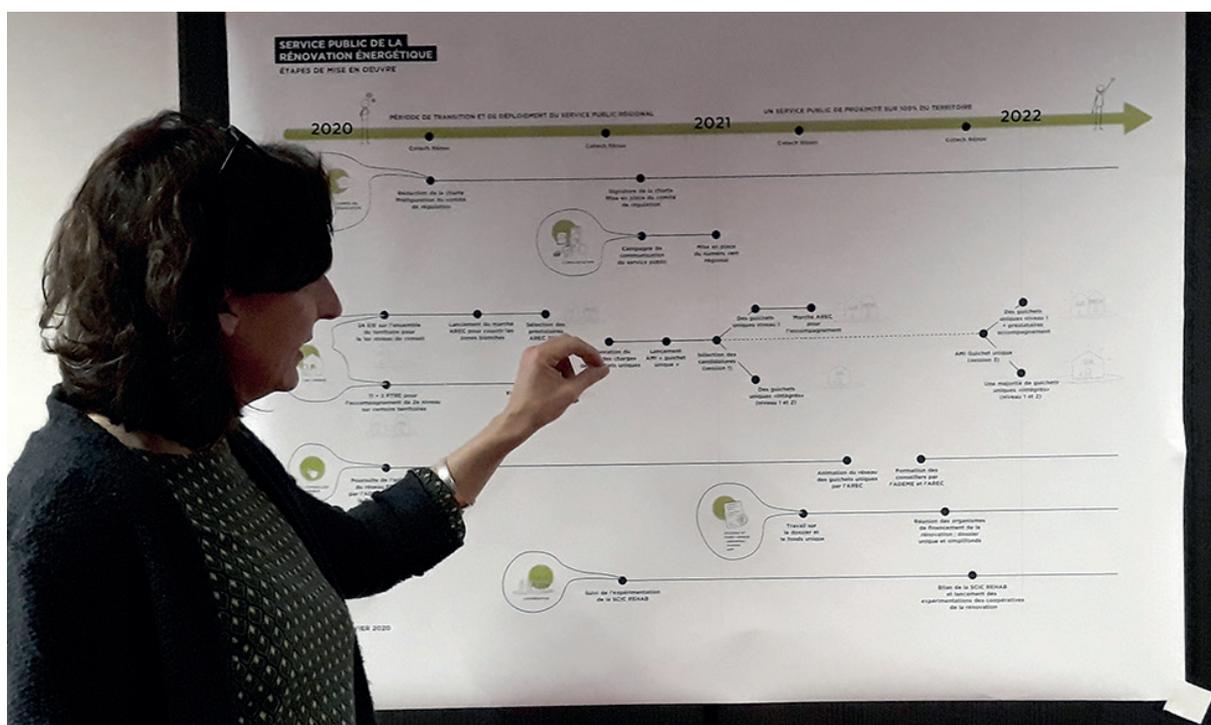


Figure 22. Photographie de la feuille de route du projet « Rénovation énergétique » lors de sa finalisation avec l'équipe projet, en février 2020.

À la fin du projet, lors de l'étape *transmettre*, un livrable complet, réalisé par les professionnels du Lab', présente la commande, les étapes de la mission, les idées développées et la feuille de route. Au-delà du détail des solutions, ce document retrace le chemin parcouru avec l'ensemble des acteurs, du questionnement de la commande à l'expérimentation et la mise en œuvre à venir (Figure 23). Il est transmis aux personnes qui ont participé à la démarche ainsi qu'à tous ceux qui seront impactés par la mise en œuvre des solutions. Ces

documents sont complétés d'autres formats de restitution tels que des affiches (Annexe 9) et des articles sur le site Internet du Lab'<sup>70</sup>.



**Figure 23. Photographie des livrables des cinq projets sélectionnés, réalisés par le service IPP.**

Bien que la démarche déployée par le service IPP s'appuie sur des méthodes existantes, l'équipe conçoit ses propres dispositifs, adaptés au contexte administratif et aux besoins des projets. Ils varient également en fonction des apports et compétences des designers présents dans l'équipe au moment de la conception<sup>71</sup>. Nous pouvons citer le *sprint créatif* et l'ensemble des outils présentés ci-dessus comme exemples d'outils conçus spécifiquement. De plus, l'équipe du Lab' organise des « Lab' en résidence » au plus près des agents de la direction accompagnée. Que ce soit dans les couloirs ou dans un espace de convivialité, l'équipe expose les recherches en cours (Royer, 2020a), ainsi que d'autres projets réalisés, afin d'informer les agents sur la démarche et les méthodes utilisées (Figure 24). En fonction de l'état d'avancement du projet, c'est également un moment privilégié pour récolter des informations sur le sujet auprès des agents de la direction, recueillir des inspirations ou tester des prototypes.

70 Les articles présentant les projets sont accessibles sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/-Les-projets-du-Lab>

71 Pour rappel, des stagiaires et apprentis designers se succèdent tout au long des trois ans de notre présence au Lab', issus de formations variées.



**Figure 24. Photographie d'un « Lab' en résidence » dans les couloirs de l'Hôtel de Région de Toulouse pour présenter l'avancement du projet « Rénovation énergétique » aux agents, le 9 avril 2019.**

L'ensemble de ces étapes vise deux objectifs :

- la concrétisation d'une ou plusieurs solutions, adaptées aux besoins des usagers et acteurs concernés ;
- une compréhension du processus par l'ensemble de ces personnes, et en particulier les agents, afin qu'elle influe sur les pratiques lors de la mise en œuvre.

Concernant cette appropriation de la démarche de design par les agents, l'équipe du Lab' fait l'hypothèse de l'apprentissage par la pratique (Scherer, 2015), dans la continuité des travaux de la *Transfo*. Pour ce faire, les agents de la direction accompagnée sont impliqués à chaque étape de la démarche.

### **Implication des agents dans la co-conception**

Concrètement, comment s'organise un projet d'accompagnement par l'équipe du Lab' ? Quel est le rôle de chacun ? Une fois les directions opérationnelles et leurs sujets sélectionnés, ceux-ci sont répartis au sein du service IPP. Les deux chefs de projet ont chacun en charge deux sujets pour lesquels il gère la logistique, le lien avec la direction concernée et l'organisation de chacune des étapes de la démarche. Les designers sont en binôme avec les chefs de projet et apportent leurs compétences lors des temps de réflexion collective, de production de supports et outils, ou encore d'animation de temps de travail avec les parties prenantes.

Du côté des directions accompagnées, des équipes projet sont constituées, afin de suivre l'ensemble des étapes de la démarche. Ces collectifs regroupent entre deux et six cadres : un

ou plusieurs chefs de projet (agent de catégorie A) ainsi que leurs responsables de service ou directeur (agent de catégorie A ou A+). Pour l'un des sujets, l'équipe était composée de personnes de plusieurs institutions. Les profils de ces agents sont précisés dans la partie présentant les entretiens (§2.2.4) puisque les agents interrogés dans le cadre de cette recherche ont été membres d'équipes projet.

Afin de répondre à sa mission de sensibilisation des agents à la démarche de design, l'équipe du Lab' implique les membres des équipes projet à toutes les étapes, dans le but de les former par la pratique. Plus que de simples participants, ils sont en lien étroit avec les agents du Lab' et, par exemple : lors d'une enquête en immersion sur un territoire, les agents sont enquêteurs ; lors d'un atelier de co-conception ils sont facilitateurs d'une table de travail. Les membres du Lab' font l'hypothèse que cette mobilisation des agents a deux plus-values :

- une meilleure appropriation des solutions développées, afin de faciliter leur mise en œuvre par la suite ;
- une compréhension de la démarche qui a mené à ces résultats, de façon à les mettre en capacité de la mobiliser sur d'autres projets.

Dans le cadre de notre recherche, cette implication des agents engendre plusieurs questions : quelle compréhension de la démarche ont les agents ? Comment se l'approprient-ils ? Quel est le rôle du designer dans cette transmission et cet accompagnement ? L'observation et les entretiens réalisés apportent des réponses à ces interrogations<sup>72</sup>. Des outils et des temps dédiés sont mis en place par l'équipe du Lab', afin d'informer et de former les agents, concernant la posture adéquate, les outils et méthodes utilisés, ou encore l'intérêt de telle ou telle étape. Par exemple, des vidéos ont été réalisées pour présenter concrètement l'immersion, la co-conception et l'expérimentation. La position de designer intégré à la collectivité facilite cette relation avec les agents puisque le designer n'est pas restreint par un nombre de jours dédiés au projet, comme c'est le cas pour les agences prestataires. Il est joignable directement par les agents pour répondre à leurs interrogations et les accompagner.

Initié en mars 2017, le Lab' de la Région Occitanie s'est développé et a recruté des designers, afin de mettre en place la démarche de design au sein de la collectivité. Le service IPP, en particulier, accompagne méthodologiquement les directions opérationnelles pour co-concevoir des politiques publiques, en s'appuyant sur le modèle du double-diamant.

---

72 Les méthodes de collecte de données et les résultats sont présentés dans la suite du document.



La spécificité de cette recherche est liée à notre positionnement, puisque nous avons été à la fois chercheuse sur cette question de l'accompagnement par le design, et designer accompagnant des projets de co-conception. Cette posture de doctorante-designer, à la fois observatrice et participante de l'action en train de se faire, est favorisée par le contrat CIFRE<sup>73</sup>. Après la présentation du contexte d'implantation et d'application du design au sein de la Région Occitanie, nous précisons notre positionnement et les méthodes mises en place pour recueillir et analyser les données empiriques.

## 2.2 Être doctorante-designer : recueillir des données empiriques qualitatives

Dans le cadre du contrat CIFRE, nous avons adopté deux postures : praticienne et chercheuse. Au sein de la Région Occitanie, nous étions à la fois designer, accompagnant des projets de co-conception, et doctorante en design. Les problématiques induites par ce positionnement concernent des difficultés de détachement, de distanciation et de gestion du temps (Foli & Dulaurans, 2013), ainsi qu'une tension entre les exigences académiques et les attentes du milieu professionnel (Collectif REDI, 2011 ; Hellec, 2014). Toutefois, nous partageons l'avis d'Olivia Foli et Marlène Dulaurans qui considèrent que « l'immersion longue et la familiarité avec le milieu étudié d'une part, la ténacité paradigmatique d'autre part, ouvrent la voie à des découvertes originales » (2013 : 9). Concrètement, pendant trois ans, nous avons passé plus de la moitié de notre temps de travail dans les locaux de la Région Occitanie<sup>74</sup>. Intégrée au sein du service IPP, nous avons participé à huit projets de co-conception par la démarche de design (§2.1.3). Comme expliqué dans la partie précédente, nous avons travaillé en collaboration avec les chefs de projets, le responsable du service et les apprentis designers, puisque l'accompagnement était collectif.

Du fait de notre implication sur le terrain et du peu de recherches existant sur notre sujet d'étude, la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) — *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1998) — était pertinente comme cadre théorique pour notre travail de recherche. Cette méthode qualitative se fonde sur l'importance d'aller sur le terrain pour découvrir ce qui se passe « vraiment » (Luckerhoff & Guillemette, 2012).

73 La convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) vise à favoriser la recherche partenariale et à placer les doctorants dans des conditions d'emploi. Le dispositif repose sur l'association d'une entreprise (ou association ou collectivité), un laboratoire de recherche et un doctorant, d'après le site Internet de l'ANRT : <https://www.anrt.asso.fr/fr/le-dispositif-cifre-7844>

74 Quatre jours par semaine en première année, trois en deuxième année puis un en troisième année.

Cette approche inductive est reconnue et utilisée en sciences sociales depuis sa théorisation par Barney Glaser et Anselm Strauss en 1967. L'apport de données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie et la recherche se construit au fur et à mesure de la collecte. L'interprétation puis la confrontation des données aux concepts théoriques sont des caractéristiques essentielles de l'analyse qualitative de la MTE. De plus, le chercheur est dans un processus de questionnement qui permet l'émergence d'informations inattendues. Jason Luckerhoff et François Guillemette (2012) développent le concept de « sensibilité théorique », qui désigne l'ouverture à ce que les données « disent ». De leur côté, Anselm Strauss et Juliet Corbin (1998) utilisent le terme « d'écoute » des données. La MTE est une démarche circulaire entre l'immersion sur le terrain, l'analyse des données et la théorisation. En d'autres termes, nous collectons des données, les analysons puis confrontons nos interprétations au terrain dans un mouvement itératif enrichissant la compréhension du phénomène étudié (Luckerhoff & Guillemette, 2012).

Les méthodes qualitatives font face à des critiques concernant l'aspect local et particulier des données recueillies sur un terrain de recherche unique, et les difficultés de généralisation théorique. Jean-Pierre Olivier de Sardan (2014) développe trois biais :

- le risque d'homogénéité du discours et du consensus, qui peuvent être évités par le recueil de points de vue diversifiés sur un même sujet ;
- l'« enclichage », le risque d'avoir un point de vue partiel, forgé par la position donnée aux chercheurs par le groupe étudié ;
- le risque de surinterprétation des données, qui peut découler d'une projection de ses propres présupposés.

Toutefois, la volonté de généralisation des résultats amène des tensions entre le général et le particulier (Hilgers, 2013). Afin de pallier certains biais, bien qu'ils soient inhérents à ce type de recherche, nous avons fait le choix de la triangulation. Attribuée à Norman Denzin (1978), cette approche consiste à multiplier les sources de preuves, afin de confirmer la fiabilité et la validité d'une recherche (Musca, 2006). Sabine Caillaud et Uwe Flick vont plus loin et affirment que « la triangulation n'est plus un critère de validité, mais elle est utilisée comme une stratégie de qualité » (2016 : 240). Chaque source apporte de nouvelles connaissances et les données accumulées fournissent une vision globale du phénomène étudié. Denzin (1978) définit quatre niveaux de triangulation : des données, de sources différentes ; des chercheurs ; des théories, c'est-à-dire des approches variées ; des méthodes de recueil des données. Dans notre recherche, nous additionnons la triangulation des données, grâce à l'étude de cas enchâssés (§2.2.2), et la triangulation des méthodes de recueil avec l'utilisation de l'observation participante (§2.2.3), des entretiens



semi-directifs (§2.2.4) et d'un carnet de bord. Caillaud et Flick précisent que « la rigueur méthodologique que la triangulation nous impose va pourtant de pair avec une grande liberté, une grande source d'inventivité et de créativité. Pas de règles toutes faites ici, simplement quelques principes, directions à suivre et à explorer » (2016 : 268).

Nous avons représenté l'articulation des différentes méthodes et approches composant notre protocole de recherche sur la Figure 25. Aux méthodes empruntées aux sciences sociales s'ajoute un rattachement à la discipline du design. Celui-ci se manifeste *via* une inscription de ce travail dans le courant de la recherche-projet (Findeli, 2005) et une inspiration des *cultural probes* (Gaver et al., 1999) pour concevoir un carnet de bord, complémentaire aux entretiens.

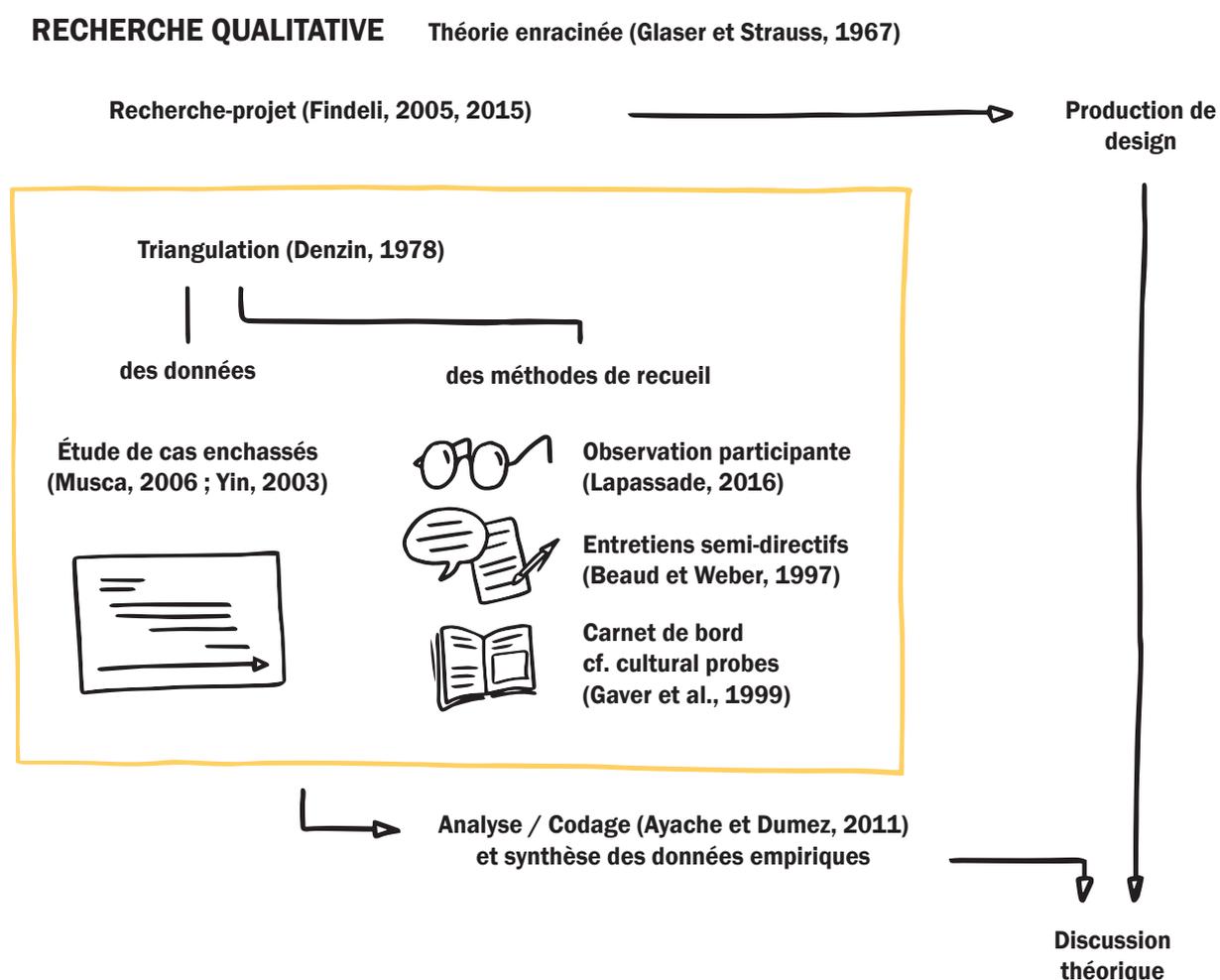


Figure 25. Représentation schématique de la démarche méthodologique générale.

Cette partie expose les méthodes de recherche mises en place et leurs articulations, ainsi que notre positionnement de chercheuse vis-à-vis des terrains. D'abord, nous précisons les conditions de l'inscription de notre travail dans le courant de la recherche-projet (§2.2.1).

Nous présentons les six projets de co-conception sélectionnés pour faire partie de l'étude de cas et les raisons de ces choix (§2.2.2). Ensuite, nous présentons l'expérience de l'observation participante, le rapport au terrain et la documentation des projets (§2.2.3). Puis, nous exposons les méthodes mises en place pour recueillir les retours d'expériences des agents impliqués dans les terrains de recherche (§2.2.4). Nous détaillons le profil des participants, ainsi que le choix des entretiens semi-directifs et l'utilisation de carnets de bord pour certains. Enfin, nous développons les modalités d'analyse et de synthèse de l'ensemble des données empiriques recueillies (§2.2.5).

### **2.2.1 La recherche-projet en collectivité**

Notre positionnement de designer et doctorante en design au sein de la collectivité amène un « double mouvement entre compréhension du monde et intervention » (Nova, 2021 : 23). De ce fait, nous nous inscrivons dans le courant de la recherche-action qui vise deux objectifs : « premièrement, produire du changement social, afin d'atteindre un but pratique, fixé d'avance ; deuxièmement, produire de l'information nouvelle, en vue d'un élargissement des connaissances scientifiques du terrain concerné » (Van Trier, 1980 : 179). La dynamique de recherche doit « être pareillement favorable et féconde pour l'ensemble des expériences et expertises concernées » (Royer, à paraître). La théorie supporte l'action (Roy & Prévost, 2013). Afin d'améliorer les pratiques existantes de l'organisation, l'implication et l'engagement sur le terrain sont nécessaires (Dulaurans, 2012), à la fois comme chercheur et praticien.

Dans ce cadre, la recherche « dépend forcément de son acceptation par les personnes qui seront les plus directement concernées par ces effets et dont la coopération est indispensable, autrement dit par les membres de l'organisation, quelle que soit leur position hiérarchique » (Dubost & Lévy, 2002 : 405). L'acceptation et l'engagement des personnes concernées, dans le processus d'intervention, découlent d'une « demande » de leur part (Dubost & Lévy, 2002). Dans notre cas, la demande a été explicite de la part des responsables du Lab' de la Région Occitanie puisqu'ils sont à l'origine de la proposition d'accueil d'une doctorante en contrat CIFRE. Les professionnels du Lab' attendaient des résultats pratiques, issus de notre recherche, afin d'améliorer l'impact positif de leurs actions.

Plusieurs chercheurs constatent que le terme recherche-action recouvre des formes diverses (Tran Thanh, 2006) et hétérogènes. Van Trier (1980) le qualifie de « mot caoutchouc » parce que son élasticité est telle qu'il inclut de nombreuses expériences de recherche. Afin de spécifier le concept de recherche-action, nous nous basons sur les trois



caractéristiques proposées par Lewin<sup>75</sup> et reprises par Van Trier :

- la recherche devait être menée en collaboration avec les individus ;
- la recherche ne devait plus être faite en laboratoire, mais en milieu « naturel » ;
- avant et après chaque phase d'intervention, on devait mesurer les attitudes et les comportements des individus. (1980 : 181)

Dans le cadre des projets de co-conception, que nous avons accompagnés en tant que designer et observés en tant que doctorante, ces trois caractéristiques étaient présentes. Afin de préciser davantage le positionnement de notre recherche, nous spécifions son intégration dans la recherche en design. Findeli fait la distinction entre trois formes de recherche : la recherche *pour* le design, mise en œuvre dans le cadre d'un projet de design où l'objet produit suffit à témoigner des résultats de la recherche ; la recherche *sur* le design, lorsqu'une autre discipline scientifique produit des connaissances sur les objets relevant du design ; la recherche *par* le design, aussi appelée recherche-projet, « une forme de recherche à la fois rigoureuse du point de vue scientifique et féconde pour la profession et les usagers » (2005 : 8).

Située entre la « créativité inhérente à l'acte artistique ou professionnel » et la « rigueur méthodologique à laquelle est soumis tout projet de recherche » (Findeli & Coste, 2007 : 149), la recherche-projet est une troisième voie possible pour la recherche en design. Cette approche méthodologique est conçue et développée par Findeli (2005, 2015), spécifiquement pour des chercheurs qui possèdent également des compétences professionnelles dans les disciplines du projet (architectes, designers, paysagistes, etc.). Le projet est au designer ce que le terrain est à l'anthropologue : il nourrit la recherche. Parce que nos terrains sont des projets de design, nous vérifions que notre recherche possède les quatre caractéristiques identifiées par Alain Findeli et Anne Coste :

- elle est ancrée dans le projet, s'appuyant donc sur une situation singulière visant à modifier le cours des choses ;
- elle est empirique et doit permettre d'observer tant le monde extérieur sur lequel porte le projet que le monde intérieur des acteurs du projet (intentions, valeurs, attentes, etc.) ;

---

75 Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande à qui est attribuée la première utilisation du terme « *action research* » en 1944 pour décrire ses propres recherches.

- elle se livre à un travail réflexif « en action » et interprétatif « hors action » ;
- elle conduit à des conclusions aussi générales que possible au triple plan de la théorie, de la pratique professionnelle et de l'enseignement. (2007 : 153)

Rapportées à notre contexte, ces quatre composantes de la recherche-projet sont présentes et s'intègrent dans la définition de la recherche-action. Notre recherche s'appuie sur des projets de design contextuels où notre présence vise à la fois la recherche de solutions aux problèmes identifiés et l'apport de données empiriques sur la situation. Elle concerne aussi bien l'expérience des acteurs des projets que les retombées collectives de ces travaux de co-conception. Enfin, les conclusions ont un impact sur les missions des agents du Lab' et leur manière d'accompagner des projets par la démarche de design.

Par la confrontation avec des théories existantes, nous proposons, à travers ce manuscrit, des apports théoriques pour la recherche en design, ainsi que pour la pratique et la formation du design en France. La recherche-projet fait partie de l'ensemble plus vaste des méthodes de recherche dites « qualitatives ». Findeli (2005) précise que la recherche-projet s'apparente à la recherche-action par son caractère engagé, à la MTE pour ses itérations entre travail empirique et théorique, ou encore à la recherche participative (Anadon, 2013) lorsque les usagers sont mobilisés. Il précise que « pour penser juste en design, il faut penser en action et non dans une tour d'ivoire » (Findeli, 2005). La recherche en design s'appuie et ancre la réflexion dans la réalité, la complexité et les contradictions du projet de design.

Pour réaliser une recherche-projet, le chercheur est également designer. Afin d'articuler ces deux réalités, Findeli (2015) fait la distinction entre la question de recherche et la question de projet et indique que la recherche peut découler de la transformation d'une question de design en question de recherche. Les projets de design constituant nos cas d'étude apportent des données pour répondre à notre question de recherche : quelles sont les conséquences de la collaboration pour les participants à la co-conception de politiques publiques ? En parallèle, en étant également impliquée en tant que designer dans ces projets, nous mettons en œuvre des stratégies permettant de constituer les collectifs et accompagner cette collaboration. Nous pouvons apporter des réponses théoriques et pratiques, à la fois sur les effets de la collaboration dans les projets de conception de politiques publiques (§3.2) et sur le rôle du designer dans ces projets (§4.1).

Bien que nous nous inspirions de méthodes de recherche existantes et documentées, nous les adaptons à nos terrains. D'après Lysianne Lécho Hirt la pratique ethnographique du designer ressemble à un « bricolage intellectuel et pragmatique » où il « hybride plusieurs



outils ou en invente » (Léchoth Hirt et al., 2015 : 69). Les chercheurs en design construisent leur recherche en empruntant des méthodes à d'autres disciplines et en ajoutant des « initiatives personnelles, spontanées, ou des pratiques artistiques diverses » (Nova, 2021 : 17). Dans la suite de cette partie, nous présentons les projets de design choisis comme terrains de recherche, puis nous détaillons les méthodes de recherche mises en œuvre.

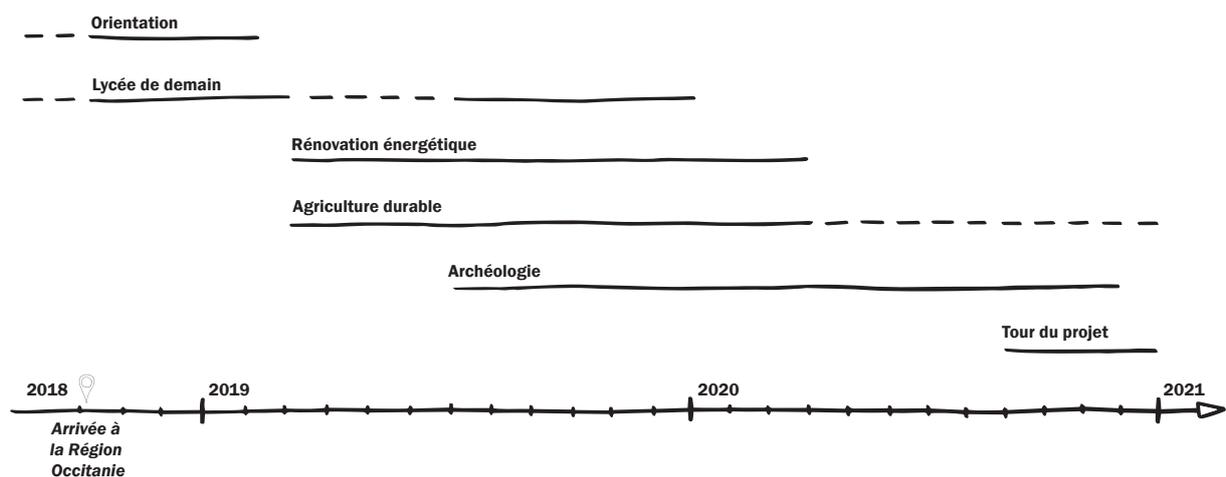
### **2.2.2 Étude de cas : six projets de co-conception comme terrains de recherche**

Afin de faire émerger des données, concernant la mise en œuvre de la démarche de design pour concevoir des politiques publiques, nous avons fait le choix de prendre comme terrains d'étude plusieurs projets. Ceux-ci sont des exemples d'application de la démarche de design sur différents sujets, au sein de la Région Occitanie. Dans le cadre de recherches sur des processus organisationnels, l'étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006 ; Yin, 2003) est une stratégie qui permet d'explorer et de rendre compte de phénomènes complexes. Elle est définie comme « une étude de cas longitudinale comportant plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas et dans laquelle des investigations sont également menées au niveau de l'ensemble du cas » (Musca, 2006 : 157). Concernant notre recherche, cela signifie que nous avons étudié l'accompagnement par la démarche de design dans son ensemble et son application sur plusieurs projets. L'aspect longitudinal signifie que ces cas sont observés sur au moins deux moments différents. Geneviève Musca (2006 : 155) précise que « l'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée ». Notre recherche s'est focalisée sur le processus de design à travers les étapes de conception et en interrogeant les agents sur la mise en œuvre des solutions. Cohérente avec la MTE (Glaser & Strauss, 1967), l'étude longitudinale de cas enchâssés cherche à identifier et expliquer des dynamiques en partant de l'analyse de contextes particuliers (Musca, 2006). L'étude de plusieurs cas permet alors de renforcer la validité par rapport à une étude de cas unique. Ce choix est l'un des deux aspects de la triangulation (§2.2). Musca rappelle que « les cas sont choisis pour des raisons théoriques et non statistiques » (2006 : 160). L'objectif étant d'identifier des processus généraux à partir de cas particuliers, ceux-ci sont sélectionnés à partir d'éléments de contrastes ou de similarité. Dans le cadre de notre recherche, nous avons sélectionné six cas (Figure 26) à partir de plusieurs critères :

- il s'agit de projets de conception ou de réajustement de politiques publiques, menés avec des agents publics de la Région Occitanie ;

- la démarche de design a été mise en place par une équipe composée d’au moins un designer<sup>76</sup> pour accompagner le projet ;
- les agents des directions accompagnées ont été mobilisés à toutes les étapes de la démarche de design, puisque nous souhaitons connaître leur expérience et leur appropriation de ce processus ;
- l’accompagnement par l’équipe « design » a pris fin au plus tard en décembre 2020. Nous nous intéressons aux effets de la démarche lors de la mise en œuvre, après la phase de conception, alors l’accompagnement devait être terminé depuis plusieurs mois lors de l’entretien avec les agents mobilisés sur le projet<sup>77</sup>.

Les six projets sélectionnés présentent toutefois des différences que nous détaillons. Ils sont présentés chronologiquement sur la Figure 26. Une ligne représente la mise en place de la démarche de design sur un projet ; les traits pleins indiquent la période d’observation et les traits en pointillés signifient un accompagnement non observé.



**Figure 26. Représentation chronologique des projets accompagnés par la démarche de design et observés.**

Les cinq premiers projets ont été menés par les agents du service IPP, dans lequel nous étions intégrée. Les projets « Lycée de demain » et « Orientation » étaient déjà en cours lors de notre arrivée au Lab’ en octobre 2018. Nous avons observé une démarche de design en construction faisant suite au programme *Transfo* (§2.1.2). À travers ces missions, le service IPP avait pour but d’expérimenter des méthodes, améliorer son accompagnement

76 Une personne ayant réalisé une formation en design de quatre ou cinq ans dans un établissement délivrant un diplôme de designer, ou un étudiant en cours de formation.

77 Entretiens réalisés en janvier et mai 2021 (§2.2.4).



et renforcer sa légitimité. Il s'agit de cas exploratoires dans le cadre de notre recherche. Les deux projets suivants — « Agriculture durable » et « Rénovation énergétique » — ont été observés de bout en bout. Toutes les étapes de la démarche de design, telles que proposées par l'équipe du Lab' (§2.1.3), ont été mises en œuvre. Le projet « Archéologie » devait entrer dans cette catégorie, mais l'accompagnement a été arrêté en raison de contraintes économiques et organisationnelles. Ces trois cas, par leurs similarités, nous permettent d'observer et d'identifier des éléments communs.

Le dernier cas, nommé « Tour du projet en 80 jours », est un partenariat entre la Région Occitanie et le Master DIS de l'Université de Nîmes, mené entre septembre et décembre 2020. Les étudiants-designers étaient répartis en quatre groupes sur quatre sujets différents dans le but de mettre en place la démarche de design avec les agents porteurs de projets. Nous avons alors un rôle de commanditaire, d'enseignante et d'observatrice. Nous avons sélectionné ce projet en raison des contrastes qu'il présentait avec les précédents concernant les protagonistes et le calendrier. Chacun de ces six projets est présenté, afin de préciser le sujet, les dates de l'accompagnement, les personnes mobilisées ainsi que les objectifs, la méthodologie mise en place et les idées développées.

### **Orientation**

Le projet « Orientation » a été mené de décembre 2017 à janvier 2019, avec la Direction de l'Emploi et de la Formation (DEF). Il visait à imaginer le Service Public Régional de l'Orientation (SPRO), avec pour objectif de « garantir à toute personne l'accès à une information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications et les débouchés<sup>78</sup> ». La Région était chargée de coordonner les acteurs locaux et proposer un premier niveau d'accueil et d'information pour les publics. Afin de réaliser cette co-conception, les parties prenantes mobilisées étaient : des agents publics (chargés de mission, chargés d'information, agents d'accueil de Maisons de Région) ; des partenaires institutionnels et professionnels sur les sujets de l'emploi et de la formation ; des conseillers d'orientation et des animateurs de centres de ressources ; des personnes en recherche d'emploi, telles que des jeunes suivis par des missions locales, des bénéficiaires du RSA<sup>79</sup> ou des personnes inscrites chez Pôle Emploi.

---

78 D'après l'article du projet sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Service-Public-Regional-de-l-Orientation-2018>

79 Revenu de Solidarité Active, prestation sociale française qui vise un revenu minimal.

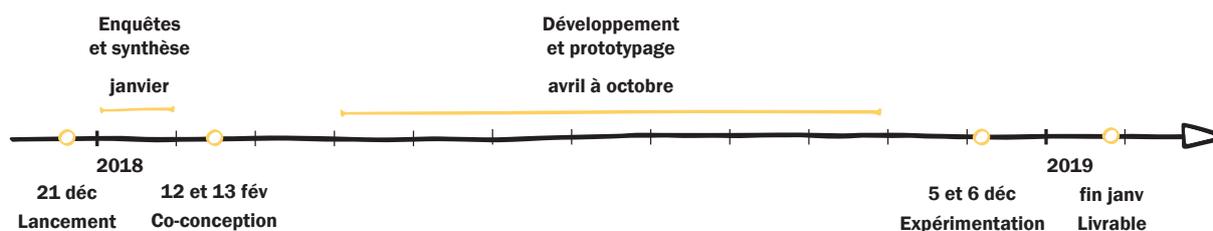


Figure 27. Représentation chronologique du projet « Orientation ».

L'équipe du Lab' a accompagné ce projet en mettant en place une démarche de design. La Figure 27 présente chronologiquement les étapes du projet, du lancement en décembre 2017 à la réalisation du livrable en janvier 2019. Lors des enquêtes, les agents ont réalisé des entretiens avec des usagers, des partenaires et des professionnels de l'orientation et de la formation, ainsi que des temps collectifs pour confronter les expériences. À la suite de la synthèse des enquêtes, l'atelier de co-conception, organisé en février 2018, a abouti au développement de quatre idées :

- la Boussole, une solution numérique collaborative de partage de ressources, à destination de tous les acteurs ;
- Mon parcours en main, une application numérique à destination de l'utilisateur, pour l'accompagner dans son parcours d'orientation professionnelle ;
- Mix'Cités, un projet de co-construction pour développer les cités de l'orientation ;
- le Défi Régional du SPRO, la volonté de mettre en œuvre des collaborations entre acteurs, afin de résoudre des défis complexes.

Les deux solutions numériques ont été utilisées par le Carif-Oref<sup>80</sup>, un partenaire de la Région, pour faire évoluer le site Internet existant<sup>81</sup>. Le projet Mix'Cités a donné lieu à un développement complémentaire. Lors de notre arrivée à la Région Occitanie, nous avons participé à un atelier, le 10 octobre 2018, pour préciser le prototype de Maison de l'Orientation. Celui-ci a donné lieu à la « Cité éphémère de l'orientation », une expérimentation grandeur nature organisée en décembre 2018, à Montpellier. Par la suite, deux Maisons de l'Orientation<sup>82</sup> ont ouvert fin 2019, à Montpellier et à Toulouse. Les deux cheffes de projet de la DEF, qui étaient présentes lors de l'accompagnement, ont rejoint les effectifs de la Maison de l'Orientation de Montpellier.

80 Centre animation ressources d'information sur la formation/Observatoire régional emploi formation.

81 Évolution du site Internet <https://www.meformerenregion.fr/>

82 Page dédiée aux Maisons de l'Orientation sur le site Internet de la Région Occitanie : <https://www.laregion.fr/maisons-orientation>



## Lycée de demain

La Région Occitanie a fait le choix de la jeunesse comme priorité<sup>83</sup>. La démarche exploratoire « Lycée de demain », en lien avec la Direction de la Maîtrise d’Ouvrage Éducative (DMOE) et la Direction de l’Éducation et de la Jeunesse (DEJ), avait pour objectifs de faire émerger des projets et idées innovantes, les tester, les évaluer, puis les adapter et les partager à un maximum de lycées<sup>84</sup>. Il ne s’agissait pas d’imaginer un lycée de demain, mais de favoriser la diffusion de l’innovation dans tous les lycées. Pour ce faire, les parties prenantes mobilisées étaient : des agents régionaux (chefs de projet et agents régionaux des lycées), des proviseurs et des gestionnaires, des enseignants, des CPE<sup>85</sup> et des assistants d’éducation, des responsables de maintenance et de restauration, des conseillers d’orientation et des documentalistes, des lycéens, ainsi que des parents d’élèves. Bien que de nombreux agents régionaux aient été mobilisés pour réaliser les immersions, seulement une cheffe de projet a suivi l’ensemble de la démarche. Un responsable de service a rejoint la deuxième partie de l’accompagnement en juillet 2019 pour participer à l’expérimentation.

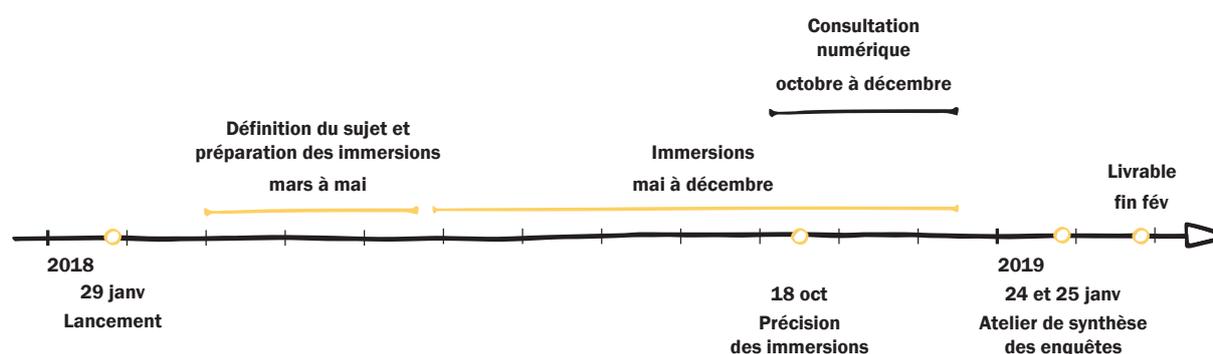


Figure 28. Représentation chronologique de la première partie du projet « Lycée de demain ».

L’accompagnement par l’équipe du Lab’ a commencé en janvier 2018 (Figure 28) afin de répondre à une commande de la Présidente de Région. Après des étapes de définition du sujet et de préparation des enquêtes, des immersions ont été réalisées dans treize lycées de la région. Lors de notre arrivée en octobre 2018, nous avons organisé, avec l’équipe projet, un atelier pour améliorer les outils d’enquête existants. Nous avons proposé de nouvelles méthodes de recueil de données et adapté certains outils pour réaliser des

83 D’après le site Internet de la Région, sur la page dédiée au projet : <https://www.laregion.fr/-lycee-de-demain>

84 D’après l’article du projet sur le site Internet du Lab’ : <https://lelab.laregion.fr/Le-Lyce-de-demain>

85 Conseiller principal d’éducation.

enquêtes ciblées sur des sujets identifiés, tels que l'orientation, les salles de travail ou encore la circulation de l'information.

En complément des immersions, une concertation en ligne<sup>86</sup> a été ouverte pour recueillir des témoignages et des idées, d'octobre à décembre 2018. L'ensemble de la matière collectée, dans le cadre de la démarche d'enquête, a été analysée et synthétisée lors de deux journées de travail collectif, fin janvier 2019. Cette analyse a abouti à l'identification de huit besoins<sup>87</sup> :

- un lycée qui fait de l'orientation une priorité ;
- des méthodes pédagogiques qui évoluent, un usage du numérique à bien doser ;
- permis de se détendre ;
- un accélérateur de citoyenneté ;
- un lycée qui se soucie de son impact environnemental ;
- un lycée décloisonné pour une meilleure circulation de l'information ;
- concevoir, petits et grands changements, avec les usagers ;
- focus sur le thème de l'alimentation.

Le livrable, présentant la démarche et les huit besoins identifiés, a été transmis à tous les lycées de la région en janvier 2019. Afin de répondre aux besoins, un appel à candidater, intitulé « innovations pour imaginer le lycée de demain », a été adressé aux 224 lycées de la région, en décembre 2019. Les projets sélectionnés ont été accompagnés par la DMOE et des prestataires, et des expérimentations ont été mises en place dans certains lycées.

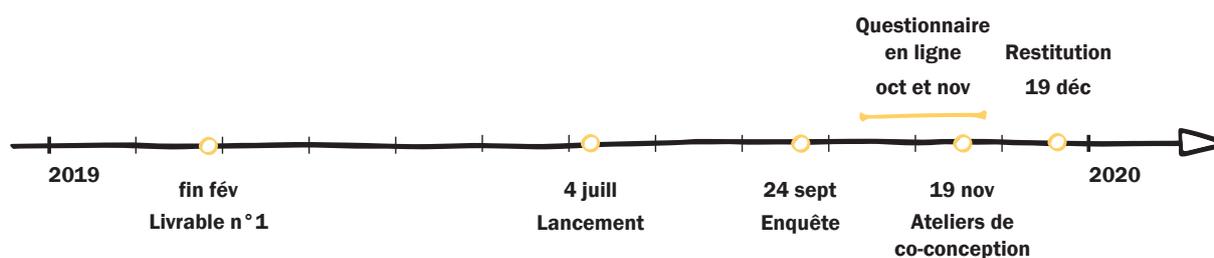


Figure 29. Représentation chronologique de la deuxième partie du projet « Lycée de demain ».

86 La concertation s'est articulée autour de quatre phases : la définition des sujets à débattre, la déclinaison des idées, l'approfondissement de ces idées puis la priorisation et les recommandations. Accessible pendant trois mois, sur le site Internet <https://jeparticipe.laregioncitoyenne.fr/>, elle a été alimentée par 363 participants.

87 Les huit besoins sont détaillés dans le livrable du projet, accessible sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Le-Lycee-de-demain>



Pour répondre au besoin « concevoir, petits et grands changements, avec les usagers », plusieurs expérimentations de concertations ont été mises en place par la DMOE, dans le cadre de la construction de nouveaux bâtiments dans les lycées. Nous avons accompagné l'une d'entre elles, dans un lycée de Montpellier, de juillet à décembre 2019 (Figure 29). Une immersion dans le lycée a été organisée en septembre 2019, suivie de quatre ateliers de co-conception le 19 novembre. En parallèle, un questionnaire en ligne a été transmis à tous les lycéens, afin de préciser leurs besoins. Enfin, les résultats de ce travail ont été présentés en décembre. En plus d'impliquer les usagers dans le projet de construction, cet accompagnement avait pour objectif de tester une méthode appropriable par les agents de la DMOE, afin d'envisager sa reproductibilité.

### **Agriculture durable**

Le projet « Agriculture durable » a été accompagné par l'équipe du Lab' en suivant toutes les étapes de la démarche de design (§2.1.3), du questionnement de la commande à la feuille de route. Ce sujet stratégique était complexe et avait de forts enjeux<sup>88</sup> du fait de l'ambition politique et de la présence sur le territoire d'acteurs aux positions fortes, tels que les syndicats agricoles. L'accompagnement des agriculteurs vers une agriculture durable était ressorti comme prioritaire pour les citoyens lors d'une consultation régionale sur le thème de l'alimentation. En raison de cette attente sociétale, des enjeux économiques du secteur agricole et de la nécessité d'adaptation face aux changements climatiques, la Direction de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (DAAF) a souhaité repenser sa politique agricole, en repartant des besoins des acteurs du territoire. Une responsable de cette direction ainsi que quatre cheffes de projet ont constitué l'équipe projet, accompagnée par l'équipe du Lab' de février 2019 à mars 2020. Deux élus référents étaient également mobilisés, afin de suivre l'avancement. En complément, les parties prenantes étaient : des chargés de mission et des responsables de collectivités locales, des chercheurs sur le sujet, des animateurs territoriaux et des conseillers agricoles, des représentants de coopératives, des professionnels de lycées agricoles, des agriculteurs (éleveurs, maraîchers, céréaliers, viticulteurs, etc.), ainsi que des représentants d'associations de consommateurs.

---

88 D'après l'article du projet sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/L-agriculture-durable-2019>

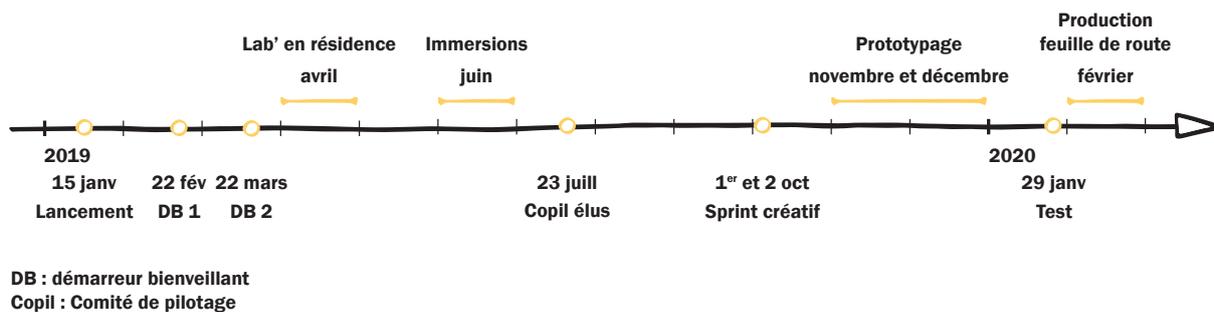


Figure 30. Représentation chronologique du projet « Agriculture durable ».

Lancé en janvier 2019 (Figure 30), l’accompagnement par l’équipe du Lab’ a commencé par des temps de travail avec l’équipe projet, ainsi que deux démarreurs bienveillants avec les élus référents. Des immersions ont été réalisées sur deux territoires régionaux, les 6 et 7 juin 2019 dans les Pyrénées-Orientales et les 20 et 21 juin dans le Tarn-et-Garonne. Cette phase d’enquête a été complétée d’entretiens ciblés avec des experts et des chercheurs. L’ensemble des données a été synthétisé afin d’identifier les besoins. Cette synthèse a été présentée aux élus régionaux en juillet, puis elle a servi de base de travail pour les nombreux acteurs présents lors du *sprint créatif*<sup>89</sup>, début octobre 2019. À l’issue de ces deux journées de co-conception, les acteurs ont développé plusieurs propositions qui ont ensuite été prototypées par les professionnels du Lab’, appuyés de l’équipe projet. Le 29 janvier 2020 a eu lieu la « journée agriculture durable », où plus de 200 participants ont testé et évalué les solutions envisagées. Les enseignements issus de cette journée ont permis d’améliorer les solutions, de réaliser une feuille de route pour leur mise en œuvre et d’aboutir à une validation politique, en mars 2020.

À l’issue de cette année de travail, la vision politique de la Région Occitanie a été précisée et cinq solutions ont été développées<sup>90</sup> :

- le contrat Agriculture durable, pour accompagner les agriculteurs, ainsi que les entreprises agroalimentaires, dans une démarche de transition vers une agriculture durable ;
- le forum des accompagnateurs, pour mettre en réseau ceux qui accompagnent les agriculteurs sur le terrain ;
- l’identification et la valorisation des produits issus de l’agriculture durable, grâce à la marque régionale Sud de France ;

89 Le *sprint créatif* est présenté dans les parties 2.1.3 et 3.1.2.

90 La synthèse de la démarche est visible sur l’affiche en Annexe 9 et le détail des solutions est disponible dans le livrable, accessible sur le site Internet du Lab’ : <https://lelab.laregion.fr/L-agriculture-durable-2019>



- l'association des citoyens aux travaux sur l'agriculture et l'alimentation, en les informant et en les faisant participer ;
- le tiers-lieu agricole sur un lycée, afin de favoriser de nouvelles formes de collectifs entre agriculteurs, citoyens, chercheurs, etc.

Après cet accompagnement, deux agents du service IPP ont continué à être présents aux côtés de l'équipe de la DAAF, jusqu'en décembre 2020, afin de mettre en place l'expérimentation du contrat Agriculture durable. Démarrée début 2021, cette expérimentation vise une généralisation progressive du dispositif sur l'ensemble du territoire régional. Concernant les autres solutions, elles sont développées progressivement : les citoyens ont été associés *via* le lancement d'un budget participatif sur l'alimentation durable, en mai 2020 ; un appel à manifestation d'intérêt a été proposé aux lycées agricoles, en décembre 2020, afin de tester concrètement un tiers-lieu dans plusieurs établissements ; des accompagnateurs territoriaux ont été mobilisés dans le cadre de l'expérimentation du contrat.

### **Rénovation énergétique**

Concernant le projet « Rénovation énergétique », la Région Occitanie s'était engagée dans un scénario de transition dans lequel la réduction des consommations d'énergie était un levier majeur. Dans ce contexte, la rénovation énergétique de l'habitat était une priorité, d'autant plus que la compétence, initialement portée par l'État, devenait régionale. La Direction de la Transition Écologique et Énergétique (DiTEE) a fait appel au Lab' pour concevoir un nouveau Service public régional de la rénovation énergétique, plus lisible et identifiable par le particulier<sup>91</sup>. L'équipe projet était composée d'une responsable et d'un chef de projet de la DiTEE, de deux membres de l'Agence Régionale Énergie Climat (AREC), un satellite régional, ainsi que d'une responsable et deux agents de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). Le fonctionnement collectif était primordial sur ce sujet puisque ces acteurs avaient deux ans pour concevoir et mettre en œuvre un nouveau service public. En effet, il était prévu que L'ADEME arrête le financement du service préexistant en janvier 2021, celui-ci devenant une compétence régionale. Afin de réaliser ce projet, les parties prenantes mobilisées en complément étaient : des agents et des élus de collectivités locales, des conseillers énergie et des responsables de structures de conseil, des agents immobiliers, des banquiers et des notaires, des artisans, des particuliers, ainsi que des représentants d'associations de consommateurs.

---

91 D'après l'article du projet sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Service-public-de-la-renovation-energetique-2019>

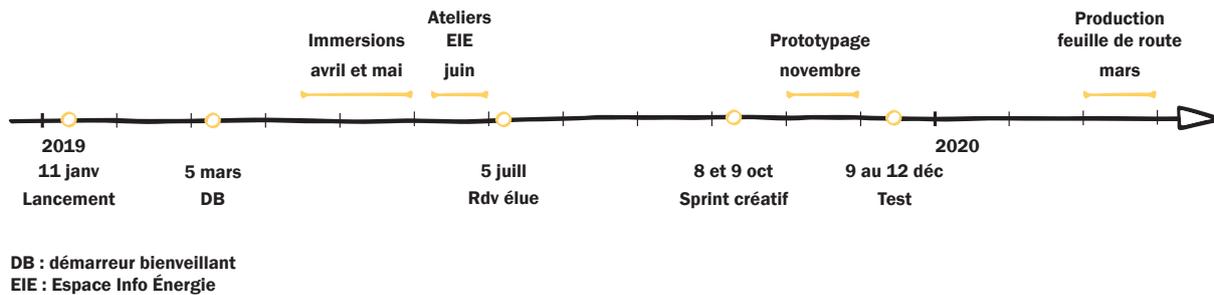


Figure 31. Représentation chronologique du projet « Rénovation énergétique ».

La mission d’accompagnement s’est étalée de février 2019 à mars 2020. Le déroulé, présenté sur la Figure 31, est similaire à celui du projet « Agriculture durable ». Après les premiers temps de travail avec l’équipe projet, un démarreur bienveillant avec l’élue référente a eu lieu le 5 mars 2019. Par la suite, des immersions ont été organisées sur trois territoires régionaux : les 16 et 17 avril en Pays Albigeois et Bastides, les 9 et 10 mai sur le territoire de l’Agglomération de Béziers et les 22 et 23 mai en Pays Sud Toulousain. Afin d’inclure les professionnels travaillant déjà sur le sujet, des rencontres, avec les responsables et les conseillers des plateformes de la rénovation et des espaces info-énergie (EIE), ont été mise en place en juin. Après une présentation et une validation des enseignements à l’élue, un *sprint créatif* a eu lieu les 8 et 9 octobre 2019. Regroupant trente-cinq participants aux points de vue variés, ce travail collectif a abouti au développement de sept solutions<sup>92</sup> :

- la charte, un document rédigé et signé par tous les partenaires régionaux, indique une vision claire et partagée ;
- la communication adaptée pour valoriser le service public *via* une identité facilement repérable, lisible et rassurante ;
- le guichet unique pour informer les usagers dans les territoires. L’objectif est de coordonner les conseillers existants au sein d’un lieu unique pour plus de visibilité et de liens entre les structures ;
- le conseiller unique accompagne les particuliers qui entament un parcours de rénovation de leur logement, afin de réaliser des opérations performantes ;
- le fonds unique pour faciliter le montage financier. En plus de proposer un dossier unique, le fonds permet des avances pour les artisans et des taux réduits pour les particuliers ;

92 Le détail des solutions est disponible dans le livrable du projet, accessible sur le site Internet du Lab’ : <https://lelab.laregion.fr/Service-public-de-la-renovation-energetique-2019>



- le comité de régulation sanctionne les mauvaises pratiques pour maintenir la confiance, grâce à un contrôle mutualisé et des décisions collectives à l'échelle régionale ;
- la coopérative peut être mise en place sur certains territoires pour fédérer les acteurs et porter la dynamique collectivement.

L'ensemble de ces propositions a été prototypé puis testé auprès des parties prenantes en décembre 2019<sup>93</sup>. Les retours ont permis d'améliorer les solutions et d'aboutir à une feuille de route pour la mise en œuvre. Les guichets uniques et les conseillers uniques ont été mis en place dès 2021, à la suite d'un premier appel à manifestation d'intérêt. La campagne de communication a été lancée en même temps afin d'informer les particuliers du déploiement du service<sup>94</sup>. Le dossier unique pour la demande de financement a également été mis en place en 2021.

### **Archéologie**

Le projet « Archéologie » a été écourté et, par conséquent, les solutions n'ont pu être ni prototypées ni testées. Toutefois, nous ne pouvions le prévoir au début de l'accompagnement, alors nous avons choisi de garder ce cas, afin de pouvoir comparer les expériences des agents avec celles de personnes ayant participé à l'ensemble de la démarche de design. Le projet « Archéologie » concernait le Plan régional de valorisation du patrimoine archéologique, porté par la Direction de la Culture et du Patrimoine (DCP). Les objectifs étaient de « rendre l'archéologie accessible à tous, soutenir la recherche et le partage de la connaissance, et insérer l'archéologie dans le développement touristique<sup>95</sup> ». Pour ce faire, l'équipe projet, composée de deux responsables de service et une cheffe de projet, a été accompagnée par l'équipe du Lab' de juillet 2019 à novembre 2020 (Figure 32). En complément, les parties prenantes mobilisées étaient : des agents de collectivités et d'offices de tourisme, des archéologues, des chercheurs, des associations culturelles, des responsables de musées et de sites de fouille, des chargés de médiation, des visiteurs et des non-visiteurs.

93 Les prototypes sont détaillés dans la partie 4.1.2.

94 Site Internet du service public de la rénovation énergétique en Occitanie : <https://renovoccitanie.laregion.fr/>

95 D'après l'article du projet sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Plan-regional-de-valorisation-du-patrimoine-archeologique-2020>

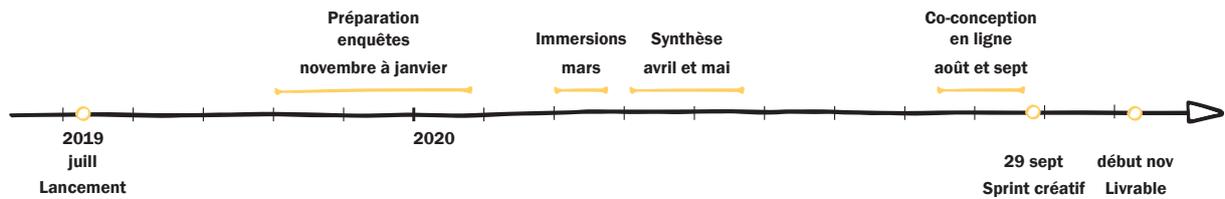


Figure 32. Représentation chronologique du projet « Archéologie ».

Après les premières réunions en 2019, des entretiens avec des experts et chercheurs ont eu lieu en janvier 2020 et des immersions ont été organisées, le 2 mars à Nîmes, ainsi que les 3 et 4 mars sur le territoire narbonnais. En raison des confinements et des contraintes sanitaires, le *sprint créatif*, initialement prévu en mai, a été en partie transformé en distanciel et, pour l'autre partie, reportée en présentiel en septembre 2020. À la suite de ces temps de travail collectif, douze idées ont été proposées<sup>96</sup> :

- Arché'Occitanie, la création d'un réseau professionnel, pour tous les acteurs de l'archéologie en Occitanie ;
- un forum de rencontre du réseau Arché'Occitanie, organisé tous les ans ;
- le musée comme tiers-lieu, pour attirer les visiteurs autrement que pour les collections et expositions du musée ;
- NarboVia hors les murs, pour que le musée narbonnais crée du lien avec le public ;
- une boîte à outils de médiation afin de rendre les expositions accessibles à tous ;
- Archéo'POP, la mise en place d'objets décalés dans les musées, pour interpeller les visiteurs, en lien avec des artistes ;
- les balades thématiques autour de l'archéologie, pour lier ce thème à l'attractivité du territoire ;
- des projets de territoire, pour impulser une coopération locale autour de l'archéologie ;
- le portail de la recherche archéologique en Occitanie, pour partager et valoriser les travaux de recherche ;
- une co-construction sur un thème commun aux différents sites, pour faire rayonner l'archéologie en région ;
- un appel à projets spécifique, pour faire le lien entre recherche et médiation ;
- une journée au musée, l'objectif étant de rendre les musées plus interactifs.

La situation sanitaire ayant entraîné de nouvelles priorités économiques régionales, le

96 Le détail des douze idées est disponible dans le livrable du projet, accessible sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Plan-regional-de-valorisation-du-patrimoine-archeologique-2020>



projet a manqué de portage politique et d'implication des agents de la DCP. De ce fait, l'accompagnement par l'équipe du Lab' a pris fin, après la réalisation d'un livrable présentant les douze idées retenues et une proposition de feuille de route. La mise en œuvre a été repoussée, néanmoins les agents de la DCP ont mis en place des groupes de travail avec des partenaires et des professionnels pour développer certaines idées et envisager leur déploiement.

### Tour du projet en 80 jours : partenariat avec des étudiants en design

Le dernier cas d'étude a été mis en place spécialement pour apporter de nouvelles données à notre recherche. En effet, l'observation participante réalisée (§2.2.3) a mis en évidence deux limites de cette méthode :

- notre position de designer impliquée rendait difficiles l'observation et la prise en compte de multiples détails et supposait un point de vue partiel et subjectif sur la situation (Olivier de Sardan, 2014) ;
- nous avons observé des évolutions de posture de certains agents publics et, pour cette raison, il nous semblait intéressant de tester des entretiens avant puis après l'accompagnement par la démarche de design pour les comparer.

Afin d'inclure un cas d'étude dans lequel nous n'étions pas impliquée en tant que designer, et dont la temporalité était connue<sup>97</sup>, nous avons instauré un partenariat entre la Région Occitanie, représentée par le Lab', et le Master DIS de l'Université de Nîmes, en février 2020 (Figure 33).

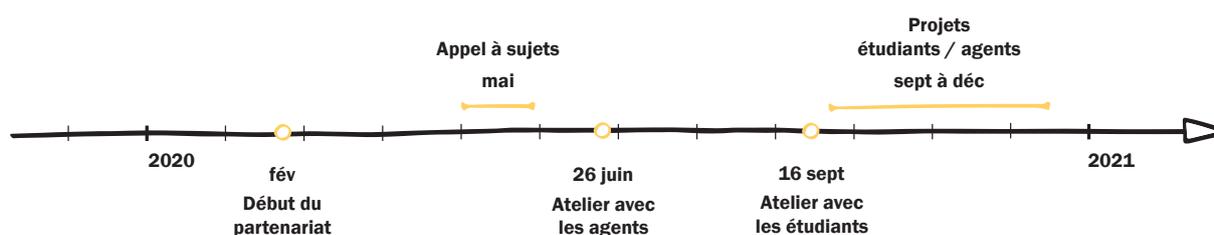


Figure 33. Représentation chronologique du partenariat entre le Master DIS et la Région Occitanie.

Un appel à sujet a été lancé en interne de la collectivité en mai 2020, afin d'informer les agents sur ce partenariat et sélectionner quatre sujets de travail pour les étudiants. L'information a été transmise *via* l'intranet de la Région Occitanie sous une forme visuelle

<sup>97</sup> Lors du lancement de ce partenariat, nous étions en deuxième année de doctorat et avons prévu de finir les enquêtes de terrain en janvier 2021, afin de nous concentrer sur la rédaction lors de notre troisième année.

(Annexe 11) et à l'oral par le directeur du Lab' lors des réunions de directeurs (CoDir). Nous avons réalisé une communication mettant l'accent sur la temporalité de cet accompagnement — trois mois — et l'aspect à la fois exploratoire et concret de la démarche. L'appel à sujet présentait ce projet, intitulé « Tour du projet en 80 jours », en empruntant les codes du voyage et de la découverte avec des visuels tels qu'une montgolfière, un bateau ou encore un sous-marin. Une fois les sujets sélectionnés, un atelier de lancement a été organisé avec les agents, le 26 juin 2020, avec plusieurs objectifs : leur présenter la démarche de design et les finalités de ce partenariat ; les interroger sur leurs attentes et leurs motivations ; préciser leurs commandes avant de les présenter aux étudiants.

Les finalités de ce partenariat étaient triples :

- apport pédagogique pour les étudiants qui apprenaient à mener des projets concrets, du questionnement de la commande au développement de solutions, tout en collaborant avec des non-designers ;
- développement des projets pour les agents qui s'engageaient à participer dans le but d'avancer sur leurs problématiques et aboutir à des solutions concrètes ;
- production de données de recherche pour nous qui observions ce travail collectif.

Pour ces trois raisons, l'implication des agents à chaque étape et leur collaboration avec les étudiants était primordiale, afin d'offrir une expérience riche aux étudiants, une appropriation des résultats et une expérience de la démarche de design aux agents, ainsi que des conditions d'observations et d'entretiens optimales pour notre recherche. Un calendrier du projet (Figure 34) a été transmis aux agents mobilisés, dès juin 2020, pour définir les jours où leur présence était obligatoire, en lien avec les étapes de la démarche de design. Concrètement, de mi-septembre à mi-décembre 2020, dix-sept étudiants de deuxième année du Master DIS, ont travaillé avec six agents de la Région Occitanie sur quatre sujets différents<sup>98</sup> :

- exploration et valorisation de l'urbanisme tactique, avec deux agents de la Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme (DAFU) ;
- accompagnement des collectivités qui construisent ou agrandissent des zones d'activité économique, afin de mieux intégrer les critères environnementaux, avec une cheffe de projet de la DAFU ;
- animation de la stratégie régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), en lien avec une cheffe de projet de la Direction de l'Économie et de l'Innovation (DEI) ;

---

98 Un document de synthèse est accessible, sur la page dédiée au projet, sur le site Internet du Lab' : <https://lelab.laregion.fr/Tour-du-projet-en-80-jours-2020>



- développement de la vie étudiante dans les villes universitaires d'équilibre, c'est-à-dire les villes universitaires sur le territoire régional, excepté Toulouse et Montpellier, avec deux agents de la Direction de la Recherche, du Transfert technologique et de l'Enseignement Supérieur (DRTES).

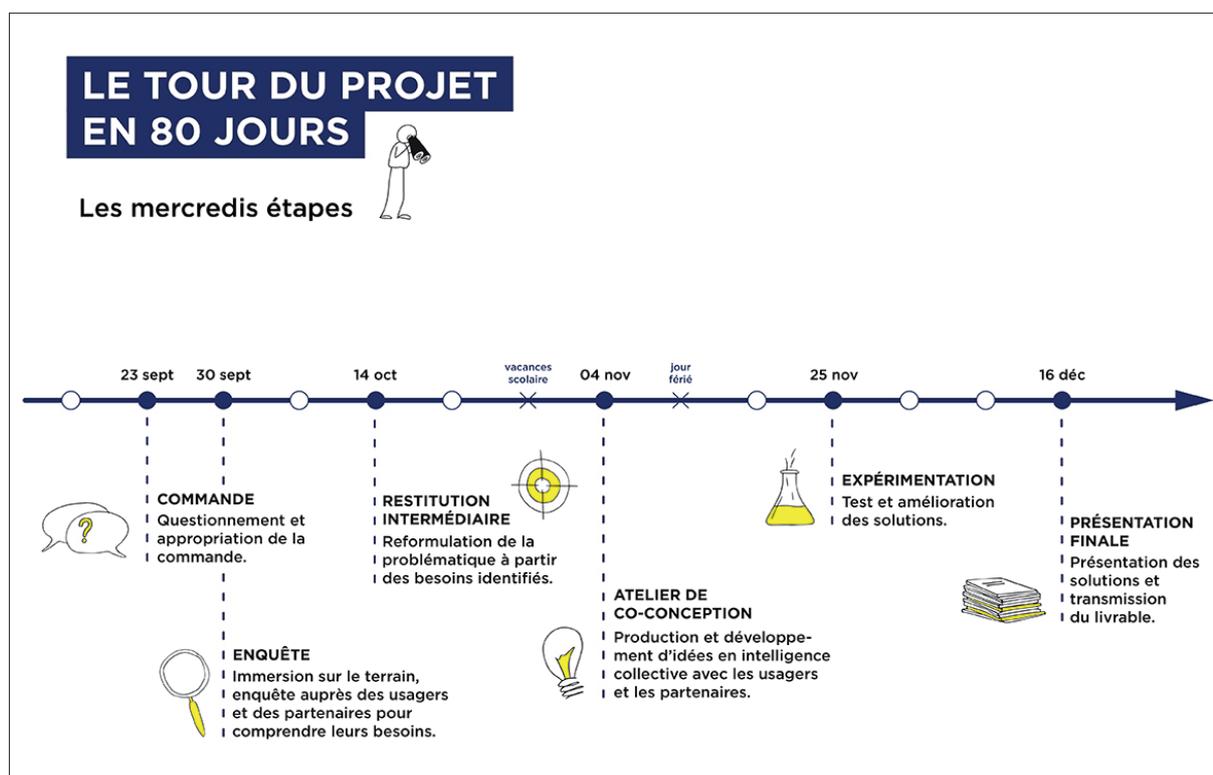


Figure 34. Calendrier du « Tour du projet en 80 jours » indiquant les six étapes où la présence des agents était indispensable.

Commencé en présentiel, le partenariat a eu lieu en distanciel *via* les outils *Zoom* ou *Teams* à partir du 4 novembre, en raison du confinement survenu en novembre 2020. En plus des six mercredis programmés, les agents et étudiants étaient invités à communiquer et échanger régulièrement. De notre côté, nous étions disponible pour répondre aux interrogations des agents et donner des indications concernant les étapes à venir. Les étudiants étaient accompagnés par deux enseignants designers, dont nous-même. Nous avons réalisé quatre demi-journées d'enseignement, réparties tout au long du projet, pour suivre l'avancement. Lors du bilan du partenariat en janvier 2021, les agents ont salué la mobilisation des étudiants et la qualité des propositions, malgré les difficultés du contexte et le temps court. Un second partenariat a été mis en place de septembre 2021 à janvier 2022, en prenant en compte les propositions d'améliorations des participants.

### 2.2.3 Observation participante, expérience de l'ethnographie

Comme nous l'avons indiqué, la recherche en design s'inspire des méthodes issues des sciences sociales (Muratovski, 2015 ; Nova, 2021). Nous précisons dans cette partie comment les données ont été récoltées. Ayant pris pour sujet d'étude la démarche de design appliquée à la conception de politiques publiques territoriales et étant intégrée à l'équipe qui accompagne ces projets, nous étions partie prenante, en même temps que chercheuse. En raison de notre présence sur le terrain<sup>99</sup>, nous avons pratiqué l'observation participante sur une période de deux ans et trois mois, d'octobre 2018 à décembre 2020. L'observation participante s'est développée au début du XX<sup>e</sup> siècle, lors « des voyages exotiques et des enquêtes sociales » (Lapassade, 2016 : 97). Cette méthode de l'ethnographie et de la sociologie de terrain exige un engagement personnel et une « nécessité pour le chercheur, de “devenir membre” du groupe ou de l'institution qu'il étudie » (Lapassade, 2016 : 376). Le chercheur s'immerge personnellement dans la vie des personnes qu'il observe. En tant que participant, il a des interactions avec les acteurs et partage leurs expériences :

Tout au long du travail de terrain, l'observateur participant, tout en prenant part à la vie collective de ceux qu'il observe, s'occupe essentiellement de regarder, d'écouter et de converser avec les gens, de collecter et de réunir des informations. Il se laisse porter par la situation. (Lapassade, 2016 : 375)

Au-delà des modalités pratiques, l'observation participante vise plusieurs objectifs. Mathieu Hilgers (2013) en expose trois, indissociables : la connaissance du terrain, qui s'acquiert par la pratique ; la production de données inédites, grâce à cet « accès *in situ* aux représentations et aux pratiques des acteurs, à leurs préoccupations, à leurs compréhensions du monde, à leur manière de le transformer » (2013 : 101) ; la contribution théorique, à travers l'apport de matière et la contribution aux débats. Ce dernier objectif nécessite de proposer des conclusions générales à partir des données contextuelles au terrain étudié.

Cette tension entre le général et le particulier est commune aux méthodes rattachées à la MTE (Strauss & Corbin, 1998). Le rôle du chercheur est « d'exposer cette singularité et dégager son intérêt sans la réduire ni la simplifier de façon excessive » (Hilgers, 2013 :

---

<sup>99</sup> Pour rappel, dans le cadre du financement CIFRE, notre temps de travail était réparti entre des missions de designer au Lab' et notre recherche.



97). Comme l'ethnographe qui s'immerge dans une communauté pour la comprendre de l'intérieur (Descola, 2019), nous avons pris place au plus près des agents publics, au sein d'une organisation dont nous étions nous-même salariée. Ce double positionnement de participante et d'observatrice nécessitait la mise en place de dispositifs pour « faire fonctionner ensemble, sur le terrain, l'observation, qui implique une certaine distance, et la participation, qui suppose au contraire une immersion du chercheur dans la population qu'il étudie » (Lapassade, 2016 : 377). Douglas Benson et John Hughes développent cette tension entre participation et distanciation :

L'observateur participant a besoin de s'impliquer dans la vie du groupe afin d'étudier les valeurs, les normes et le point de vue de ses membres, mais il doit en même temps se maintenir suffisamment détaché pour relier ce qu'il apprend du terrain avec des théories sociologiques. En s'efforçant de tenir ainsi les deux bouts de la chaîne, il court un double risque :

- il peut devenir tellement impliqué dans la situation que sa volonté de détachement et d'objectivité s'effondre dans un processus couramment désigné par l'expression *going native* (devenir un natif, un « indigène »). Le résultat sera alors qu'il décrira le monde social (qu'il est sensé étudier) dans le langage profane et non dans celui de la science et de la sociologie<sup>100</sup> ;
- le risque inverse est de maintenir un tel degré de détachement qu'il se privera quasi totalement de toute découverte significative. (Benson & Hughes, 1983, traduit par Lapassade, 2016 : 382)

Le chercheur doit nécessairement maintenir une distanciation lorsqu'il est également, voire avant tout, acteur de son terrain. Dans notre situation, la position de designer accompagnant les projets observés a apporté à la fois des facilités et des biais possibles : une présence légitime à toutes les étapes avec le risque de se concentrer sur notre rôle de designer au détriment de la recherche ; une connaissance fine de chacun des acteurs impliqués et de leurs relations, au sein des projets et de l'organisation, mais ce point de vue interne pouvait manquer de neutralité ; un équilibre à trouver entre intimité et distanciation (Baumard et al., 2007) avec les agents publics que nous avons interrogés et avec qui nous avons également travaillé. Georges Lapassade (2016) emploie le terme de

---

100 Ce risque est devenu une difficulté au cours de notre recherche en raison de notre forte implication dans l'équipe du Lab'. Notre posture de designer intégrée a parfois dépassé notre positionnement de chercheur et a nécessité un travail de distanciation avec le terrain et d'ancrage théorique.

« dédoublement » et rappelle l'importance, pour le chercheur, de ne pas oublier son positionnement et son objectif de recherche.

Dès notre arrivée ou dès le lancement d'un nouveau projet, nous avons informé l'ensemble des agents publics impliqués dans les projets étudiés (§2.2.2) de notre positionnement, en tant que designer et doctorante. Nous leur avons annoncé le sujet de notre recherche ainsi que notre intention de les interroger, puis nous avons discuté plus longuement avec ceux qui avaient des questions sur l'objet ou les modalités de cette recherche. Afin de faciliter la prise de recul vis-à-vis du terrain, il a été convenu que nous passions la moitié des jours travaillés en dehors des locaux de la Région<sup>101</sup>, c'est-à-dire à l'université ou chez nous. Dans le cadre de notre parcours doctoral, nous avons participé à des journées d'étude, des séminaires, des colloques, et d'autres temps d'échanges avec des chercheurs. Ces moments éloignés du terrain ont favorisé l'apport de regards extérieurs. De plus, le confinement strict survenu de mars à mai 2020 nous a éloignée du terrain et nous a donné l'opportunité de prendre du recul et stabiliser de premières informations. L'observation participante implique de négocier sa place sur le terrain, mais également d'en sortir (Debonneville, 2017). Nous détaillons cette problématique, puis nous précisons comment nous avons documenté le terrain.

### **L'entrée et la sortie du terrain : négocier sa place**

Le contrat de thèse CIFRE permet au doctorant de lier le travail pour l'entreprise et l'activité de recherche (Hellec, 2014). Ce partenariat entre le laboratoire de recherche et l'entreprise favorise le lien avec les problématiques des acteurs de terrain, ainsi que le dialogue entre le monde universitaire et les autres acteurs, ce qui a du sens pour les praticiens-chercheurs (Hellec, 2014). Dans notre contexte, cette idée se matérialisait par des temps de présentation de notre travail de recherche, en interne de la collectivité, auprès de nos supérieurs hiérarchiques et nos collègues du Lab', ainsi que des discussions régulières avec Nicolas Trillaud, responsable du service IPP.

L'arrivée sur le terrain, d'autant plus en tant que chercheuse et praticienne, implique de trouver sa place. Nous avons fait partie intégrante de l'équipe et du terrain de recherche, tout en ayant la nécessité de prendre du recul. Hilgers (2013) parle de « position d'équilibriste » entre la connaissance de la réalité du terrain et le regard naïf. Ce positionnement est difficile à enseigner, il s'acquiert par la pratique (Hilgers, 2013). Lors de l'arrivée sur

---

101 Pour rappel, un jour par semaine lors de la première année, deux jours en deuxième année puis quatre jours en troisième année.



le terrain d'enquête, négocier sa place est une étape indispensable, c'est-à-dire se faire accepter, en tant que chercheure, auprès des personnes que nous observons. Stéphane Beaud et Florence Weber (1997) invitent à justifier sa présence en étant honnête sur ses intentions. Il faut ensuite s'imprégner et « se familiariser avec les mots, les thèmes, les sujets de préoccupation, les données objectives, les conflits internes, les enjeux » (Beaud & Weber, 1997 : 75). Le chercheur peut adopter quatre postures sur le terrain (Baumard et al., 2007 ; Lapassade, 2016) : il peut être un *participant complet*, un *participant-observateur*, un *observateur qui participe* ou un *observateur complet* (cette dernière posture concerne l'observation non participante).

Notre situation de doctorante en contrat CIFRE nous a amenée à prendre la posture de participante-observatrice puisque nous avons toujours indiqué notre double mission aux agents avec qui nous travaillions, en tant que designer. Concrètement, nous avons accompagné les projets en tant que designer et réalisé une prise de note de nos observations a posteriori, la plupart du temps en fin de journée.

La sortie de terrain, ou le « désengagement ethnographique » (Debonneville, 2017), est également un moment important, dans le cadre de l'observation participante. Il s'agit d'un moment de prise de distance progressive avec le lieu d'enquête, afin de faire la transition entre la collecte des données et leur interprétation. Julien Debonneville précise que cette étape de détachement implique « une distanciation physique, mais surtout psychologique, émotionnelle et intellectuelle du terrain » (2017, paragr. 5). Ce processus est lié à une saturation théorique et des contraintes objectives. Notre prise de distance avec le terrain était concomitante avec la fin de l'accompagnement des projets choisis comme cas d'étude, en décembre 2020, et la réalisation des entretiens en janvier 2021. Bien que nous ayons continué à nous rendre dans les locaux de la Région Occitanie au cours de l'année 2021, notre présence n'avait plus de liens avec les six projets sélectionnés ou avec les agents impliqués<sup>102</sup>.

### **La documentation du terrain pendant deux ans**

La documentation du terrain est primordiale pour garder la trace des événements et des observations (Beaud & Weber, 1997). Ce travail de collecte a eu lieu pendant et après les événements étudiés :

- pendant, nous avons pris des photographies des protagonistes en action et des objets intermédiaires utilisés (§4.1.2) ;

---

102 Excepté lors des entretiens réalisés en mai 2021, dans le cadre de cette recherche.

- après, nous avons retranscrit les événements sous la forme de notes dans un carnet de terrain et nous avons collecté des documents relatifs aux cas d'étude, tels que les livrables des projets.

Utilisées par les chercheurs en anthropologie visuelle, les photographies permettent le recueil de données, la conservation d'une mémoire et la transmission (Pourchez, 2004). Toutefois, les photographies suscitent des négociations et des mises en scène sur le terrain, elles créent « une esthétique du sensible particulière » (Accolas & Wanono Gauthier, 2012 : 20). Les images produites participent à la construction d'une histoire collective. De nombreuses photographies, utilisées pour notre recherche, sont également présentes dans les livrables de l'équipe du Lab' pour retracer la démarche du projet ou pour illustrer le développement de certaines solutions.

Puisque l'écriture ne peut se faire en direct, du fait de notre implication dans l'action observée, nous avons réalisé un « triple travail de perception, de mémorisation et de notation » (Beaud & Weber, 1997 : 125). Beaud et Weber (1997) précisent que le rôle du chercheur est d'être engagé lors de l'événement et détaché lors de la prise de notes, afin d'être le plus objectif possible. Néanmoins, les mots ne sont jamais innocents, ils contiennent déjà une part d'interprétation. Beaud et Weber (1997) conseillent de trouver ses propres techniques graphiques et ses systèmes de notation. Lors de la prise de note, puis au moment de l'analyse, il est nécessaire de déchiffrer les propos des enquêtés. Pour ce faire, le chercheur doit se familiariser avec le terrain en apprenant le « langage indigène », c'est-à-dire le vocabulaire spécifique du milieu étudié, ainsi que ses codes (Beaud & Weber, 1997). Comme nous l'avons précisé avant, notre présence longue sur le terrain a facilité notre apprentissage des codes inhérents au contexte administratif, tels que l'usage de sigles et acronymes ou la connaissance des procédures et dispositifs en place.

Lors de l'interprétation des données, le « regard anthropologique » qui est posé (Pourchez, 2004) a une influence. Le contexte est également important puisque ce sont « les conditions qui font qu'une proposition passe de vraie à fausse, ou qui font qu'une pratique change de sens » (Dumez, 2013 : 106). L'observation a été notre premier outil pour s'imprégner et comprendre le terrain. Les entretiens sont arrivés dans un second temps. Comme l'indiquent Beaud et Weber, « l'ethnographe a en main deux outils efficaces : observation et entretien, ou stylo et magnétophone » (1997 : 123). Les observations réalisées pendant deux ans et trois mois ont fait émerger des thématiques pertinentes pour notre recherche, telles que la constitution du collectif de travail et l'impact de la collaboration. Hilgers précise que « la pertinence de l'observation participante est d'autant plus grande



qu'elle est combinée avec d'autres méthodes » (2013 : 110). En plus de faire avancer nos réflexions, les observations ont servi à construire la grille d'entretien pour interroger les agents publics que nous avons observés.

### 2.2.4 Entretiens semi-directifs avec les agents impliqués

Les informations issues du travail d'observation ont été complétées d'entretiens avec des personnes rencontrées sur le terrain. Nous avons réalisé vingt entretiens semi-directifs avec des agents impliqués dans les équipes projet des six cas d'étude. Ces entretiens ne visaient pas la production de données quantifiées, mais la compréhension de situations précises et singulières (Beaud & Weber, 1997). Les informations récoltées lors de ces échanges ont apporté une source de données complémentaire à l'observation participante, dans une perspective de triangulation (§2.2). L'objectif étant d'interroger des agents dont l'accompagnement par l'équipe « design » était terminé depuis au moins cinq mois, nous avons mené une série d'entretiens en janvier 2021, et une autre en mai 2021. Cette temporalité était nécessaire afin d'avoir leurs retours sur la mise en œuvre du projet, les événements survenus après le processus de design, ou encore la réutilisation d'outils ou méthodes issus de cette démarche.

Conduire un entretien semi-directif implique d'être ouvert aux imprévus et de laisser la personne interrogée s'exprimer librement (Beaud & Weber, 1997). Pour ce faire, plusieurs éléments ont un impact sur la qualité des échanges : le contexte de l'entretien, la relation entre l'enquêteur et l'enquêté, et la grille de questions.

Concernant *le cadre des enquêtes*, et afin que les agents s'expriment librement, nous avons réalisé les entretiens dans leurs bureaux, ou dans un lieu de leur choix<sup>103</sup>. Nous avons fait des déplacements entre les locaux de Toulouse et de Montpellier dans le cadre de dix entretiens. En raison des contraintes sanitaires en vigueur à ces périodes, l'autre moitié a été réalisée en distanciel *via* le logiciel *Teams* qui permet de se voir grâce aux caméras des ordinateurs. Nous avons tenté, autant que possible, de reproduire le face à face d'un entretien en présentiel puisque l'observation des gestes et mimiques apporte des informations complémentaires (Blanchet & Gotman, 1992). Néanmoins, l'usage d'outils techniques n'est pas neutre et peut modifier les comportements (Theviot, 2021).

*La relation entre l'enquêteur et l'enquêté* est la deuxième composante de l'entretien semi-directif qualitatif. Dans notre contexte, nous avons été en contact avec l'ensemble

---

103 Trois entretiens ont eu lieu dans des salles de réunion au sein des locaux des interviewés puisque ceux-ci étaient dans des bureaux partagés. Un entretien a eu lieu dans la cantine du site administratif de Toulouse.

des personnes interrogées dans le cadre des projets de co-conception — les cas étudiés. Bien que nous ayons travaillé ensemble à de nombreuses occasions, nous n'avons aucun lien hiérarchique puisque nous n'étions pas dans les mêmes directions. En tant que designer au Lab', nous avons apporté des outils méthodologiques, animé des temps collectifs ou encore réalisé des synthèses visuelles. Pour les agents mobilisés dans le partenariat avec les étudiants en design, nous étions l'organisatrice et l'interlocutrice directe pour répondre à leurs questions. Cette proximité avec les agents a facilité la mise en place d'une relation de confiance. En complément de ces deux éléments, la connaissance du contexte a facilité la compréhension des propos des personnes interrogées (Beaud & Weber, 1997). À propos de *la grille d'entretien*, nous avons préparé une trame de sujets à aborder, ainsi que des questions (Annexe 12). Dans l'objectif d'accepter les détours et l'expression libre des personnes interrogées, Olivier de Sardan (2014) invite à « se rapprocher au maximum de la conversation ». Il fait la distinction entre la grille de questions prévue et le déroulé de l'entretien :

Il y a d'une part les questions que l'on se pose, celles qui font partie du « pense bête » (elles font sens dans l'univers du chercheur) ; et, d'autre part, il y a les questions qu'on pose (elles doivent faire sens dans l'univers de l'interlocuteur), qui dépendent du contexte même de l'interlocution, qui sont transformées en fonction de chaque interlocuteur, et qui doivent laisser place pour l'imprévu, pour de nouvelles pistes, absentes du canevas de départ. (Olivier de Sardan, 2014 : 71)

En complément de cette trame, nous avons réalisé des cartes « outils<sup>104</sup> ». Chaque carte représente un outil utilisé lors d'au moins une étape de la démarche de design. Ces cartes ont servi à relancer les agents interrogés sur ce sujet après leur avoir demandé de présenter des outils marquants.

Les discussions étant différentes avec chacun, elles ont des durées qui varient entre 50 min et 1 h 30. Concernant le contenu, l'entretien était découpé en trois temps : avant le lancement du projet ; pendant la pratique de la démarche de design ; après la fin de l'accompagnement. La première partie permettait de préciser les raisons pour lesquelles la direction avait fait appel à l'équipe du Lab', les attentes de la personne interrogée ainsi que sa connaissance de la démarche de design.

---

104 La liste des outils est accessible par ordre alphabétique à l'Annexe 15.



La seconde partie — la plus longue — s’organisait en trois thématiques : la démarche de design, l’accompagnement et la collaboration. Nous leur avons demandé de présenter le processus de design avec leurs mots, tel qu’ils l’avaient vécu, puis ils précisaient leur rôle et racontaient des souvenirs marquants et des difficultés rencontrées. Concernant l’accompagnement, nous avons questionné l’apport du design et de l’équipe du Lab’ (ou des étudiants), les outils et méthodes utilisés, ainsi que l’usage de la forme. Sur le sujet de la collaboration, ils revenaient sur les différents niveaux de mobilisations des parties prenantes, ainsi que les effets positifs et négatifs du travail en collectif, dans et pour le projet.

Enfin, la troisième partie de l’entretien se focalisait sur les suites du projet, après l’accompagnement. Les agents racontaient la mise en œuvre, les pratiques nouvelles et les envies pour la suite. Nous précisons les profils des vingt agents publics interrogés puis présentons un dispositif complémentaire aux entretiens, mis en place avec les six agents ayant participé au « Tour du projet en 80 jours » : des entretiens avant l’accompagnement et un carnet de bord à remplir à chaque étape.

### **Profils des agents accompagnés et interrogés**

Les vingt agents interrogés ont tous été membres d’équipes projet impliquées à chaque étape de la démarche de design, afin de concevoir ou réajuster une politique publique. Plus précisément, ils ont participé à l’un des six projets sélectionnés comme cas d’étude (§2.2.2). Sur la Figure 35, les personnages dessinés représentent le nombre de membres des équipes projet pour chacun des sujets. Ceux représentés en noir ont été interrogés lors de la phase d’entretien, ceux en grisés ne l’ont pas été pour des raisons variées : dans le cadre du projet « Rénovation énergétique » trois membres de l’équipe projet travaillaient à l’ADEME, un organisme rattaché à l’État ; une cheffe de projet impliquée dans le projet « Agriculture durable » a décliné notre demande d’entretien ; l’un des agents du projet « Archéologie » est décédé avant la phase d’entretien.

Lors des entretiens, nous avons demandé des informations personnelles à nos interlocuteurs, afin de mieux comprendre leurs expériences et avis. Nous avons regroupé ces données dans le tableau de la Figure 36.

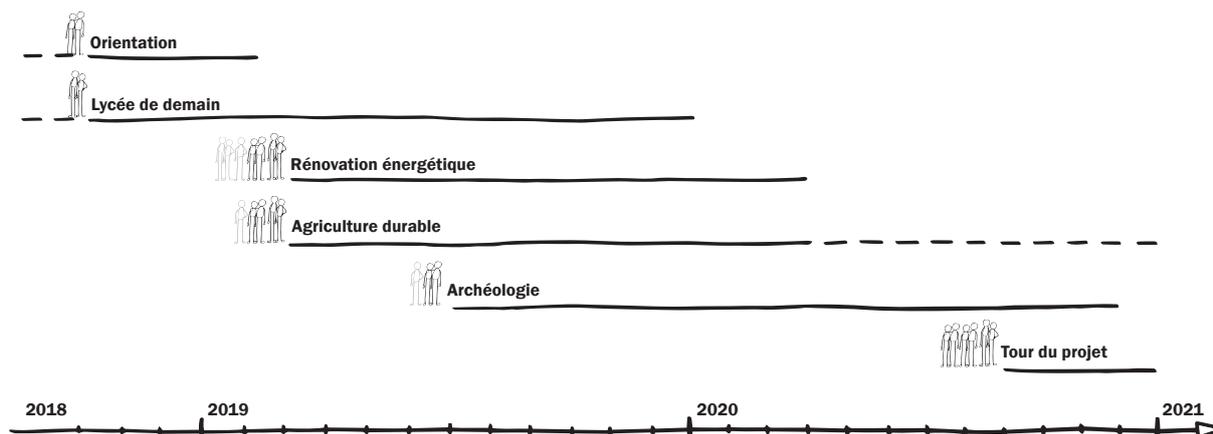


Figure 35. Représentation chronologique des projets étudiés et visualisation du nombre d'agents interrogés.

Projet	Poste agent	Sexe	Âge	Arrivée Région	Arrivée Poste	Connaissances démarche
Agriculture durable	directeur·trice / adjoint	F	42	09/2017	09/2017	entendu parlé
Rénovation énergétique	directeur·trice / adjoint	F	48	01/1998	07/2017	entendu parlé
Rénovation énergétique	directeur·trice / adjoint	H	35	04/2018	04/2018	entendu parlé
Archéologie	responsable de service	H	56	01/2005	01/2018	entendu parlé
Lycée de demain	responsable de service	H	49	01/2011	01/2017	aucunes
Orientation	responsable de service	F	53	01/2014	09/2019	entendu parlé
Agriculture durable	chargé·e de mission/projet	F	33	01/2015	01/2015	aucunes
Agriculture durable	chargé·e de mission/projet	F	47	09/2017	09/2017	aucunes
Agriculture durable	chargé·e de mission/projet	F	33	09/2017	09/2017	aucunes
Archéologie	chargé·e de mission/projet	F	42	01/2005	01/2009	aucunes
Lycée de demain	chargé·e de mission/projet	F	32	09/2012	01/2018	aucunes
Orientation	chargé·e de mission/projet	F	32	01/2016	09/2019	aucunes
Rénovation énergétique	chargé·e de mission/projet	H	43	01/2012	07/2016	aucunes
Rénovation énergétique	chargé·e de mission/projet	H	45	04/2019	04/2019	entendu parlé
Tour du projet - ESS	chargé·e de mission/projet	F	31	11/2018	11/2018	entendu parlé
Tour du projet - Urba	chargé·e de mission/projet	H	33	07/2018	07/2018	entendu parlé
Tour du projet - Urba	chargé·e de mission/projet	F	45	05/2019	05/2019	aucunes
Tour du projet - VUE	chargé·e de mission/projet	F	48	08/2019	08/2019	déjà testé
Tour du projet - VUE	chargé·e de mission/projet	F	47	01/2009	09/2018	déjà testé
Tour du projet - ZAE	chargé·e de mission/projet	F	44	02/2020	02/2020	aucunes

Figure 36. Liste anonymisée des agents interrogés, classés en fonction de leur poste à la Région Occitanie.

L'ensemble de ces personnes sont des agents publics titulaires de catégorie A ou A+, c'est-à-dire des cadres qui ont passé les concours de la fonction publique. Cette similarité n'est pas issue d'une sélection, mais d'une réalité : la majorité des agents impliqués dans les projets d'innovation publics sont des cadres, au minimum de catégorie A (§1.2.2). Parmi



les vingt agents interrogés, quatorze sont des chargés de mission ou chefs de projet<sup>105</sup>, trois sont responsables de service et trois sont directeurs ou directeurs adjoints. Les six managers sont répartis sur les différents projets, excepté le « Tour du projet en 80 jours » qui a uniquement mobilisé des chargés de mission.

Concernant l'âge des participants au moment des entretiens, sept avaient entre 31 et 35 ans, onze entre 42 et 49 ans, une personne avait 53 ans et une 56 ans. La moyenne d'âge est de 41,9 ans, ce qui est plus bas que l'âge moyen dans la fonction publique territoriale calculé à 45,5 ans<sup>106</sup>. Nous avons interrogé quatorze femmes et six hommes, en sachant que les agents de collectivités sont à 61,3 % des femmes.

De plus, parmi les vingt agents interrogés, seize avaient commencé à travailler à la Région Occitanie depuis moins de dix ans, dont dix depuis moins de quatre ans. En demandant la date à laquelle ils étaient arrivés sur le poste qu'ils occupaient au moment de l'échange, il est apparu que 18 d'entre eux y étaient depuis moins de cinq ans. C'est-à-dire que les personnes employées par la Région Occitanie depuis plus longtemps avaient changé de poste, par exemple en devenant responsables de service ou en changeant de direction.

Enfin, la dernière information qui nous semblait importante à connaître, pour avoir un aperçu du contexte de chacun, était sa connaissance de la démarche de design avant le projet. Sur ce point, dix agents n'avaient aucune connaissance du design ; huit avaient entendu parler du Lab' ou de la démarche au sein de la Région, lors d'une expérience professionnelle antérieure ou en raison de leur intérêt personnel pour le sujet ; deux avaient déjà testé cette démarche, l'une lors d'un précédent projet avec le Lab', l'autre dans le cadre d'un accompagnement par un prestataire. Les avis qu'ils ont formulés à l'égard de l'accompagnement de l'équipe du Lab' et de la démarche de design s'appuient sur leurs expériences liées aux six cas étudiés. Concernant les six agents qui ont travaillé avec les étudiants en design, un dispositif complémentaire a été mis en place avant le début de la démarche de design.

### **Un dispositif de collecte de données augmenté pour les agents du « Tour du projet en 80 jours »**

En étant sur le terrain en tant qu'observatrice et participante (§2.2.3), les cinq premiers cas étudiés ont fait émerger des questionnements nouveaux. Le traitement des données

105 Variable selon les fiches de poste, mais équivalent dans le cadre des missions qu'ils exercent.

106 D'après les statistiques de l'année 2020 réalisées par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) sur des chiffres de 2018 :

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres\\_cles/pdf/CC\\_2020\\_web.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/CC_2020_web.pdf)

en cours de collecte est « un mécanisme clé de structuration et de simplification » permettant d'identifier les informations manquantes (Musca, 2006). Nous avons identifié le peu d'informations sur le point de vue des agents avant et pendant l'accompagnement. En effet, nos observations ont fait émerger des données sur l'évolution du positionnement des agents à travers notre regard. Et les entretiens réalisés plusieurs mois après auraient manqué de précision sur leurs ressentis au moment des faits. Spécifiquement pour le dernier cas étudié, nous avons imaginé une troisième méthode de recueil de données, permettant de compléter les informations et enrichir la triangulation recherchée (Denzin, 1978) : un entretien semi-directif avec chacun d'eux avant le lancement du projet et un carnet de bord leur permettant d'exprimer leur ressenti à chaque étape de la démarche. Afin de mettre en place ce dispositif, nous avons organisé le partenariat avec le Master DIS de l'Université de Nîmes. Pour chaque direction proposant un sujet, un ou deux chefs de projet étaient mobilisés pour participer à toutes les étapes de la démarche de design.

*Le premier entretien*, réalisé en septembre 2020 avant le début du travail avec les étudiants, avait pour objectif de préciser le contexte de départ des six agents embarqués. Nous avons construit une grille d'entretien (Annexe 12) qui les amenait à présenter leurs attentes, leurs connaissances de la démarche de design et l'image qu'ils en avaient. Ils précisaient également leur environnement de travail (temps dédié au projet, collègues mobilisés, positionnement vis-à-vis de leur hiérarchie), leur rapport à la collaboration dans leurs pratiques professionnelles, ainsi que leurs motivations et freins personnels. Enfin, nous finissions l'entretien avec une question plus générale concernant les changements à apporter aux pratiques de conception de la collectivité.

Le deuxième outil, *le carnet de bord*, était un dispositif conçu pour que les agents donnent leur réaction le jour même, ou le lendemain, de chacune des six étapes du projet. Inspiré des *cultural probes* (Gaver et al., 1999, 2004), ce dispositif visait à comprendre le vécu des personnes en s'appuyant sur leurs propres retranscriptions. Les *cultural probes* sont des kits physiques composés de différents supports (appareil photo, carte postale, journal, etc.) conçus et adaptés au sujet et aux objectifs. Utilisée pour recueillir des informations lorsque le chercheur n'est pas présent, cette méthode est « ouvertement subjective » (Gaver et al., 1999). Les personnes, à qui sont distribués et expliqués les kits, sont invitées à s'engager dans la recherche en racontant leur expérience personnelle. Dans notre contexte, les agents mobilisés dans la démarche de design avaient peu de temps à consacrer à cet exercice, alors nous avons conçu un kit sous forme de carnet de bord (Annexe 13), composé d'une page A4 par jour étape, imprimée ou envoyée en format *Word* par mail. Pour chacune d'elles, deux à quatre questions ou sujets à réaction étaient proposés. En



raison du confinement survenu en novembre 2020, et pour simplifier l'exercice en distanciel, les questions des trois dernières étapes ont été envoyées directement par mail le soir de la journée concernée. Au sujet du contenu, l'une des pages était composée de quatre encadrés intitulés « la confirmation », « la bonne surprise », « l'apprentissage » et « ma satisfaction personnelle ». L'un des mails invitait par exemple les agents à donner des retours sur l'atelier qu'ils venaient de vivre, en indiquant leurs avis sur le fond et sur la forme, un autre leur proposait d'indiquer ce qui les avait surpris et ce qu'ils avaient appris. L'ensemble des données recueillies, grâce à l'entretien avant le projet et le carnet de bord à chaque étape, a été complété par nos observations et les entretiens réalisés en mai 2021. Ces entretiens semi-directifs qui ont eu lieu cinq mois après la fin du projet étaient similaires à ceux réalisés avec les autres agents interrogés.

### **2.2.5 Analyse et synthèse des données empiriques**

Afin de faire émerger des théories à partir des données empiriques, tel que recherché par la MTE (Glaser & Strauss, 1967), nous avons réalisé un codage (Ayache & Dumez, 2011 ; Dumez, 2004) des données issues des entretiens. Bien qu'il soit préconisé pour l'analyse de données qualitative, le codage demeure un exercice entre travail systématique sur les ressemblances/différences et bricolage (Ayache & Dumez, 2011) :

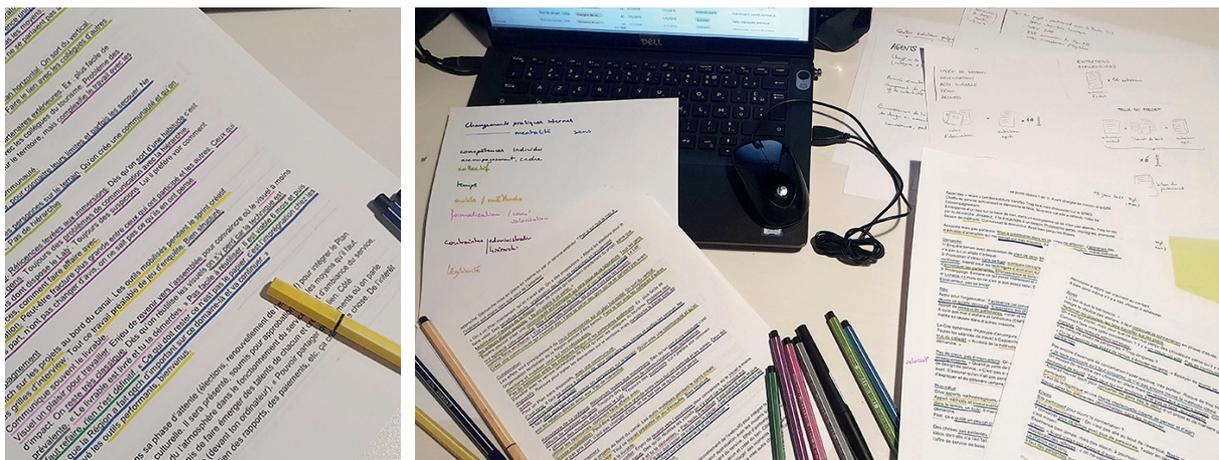
Le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement. (Allard-Poesi, 2003 : 288)

Pour notre recherche, nous avons choisi de coder les données issues des vingt entretiens semi-directifs réalisés avec les agents après les projets, ainsi que celles contenues dans les entretiens avant accompagnement et les carnets de bord auxquels ont répondu les six agents mobilisés dans le « Tour du projet en 80 jours ». L'ensemble de la matière issue de nos observations a été ajouté après cette première synthèse, afin de compléter les propos des agents en apportant des précisions, parfois contradictoires, et en illustrant avec des exemples. Pour rappel, nos observations ont également servi à faire émerger de nouvelles thématiques de recherche et à construire la grille d'entretien (§2.2.4).

Des notes rapides ont été prises pendant les entretiens, ainsi que l'écriture de notre

ressenti et des informations marquantes une fois les échanges terminés. Les conversations ont été enregistrées, afin de réaliser une retranscription non exhaustive de chaque discussion. C'est-à-dire que, pour chaque personne interrogée, un document écrit présente de manière synthétique les propos dans l'ordre chronologique. Ceux-ci ont été retranscrits sous forme de citations lorsque l'information semblait particulièrement intéressante pour notre recherche, sinon il s'agissait de mots-clés et phrases résumées.

La première étape du codage consiste à mettre en forme les données, afin de les analyser. Pour ce faire, le matériau est découpé en unités de sens (Ayache & Dumez, 2011), en « fragments de données qu'il va falloir manipuler » (Dumez, 2004 : 144). La seconde étape concerne l'attribution d'un mot aux groupes de fragments, afin de transformer les données en concept (Dumez, 2004). En travaillant directement sur les impressions des retranscriptions des entretiens, nous avons classé les propos des agents en treize catégories : pratique interne ; mentalité ; sens ; compétence de l'individu ; accompagnement/cadre ; collectif ; temps ; outils/méthodologie ; formalisation/valorisation ; contraintes administratives ; légitimité ; résultat concret ; management. Ce découpage s'est appuyé sur nos hypothèses, issues des observations de terrains et de la littérature scientifique, ainsi que sur la lecture d'un premier entretien, complétée d'un second. Sur chaque retranscription imprimée, les phrases ont été soulignées aux feutres colorés (Figure 37)<sup>107</sup>, chaque couleur étant reliée à un mot. Par exemple, les phrases relatives au collectif étaient soulignées en vert clair, celles concernant les outils en jaune, etc.



**Figure 37. Photographies des retranscriptions d'entretiens lors de la phase de catégorisation des propos des agents.**

107 Ces documents, par souci de confidentialité, ne sont pas disponibles en annexe.



La catégorisation des données avec des mots a pour objectif de « les comparer systématiquement afin de générer des interprétations » (Musca, 2006 : 31). Dans une démarche inductive liée à la MTE (Glaser & Strauss, 1967), les concepts émergent des données empiriques. Hervé Dumez rappelle que dans ce cadre « on recherche, non pas la vérification statistique des concepts, mais leur saturation théorique » (2004 : 147).

Afin de faciliter le croisement des données, les propos catégorisés à la main ont été intégrés dans le logiciel *Airtable*. Cet outil, utilisé dans sa version gratuite, permet d'intégrer tout type de données dans des cases, similaires aux cellules d'une feuille de calcul. Au-delà du texte et des chiffres, il est possible d'ajouter des listes déroulantes, des cases à cocher ou encore des pièces jointes, telles que des images. Des liens entre plusieurs tableaux lors de sa construction ont permis de croiser les données, avant de les trier et les filtrer en fonction de plusieurs critères. Bien qu'il ne soit pas, ou peu, utilisé par les chercheurs en sciences sociales, nous avons choisi le logiciel *Airtable* pour deux raisons liées : nous étions familière de ce logiciel métier, issu de notre formation initiale et utilisé lors du recensement des acteurs de l'innovation publique (§2.1.1) ; la recherche en design invite à hybrider les méthodes des sciences sociales avec des outils du design, afin de construire la théorie de la recherche en design. Les fonctionnalités identifiées correspondaient à nos besoins pour réaliser le codage et ne nécessitaient pas d'apprentissage d'un nouveau logiciel.

Afin de construire l'organisation des données, nous avons créé quatre tableaux, correspondants aux quatre onglets sur les Figure 38 et Figure 39 :

- sur le tableau intitulé « agents » sont présentées les vingt personnes interrogées. Dans les différentes colonnes sont précisés leur nom, le projet sur lequel ils ont travaillé, leur fonction (chef de projet, responsable de service ou directeur), leur âge, leurs dates d'arrivée à la Région et à leur dernier poste, leur connaissance de la démarche avant l'accompagnement du Lab' ainsi que leur motivation de départ ;
- dans le tableau « projets » (Figure 38) sont précisées les dates de début et la durée des projets. Une catégorie (démarche complète, démarche partielle et démarche courte) est appliquée à chacun en fonction de la mise en œuvre complète ou non de la démarche de design. Enfin, pour chaque projet sont indiqués les agents concernés, en lien avec le tableau précédent ;
- concernant le tableau suivant, le terme « notions » équivaut aux treize catégories identifiées pour classer les propos des agents ;
- enfin, sur la page « propos\_agents » (Figure 39) est intégré l'ensemble du contenu des retranscriptions d'entretiens. Pour chaque élément ajouté nous avons précisé la notion/catégorie dans laquelle il s'intègre et à quel agent appartient ce propos.

Les colonnes « poste\_agent » et « projet\_agent » se remplissent automatiquement, en lien avec la fiche « agent » élaborée dans le tableau correspondant.

	A Nom_projet	Démarche_projet	DatesDébut...	A Durée...	Agents
1	Lycée de demain	démarche partielle	1/1/2018	12 + 5	
2	Orientation	démarche partielle	1/12/2017	12	
3	Agri durable	démarche complète	1/2/2019	13	
4	Réno	démarche complète	1/2/2019	13	
5	Archéo	démarche partielle	1/7/2019	18	
6	Tour du projet - Urba	démarche courte (3 mois)	16/9/2020	3	
7	Tour du projet - ZAE	démarche courte (3 mois)	16/9/2020	3	
8	Tour du projet - ESS	démarche courte (3 mois)	16/9/2020	3	
9	Tour du projet - VUE	démarche courte (3 mois)	16/9/2020	3	

Figure 38. Capture d'écran du tableau « Projets » (anonymisé), sur le logiciel *Airtable*.

	A Propos_agents	Notion	Agents	Poste_agent (f...	Projet_ag...
1	« Moment rare qu'on n'a pas souvent dans sa carrière. Etre simplement là à interroger les gens.»	Sens		directeur-trice / ad...	Réno
2	Incarné, donne du sens. « Ça nous engage, c'est important. » Continuer à donner du sens pour...	Sens		chargée de missio...	Réno
3	Défendre la démarche vis-à-vis des gens rencontrés sur le terrain. « Y'a du panache à travailler...	Sens Collectif		chargée de missio...	Réno
4	Se sent bien dans tout ça. Pas révolutionnée, va dans le sens de mes valeurs, déjà des petits ge...	Mentalité Sens		directeur-trice / ad...	Agri durable
5	Continuer à sourire pour avancer.	Sens		directeur-trice / ad...	Agri durable
6	« Je vois que du bien de tout ça. »	Accompagnement / cadre Sens		directeur-trice / ad...	Agri durable
7	Heureuse des étapes franchies.	Sens		chargée de missio...	Agri durable
8	« Si on prenait un gros échec, on ne survivrait pas. Vraiment. J pense que ça fait vraiment parti ...	Résultat Concret Sens		chargée de missio...	Agri durable
9	Dynamique hors-cadre en présentiel qui ne marchait plus en visio ... Plat, désespérant, rude. D...	Sens		chargée de missio...	Agri durable
10	« Tellement englués dans des gestions de dispositifs que ça en perd le sens. »	Contraintes administratives Sens		chargée de missio...	Agri durable
11	Première réunion avec le service et le Lab'. Demande de présenter un souvenir ou une emotio...	Mentalité Sens		chargée de missio...	Archéo
12	Enrichissant. Beaux souvenirs sur le terrain. Humainement je ne vois pas comment dire que ce ...	Sens		chargée de missio...	Archéo
13	« Quand j'ai découvert ce que faisait le Lab', j'ai demandé à mon responsable de service de de...	Sens Pratique interne		chargée de missio...	Archéo
14	Découvrir des choses. « Ça m'a permis de faire mon boulot, mieux. De découvrir des lieux que ...	Pratique interne Sens		responsable de ser...	Archéo

Figure 39. Capture d'écran du tableau « Propos\_agents » (anonymisé), sur le logiciel *Airtable*.

Au total, ce sont 496 phrases ou groupes de phrases, étiquetés dans une, deux ou trois catégories, qui ont été ajoutées dans le logiciel. Afin d'analyser ces données, nous les avons filtrées par catégories dans le but de réaliser des synthèses. Par exemple, sur la Figure 39, uniquement les propos catégorisés avec le mot « sens » apparaissent. Pour chaque mot, nous avons synthétisé les propos en les regroupant en sous-catégories et en créant des liens. Ce travail a été réalisé à la main, sur une feuille A4 par mot, afin de visualiser



l'ensemble des données (Ayache & Dumez, 2011). Sur les treize documents (Annexe 14) ainsi conçus, nous avons indiqué le nombre de phrases ou groupes de phrases — notés « propos » — contenus dans cette catégorie ainsi que le nombre d'agents ayant abordé cette notion. Ces fiches synthétiques ont servi de support pour réaliser un croisement et identifier les liens entre les catégories.

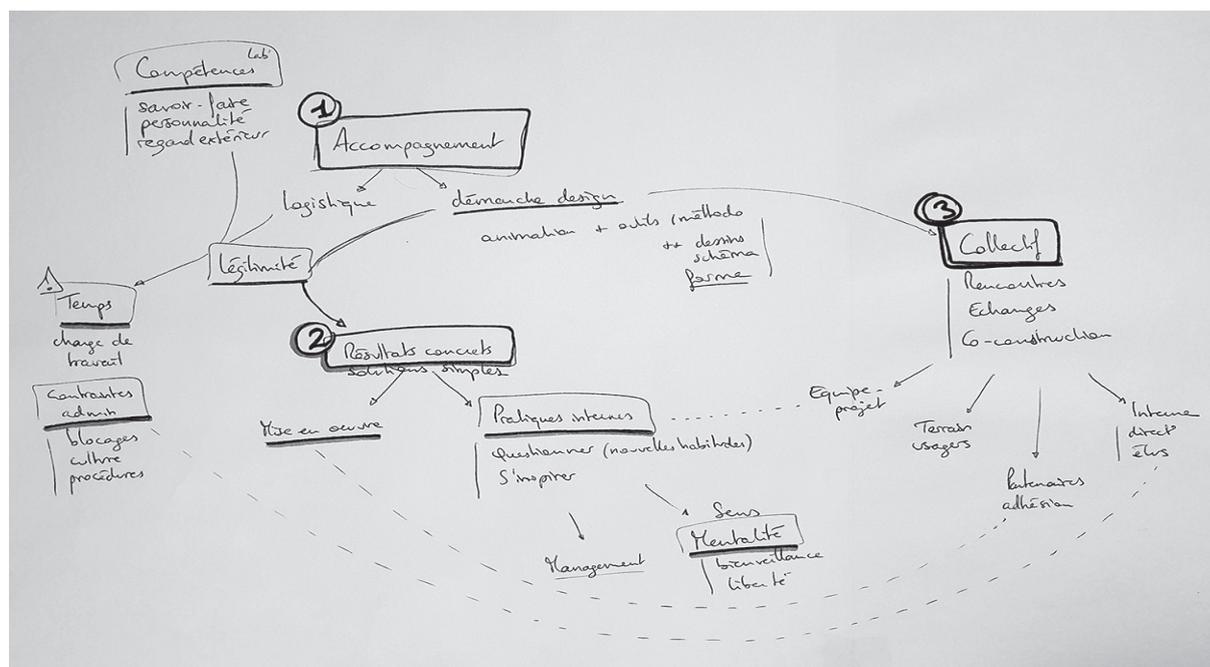


Figure 40. Schématisation à la main des liens entre les catégories issues des entretiens des agents.

Musca précise que « la présentation des données est très importante dans une analyse qualitative » (2006 : 33). Pour ce faire, des stratégies graphiques permettent de visualiser les données, en réalisant des schémas par exemple. Pour Matthew Miles et Michael Huberman, un format de présentation est un « assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action » (1994 : 29). À la suite du codage et de la synthèse des propos des agents, nous avons utilisé le schéma pour représenter les liens entre les notions identifiées. La Figure 40 montre le schéma fait à la main, après plusieurs essais, qui a servi de support à la construction de ce manuscrit. Sur ce schéma, les mots soulignés ou encadrés sont les treize catégories identifiées lors de l'analyse. Nous avons réalisé une hiérarchisation de ces notions en les divisant en trois groupes, identifiables par les numéros. Par exemple, le groupe « résultats concrets » se divise en deux : mise en œuvre et pratiques internes, de nouveau divisé entre management et mentalité/sens. Les flèches indiquent les liens directs, tandis que les pointillés marquent des liens entre des notions classées dans des parties différentes.

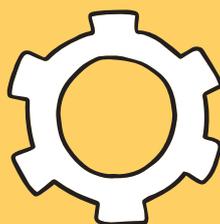
## Conclusion

Le Lab' de la Région Occitanie, par son positionnement et sa légitimité, tend à accompagner le développement de sujets complexes et politiques, tout en cherchant à transformer les pratiques internes de l'administration. Au sein de cette structure, le service IPP, composé d'au moins un designer, adapte le modèle du double-diamant (Design Council, 2014) pour co-concevoir des politiques publiques avec les agents et les parties prenantes. Les agents ainsi mobilisés participent à toutes les étapes de la démarche, du questionnement de la commande à la réalisation d'une feuille de route. Ils comprennent, et s'approprient, à la fois les solutions développées et la démarche de design mise en place.

Afin de collecter des données concernant les conséquences de la co-conception, pour les agents et pour les designers impliqués, nous avons sélectionné six projets de conception de politiques publiques. Dans ce contexte, où nous avons été doctorante-designer, c'est-à-dire simultanément chercheuse et partie prenante du sujet étudié, nous avons mis en place plusieurs méthodes de recherche qualitative. L'observation participante (Lapassade, 2016), permise par notre positionnement, a été complétée d'entretiens et d'outils de recueil autonomes pour les agents. La multiplication des terrains, ainsi que l'utilisation de plusieurs dispositifs de collecte de données, sont exigés dans le cadre d'une démarche de triangulation (Denzin, 1978). Celle-ci favorise la qualité et la validité de la recherche qui en découle. En détaillant l'ensemble des méthodes déployées, nous avons montré la solidité méthodologique, théorique et pratique du protocole de recherche mis en place. Ainsi, nous avons démontré la légitimité des conclusions issues de l'analyse des données collectées, tout en enrichissant le socle méthodologique de la recherche en design. Les chapitres suivants ont pour objectif de faire dialoguer les enseignements issus du terrain avec les théories existantes dans la littérature scientifique.

# **CHAPITRE 3**

**De la collaboration à des  
collectifs pérennes : évolution  
des pratiques des agents  
publics**



## Introduction

L'importance du collectif est mise en avant comme une composante de la démarche de design par la pluridisciplinarité des équipes et l'implication des usagers et parties prenantes à la co-conception (§1.3.2). Néanmoins, les recherches actuelles rendent peu compte de la pérennité de ces communautés, constituées pendant ou après le développement du projet. La proposition d'accompagnement élaborée par le Lab' de la Région Occitanie (Annexe 7) mentionne des attentes spécifiques, dont l'implication des acteurs à la co-conception, et des résultats attendus, tels que la production d'idées co-construites ou une vision collective et partagée, l'appropriation par les élus ou encore l'adhésion des partenaires à la démarche. Parmi les projets accompagnés par l'équipe du Lab', aucun n'avait pour objectif de constituer une communauté de travail durable sur le sujet. Pourtant, pour plus de la moitié des projets observés, des collectifs ont été constitués pendant ou après l'accompagnement, et se sont pérennisés. Lorsque les agents ont été interrogés<sup>108</sup> sur des moments marquants au cours de l'accompagnement, ils sont nombreux à évoquer des temps collectifs, des rencontres sur le terrain ou des moments de convivialité. Un agent indiquait avoir apprécié « l'engouement collectif autour de cette démarche » (E3)<sup>109</sup>, un

---

108 Lors des entretiens semi-directifs réalisés en janvier et en mai 2021 (§2.2.4).

109 Dans la suite du document, les propos des agents interrogés, que ce soit des phrases ou des groupes de mots entre guillemets, sont numérotés de E1 à E20 (entretien 1, entretien 2, etc.). Cette numérotation aléatoire des entretiens permet d'identifier les différents propos d'une même personne. Toutefois, afin de garantir l'anonymisation des répondants, les identifiants ne sont pas reliés à la liste des personnes interrogées et l'usage du masculin est utilisé pour tous.



autre a répondu : « En fait l'image qui me vient, ce n'est pas un souvenir, c'est le collectif, sa force et l'envie d'avancer » (E14). Un chef de projet considère le travail en commun et l'intelligence collective comme des composantes essentielles de la démarche de design, au même titre que la créativité par exemple.

Ce chapitre s'appuie sur des concepts à la croisée de la sociologie des organisations et des sciences du design. Plus spécifiquement, nous présentons et croisons la théorie de l'acteur-réseau de Michel Callon (2006b) et Bruno Latour (2007) et les apports de Manzini (2015, 2018) sur la collaboration et le rôle du designer expert. Chacune de ces deux disciplines apporte des éléments théoriques expliquant les phénomènes qui nous intéressent. Toutefois, c'est uniquement en les rassemblant que nous pouvons englober l'entièreté de notre objet de recherche. Pour commencer, la sociologie des organisations s'intéresse aux comportements individuels et collectifs au sein de groupes humains constitués, les organisations (Foudriat, 2020). Elle vise à « clarifier le rapport entre l'individu comme acteur et sujet, et les dispositifs structurants qui l'aident à construire un ensemble humain organisé » (Scieur, 2005 : 99). De ce fait, elle nous aide à expliciter les liens entre les membres des collectifs, qu'ils soient agents, usagers ou designers, et le fonctionnement du collectif lui-même. Il est indispensable de « comprendre la manière dont les acteurs construisent l'organisation » (Alter, 2006 : 83) et comment celle-ci fonctionne, avant d'envisager la transformer. Au sein des sciences du design, notre recherche s'intègre dans la branche que Findeli (2005) nomme la recherche *par* le design, « une forme de recherche qui soit à la fois rigoureuse du point de vue scientifique et féconde pour la profession et les usagers » (Findeli, 2005 : 8). Autrement appelée la recherche-projet (§2.2.1), elle présente « le regard particulier que jette le design sur le monde » (Findeli, 2005 : 12). Les recherches existantes apportent des connaissances sur le processus de projet et le rôle du designer.

Ce chapitre présente le processus de collaboration lorsqu'il intervient au sein d'une administration publique. Dans un premier temps, nous précisons comment s'opère le passage de l'individu au collectif dans le cadre des projets de co-conception (§3.1). Nous questionnons les spécificités individuelles et les niveaux d'implication des participants. Dans un second temps, nous développons les effets auxquels font face les collectifs confrontés à l'administration (§3.2). En lien avec nos résultats empiriques, nous présentons les blocages administratifs, les questionnements des pratiques internes et la pérennité de ces collectifs. Nous précisons comment la démarche de design, parce qu'elle met l'utilisateur au cœur du processus et valorise la collaboration, inspire les agents publics à changer leurs pratiques professionnelles.

### 3.1 De la rencontre à la collaboration, de l'individu au collectif

Afin de concevoir des politiques publiques mieux adaptées aux besoins des usagers et acteurs concernés (Ansell & Torfing, 2014 ; Scherer, 2015), certaines directions opérationnelles de la Région Occitanie contactent l'équipe du Lab' pour être accompagnées. Des agents chargés de transformer des demandes politiques en actions et dispositifs éprouvent des difficultés, l'un d'eux indique avoir « besoin d'un soutien » (E8). La complexité des sujets, induite par l'étendue et l'intensité des tâches à mener, incite à la collaboration (Lundin, 2007). Martin Lundin va plus loin en indiquant que « *the impact of cooperation increases with task complexity*<sup>110</sup> » (2007 : 647). Toutefois, le personnel administratif est peu outillé pour collaborer. Alors qu'une réunion avec un professionnel du Lab' suffit à débloquent certains problèmes, quelques demandes deviennent des projets accompagnés par la démarche de design. Pour faire ce choix, le responsable du service IPP questionne le besoin, la complexité du sujet et l'ambition politique du projet<sup>111</sup>. Par exemple, la thématique de l'agriculture durable a émergé lors d'une consultation sur l'alimentation à destination des citoyens d'Occitanie. Le sujet a ensuite été repris par la Présidente de Région avant de devenir une stratégie intégrée dans la fiche de poste de plusieurs chefs de projet de la direction de l'agriculture. L'un d'eux raconte sa rencontre avec l'équipe du Lab' :

Ça a commencé par une Lab'session<sup>112</sup>. Il y avait l'effet couloir. On y va parce qu'un collègue y a été et te dit que ça lui a apporté quelque chose. C'était plutôt ça l'avant-projet. Ça fait maintenant une grosse année, voire deux ans, qu'on y travaille et ça a démarré sur une Lab'session. C'est super de voir tout ce qu'on a fait depuis. [...]

— Pourquoi vas-tu à cette Lab'session ?

— Parce que justement je suis démuni. J'ai une grosse question et je ne sais pas la découper en actions concrètes. Je ne sais pas comment décortiquer le problème. L'objectif c'était de préciser et d'aller plus loin par rapport à l'existant, d'aller plus loin en termes de réflexion globale. L'objectif c'était d'écrire une stratégie qui répond plus aux besoins des usagers. (E9)

110 « L'impact de la coopération augmente avec la complexité du sujet », traduction libre.

111 Le processus de sélection des projets accompagnés par l'équipe du Lab' est présenté dans le chapitre 2 (§2.1.2).

112 Les Lab'sessions sont des temps d'échange collectif de trois heures, organisés par l'équipe du Lab' de la Région Occitanie. Les agents qui le souhaitent exposent leurs problématiques et les personnes présentes, dont un professionnel du Lab', questionnent le sujet, afin de débloquent les difficultés. Ce temps ponctuel est parfois prolongé par un accompagnement de l'équipe du Lab'.



Parce qu'ils émanent de demandes politiques, répondent à des attentes sociétales et n'ont jamais été traités par la collectivité avant, les sujets accompagnés par l'équipe du Lab' sont souvent complexes. L'un des agents interrogés affirme : « Au début, j'étais le seul à dire que c'était un sacré sac de nœuds. On avait l'enjeu de faire bouger les lignes par rapport à l'existant » (E20). L'objectif étant de créer un service nouveau ou transformer des solutions inadaptées il n'existe pas de groupes de travail existants sur le sujet, excepté des réseaux professionnels pouvant être mobilisés. Par exemple, un collectif de conseillers énergies répartis sur le territoire a été intégré dans le projet « Rénovation énergétique », au côté d'autres parties prenantes.

Il est déjà difficile de concevoir des solutions avec des communautés établies, alors c'est un défi encore plus exigeant lorsque celles-ci n'existent pas (Ehn, 2008). Dans le cadre des projets accompagnés par l'équipe du Lab' la première étape, après la validation du sujet, est la constitution d'un groupe de travail composé d'agents régionaux. La mobilisation des multiples parties prenantes intervient dans un second temps. Cette temporalité facilite l'identification des rôles et des relations entre les acteurs présents. Comme le précise Callon, l'observation est possible à plusieurs moments, mais facilitée lors de la constitution du collectif :

Parfois les boîtes noires s'ouvrent brutalement. La présence et l'activité de ces actants deviennent visibles lorsque surviennent des échecs ou des incidents. [...] Mais c'est durant la constitution de ces réseaux sociotechniques, c'est-à-dire durant la conception, le développement et la diffusion de nouveaux artefacts techniques, qu'apparaissent le plus clairement, avant la mise en boîte noire, les inévitables négociations et ajustements entre actants humains et non humains. (2006 : 271)

Il est intéressant de connaître les acteurs qui interagissent afin d'expliquer la politique publique en train de se faire. Cette partie se focalise sur la spécificité du processus plutôt que sur le résultat (Rival & Ruano-Borbalan, 2017). Les données empiriques, que nous avons collectées et analysées, nourrissent ces réflexions. Cette partie précise la définition de la collaboration telle qu'elle est considérée dans les projets de design (§3.1.1). Ensuite, nous détaillons les différents niveaux d'implication identifiés dans les projets de co-conception accompagnés par l'équipe du Lab' de la Région Occitanie (§3.1.2). Nous en avons observé trois : l'équipe projet, le collectif de travail pluridisciplinaire et les rencontres ponctuelles. Dans un troisième temps, nous présentons le processus de collaboration (§3.1.3), c'est-à-dire le passage de la constitution du collectif à l'action en commun.

### 3.1.1 Définition de la collaboration

La recherche se focalise sur la co-conception de services publics accompagnés par le Lab' de la Région Occitanie. L'intégration de multiples parties prenantes, dans la conception et la mise en œuvre des services publics, amène à questionner la constitution et le fonctionnement du collectif, ainsi que le rôle du design. Dans le rapport *Design for public good*, les auteurs précisent que le design dans les organisations s'appuie sur trois principes : l'engagement des citoyens ; des équipes de travail pluridisciplinaires ; une approche globale des systèmes (Design Council et al., 2013). De ce fait, il promeut et rend possible le travail collaboratif.

Nous définissons la collaboration en comparaison avec d'autres notions proches, telles que la coopération et la co-conception. Souvent utilisés comme synonymes, les termes « collaboration » et « coopération » sont pourtant distincts. La coopération s'appuie sur un consensus entre les participants, qui nécessite moins d'implication de leur part dans le processus. L'objectif est atteint par le cumul des activités individuelles, sans qu'il soit nécessaire de réaliser des tâches collectives. Armand Hatchuel (1996) précise que la coopération fonctionne alors selon un rapport de prescription entre les acteurs, afin d'aboutir à un bénéfice mutuel. D'un autre côté, la collaboration nécessite un plus haut niveau d'implication (Thomson & Perry, 2006), un engagement mutuel des participants (Gangloff-Ziegler, 2009)<sup>113</sup>. C'est un processus qui permet à des acteurs aux intérêts divers de construire ensemble des solutions allant au-delà de leurs capacités propres (Wood & Gray, 1991). Ann Marie Thomson propose la définition suivante :

Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions<sup>114</sup>. (2001 : 163)

---

113 Eloi Laurent (2018) oppose également la coopération et la collaboration, mais propose une conclusion inverse. Selon lui, la coopération va au-delà de la collaboration, qui vise la résolution d'actions concrètes. Il précise que la coopération est « une quête de connaissance partagée » (p.74) qui aspire à la création de savoirs.

114 « La collaboration est un processus dans lequel des acteurs autonomes interagissent par le biais de négociations formelles et informelles, créant conjointement des règles et des structures régissant leurs relations ainsi que des façons d'agir ou de décider sur les questions qui les ont réunis ; il s'agit d'un processus impliquant des normes partagées et des interactions mutuellement bénéfiques », traduction, libre.



La collaboration est donc un processus dynamique composé d'étapes, incluant la négociation et l'action. Pour rendre ce déroulé possible, d'autres éléments sont mis en avant tels que les règles, les normes, les relations entre acteurs, ou encore les bénéfices mutuels.

Puisque nos terrains de recherche concernent des projets de conception par le design, il est intéressant de comparer les notions de collaboration et de co-design (ou co-conception). Manzini (2018) considère qu'un processus de collaboration incluant au moins un designer équivaut à une démarche de co-design. Sanders et Stappers (2008) précisent que le co-design consiste à faire concevoir ensemble des designers et des non-designers. Sur ce point, ils rejoignent les propos de Manzini en indiquant que la co-conception nécessite de croire aux capacités créatives de tous les individus. Faire de la co-conception signifie donc créer *avec* les individus et non pas *pour* eux (Bason, 2010), dans le but de produire des solutions communes. Cet objectif implique un investissement à long terme de chacun (Duhem, 2019). Nous considérons les projets de conception de politiques publiques accompagnés par l'équipe du Lab' comme des processus de co-design puisqu'un ensemble d'individus concernés par le sujet sont impliqués, ainsi qu'un ou des designers<sup>115</sup>. Toutefois, les données empiriques révèlent que le processus collectif de développement et de mise en œuvre de la politique publique se poursuit après l'accompagnement du Lab', sans designer. De ce fait, nous utilisons le terme « collaboration » puisqu'il englobe à la fois la co-conception lors des projets accompagnés par l'équipe du Lab' et la mise en œuvre ainsi que les actions collectives menées par les agents seuls. Concernant la collaboration avant les projets, les agents indiquent qu'ils éprouvent des difficultés à la mettre en place, par manque de formations et d'habitudes de travail au sein de l'administration.

### 3.1.2 Plusieurs niveaux d'implication

Une fois l'accompagnement et le sujet validés, l'équipe du Lab' réunit les agents de la direction chargée du projet afin d'identifier l'écosystème des acteurs concernés (Figure 41). Ils ont pour objectif de les cartographier et préciser les « enjeux » et « zones d'ombre » perçus par les agents vis-à-vis de ces parties prenantes. Ce travail vise à définir quel sera le niveau d'implication de chacun dans le projet, ainsi que les questions à leur poser lors des enquêtes.

---

115 Les apports du designer dans ce processus de co-conception sont développés dans le chapitre 3.



**Figure 41. Réalisation de la cartographie des acteurs du projet « Agriculture durable », lors d'un atelier avec l'équipe projet, le 12 février 2019.**

Dans la démarche de design, des personnes aux points de vue et intérêts divers sont impliquées, afin de prendre en compte l'ensemble des besoins (Ansell & Torfing, 2014). Toutefois, ces individus sont également sélectionnés en fonction de leur disponibilité et motivation à s'investir. Parmi eux, certains sont plus impliqués et actifs que d'autres. Au-delà des obligations de service qui peuvent être imposées dans le cadre d'un projet institutionnalisé, la question de l'implication est complexe pour les membres des communautés. De nombreux éléments sont à prendre en considération, tels que : l'engagement personnel et la volonté de prendre le risque d'être vulnérable ; la participation plus ou moins active ; les règles négociées par le collectif ; les liens sociaux et les valeurs relationnelles (amitié, confiance, etc.) qui émergent (Manzini, 2015 : 105).

Afin de préciser les raisons pour lesquelles les individus prennent part à la collaboration, nous nous appuyons sur les quatre variables proposées par Manzini (2015). Pour les présenter, il s'appuie sur des exemples de projets qu'il cartographie (Figure 42) en fonction du niveau d'implication des participants (de passif à actif) et du niveau de collaboration (de l'action individuelle au projet collectif). Lors d'un projet de co-conception, tel que nos cas d'étude, un haut niveau d'implication et de collaboration est nécessaire (case C sur la Figure 42). Afin de préciser ce qu'implique l'axe vertical « *active involvement* », Manzini propose deux caractéristiques opérationnelles : la participation active des individus en tant que sujet doué de capacités et de compétences personnelles ; l'implication, volontaire ou forcée, dans le processus collaboratif. Concernant l'axe horizontal « *collaborative involvement* », il ajoute deux variables liées à la nature des interactions : la



force des liens sociaux entre les participants, en corrélation avec le temps et l'engagement personnel dédié au groupe ; l'intensité relationnelle, équilibre entre une relation profonde aux autres et une expérience légère, telle une procédure. Dans notre contexte, l'équipe du Lab' met en place un environnement et des méthodes spécifiques, visant un fort investissement des individus et une expérience collective intense.

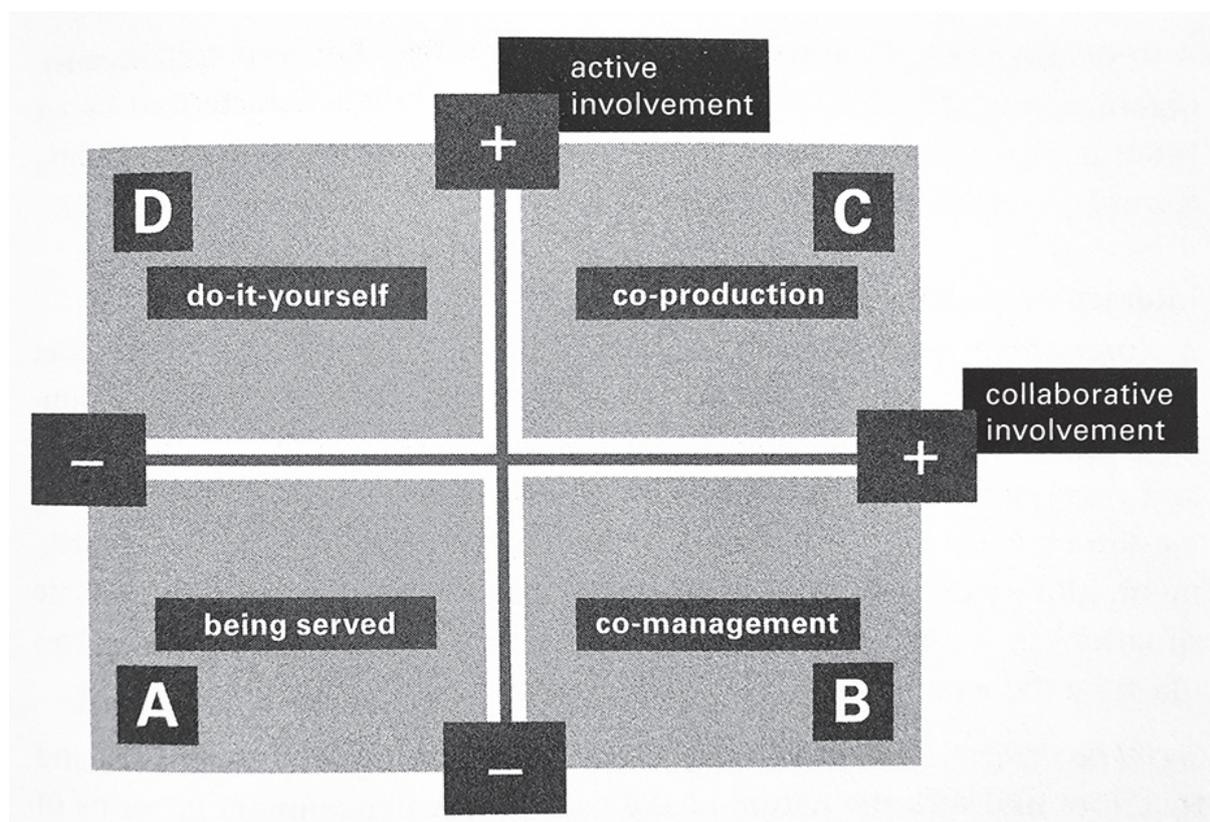


Figure 42. Cartographie des caractéristiques opérationnelles des projets en fonction de l'implication des participants (Manzini, 2015 : 107).

Bien que l'écosystème soit spécifique à chacun des projets, des récurrences s'observent. Les différents niveaux de participation des acteurs dans le projet sont représentés sur la Figure 43. Nous remarquons la place centrale de l'équipe projet, l'implication de multiples parties prenantes dans la co-construction des solutions, ainsi que le lien ponctuel mais enrichissant avec les acteurs du territoire et les usagers. Le positionnement des directeurs et élus est variable, ils peuvent aussi bien être un frein qu'un moteur du projet (§3.2.2).

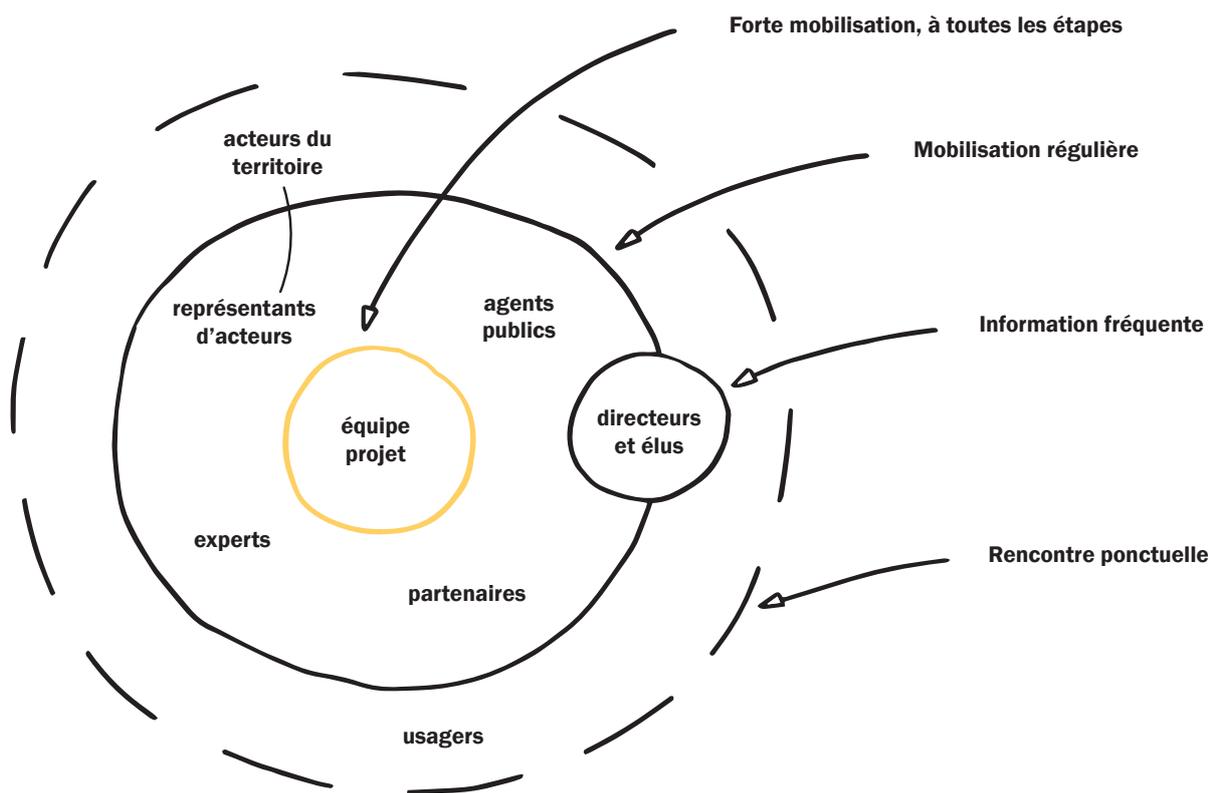


Figure 43. Classification des acteurs du projet en fonction de leur niveau de mobilisation.

Après avoir étudié six cas de participation, Jurian Edelenbos et Erik Hans Klijn (2006) concluent que la gestion du processus de participation est la condition la plus importante permettant d'aboutir à des résultats satisfaisants. Un plus grand nombre de parties prenantes mobilisées n'aboutit pas nécessairement à de meilleurs résultats, bien que cela génère une plus grande variété d'idées (Edelenbos & Klijn, 2006). Cette conclusion est cohérente avec nos observations de terrain et confirme le rôle central de l'organisateur, dans notre cas l'équipe du Lab'. Nous présentons chacun des trois niveaux de mobilisation en lien avec les cas d'étude : l'équipe projet, la mobilisation pour la co-conception et les rencontres ponctuelles.

### Constitution de l'équipe projet

Lors d'un accompagnement par l'équipe du Lab', une équipe projet est formée. Pour tout collectif, l'étape de constitution est un prérequis avant de définir le fonctionnement ou les actions menées. Manzini (2015) nomme ce temps « *encounter*<sup>116</sup> ». Ce qui nous intéresse dans son approche est le lien qu'il propose entre la rencontre, dans le cadre d'un projet de conception d'un service, et celle à l'origine d'une communauté. Le projet de design

116 La « rencontre », traduction libre.



implique la collaboration entre de nombreuses parties prenantes et donc fait appel aux mêmes règles de mise en œuvre et de fonctionnement entre les participants que pour la création de communautés.

Le premier collectif dans notre contexte est l'équipe projet. Elle regroupe entre deux et six agents, chefs de projet ou managers, travaillant au sein de la direction concernée par le sujet traité. Ces personnes sont souvent collègues et ont parfois des liens hiérarchiques. Parmi les six projets suivis, un seul — « Rénovation énergétique » — présentait une équipe projet constituée d'agents de plusieurs organisations publiques, parce qu'il s'agissait de transformer un projet existant, initialement porté par un autre organisme, en service régional. L'équipe constituée est la même tout au long du projet, excepté si des agents changent de poste ou s'abstinent. Par exemple, lorsqu'une cheffe de projet du projet « Agriculture durable » est partie en congé maternité, elle a été remplacée par une autre personne, puis elle a augmenté l'effectif à son retour. Les membres des équipes projet sont mobilisés tout au long de la démarche en double diamant, ils participent à toutes les étapes ainsi qu'à des réunions de travail intermédiaires. Travailler de manière horizontale n'est pas courant au sein de la collectivité régionale où la hiérarchie prévaut (§1.1.2). Certains apprécient travailler en collectif, d'autres ne l'ont jamais fait. Les agents expliquent qu'ils ne sont pas habitués à animer des temps de travail collaboratifs et encore moins à s'exprimer à égalité avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Manzini (2018) indique que la rencontre entre les participants intervient à l'extérieur de leur cadre habituel et entraîne un sentiment de vulnérabilité que l'individu doit accepter. Il précise : « *establishing a relationship means opening up and therefore becoming vulnerable*<sup>117</sup> » (2018 : 30). Puisque les deux personnes qui se rencontrent vivent la même situation, Manzini conclut que la rencontre est une situation de vulnérabilité réciproque. Nous avons observé ces difficultés lors des premières réunions des équipes projet. Par exemple, au démarrage des projets « Agriculture durable » et « Rénovation énergétique », les agents n'arrivaient pas à travailler ensemble. Les membres des équipes projet se connaissaient en amont, mais entretenaient d'autres rapports : des liens hiérarchiques pour certains, des échanges partenariaux dans des comités pour d'autres, ou encore des relations de travail sans enjeux de conception. Lors des entretiens, certains ont raconté les évolutions de postures qu'ils avaient observées. L'un d'eux explique que « chacun était bloqué dans sa position et ne bougeait pas d'un orteil » (E8), chacun essayait de convaincre l'autre. Il ajoute que l'accompagnement a facilité l'expression de chacun et l'échange. La collaboration était

---

117 « Établir une relation signifie s'ouvrir et donc devenir vulnérable », traduction libre.

indispensable sur ces sujets complexes et nécessitait de trouver de nouvelles modalités de travail. L'un des responsables raconte ces temps d'équipe comme « des moments privilégiés de partage de [son] bordel personnel avec tout le monde » (E20).

Après l'annonce des dissonances, la constitution du collectif passe par « l'identification ou la valorisation du bien commun ou des biens communs » (Deni, 2020 : 6). Les regards croisés et les compétences complémentaires des agents ont servi à la construction d'une vision partagée, un « truc consolidé » (E4), un « projet commun » (E5, E7 et E18). Un agent considère l'action de l'équipe du Lab' comme « un catalyseur pour que la réaction prenne » (E8) et les résultats « un peu magiques » (E8).

Dans le cadre d'un projet de co-conception, l'émergence peut être provoquée par les actions du designer<sup>118</sup> (Deni, 2020). Toutefois, la constitution du commun ne se dissocie jamais des « pratiques collectives qui le constituent en commun, comme commun » (Nicolas-Le Strat, 2016 : 59). Cela signifie que le commun est un des résultats des actions de la communauté, tout en étant à son origine. Il résulte d'un « compromis provisoire » (Nicolas-Le Strat, 2016 : 46) sans cesse requestionné. Lorsque les sociologues étudient les controverses technologiques, ils mettent en exergues des acteurs impliqués nombreux et variés, ainsi que des négociations multiples. Callon indique que « les protagonistes s'opposent constamment pour définir ce qui est certain et ce qui ne l'est pas, ce qui est problématique et ce qui ne l'est pas » (2006a : 141). Les compromis font partie du débat entre les acteurs impliqués.

Les agents ont apprécié travailler ensemble sur un sujet qu'ils partagent plutôt que d'être « tout seul face au projet » (E7 et E18). Lors d'une réunion de fin de mission, un chef de projet a annoncé : « Je me sentais seul sur le sujet, maintenant je suis entouré. Je suis une brique dans un mur » (E8). Un responsable apprécie que tout ne repose pas sur ses épaules et que la charge de travail soit partagée. De plus, la présence d'un responsable de service ou d'un directeur dans l'équipe n'empêche pas les participants d'être « sur un pied d'égalité » (E15) et de s'exprimer librement, dès lors que l'environnement est favorable (§4.1.1). Un agent indique qu'il apprécie « gommer les différences de poste et de niveau de responsabilité » (E13) dans le but de travailler sur un projet commun.

---

118 Le rôle du designer dans le projet de co-conception est détaillé dans la partie 4.1.



### Co-conception des solutions avec les acteurs

Le deuxième niveau de mobilisation identifié dans les projets accompagnés concerne l'implication de divers acteurs dans la co-conception. C'est-à-dire la mobilisation des parties prenantes à des ateliers de travail collaboratifs. Au-delà d'une participation à une étape de la démarche de design, les personnes mobilisées deviennent un collectif, englobant l'équipe projet. Nous voulons comprendre comment cette mobilisation ponctuelle aboutit à la constitution d'une communauté. Pour ce faire, nous nous basons sur le travail d'Alain Findeli et Rabah Bousbaci (2005) qui distinguent trois types de processus de projet en design :

- centré sur l'objet ou le produit du projet de design. Il s'agit du design comme esthétique appliqué ;
- centré sur le processus, la structure logique, le cheminement. Ce point de vue réduit la théorie du design à une méthodologie ;
- centré sur les acteurs, les agents, les parties prenantes du projet.

Cette troisième proposition, qui correspond à nos cas, élargit les enjeux critiques du projet en amont, lors de l'initiative et la constitution du collectif, et en aval concernant l'expérience individuelle et collective (Findeli & Bousbaci, 2005). Comme le rappelle Bousbaci, « les savoirs nécessaires à la résolution d'une situation problématique en design sont "distribués" et répartis parmi de nombreux acteurs impliqués dans la situation » (2020 : 267). Bien que la place de chacun varie, les participants sont tous considérés comme des sujets actifs dotés de capacités de conception (Manzini, 2015).

La collaboration, présente tout le long de la démarche, se formalise spécifiquement dans les ateliers de co-conception ou temps de travail collaboratifs, dont le *sprint créatif* est l'un des formats marquants. Ces rencontres de deux jours regroupent une trentaine de personnes d'horizons variés pour co-concevoir des solutions aux besoins et défis identifiés lors des étapes précédentes. Seuls les projets « Agriculture durable », « Rénovation énergétique » et « Archéologie » sont concernés par ce format. Il n'existait pas encore lors des projets « Lycée de demain » et « Orientation » et les étudiants ont proposé des ateliers de deux heures en distanciel, en raison de leur emploi du temps et des contraintes logistiques.

Quel que soit le format de l'atelier collaboratif, les rôles et postures habituels s'effacent, les personnes présentes sont sur un même pied d'égalité, et les agents régionaux sont des « participants comme les autres » (E10). Afin de « sortir des postures habituelles » (E14), les participants sont invités à prendre part en tant que personne et non comme représentant d'une structure ou d'une fonction (Melin, 2021). Ils mettent leurs compétences

et leur vécu à disposition du groupe, afin de partager et construire ensemble. Chacun donne son avis sans hiérarchisation des discours et ce travail collectif vise la construction d'un projet commun. Pouvoir « se détacher de sa fonction » (E19), offre aux agents la liberté de partager leurs avis individuels. Bien que les postures soient utiles à d'autres moments, lors des étapes de co-construction les agents apprécient de pouvoir « toujours tout dire » (E9). Un chef de projet indique qu'ils s'autorisaient à « proposer des choses idéalistes ou infaisables » (E19), un autre complète : « Tout est possible, on ne limite pas, on propose l'idéal » (E12). Ils apprécient cette « liberté intellectuelle » (E6) et ce « lâcher-prise pendant les phases d'ouverture » (E9). Les échanges sont néanmoins guidés par des règles et l'usage de méthodes créatives (§4.1.2). L'un des agents signale qu'il faut « systématiquement redéfinir de quoi on parle et s'assurer qu'on parle de la même chose » (E10). Même dans cette démarche ouverte il faut savoir poser un cadre. Les retours des agents sont positifs sur ce temps de travail, alors même que certains ne s'attendaient pas à un tel engouement des participants :

*Le sprint c'est une belle énergie. Je pense qu'au niveau de l'équipe on n'imaginait pas que ça fonctionne aussi bien que ça. Ça a vraiment été positif sur tous les plans, avec des gens qu'on peut avoir l'habitude de voir plutôt dans des relations conflictuelles, ou discordantes a minima. Là, il y avait une belle dynamique de groupe pour faire avancer ensemble un seul et même projet. C'était assez marquant. (E20)*

De nombreux agents interrogés partagent ce constat et considèrent le *sprint créatif* comme un « temps fort » (E9). Ils apprécient « l'émulation collective » (E12) et « les moments d'échange » (E12), qui permettent de se « dimensionner sur un plan horizontal » (E2). C'est-à-dire mettre toutes les parties prenantes à égalité pour s'exprimer et construire un projet commun. Plusieurs d'entre eux observent des difficultés à mettre en place cette dynamique tout en contrebalançant avec les retombées positives. L'un des agents précise que cette implication peut prendre plus de temps, mais il est convaincu qu'au final « on a peu de chance de se tromper » (E7). Un autre tient le même discours : « Le côté horizontal demande beaucoup d'énergie d'organisation, mais c'est forcément plus inclusif et efficace » (E19). Un chef de projet reste mesuré : « Il ne faut pas faire du collaboratif parce qu'il faut faire du collaboratif, mais parce que ça a un sens à un moment donné » (E17). Plusieurs agents font remarquer qu'il est difficile de réunir toutes les parties prenantes et qu'il y a des choix à faire et à assumer. L'objectif n'étant pas d'être exhaustif, mais de mobiliser une variété de personnes, une sélection est réalisée. Comme l'indique un



agent, « il y en a toujours qui nous ont dit qu'ils n'y étaient pas » (E12), soit parce que la direction concernée a oublié de les convier, soit parce qu'il y avait déjà des représentants proches de leur position. Une fois le collectif réuni, un temps est nécessaire pour instaurer de la confiance (Thomson & Perry, 2006) et une interconnaissance. Le risque étant à ce moment-là que certains n'acceptent pas les règles proposées et restent en retrait ou soient en opposition. Toutefois, aucun des projets étudiés n'a présenté cette situation. Les quelques personnes réticentes ont changé de posture pendant l'atelier collaboratif, comme le raconte l'un des agents :

On n'a pas eu des gens qui ont refusé de jouer le jeu. On n'a pas eu ça, mais ça peut être un risque. [...] Je pense que vous avez des bons outils d'animation parce que vous avez réussi à embarquer tout le monde. Je me souviens, on avait fait venir au *sprint créatif* [nom de la personne], qui était, au début, un peu réticente et qui en fait a vachement participé. Ça nous a permis d'embarquer l'État. Donc il y a cette notion d'embarquement, tout le monde à bord. (E18)

Concernant l'objectif de co-construction, mis en avant dans la démarche, l'un des agents annonce : « Y'a du panache à travailler comme ça, c'est beaucoup plus excitant. Réussir dans son coin ou prendre le risque d'échouer tous ensemble ? » (E19). La collaboration ne se limite ni au temps de l'accompagnement par l'équipe du Lab' ni à la mise en œuvre du projet. Alors qu'il racontait son expérience du *sprint créatif*, l'un des chefs de projet explique les conséquences de cet événement sur ses relations avec les participants :

Je trouvais que c'était vraiment intéressant de travailler en atelier. On a un temps limite, il faut qu'on s'écoute, qu'on synthétise. Il faut qu'on soit force de proposition. Ça nous met en situation de faire un travail partagé pour après le partager ensemble. [...] Le fait d'être participant, et nous agents Région d'être sur un même pied d'égalité avec les autres participants, je trouve que ça crée du lien. Ça crée une expérience dont on peut se rappeler après pour d'autres projets. J'ai vraiment pu mesurer ça. (E15)

Les retours des agents et nos observations confirment les propos de Corinne Melin : « L'atelier est donc un espace possible pour créer du commun ou tout du moins pour rendre visible et/ou lisible son surgissement » (2021, paragr. 6).

## Rencontres et échanges marquants

Le troisième niveau d'implication concerne les rencontres ponctuelles, des échanges qui peuvent être importants pour le projet ou les agents, mais qui n'ont pas lieu dans le cadre d'un collectif constitué. La démarche de design de service met en avant le lien avec les usagers et la réalité du terrain, tout au long du processus (§1.3.2). Dans notre cas, les agents échangent avec les usagers et les acteurs du territoire. D'après les personnes interrogées, aller voir le bénéficiaire « casse les façons de faire traditionnelles » (E14) et permet de « sortir des sentiers battus et de la machinerie complexe » (E14), tout en aboutissant à des dispositifs adaptés aux besoins. Un agent raconte : « Mieux vaut éviter d'élaborer des choses dans un bureau derrière un ordinateur et plutôt tendre vers du concret et des réponses aux besoins et attentes des gens » (E17). Afin de sortir de la réponse technocratique, la démarche de design force l'implication, les propositions et les mélanges. Les chefs de projet et responsables de la Région Occitanie discutent rarement avec les usagers. Ils ont découvert « d'autres façons d'aller à la rencontre » (E1), ainsi que des méthodes pour « construire avec les publics et les partenaires » (E1). Un chef de projet apprécie de redonner une place plus grande aux acteurs et précise : « Ce qui me motive c'est l'impression qu'on va *a minima* se requestionner et requestionner les acteurs concernés par notre sujet » (E16).

Les agents sont amenés à se rendre dans des lieux fréquentés par les usagers ou à des rendez-vous pris avec les acteurs concernés par le sujet. Chaque cas étudié implique une thématique et donc des territoires et des personnes variés. Il y a, par exemple, des lycéens et des enseignants, des agriculteurs, des artisans, des conseillers et des agents de collectivités, des archéologues, des citoyens et des particuliers, des professionnels et tous types d'experts et chercheurs. Cette liste non exhaustive donne un aperçu des personnes rencontrées, interrogées, observées, et invitées à tester des solutions. Certains individus questionnés lors des enquêtes ont rejoint le collectif de travail aux étapes suivantes.

Cette partie est consacrée à la majorité de ceux qui ont été vus une seule fois, que ce soit lors des enquêtes ou lors du test des solutions. Les agents administratifs travaillent principalement dans leur bureau au sein des locaux de la Région devant un ordinateur, et depuis deux ans en partie en télétravail. Rencontrer et questionner les destinataires des services régionaux leur permet de mieux saisir les besoins et les défis auxquels ils font face. Plusieurs agents interrogés valorisent cette « meilleure connaissance des acteurs, à l'échelle de la Région » (E15) que favorise la rencontre. Les agents y voient des plus-values professionnelles et humaines, pour le projet et pour eux. Ils ont apprécié être « proche de la réalité du terrain » (E15), afin de s'adapter à des « besoins réels » (E15) et des « réalités



concrètes » (E12). La confrontation avec les gens a permis pour certains de découvrir de nouvelles choses, de « revoir la commande initiale et ouvrir des perspectives » (E11), ainsi que d'« orienter la suite des travaux » (E16). Ils ont expérimenté des échanges en n'étant ni financeur, ni décideur, mais simplement enquêteur.

Ce changement de posture vis-à-vis de leurs usagers et partenaires est nécessaire, et accompagné par les agents du Lab' qui ont conçu un « guide enquêteur » (Annexe 10) à cet effet. Entre autres, la posture de l'enquêteur est précisée : accueillant, curieux, à l'écoute et bienveillant. Aller sur le terrain permet de rencontrer des personnes qui ne se déplaceraient pas pour des concertations publiques, afin d'avoir des avis divers, voire extrêmes (Scherer, 2015). Ces rencontres ponctuelles apportent des informations et certaines sont marquantes parce qu'elles sont inattendues. L'un des membres du projet « Rénovation énergétique » raconte un moment imprévu et enrichissant :

Y'a les rencontres humaines quand même qui sont marquantes et ça c'est aussi super important. [...] J'étais avec Julie sur un marché et ça marchait pas super bien, on ramait quand même un peu et puis le marché va pour se terminer. Y avait un poissonnier qui était en train de fermer son étal, je me dis qu'on va aller l'interroger. Le mec nous dit : "Nan, mais j'ai pas le temps, je suis en train de ranger". "Donc vous n'avez pas le temps de parler de la rénovation dans l'habitat ?" Et là il s'arrête et il dit : "Pourquoi ? vous faites quoi ?". J'enchaîne et, en fait, ce mec-là c'était un ancien artisan du bâtiment qui avait repris l'activité paternelle. Du coup on a discuté, je sais pas combien de temps, jusqu'à ce que le marché se termine vraiment. On a discuté une demi-heure au moins. Donc comme quoi un gars qui te dit non, t'insistes et là ça bascule. Tu dis un truc qui déclenche et tac ! C'est le phénomène de l'accroche. Ça, c'était assez marquant, comme quoi il ne faut jamais lâcher l'affaire. (E19)

Les agents qui deviennent enquêteurs dans le cadre de la démarche apprennent de leurs rencontres. Les informations recueillies nourrissent le projet et font évoluer les postures et les préjugés des agents impliqués. Ils expérimentent l'expérience du point de vue des usagers et cette étape peut être une révélation significative pour certains (Bason, 2010). Toutefois, se mettre dans la peau d'autrui nécessite de suspendre son jugement et faire preuve d'« empathie professionnelle » (Bason, 2010 : 152). Nous avons eu l'occasion d'observer l'évolution de posture de plusieurs agents à la suite de rencontres marquantes. La première fois que nous avons évoqué cette possibilité d'un moment de bascule au cœur

de la démarche de design, c'est lors d'un entretien avec Olivier Ryckewaert<sup>119</sup>, en octobre 2019. Il nous racontait son expérience d'une immersion auprès de jeunes précarisés avec qui il a fait du théâtre pour créer du lien et du dialogue. Il se souvient de cette expérience comme un déclic :

Ça a raisonné en moi. C'est aussi une révélation. Il y a ce moment de bascule. J'ai vécu ça, fort. Après, ça venait sur un terrain qui était près. Je pense que la plupart des gens ils ont juste des sensations. Moi je me suis juste dit "je fais ça, point". [...] Ça correspond à ce que j'ai envie de faire. Moi j'ai vécu ça, mais ce n'est pas obligatoire. C'est vrai que l'élément déclencheur, quand il arrive, c'est beaucoup plus facile après. (Entretien avec Olivier Ryckewaert le 18.10.2019)

Nous avons observé ce moment de bascule à deux étapes de la démarche : lors de l'immersion et la rencontre avec les usagers sur le terrain ; lors d'un atelier de co-conception avec de nombreux acteurs — le *sprint créatif* — où partage, intelligence collective et convivialité étaient valorisés. Nous présentons l'exemple d'un agent ayant vécu un déclic et un changement de posture. Ouvertement sceptique vis-à-vis de l'accompagnement du Lab', il participait par obligation et non par choix. Lors de la première rencontre de l'équipe projet, la cheffe de projet du Lab' a proposé à chacun de partager un souvenir d'enfance en lien avec le sujet. Cet agent avait répondu qu'il n'était pas venu pour répondre à des « questions puérides et nombrilistes ». Lors des immersions, nous étions dans le même groupe d'enquête que cet agent, pendant deux jours et demi :

Lorsque nous avons interrogé le grand public, [l'agent] était en retrait, mais curieux. Une rencontre avec un SDF intéressé par le sujet semble l'avoir chamboulé, il lui a posé beaucoup de questions. Pendant les entretiens organisés avec des experts du domaine, il me laisse mener l'entretien, mais pose quelques questions complémentaires et pertinentes. Il m'indique que ce sont nos questions [au Lab'] et notre démarche, c'est à nous de les poser.

Lors du debrief, [l'agent] pensait qu'une heure de travail par groupe serait trop long et qu'on aurait fait la synthèse plus rapidement. Il s'est porté volontaire pour être « maître du temps ». Finalement, c'était le temps idéal, et il en a conclu que le Lab' connaissait bien la méthode qu'il proposait. C'est un détail qui, en plus des immersions, légitime

---

119 Consultant en innovation publique auprès des collectivités et formateur au CNFPT.



l'accompagnement méthodologique à ses yeux. À la fin de la matinée, il est allé voir Julie [cheffe de projet du Lab'] pour lui dire qu'il était réticent au départ — il l'assumait — mais que ces 2 journées lui avaient fait changer d'avis sur la démarche proposée par le Lab'. (Notes de terrain le 04.03.2020)

Cet agent n'a pas pu être interrogé<sup>120</sup>, néanmoins, ses deux collègues ont remarqué son changement de posture. Ils font état de résistances au sein de leur service, et en particulier de cet agent, au début de la démarche et observent des changements à la suite des enquêtes sur le terrain. L'un d'eux indique : « Les immersions ont changé pas mal de choses, car c'était concret. Ça a convaincu un de mes collègues qui n'était pas du tout convaincu et qui, je pense, a passé une super journée. Il a été agréablement surpris » (E15). La majorité des agents observés et interrogés n'a pas vécu ce type de bascule, ou pas de manière remarquable. Toutefois, ils sont nombreux à évoquer un enrichissement personnel (Bentley, 2014).

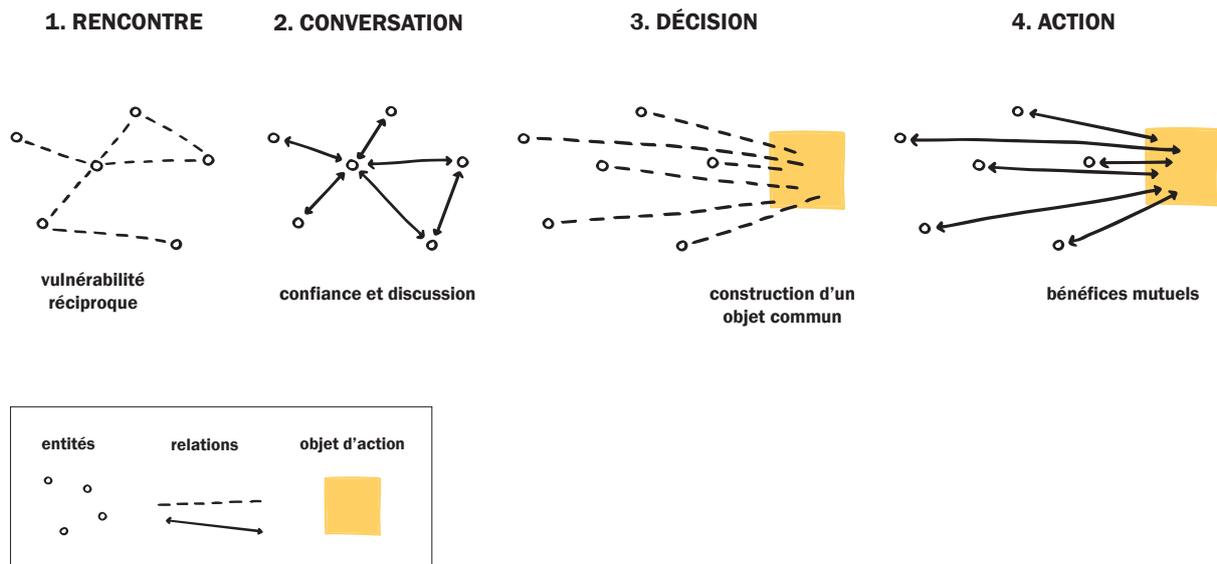
Le processus de collaboration s'enclenche pour chaque niveau d'implication, en particulier lors de la constitution de l'équipe projet et la création du groupe mobilisé lors du *sprint créatif*. Dans le cadre des rencontres ponctuelles avec les usagers, la collaboration n'est effective que si la personne rencontrée intègre le collectif de travail.

### 3.1.3 La collaboration : de la rencontre à l'action

Si la collaboration est un processus, il n'en reste pas moins itératif plutôt que linéaire (Thomson & Perry, 2006). Il est composé de plusieurs étapes qui interagissent entre elles pour aboutir à une action collective. C'est-à-dire qu'il peut y avoir des allers-retours, lorsque de nouveaux individus entrent dans le collectif par exemple, mais une étape ne peut être ignorée pour passer à la suivante. La chronologie que nous proposons s'appuie sur les écrits de Manzini (2015, 2018) et se découpe en quatre phases : *la rencontre*, *la conversation*, *la décision* et *l'action* (Figure 44). Dans le cadre des projets de co-conception observés, ce processus intervient plusieurs fois, dès qu'un nouveau collectif est constitué. C'est le cas en particulier lors de la création de l'équipe projet et à l'occasion des *sprints créatifs* (§3.1.2).

---

120 Il est décédé en janvier 2021, avant que nous réalisions les entretiens.



**Figure 44. Représentation schématique du processus de collaboration, d'après les écrits de Manzini (Martin & Ménard, 2021).**

Nous détaillons ces quatre étapes en confrontant la théorie avec les données collectées. Pour commencer, *la rencontre* entre les individus intervient au moment de la constitution du collectif, ou de l'intégration de nouvelles personnes dans un groupe constitué. Pour Manzini (2018), ces rencontres placent les individus dans des situations inhabituelles, en dehors de leur zone de confort, et les mettent en situation de vulnérabilité. Dans notre contexte, les agents publics sont peu habitués à travailler en collectif et en transversalité. Afin de rendre la rencontre fructueuse et poursuivre sur une conversation, les participants doivent être dans une posture active et s'engager personnellement dans cette situation. Lorsque les professionnels du Lab' constituent l'équipe projet (§3.1.2), ils organisent des réunions pour que chacun partage son avis au groupe dans un environnement bienveillant. Lorsqu'il s'agit d'inclure de nouvelles personnes dans un collectif, comme c'est le cas lors des ateliers de co-conception, l'attitude des membres « dépend de la nature de l'objectif poursuivi par le groupe » (Olson, 1965 : 61). Un groupe visant un bien collectif, dans un environnement non économique, pourra s'accroître sans entraîner de concurrence. Dans le cas des politiques publiques co-conçues, les membres des équipes projet souhaitent inclure de nouveaux participants afin d'élargir les opinions sur le sujet traité et aboutir à des solutions adaptées et partagées. D'après Manzini (2018), les communautés construites sur des interactions ouvertes aux nouveaux sont plus flexibles et produisent plus de valeurs relationnelles. Elles correspondent à des valeurs d'amitié, de confiance, ou encore d'empathie entre les individus. Ces valeurs impactent la motivation des personnes à collaborer, puisqu'elles pèsent en faveur de la collaboration dans la balance des coûts et



avantages. Face à ces qualités relationnelles, les participants rencontrent des contraintes personnelles telles que le temps (§3.2.2) et l'attention nécessaires ou la réduction de leur liberté individuelle (Manzini, 2018).

L'étape de *la conversation* signifie que les membres du collectif constitué échangent ensemble dans le but de construire en commun. Ils partagent des savoirs et des compétences, mais également du temps et de l'attention (Manzini, 2015). Cette étape nécessite une confiance réciproque (Darras, 2017 ; Manzini, 2015) entre les individus qui advient pour deux raisons : les participants se connaissent, sont motivés à agir ensemble et communiquent ; des règles sont construites, négociées et partagées par l'ensemble des membres du groupe (Ostrom, 1990). Dans les cas étudiés, les deux aspects s'observent, toutefois, les interactions entre les personnes qui se connaissent évoluent. Ceux qui étaient financeurs ou décideurs — principalement les acteurs régionaux — acceptent d'être à égalité avec les autres membres du collectif. Pour Ann Marie Thomson et James Perry (2006), la confiance est liée aux efforts réalisés par les participants pour suivre les règles, à leur honnêteté dans les négociations et à l'équilibre des avantages perçus. La confiance est essentielle pour réduire la complexité et le coût des interactions (Thomson & Perry, 2006), bien qu'elle nécessite des efforts. La notion de réciprocité est importante puisque les individus sont volontaires pour collaborer, si les autres participants manifestent la même volonté (Thomson & Perry, 2006). Du point de vue des auteurs de la théorie de l'acteur-réseau, les négociations entre les participants interviennent sous la forme de traductions successives (Callon, 2006b). Les membres du collectif ont des intérêts individuels et des manières différentes de s'exprimer. Dans les projets de politiques publiques, les parties prenantes sont variées et des outils de traduction (§4.1.2) sont utilisés pour faciliter le dialogue.

Lorsque la conversation aboutit à la construction d'un sens commun, elle laisse place à l'étape de *la décision* partagée. Bernard Darras rappelle que cet aboutissement implique « l'engagement de toutes les parties prenantes et requiert des capacités d'écoute, de traduction, de médiation et de dialogue » (2017 : 155). Ce passage de la conversation à l'action est possible si l'intérêt commun est rendu visible et représentable (Manzini, 2018), et que les membres du groupe adhèrent à la décision. Grâce à ses compétences en dessin et en prototypage, le designer peut représenter les idées et les matérialiser afin de faciliter leur compréhension par les individus (§4.1.2). Thomson (2001) rappelle que la collaboration ne signifie pas que tous les individus soient parfaitement en accord avec la décision prise, mais ils supportent ce choix. Nous avons précisé que les projets de co-conception impliquent une variété de parties prenantes aux enjeux et besoins différents, voire opposés. Néanmoins, l'ensemble des projets accompagnés par l'équipe du

Lab' a abouti à des solutions auxquelles les participants adhèrent (§3.2.3). Le projet est « *a sequence of conversations and actions on the world*<sup>121</sup> » (Manzini, 2018 : 37). Il associe les deux moments de la conception et de la réalisation et, donc, s'inscrit dans le processus de collaboration. Tout projet n'est pas collaboratif, mais une collaboration contient un projet. Jean-Pierre Boutinet le précise ainsi :

Le projet est indissociable de l'action qu'il prépare et commence à réaliser. [...] Le projet présuppose l'action dans la façon par laquelle il engage une réalisation à venir ; l'action inclut le projet qui en constitue, par anticipation, l'un de ses moments indispensables ; ce projet est justement le moment fondateur de l'action. (2017 : 66)

Rapportés à notre étude, ces propos signifient que les participants entrent dans un processus de projet dès lors qu'ils échangent ensemble pour construire un objectif commun, et ce jusqu'à l'étape de la réalisation, l'action. Lorsque le terme « projet » est utilisé par l'équipe du Lab' il recouvre l'accompagnement proposé. Toutefois, l'étendue est variable selon l'implication de la personne concernée puisqu'un projet peut être contenu dans un autre.

Enfin, la décision mène à l'action collective. Comme le précise Manzini, « *collaboration gives people the power to make things happen*<sup>122</sup> » (2018 : 119). Les personnes impliquées dans un processus de collaboration visent la réalisation d'actions qui apporteront de la valeur pour eux et pour le collectif (Manzini, 2018). Les solutions développées collectivement apportent des bénéfices à chacune des personnes impliquées (Thomson & Perry, 2006). Concernant la co-conception des politiques publiques, les solutions développées collectivement ont des répercussions pour chacun des participants. Par exemple, la mise en place d'un contrat d'Agriculture durable impacte les agriculteurs directement, ainsi que les conseillers agricoles, les coopératives et l'ensemble des professionnels du secteur. Cette solution engendre une adaptation de la manière dont la Région donne les aides aux exploitants et donc transforme également le métier des agents publics concernés. Les chercheurs ne sont pas touchés directement, mais leurs travaux contribuent aux évolutions des pratiques. Enfin, les citoyens sont impactés ultérieurement puisque ce nouveau contrat vise une amélioration des pratiques agricoles sur le territoire, afin de fournir des produits de meilleure qualité aux consommateurs.

---

121 Le projet est « une séquence de conversation et d'action sur le monde », traduction libre.

122 « La collaboration donne aux individus le pouvoir de rendre les choses possibles », traduction libre.



Au-delà des phases qui le composent, ce processus s'appuie sur les caractéristiques des membres du collectif, le type d'organisation et la durée des interactions, ou encore les règles et normes présentes dans l'environnement (Wood & Gray, 1991). Malgré la complexité des éléments qui interagissent dans ce processus, il est possible de faire émerger son impact sur les résultats. Dans le cas d'un projet de conception, Christopher Ansell et Jacob Torfing (2014) observent que le processus de collaboration aboutit à des résultats intéressants pour plusieurs raisons :

- le collectif est composé de parties prenantes aux ressources et capacités variées qui s'organisent pour aboutir à un résultat plus adapté aux besoins ;
- en complément des solutions développées, les interactions entre les individus produisent des changements cognitifs qui font évoluer le sens du collectif ;
- l'engagement de chacun des participants favorise la construction de biens communs.

Nous présentons les spécificités apportées par les individus, puis nous précisons deux étapes du processus : l'amont, avec le passage de l'individu au collectif, et l'aval, au moment de l'action, c'est-à-dire de la co-conception à la mise en œuvre.

### **Les spécificités des individus**

Plusieurs agents interrogés mettent en avant l'importance de l'humain dans la réussite du projet et en particulier « des personnes moteurs » (E6), que ce soit un professionnel du Lab' ou un responsable fortement impliqué. Un collectif étant constitué d'individus, ceux-ci participent avec leurs propres histoires et motivations. Lors des entretiens avec les agents, nous les avons questionnés sur leur connaissance de la démarche de design avant l'accompagnement et sur leur motivation au démarrage. Nous avons également demandé leur âge, leur poste et depuis quand ils travaillaient à la Région<sup>123</sup>. Bien qu'il soit difficile d'identifier le rôle de chacun dans un collectif, les observations de la collaboration en train de se faire, complétée d'informations sociologiques sur les individus, nous permettent de discerner le comportement de certains acteurs et son évolution.

Deux identités influent sur l'implication ou la résistance de l'individu (Hardy & Landreville, 1992) dans les actions du collectif. D'abord, chacun possède sa propre *identité sociale*, héritée de son histoire et son héritage familial et social, ainsi que des capacités culturelles associées à cet apprentissage (Crozier & Friedberg, 1977). En complément, chacun construit sa propre *identité socioprofessionnelle*, à partir de ses représentations. Les

---

123 Nous détaillons le profil des agents interrogés dans la partie 2.2.4.

comportements des acteurs dépendent de ces identités, auxquelles s'ajoutent des facteurs structurels, des capacités personnelles et des stratégies.

Nous nous appuyons sur les propos de Crozier et Friedberg qui indiquent que toute relation à l'autre est stratégique. Ils précisent que le choix d'un individu tiendra compte de ses objectifs propres et surtout de sa capacité à « découvrir les diverses opportunités qui peuvent être plus ou moins évidentes ; assumer et soutenir les difficultés et risques inhérents à chacune de ces stratégies rationnelles » (1977 : 211). En observant des moments de collaboration entre les participants des projets, nous avons identifié des évolutions de positionnement de certains acteurs. Par exemple, lors du *sprint créatif*, sur le projet « Rénovation énergétique », une participante réticente au début des échanges s'est impliquée dans le collectif constitué à la suite de ces deux jours de travail collaboratif.

Dans le contexte organisationnel dans lequel se situe ce travail, les acteurs sont confrontés à des choix contradictoires : suivre les normes établies ou prendre des libertés. Crozier et Friedberg analysent que « les individus peuvent être façonnés par les normes de leurs rôles, elles-mêmes renforcées par les attentes de leurs partenaires et appuyées sur l'existence de valeurs intégratives » (1977 : 98). Néanmoins, l'organisation est un ensemble de relations de pouvoirs et de négociations dans lequel les acteurs ont des marges de liberté, en parallèle du système officiel. L'agent « s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier & Friedberg, 1977 : 45). En complément de ses identités, compétences et stratégies, la motivation de l'individu à participer est variable selon son propre calcul des coûts et avantages. Alors que certains agents sont obligés de participer par leur hiérarchie, la totalité des personnes interrogées met en avant l'importance de la collaboration dans la réussite du projet. Un agent indique que « plus il y a de gens qui partagent la réflexion, plus les décisions prises seront durables » (E9). Les terrains observés étant des politiques publiques en construction, les agents ne sont pas les seuls acteurs mobilisés. Bien que les parties prenantes varient selon les projets, nous pouvons nommer des typologies : les partenaires institutionnels ; les acteurs territoriaux ; les usagers ; les designers et agents du Lab'. À ces participants s'ajoutent les acteurs non humains (Latour, 2007) qui ont un rôle à jouer dans le processus de conception. Il peut s'agir d'éléments construits, tels que les outils ou les prototypes (Manzini & Rizzo, 2011), ou d'éléments existants dans l'environnement du projet, que ce soit des objets ou des espaces par exemple. L'ensemble de ces actants interagissent en fonction de leurs programmes d'actions individuels. Nous sommes intéressée de comprendre comment ces acteurs ayant des objectifs individuels se regroupent au sein d'un collectif pour collaborer. En compléments de leurs identités et choix, les acteurs font face à des freins individuels



et collectifs au travail collaboratif. Concernant les freins individuels, Christine Gangloff-Ziegler (2009) évoque : les compétences requises pour travailler en collectif et les aptitudes des participants ; les représentations dont se font les individus d'eux-mêmes et par conséquent le manque de légitimité ressenti par certains ; les questionnements sur l'intérêt à collaborer (Bommert, 2010), en particulier lorsque les personnes concernées sont dans une position de pouvoir (Sanders & Stappers, 2008) ; l'esprit de compétition ; ou encore, le manque de temps (Thomson & Perry, 2006). Des problématiques collectives, associées au contexte administratif de ces projets de co-conception de politiques publiques, s'ajoutent à ces freins. Des résistances nombreuses sont liées à « des habitudes et automatismes hérités des fonctionnements traditionnels hiérarchiques et verticaux » (Darras, 2017 : 143). Nous pouvons citer : le respect de la hiérarchie ; le fonctionnement sectoriel en silos (Bason, 2010) ; les difficultés à intégrer des acteurs extérieurs dans les projets, bien qu'ils soient les mieux positionnés pour mettre en œuvre les solutions (Bommert, 2010) ; le contrôle des activités et la valorisation de la performance individuelle (Gangloff-Ziegler, 2009) ; le manque d'autonomie et d'initiative couplé à une culture qui reproche l'erreur et limite l'expérimentation (Bommert, 2010) ; sans oublier les freins financiers ou techniques.

De plus, des changements externes peuvent influencer le fonctionnement et la réussite du collectif (Ostrom, 1990). Le processus collaboratif est complexe et fragile (Thomson & Perry, 2006), il doit sans cesse s'adapter aux événements. En complément, « plus un groupe est grand, plus il requiert d'accords et d'organisation » (Olson, 1965 : 69), cela signifie que la communication sera nécessaire et les négociations seront nombreuses pour faire fonctionner le collectif. Gangloff-Ziegler rappelle que « l'intérêt de l'individu ne s'effacera jamais totalement au profit de l'intérêt d'un collectif » (2009 : 109) et pour cette raison, il convient de développer des intérêts communs dans lesquels chaque participant trouve un intérêt individuel. En réponse aux compétences individuelles pouvant être des freins à la collaboration, certaines capacités sont des facteurs de succès, telles que l'empathie professionnelle (Bason, 2010) et une « *public design attitude*<sup>124</sup> » (Bason, 2014a : 216). Toutefois, le designer peut faciliter et accompagner la conception collaborative (Manzini, 2015, 2018), afin de réduire les freins énoncés (§4.1).

---

124 « Attitude propice au design public », traduction libre.

## De l'individu au collectif

La constitution d'un collectif est la première étape vers la collaboration entre des individus visant un intérêt commun. Dans le cadre de notre recherche, nous avons observé et interrogé des agents publics intégrés dans des équipes projet, composées de plusieurs personnes, ayant pour objectif commun de concevoir ou réajuster une politique publique. À ce premier groupe s'ajoutaient des acteurs variés concernés par le sujet. Callon rappelle que « rien n'est plus important que les mécanismes par lesquels se fixent l'identité des participants, les rôles qu'ils jouent et les sujets qu'ils abordent » (2006a : 150). Dans le cadre du projet « Rénovation énergétique », nous avons observé le changement de posture d'une personne au sein du collectif. Il s'agit d'un membre de l'équipe projet intéressé par la démarche, mais peu impliqué au début du projet. Il manquait régulièrement des réunions ou s'absentait à la moitié. Lors des immersions, il n'est venu qu'une journée sur les six prévues. C'est lors du *sprint créatif* qu'il a compris l'intérêt de l'implication de multiples parties prenantes dans la démarche. À la suite de ces deux jours de travail collaboratif, il a indiqué être surpris par la qualité des propositions développées et par l'ambiance à la fois conviviale et productive. Il a annoncé *a posteriori* : « Si j'avais su, je me serais plus mobilisé » (E18). Ce changement de perception a entraîné une plus forte implication lors des rencontres suivantes puisqu'il était présent à chacune. Au-delà des obligations hiérarchiques pour certains, nous souhaitons comprendre comment se constituent ces collectifs et comment s'élaborent les objectifs communs.

La sociologie de l'acteur-réseau (Akrich et al., 2006 ; Latour, 2007), mise en place pour suivre les collectifs en train de se faire (Callon, 2006b), apporte des éléments de réponse. Initialement appliquée à la fabrication des faits scientifiques et des artefacts techniques, cette théorie souligne les capacités d'interactions des entités entre elles pour « comprendre les rapports sociaux et la manière dont l'action collective organisée se construit » (Scieur, 2005 : 148). Développée par les sociologues Callon et Latour, la sociologie de l'acteur-réseau « met l'accent sur la capacité de chaque entité, spécialement les entités non humaines, à agir ou interagir d'une manière spécifique avec les autres humains ou non humains » (Callon, 2006 : 271). Pour ce faire, elle s'appuie sur plusieurs éléments, dont les plus pertinents pour nos terrains sont les « actants » (Greimas, 1966), pouvant s'incarner dans des acteurs humains ou non humains, le réseau et les traductions successives. Le réseau est composé d'éléments hétérogènes, appelés « actants », car de nature active. Il est « fonctionnel, orienté vers une finalité, avec une configuration qui évolue au gré des situations » (Scieur, 2005 : 152). Au sein de ce collectif, les relations entre les actants s'établissent par « traduction » ou traductions successives. Ces processus établissent une « équivalence



toujours contestable entre des problèmes formulés par plusieurs acteurs dans des répertoires différents » (Callon, 1989 : 81 *in* Scieur, 2005), c'est-à-dire qu'ils favorisent le dialogue entre des acteurs qui n'évoluent pas forcément dans le même environnement. Ces interactions font échos aux étapes du processus de collaboration (Manzini, 2015).

Algirdas Julien Greimas et Joseph Courtès (1993) indiquent que dans chaque relation, une hiérarchie existe entre les actants, implicite ou explicite et variable à chaque nouvelle communication. Ils présentent la relation avec ce qu'ils nomment le schéma narratif canonique : « à la suite du contrat établi entre le destinataire et le destinataire-sujet, celui-ci passe par une série d'épreuves pour remplir les engagements pris et se trouve, à la fin, rétribué par le destinataire » (Greimas & Courtès, 1993 : 245). Dans le cadre de notre recherche, il est indispensable de comprendre et repérer les hiérarchies et jeux de pouvoir existants entre les actants du collectif de travail, puisque les actions des individus dépendent de leurs relations avec les autres.

Dans les organisations, les relations de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977) ne découlent pas uniquement des règles organisationnelles en place. Alter (2006) fait la distinction entre le pouvoir formel, représenté par la hiérarchie, les règles et les procédures, et le pouvoir informel. Il peut s'agir d'un expert qui détient une information de valeur ou d'un « marginal sécant », une personne à l'intersection entre deux univers (Alter, 2006). Donc dans une organisation « la réalité des relations de pouvoir ne correspond pas à ce que laisse supposer l'organigramme » (Alter, 2006 : 89). Alter va plus loin et indique qu'« exercer du pouvoir en organisation suppose ou d'être individuellement fort ou d'être collectivement organisé » (Alter, 2006 : 91), bien que la création de relations sociales soit compliquée. Au sein des collectifs observés, des hiérarchies préexistent entre les participants, qu'ils soient agents de la collectivité ou acteurs d'une organisation extérieure. Les équipes projet regroupent pour certaines des chargés de mission et des directeurs qui entretiennent des liens hiérarchiques. Les collectifs constitués lors des ateliers de co-conception incluent des personnes qui peuvent avoir du pouvoir sur d'autres dans leur milieu professionnel, ou encore, une supériorité intellectuelle. Néanmoins, les jeux de pouvoir traditionnels évoluent dans le cadre des projets de co-conception accompagnés par les professionnels du Lab'. Ceux-ci mettent en place un environnement particulier, avec des règles et des objets intermédiaires (Jeantet, 1998), qui favorise la collaboration (§4.1).

Le règlement des conflits, engendrés dans l'espace organisationnel, peut prendre plusieurs formes : une clarification, par exemple en faisant appel à une tierce personne comme c'est le cas lors de l'accompagnement par l'équipe du Lab' ; un arrangement, c'est-à-dire une transaction informelle ; ou un compromis concernant le bien commun (Scieur, 2005 : 144).

La constitution du collectif est un moment important pour la réussite du projet collaboratif, ainsi que pour sa mise en œuvre.

### **De la co-conception à la mise en œuvre : garder le cap**

Les entretiens, réalisés entre cinq et douze mois après la fin des accompagnements, ont favorisé la prise de recul des agents sur leur expérience, ainsi que le recueil d'informations sur la mise en œuvre des solutions développées. Concernant le temps de l'accompagnement, plusieurs membres d'équipes projet confirment les avancées : « On n'a jamais reculé. On a construit quelque chose sur lequel on ne reviendra pas » (E9) ; « tu avances en mettant des petites pierres et ça s'affine au fur et à mesure. Tout ça a abouti à quelque chose » (E5) ; « maintenant on a un plan, qu'on n'avait pas, on a des propositions » (E2). Bien que l'appui de l'équipe du Lab' s'arrête à la conception d'une feuille de route, il a des répercussions sur les suites des projets. Les agents évoquent des continuités, en lien avec les personnes et les territoires mobilisés. Un membre du projet « Agriculture durable » précise que les deux terrains d'étude sont devenus des espaces d'expérimentation lors de la mise en œuvre, un agent impliqué dans le projet « Archéologie » annonce travailler conjointement avec plusieurs acteurs ayant participé aux ateliers de co-conception. L'ensemble des agents évoque des concrétisations, bien qu'il y ait des contraintes budgétaires, administratives ou politiques. Au moment des entretiens, certaines solutions étaient en attente, en raison des élections régionales de juin 2021 qui impactent les priorités politiques, ainsi que la répartition des budgets.

Les équipes accompagnées tout au long de l'année 2019 sont encore impliquées dans le projet en 2021 puisqu'elles s'occupent de la mise en œuvre concrète des solutions développées. Le travail réalisé se heurte aux réalités de l'administration et du territoire. Presque un an après la fin de l'accompagnement, les agents affirment qu'ils sont toujours en plein dans le projet et que « le plus dur c'est maintenant parce qu'on va faire » (E14). La démarche de design a abouti à une feuille de route, des objectifs et des ambitions, que les agents sont chargés de concrétiser. L'un d'eux affirme qu'ils se sont donné « le maximum de chances pour que ça marche » (E14) en étant accompagnés. Un autre ajoute que « le travail avec le Lab' a été carrément déterminant » (E19) pour aboutir à un résultat efficace et pour poser les jalons de la mise en œuvre. Les agents font ressortir la simplicité des solutions développées, en comparaison avec la complexité des sujets. Toutefois, ils font face à des difficultés lors de la mise en œuvre pour « garder le cap » (E9 et E18), malgré les contraintes.



L'un des chefs de projet précise qu'à la fin de la démarche de co-conception il faut « vérifier que ce qui sort de l'entonnoir fixe bien avec les contraintes, remettre les formes en face des trous et voir si ça rentre » (E20). Le projet « Rénovation énergétique » est un exemple de réussite sur ce point. Les agents impliqués sont unanimes concernant le passage réussi des idées à la concrétisation, dans le « respect du contenu et de la philosophie » (E8). L'un d'eux annonce qu'ils sont en train de « mettre en œuvre la feuille de route telle qu'elle est prévue » (E8), un autre ajoute que « ça a été un *challenge* » (E18) et qu'il est « content parce qu'on y est arrivé » (E18). Ayant commencé par mettre en place la solution principale, ils souhaitent s'assurer de ne pas oublier les autres idées, même si elles sont déployées plus tard. En revanche, d'autres directions commencent par « des petites choses » (E15), avant d'investir plus massivement ou ne mettent en œuvre qu'une partie de ce qui a été développé. Un chef de projet se dit déçu : « Le résultat est moins enthousiasmant que ce qui a été pensé » (E1). Cela peut être dû à un manque de moyen, un changement de priorité concernant le projet, des contraintes administratives ou encore un temps restreint nécessitant de faire des choix.

Ils sont plusieurs à avoir des doutes au moment de la concrétisation et ont « peu de vision sur le long terme » (E12). Un chef de projet précise : « J'ai quand même un doute sur le fait d'arriver à quelque chose de fantastique. J'ai un doute principalement sur l'échelle » (E16). Une fois les solutions définies, les agents attendent les validations politiques qui définissent le niveau de priorité et le budget alloué. Certains craignent que les élus ne portent pas l'ambition jusqu'au bout ou, au contraire, qu'il y ait une « instrumentalisation politique » (E12) du projet. Lors des entretiens en janvier et mai 2021, plusieurs indiquent attendre que les élections régionales soient passées. En fonction des résultats et même si l'exécutif est réélu, des changements importants peuvent impacter les projets en fonction des nouvelles priorités politiques. L'un des chefs de projet explique l'imbrication des difficultés :

La difficulté c'est qu'il faut que la Région puisse intervenir en soutien financier, mais il n'y a plus d'argent. Donc on est un peu coincé. On nous dit de poursuivre, mais en même temps on ne nous donne rien pour poursuivre. C'est la limite de l'exercice. [...] Ils [les acteurs] attendent une suite. Je suis embêté parce que je suis entre deux chaises, parce que pour l'instant je ne peux rien avancer côté Région. Après il y a le contexte des élections régionales, il y a plein de choses qui sont là, mais néanmoins, cet espèce de creux entre la fin de la mission et les élections régionales c'est un peu dommage. Faut pas qu'on fasse retomber la mayonnaise, comme on dit. (E13)

Lorsque les délais s'allongent, entre la démarche collaborative et la mise en œuvre concrète, les promesses deviennent difficiles à tenir vis-à-vis des acteurs impliqués. Les agents concernés se demandent comment ne pas perdre les personnes alors que le temps se dilate entre leur implication, les propositions et la mise en œuvre. Certains ont « peur que ce soit mal perçu des utilisateurs parce qu'il y a eu un blanc » (E6), ou parce qu'il n'y a « pas de continuité » (E6). Impliquer de multiples parties prenantes produit une attente pour ces personnes. Le risque étant de les décevoir si le projet n'aboutit pas. Un agent complète : « Quand tu montres à des partenaires, il faut être au taquet derrière » (E4). Les acteurs impliqués ne sont pas les seuls à développer des attentes. Les agents interrogés, mobilisés tout au long de la démarche de design, évoquent de nombreux questionnements et envies.

La collaboration est un processus qui débute par la constitution d'un collectif. Dans les projets de co-conception des politiques publiques, deux niveaux s'imbriquent : une équipe projet composée d'agents de la collectivité régionale et un collectif constitué de parties prenantes variées, telles que des partenaires institutionnels, des professionnels du domaine concerné, des chercheurs ou des représentants des acteurs du territoire. Les spécificités de chacun des individus impliqués, ainsi que les jeux de pouvoir entre eux, influent sur le fonctionnement du collectif, bien que l'équipe du Lab', en tant que tiers, favorise la collaboration dans un environnement égalitaire. Nous questionnons les effets et limites de l'expérience individuelle et collective de la co-conception, dans le contexte de la Région Occitanie. Confrontés aux problématiques organisationnelles, les agents questionnent leurs pratiques, mais font face à des freins structurels. D'un point de vue collectif, des habitudes perdurent.



## 3.2 Les individus et les collectifs confrontés à l'administration

La collectivité régionale est une organisation régie par de nombreuses règles et normes, issues de l'histoire des administrations publiques françaises (§1.1). Les projets et collectifs que nous observons évoluent dans cet écosystème particulier. En ce qui concerne les collectifs et leur fonctionnement, Crozier et Friedberg (1977) proposent un modèle d'explication de ce qu'ils nomment le « construit d'action collective », c'est-à-dire une action collective construite socialement par les individus. Les deux auteurs présentent la mise en œuvre et le maintien de l'équilibre du système organisationnel, à travers les stratégies et actions des individus qui le composent (Figure 45).

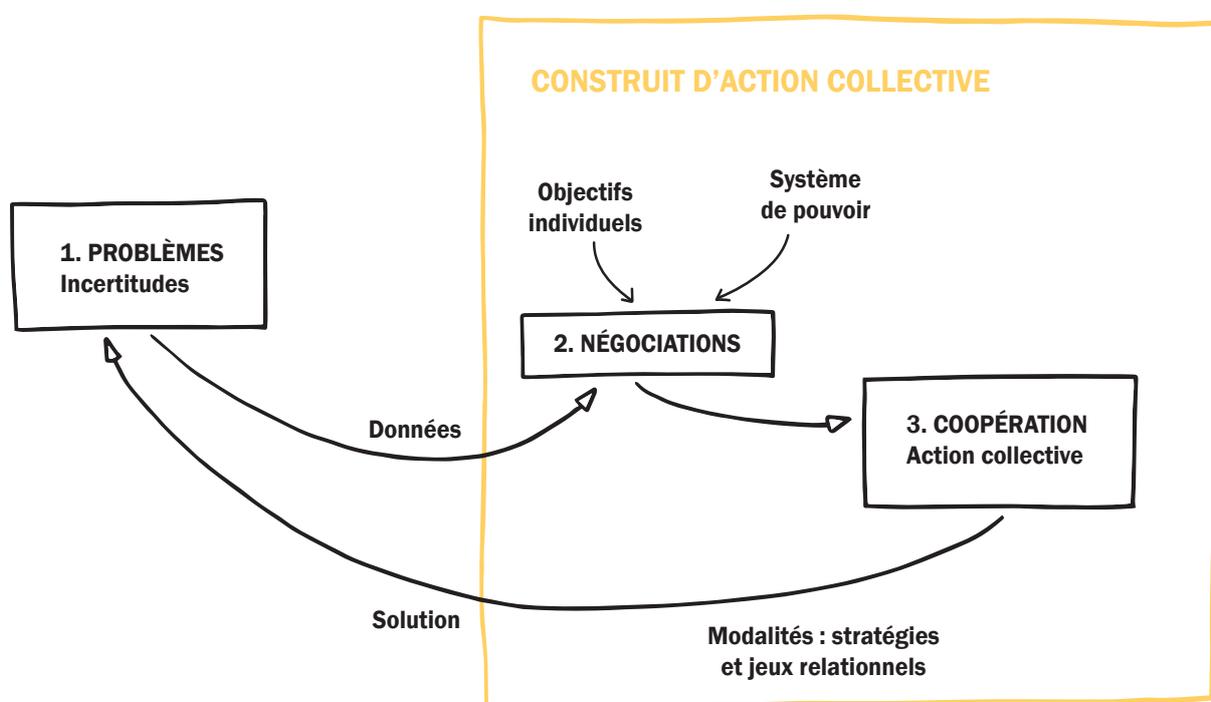


Figure 45. Schéma de fonctionnement du construit d'action collective, d'après Crozier et Friedberg (1977).

Tout *problème* comporte des incertitudes, une « part d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution » (Crozier & Friedberg, 1977 : 23). Ces incertitudes sont des ressources fondamentales dans toute négociation, puisqu'elles engendrent des relations de pouvoir et de dépendance entre les individus (Crozier & Friedberg, 1977). Bien que l'organisation apporte des contraintes quant aux possibilités d'action des membres, ceux-ci « disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres » (Crozier & Friedberg, 1977 : 29). Les enjeux personnels

des individus, cumulés aux contraintes organisationnelles et aux systèmes de pouvoir, engendrent des  *négociations*. Celles-ci aboutissent à des  *actions collectives*, qui se matérialisent sous la forme de stratégies, pour apporter des solutions (Crozier & Friedberg, 1977 ; Scieur, 2005). La stratégie adoptée a des répercussions sur l'environnement bureaucratique dans lequel elle se développe (Scieur, 2005), et nécessite des mécanismes de régulation pour maintenir l'équilibre du système organisationnel. L'ensemble de ces négociations et stratégies d'action favorisent la stabilité du construit d'action collective. Concernant le contexte de recherche, nous retenons l'importance du rôle des règles et normes de l'organisation, ainsi que des formes de domination dans l'élaboration d'action collective, bien qu'elles prennent des formes nouvelles dans la bureaucratisation néolibérale (Hibou, 2012). Madina Rival et Jean-Claude Ruano-Borbalan indiquent que les normes évoluent avec « la mise en œuvre de formes plus hybrides, notamment sous l'effet des technologies de communication interactive en réseau ( *Web*), et des exigences de participation et de l'intervention citoyenne ou des parties prenantes » (2017 : 10). L'évolution des normes induit des changements dans les pratiques des agents publics. L'adaptation de la démarche de design au contexte administratif a des conséquences individuelles pour les agents publics impliqués, et collectives concernant les groupes constitués dans le cadre des projets de co-conception. Nos observations vont dans le sens des plus-values et des défis, présentés par Bérard (2013), concernant l'implication et la participation au sein des processus administratifs. L'intégration des opinions d'une large variété d'acteurs permet « de réduire le risque de veto, d'améliorer la qualité de la prise de décision grâce aux informations et idées apportées par les participants, et de combler le clivage perçu entre citoyens et politiques » (Bérard, 2013 : 54). Cette « procédure décisionnelle plus ouverte » (Bérard, 2013 : 54) entraîne des défis, tels que la gestion des processus et l'introduction de complexités.

Cette partie présente les apports et les difficultés rencontrés par les participants après l'accompagnement de l'équipe du Lab'. Les hypothèses sont :

- les agents s'approprient la démarche en la pratiquant et sont en capacité de la remettre en place sur d'autres projets ;
- la collaboration est à la fois une étape du processus de design mis en place et l'un de ces résultats.

D'abord, nous montrons que les agents ayant participé à la démarche de design s'en inspirent et questionnent leurs habitudes de travail (§3.2.1). Toutefois, les changements de pratique se heurtent à un manque de formation et de légitimité. Nous présentons ensuite les obstacles liés aux règles et à la culture administrative (§3.2.2). Enfin, d'un point de vue



collectif, nous avons observé une pérennité des pratiques (§3.2.3). Ces changements nous amènent à questionner le lien entre co-conception des politiques publiques et communs.

### 3.2.1 Questionnement des pratiques en interne

Les agents impliqués dans les projets de co-conception ont été questionnés sur leurs changements de pratiques, en lien avec les projets de design. Findeli questionne les résultats d'un projet, à l'interface entre l'individu et l'environnement : « Ne pourrait-on pas imaginer des actions humaines qui ont un livrable extérieur, comme le fait le design, mais qui, néanmoins, auraient également une incidence sur la construction du monde intérieur de l'agent ? » (2018 : 17) Les résultats de notre recherche apportent des données pour répondre positivement à cette interrogation. Les agents n'étaient pas tous volontaires et motivés au lancement de la démarche de design, mais en les interrogeant après cette expérience, ils indiquent à l'unanimité avoir appris et évolué.

Au démarrage, alors que certains ne questionnaient pas les pratiques de la collectivité, d'autres avaient déjà engendré des changements, dans leur management par exemple, ou avaient une appétence personnelle pour des disciplines créatives. Parmi les novices, l'un indique être « parti sur un chemin » (E6), un autre précise : « Je suis intéressée de pouvoir changer mon regard sur la manière dont je produis mon travail, de m'ouvrir, de me faire évoluer dans ma pratique professionnelle » (E13). Ceux qui avaient déjà une appétence se sentent « bien dans tout ça » (E14) puisque ça correspond à leurs valeurs et philosophies. Un responsable ajoute : « Il y avait déjà des petits germes » (E14). L'accompagnement de l'équipe du Lab' engendre des changements individuels pour les agents impliqués, des impacts sur les compétences de base et l'approche de chacun (Design Council, 2018). L'un des chefs de projet tente de diffuser cette démarche au sein de sa direction : « Le but n'est pas d'obtenir un résultat unique, mais vraiment de changer nos méthodes de travail. Tous les maillons de la chaîne vont être impactés » (E10). Ces changements en interne de la collectivité font échos à l'un des trois principes du service public : l'adaptabilité, pour faire face aux évolutions de la société et aux besoins des usagers (§1.1.1).

Pendant les deux années et demie qu'ont duré nos observations, nous avons noté l'évolution de postures de plusieurs agents. Lors des entretiens, ils évoquent des plus-values individuelles, telles que l'apport de sens à leur travail et des principes de bienveillance, de lâcher-prise et de partage. Ils indiquent s'inspirer de la démarche pour se questionner autrement, écouter plus le terrain et collaborer davantage. Néanmoins, ils manquent de formation et de légitimité et demandent un accompagnement complémentaire.

## Des valeurs et du sens retrouvés

Les agents considèrent que l'accompagnement est « enrichissant » (E5, E7, E15 et E17) et leur permet de retrouver du sens dans leur travail<sup>125</sup>. Ils mettent en avant trois plus-values de la démarche, liées à des valeurs :

- le lien avec les acteurs de terrain, avec bienveillance et humilité ;
- l'approche créative favorisant la liberté et le lâcher-prise ;
- le partage et la convivialité à toutes les étapes.

L'un d'eux affirme que le projet « permet de se rappeler pourquoi on fait ça [ce travail] » (E3). Qu'ils soient directeurs ou chargés de mission, ils sont satisfaits, voire fiers, de contribuer à la co-conception de « politiques publiques qui ont du sens pour les usagers » (E13). Ils valorisent le lien au terrain : « C'est un moment rare qu'on n'a pas souvent dans sa carrière. Être simplement là à interroger les gens » (E18) ; « humainement je ne vois pas comment dire que ce n'est pas intéressant de mettre les usagers au centre » (E15) ; « on ne s'accorde pas assez de temps à écouter les gens » (E6).

Lorsqu'ils s'impliquent dans un projet accompagné par l'équipe du Lab', les agents sont invités à s'engager personnellement, c'est-à-dire partager leur point de vue, leur avis et parfois leurs émotions. Un chef de projet trouve pertinent de sortir du cadre et s'interroger autrement : « On fait appel à un peu plus de nous-même, en tant que personne. On part du personnel, mais pas de façon inutile » (E15). Ce dévoilement est possible parce que « la bienveillance est intrinsèque à la démarche » (E19), appuyée par des règles d'or partagées. Celles-ci indiquent par exemple que toutes les voix se valent, toutes les idées sont bonnes à prendre ou ce n'est pas grave de se tromper. Un chef de projet trouve dommage de devoir les rappeler, elles devraient « être intrinsèques à l'approche professionnelle » (E8). Ils sont nombreux à valoriser ce « cadre qui favorise de sortir de ses postures habituelles » (E14). Certains ont particulièrement apprécié cette approche originale et décalée lors du *sprint créatif* où ils ont « repoussé leurs limites » (E9) en dessinant leurs idées par exemple, ou en étant « poussés à produire dans un temps resserré » (E4). Un responsable qualifie les ateliers de « moments intellectuellement jouissifs » (E2), où il est encouragé à « dépasser ce qu'on croit être son excellence » (E2). Les agents valorisent les temps collectifs ; ils se souviennent des « bons moments » (E3), pendant et en dehors des temps de travail.

---

125 En 2021, le collectif Nos services publics a réalisé une enquête auprès de 4500 agents publics sur le sens et la perte de sens. 80 % des répondants déclarent être confrontés à un sentiment d'absurdité dans l'exercice de leur travail : <https://nosservicespublics.fr/perde-de-sens>



### La démarche de design comme inspiration

Pendant l'accompagnement, les agents acceptent de questionner le projet ainsi que leurs connaissances et certitudes. Un chef de projet indique qu'il avait une « vision idéalisée du sujet » (E5) avant de se confronter au terrain. Leur participation, à toutes les étapes du projet, favorise l'appropriation de la démarche et les changements dans leurs manières de concevoir les politiques publiques (Bentley, 2014).

D'après Barbara Rogoff (1995), l'appropriation est un processus de transformation basé sur la participation active de l'individu. Les changements sont donc variables selon les personnes, et pour un même participant, selon l'évolution de ses pratiques (Paquien-séguy, 2019), ses interactions sociales et son vécu (Roux, 2007). Appliquée à la co-conception des politiques publiques, cette notion concerne à la fois la prise en main des solutions du projet, ainsi que la compréhension de la démarche de design mise en œuvre pour les concevoir. Pour une connaissance donnée, l'appropriation n'est pas immédiate, elle est l'aboutissement d'un processus. Pierluigi Basso Fossali (2018) propose un parcours narratif en quatre étapes : l'explication ou la sensibilisation ; la compréhension ; la familiarisation comme caractère progressif de l'acquisition ; enfin la transformation toujours en cours du sujet, puisque l'appropriation est imperfective.

En étant impliqués, les agents indiquent comprendre l'« importance de la démarche itérative » (E13) et des étapes pour transformer collectivement une idée en projet concret. Ils sont plusieurs à valoriser le fait de « voir les choses différemment » (E18), en prenant du recul et en se posant des questions. Plusieurs agents sont motivés par l'apport de nouveauté, ils apprécient sortir de leurs habitudes et découvrir des choses. Ils indiquent apprendre, aussi bien professionnellement que par intérêt personnel, et espèrent « retenir des choses pour refaire » (E16).

Au-delà de leur compréhension de la démarche de design, les agents ont été interrogés sur leur appropriation, c'est-à-dire le fait d'utiliser, adapter et reproduire (Roux, 2007). Plusieurs d'entre eux ont évoqué le modèle du double diamant (Design Council, 2004). Cette représentation introduit visuellement la démarche en posant un cadre et en leur permettant de se « situer sur le chemin » (E16). Alors qu'ils expérimentent une approche nouvelle, le double diamant facilite la compréhension. L'un des chefs de projet précise : « Je n'ai pas tout compris tout de suite, parce que je pense qu'il aurait fallu que j'aie plusieurs fois l'explication » (E5). Ils sont nombreux à ne pas être à l'aise avec le vocabulaire spécifique employé par les designers et agents du Lab', alors ils expliquent le processus avec leurs mots. Ceux qui le présentent mettent l'accent sur les temps alternés de divergence et de convergence : « un espèce de va-et-vient entre des phases d'ouverture et de fermeture

qui permet de faire un questionnement itératif » (E9) ; « réfléchir large puis resserrer, de l'exploration du terrain jusqu'au projet » (E1) ; « on s'ouvre, puis on reconverge vers des propositions de solutions, en étant passé par la case usager » (E7). D'autres agents détaillent les étapes qui composent la démarche, d'après leur expérience avec l'équipe du Lab'. Plusieurs chefs de projet réutilisent ce modèle du double diamant pour se questionner individuellement ou comme support dans des projets collectifs. L'un d'eux précise : « Si t'arrives à expliquer le truc, c'est que tu te l'es approprié » (E8). Un agent fait la distinction entre la démarche exposée sous la forme du double diamant et les méthodes. La première influe sans qu'il en soit conscient, alors qu'il considère devoir être formé pour réutiliser des outils et méthodes. Un chef de projet va dans ce sens et indique avoir « besoin de pratiquer pour se sentir à l'aise et remettre en place spontanément » (E4).

Les méthodes concrètes réutilisées par des agents concernent principalement des techniques et outils d'animation. Ils ont acquis des réflexes, utiles pour d'autres missions, ou réutilisables dans leurs réunions de service et séminaires de direction, par exemple. Un chef de projet indique avoir plus le « réflexe usager » (E7), bien que les outils ne soient pas adaptables à toutes ses tâches. Toutefois, les évolutions de pratiques sont plutôt de l'ordre de l'inspiration. L'accompagnement méthodologique proposé par l'équipe du Lab' sert de référence pour les agents qui souhaitent questionner davantage les problématiques et collaborer pour y répondre. Ils sont plusieurs à indiquer que « ça infuse » (E14) ou que des éléments sont réutilisés « par petites touches » (E8). Parmi ceux qui observent des changements, un chef de projet raconte :

Ce qu'il en reste c'est des références de méthodes de travail, qu'on évoque. On travaille sur l'animation du réseau, et parfois, quand on discute de comment on va faire, on dit : « comme fait le Lab' ». C'est une référence méthodologique, collaborative, de co-construction. [...] Ce qu'il en reste c'est des méthodes collaboratives vivantes et efficaces ! Une référence qualité en fait. (E19)

Les changements de pratiques sont de l'ordre du questionnement et des évolutions de posture de l'agent, plutôt que la remise en place de méthodes spécifiques. Néanmoins, en découvrant et pratiquant la démarche de design, quelques agents envisagent des évolutions dans leurs missions. Tandis que certains intègrent la communauté des relais du Lab' (§2.1.2), un chef de projet « n'exclut pas professionnellement de se réorienter vers le Lab' » (E15). La démarche de design n'aboutit pas qu'à l'appropriation d'outils et méthodes, les agents impliqués retiennent également des principes et des valeurs.



### **Besoin d'accompagnement complémentaire**

Les agents interrogés expriment un manque de savoir-faire et d'habitudes. La découverte de la démarche de design avec l'équipe du Lab', même s'ils s'impliquent à toutes les étapes, n'est pas suffisante pour se l'approprier. Les agents sont sensibilisés, mais ne sont pas formés. Plusieurs d'entre eux aimeraient reproduire, mais font face à des limites : « J'aimerais bien, mais je ne me sens pas assez à l'aise pour remettre en place des choses » (E15) ; « n'ayant rien mené moi-même en termes d'innovation, je ne me sens pas mûr pour le faire » (E7).

Pour répondre à cette problématique, les agents proposent de « mettre en pratique rapidement et régulièrement pour que ça devienne une habitude » (E19). Pour ce faire, ils entrevoient deux possibilités : des formations complémentaires ou une nouvelle intervention de l'équipe du Lab'. Une programmation d'« ateliers du Lab' » (Annexe 6) est proposée aux agents pour les sensibiliser à la démarche de design et les former à quelques méthodes d'animation, par exemple. Néanmoins, la participation se fait selon l'envie et la disponibilité des agents. Une cheffe de projet regrette que ce ne soit pas plus valorisé :

On nous propose plein de choses, mais pas dans un cadre formalisé de formation continue. Donc on est libre de faire, alors que ça devrait être partie intégrante de notre formation continue et ça devrait faire partie de nos objectifs dans les entretiens annuels de formation. C'est la vision que j'ai. C'est quelque chose que je trouve étonnant. (E13)

Dans le but de transformer les pratiques de la collectivité, la hiérarchie devrait valoriser la montée en compétence des agents, au sujet de méthodes créatives ou prenant plus en compte les usagers, tel que le propose l'équipe du Lab'. Sans volonté du management, les agents ont des difficultés à s'investir. Certains sont mitigés concernant leurs capacités à mettre en œuvre la démarche de design, en rappelant que « c'est un métier » (E2). Un responsable considère cet objectif impossible sans accompagnement : « Je ne pense pas que l'administration s'empare de ça. On ne sera pas des professionnels. On peut tendre vers le collaboratif, mais c'est le Lab' qui a les outils et les manipule » (E2). Lors d'une réunion de clôture de mission avec l'équipe projet, l'un des agents fait remarquer à l'équipe du Lab', sur le ton de l'humour : « On ne va pas s'approprier vos méthodes parce qu'on veut refaire appel à vous ! » (E19)

Parmi ceux qui prônent un appui complémentaire du Lab', quelques-uns imaginent « être coachés pour pouvoir le faire seuls » (E8). Ils envisagent de « reproduire sur d'autres projets » (E8 et E18) en étant accompagnés pour « s'approprier les outils de manière

contextualisée » (E8). Par exemple, un an après la fin du projet « Rénovation énergétique », l'un des membres de l'équipe a contacté le Lab' pour avoir un avis sur la « proposition d'accompagnement » qu'il avait rédigé pour un nouveau projet. En s'inspirant du modèle du double diamant et de son expérience de la démarche de design, il a proposé un découpage en grandes étapes. Au-delà des principes, il s'est approprié le vocabulaire et le discours. Il attendait du Lab' « un regard extérieur et initié au design », afin de l'appuyer dans la mise en œuvre de la démarche globale, sur un nouveau sujet.

Quelques autres imaginent que le Lab' pourrait se rapprocher des services et des agents, afin de faciliter la diffusion de la démarche de design et le changement de pratiques. Un chef de projet aimerait que « le Lab' [les] pousse, vienne impulser, prendre des nouvelles ou proposer » (E11), un autre va plus loin :

J'adorerais travailler avec des designers, mais quasiment au quotidien ! C'est-à-dire rester dans mon poste de conduite de projet et avoir au quotidien des designers qui nous questionnent, qui nous donnent un autre regard. C'est ce qui m'a intéressé. Ça m'arrangerait d'avoir ce regard-là plus souvent, et que le Lab' descende dans les directions, pas que sur des projets ponctuels. [...] J'ai envie qu'on ait des designers dans nos directions qui viennent plus souvent ! Des postes transversaux complètement imprégnés de la démarche de design qui viennent nous aider, qui soient plus présents, qui viennent discuter avec nous. (E13)

Cette possibilité est questionnée par la direction du Lab', en décembre 2021, afin de réfléchir à la faisabilité. Dans son rapport sur le design dans le secteur public, le Design Council (2018) recommande également d'investir dans des designers supports, au sein des administrations. De leur côté, Caroline Gagnon et Valérie Côté (2016) proposent que le design soit intégré de manière transversale dans l'organisation, à un niveau stratégique. Elles précisent que pour apporter de la valeur aux usagers, les projets menés impliquent trois types de changement : dans le processus de conception ; dans les expériences générées ; et dans l'environnement de l'organisation (Gagnon & Côté, 2016 : 4). L'ensemble des propositions des agents interrogés questionne la place et le rôle du designer au sein de l'administration (§4.2.1).

Les changements de pratiques individuelles des agents ne pourront s'exprimer pleinement que si leur environnement de travail évolue également, c'est-à-dire si l'administration se transforme (Cortey et al., 2019). D'après Crozier et Friedberg, l'organisation évolue autant en fonction des changements de l'environnement, que de ceux de ses membres :



Le changement réussi ne peut donc être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance par des sages quelconques ; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre — non contrainte — permettra au système de s'orienter ou se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. (1977 : 391)

Les changements permanents (Roux, 2007), vécus par les agents et leurs nouvelles pratiques, apportent des informations sur les transformations du système organisationnel. Au-delà de la participation et de l'engagement des individus, d'autres éléments internes (identité, compétence, posture) et externes (environnement) influent (Aebischer & Sanseigne, 2009). Nous présentons les apports de l'environnement avant de détailler les évolutions des collectifs.

### 3.2.2 L'administration face aux changements

Même si les agents indiquent que « ça infuse » (E14), ils continuent à faire face à des blocages, inhérents au contexte administratif. L'un des chefs de projet a peur de créer des déceptions si les attentes ne sont pas suivies d'effets. Il va plus loin dans ses propos concernant les suites du projet : « Si on prenait un gros échec, on ne survivrait pas. Vraiment. Je pense que ça fait vraiment partie des choses qui nous tiennent à cœur. Si ça n'aboutit pas, on s'en ira » (E9). Selon lui et ses collègues qui se sont beaucoup investis, les blocages arrivent dès la mise en œuvre, avant même qu'ils envisagent des changements de pratiques sur d'autres projets. Nourri d'une dizaine d'années de travaux avec des collectivités, Stéphane Vincent<sup>126</sup> a remarqué un risque d'« injonctions paradoxales » qui peut produire des effets négatifs pour les agents embarqués dans des démarches de design :

Il y a un manque de congruité entre ce qu'on leur fait faire dans ces démarches et ce qui va suivre. Il y a un risque de l'apprentie sorcellerie, sans voir les effets sur les gens. On ne sait pas comment ça va être réceptionné et mobilisé quand ils vont retourner dans leur univers habituel. [...] Il y a une forme de strabisme divergent : un œil qui voit ce qu'ils voient tous les jours, un océan de *comme d'habitude*, et puis nous on leur montre un autre univers, un îlot de ce que ça pourrait devenir. (Entretien avec Stéphane Vincent le 13.11.2019)

---

126 Délégué général de la 27<sup>e</sup> Région.

Tous les agents interrogés ont appris des choses lors de l'accompagnement et la majorité fait état de changements dans leur travail, ne serait-ce que de se questionner autrement (§3.2.1). Néanmoins, lorsque la démarche de design touche à sa fin, ils sont de nouveau confrontés aux problématiques quotidiennes et arrivent difficilement à déployer de réelles évolutions au sein de leurs services ou directions. D'après leurs expériences, trois types de blocages persistent : la charge de travail quotidienne et donc le peu de temps disponible pour s'engager sur de nouveaux projets ; la culture des procédures et des cadres inadaptés aux questionnements ; le peu de légitimité accordée aux chefs de projet loin des postes de direction (Bommert, 2010). Après la présentation de ces trois freins, nous détaillons les évolutions observées, au niveau du management.

### **Le temps, une problématique transversale**

Pendant et après le projet, les agents font face à des difficultés pour dégager du temps, en raison de leur charge de travail. L'un d'eux annonce que « le quotidien des agents c'est la tête dans le guidon » (E19), un autre confie qu'il y a une « surcharge de travail générale » (E9), les agents ont régulièrement des urgences à gérer. Malgré la légitimité apportée par la présence du Lab' (4.1.3), les agents éprouvent des difficultés à se rendre disponibles et certains s'impliquent au détriment d'autres missions. L'un des chefs de projet raconte : « On ne m'a pas dégagé du temps pour le faire, c'était difficile de gérer la charge de travail qui se rajoutait » (E8). Alors que certains considèrent que travailler avec le Lab' est « chronophage » (E8 et E10) et nécessite de « prendre le temps pour que ce soit bénéfique » (E9), d'autres y voient des « capacités démultipliées » (E14).

Les difficultés persistent après l'accompagnement, lorsque les agents sont questionnés sur la mise en place d'une telle démarche sur un nouveau sujet ou la réutilisation de certaines méthodes. Ils sont nombreux à être pris par les tâches quotidiennes et l'un d'eux rappelle qu'il a « rarement le temps de voir plus de perspective » (E12), il n'a « pas le temps de réfléchir » (E12) et n'est pas habitué à le faire. Même les plus motivés éprouvent des difficultés, se disent moins impliqués et considèrent que ça va prendre du temps. Néanmoins, le temps est-il le principal frein à ce changement de pratiques ? « Il faudrait avoir du temps dégagé et une volonté de la direction » (E7) annonce l'un des agents. Un responsable est plus catégorique :

Concrètement, actuellement dans mon service, on ne peut pas le refaire. Juste avec l'effectif du service, on ne peut pas. Parce que je peux mobiliser une des deux assistantes, mais les chargés d'opérations, vu leur charge de travail, ils ne pourront pas se mobiliser



deux jours sur un projet. Sauf si le directeur leur dit que sur tel projet il met la priorité, il les décharge d'un autre. Mais là ce n'est pas le cas. (E6)

Ces témoignages font le lien avec les besoins de légitimité et de reconnaissance (Bornand & Foucher, 2017) par la hiérarchie, afin que les principes de la démarche de design soient inclus dans les missions des agents. Parce qu'ils agissent dans une structure hiérarchisée, le changement doit également venir des responsables (Bommert, 2010). À ce niveau, la collectivité fait face à ses propres habitudes de travail et sa culture administrative.

### **Une culture des procédures**

Comme le soulignait Stéphane Vincent, les agents qui ont découvert, et pratiqué, la démarche de design se retrouvent démunis face à leurs missions quotidiennes. Ils sont plusieurs à observer ce décalage, dont un chef de projet qui nous a informé par mail qu'il n'était pas disponible pour un entretien :

La principale répercussion dans mon travail quotidien c'est la prise de conscience de l'inadaptation de nos outils et nos modes de faire. Ce qui rend de plus en plus difficiles les allers-retours entre le chantier avec le Lab' et les dossiers habituels. D'un côté, on réinterroge tout (pourquoi, comment, etc.), de l'autre, on reproduit des schémas complètement dépassés. J'aimerais croire que l'on va impulser le changement *via* ce type de chantier, mais je crains que ce ne soit pas suffisant... (Mail reçu le 07.01.2020)

Les missions quotidiennes des agents n'autorisent pas le questionnement et l'ouverture que prône la démarche de design (Cortey et al., 2019 ; Design Council, 2018). Un chef de projet explique : « Quelle que soit notre spécialité, dans la fonction publique, on est toujours embarqué dans des histoires de procédures, on n'aborde pas le fond des choses. Intellectuellement, c'est assez pauvre » (E2). La majorité de leurs tâches consiste à appliquer des procédures, telles que l'instruction de dossiers de financement. Ils sont habitués à utiliser des méthodes et outils administratifs sans les remettre en question, certains ont « du mal à prendre du recul » (E6). Néanmoins, ils sont conscients des limites. L'un d'eux confie être « tellement englué dans des gestions de dispositifs que ça en perd le sens » (E4), un autre essaye de remettre des choses en place, mais « revient aux anciens travers » (E6). Les occasions manquent, les agents sont cadrés et ont « l'impression de ne pas avoir le droit » (E7).

De plus, ils sont plusieurs à observer un « choc des cultures » (E14), entre ceux qui sont acculturés à la démarche de design et les autres, c'est-à-dire ceux qui appliquent uniquement la culture administrative. En particulier, un responsable indique qu'il fait face à des « problèmes de compréhension » (E14) des élus qui ont « d'autres référentiels » (E14).

### **Des relations hiérarchiques et des jeux de pouvoir**

Lors de l'accompagnement par l'équipe du Lab', le niveau d'engagement des agents et des directions est variable. Alors que certains agents participent à des projets valorisés par le politique et la hiérarchie, quelques-uns sont face à « un manque d'engouement » (E15) et un « projet pas dans les priorités » (E15). Dans tous les cas, l'équipe du Lab' organise la mobilisation des collègues concernés par le sujet au-delà de l'équipe projet. D'un côté, les agents apprécient le décloisonnement et la rencontre de collègues d'autres directions, permettant de mieux connaître les personnes et d'« avoir moins de réticences à les solliciter » (E15). D'un autre côté, ils sont nombreux à mettre en avant la difficulté à mobiliser en interne, du fait de la charge de travail de chacun, de la méconnaissance de la démarche de design et des problèmes de communication. Un responsable regrette ce manque de participation et observe une « fracture plus grande entre ceux qui ont participé et les autres » (E2). Faisant suite aux questions de son responsable, l'un des agents approuve ce ressenti : « Ceux qui n'ont assisté qu'à la restitution finale n'ont peut-être pas saisi comment on en est arrivé là et pourquoi » (E11). Du fait des difficultés, les agents n'impliquent leurs collègues que lorsque cela leur semble indispensable.

La principale préoccupation des agents, en ce qui concerne l'implication des acteurs, porte sur les élus. En raison de leur manque de suivi du processus, certains craignent une altération des résultats, une « instrumentalisation politique » (E12), ou des blocages qui empêcheraient la concrétisation des solutions. Un responsable explique que les difficultés rencontrées vis-à-vis des élus proviennent de leur faible niveau d'implication dans la démarche de conception. Il le raconte en comparant avec la mobilisation des partenaires :

Les moments difficiles c'est le moment où on se reconfronte à la réalité des enjeux politiques et stratégiques. C'est là qu'il y avait du frottement, où il y a eu à faire des choses en plus pour que ça marche. On ne pouvait pas juste se laisser guider dans la méthode qu'on avait mise en place. C'est là où ça a été le plus difficile. J'explique. Je pense que les partenaires, quand on est en groupe de travail avec eux, on leur explique la démarche, on est en train de construire quelque chose. Tous ceux qui participent au début sont sceptiques, mais ils sont très vite plus sceptiques. Ils nous ont tous dit : « Merci, c'est



vachement bien. » Ils mesurent le temps qui est passé pour animer, ils sont contents de participer à la construction du truc. Donc ça ne fait pas de doute, et ces gens-là, on les a avec nous. Ceux qui ne sont pas passés par ces temps de travail avec nous, et c'est la majorité au niveau politique, là ça pose question parce qu'ils réinterrogent la légitimité de ce qui est apporté. Et eux se sentent lésés parce que dans certains cas ça ne s'est pas passé comme ils ont l'habitude. Donc cette histoire d'acculturation partenariale, y compris liée au politique, c'est un vrai sujet pour moi. [...] C'est toujours cette histoire d'associer dès le début les gens, qu'ils comprennent qu'il y a des processus. Et en fait, c'est le chemin qu'on fait ensemble qui permet d'arriver au bout. Des fois on ne les a pas avec nous sur le chemin, et c'est de là que viennent les difficultés. (E14)

La connaissance de la démarche et des résultats par les élus est indispensable puisqu'ils sont « source d'impulsion puis de diffusion des innovations dans les territoires » (Armandy & Rival, 2021 : 194). Ils sont, au minimum, informés lorsque l'équipe n'arrive pas à les mobiliser. Certains agents reçoivent uniquement des « échos positifs » (E20) et ne rencontrent pas de blocages. C'est le cas lorsqu'ils ont la confiance de leur hiérarchie et des élus concernés. Pour les autres, et parce que les agents régionaux sont éloignés des élus, ils ont des doutes sur l'aboutissement des solutions et indiquent qu'« il reste une grosse marche à franchir politiquement » (E12). La hiérarchie a un rôle important pour placer le projet dans l'agenda des élus (Agger & Sorensen, 2014).

### **L'évolution du management**

Alors que la hiérarchie peut être un frein à l'évolution des pratiques professionnelles des agents, elle peut également en être le moteur. Afin d'accompagner les changements de pratique des agents publics, le management doit également évoluer. Armandy et Rival (2021) précisent que l'État a la volonté de faire évoluer la posture professionnelle des agents en termes d'encadrement<sup>127</sup>. Pour ce faire, des parcours de formation existent pour les encadrants sur des thèmes directement liés au management ou sur d'autres sujets, tels que l'innovation publique, avec le cours en ligne du CNFPT<sup>128</sup>, par exemple. Le référentiel des cadres dirigeants évolue et met en avant des compétences telles que : « co-construit sa vision en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation », « accueille

---

127 Circulaire du Premier Ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État : <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/39708>

128 Lien vers le cours en ligne du CNFPT : <https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/innovation-publique-territoriale/>

positivement le changement et les initiatives des autres », « fait preuve d'agilité intellectuelle en se montrant capable de sortir du cadre et de gérer la complexité », « reconnaît le droit à l'erreur » (Armandy & Rival, 2021 : 153-155). En complément, une part importante de la formation est informelle et s'intègre dans le cadre des modalités de travail. Comme nous l'avons observé, « plus tourné vers le collectif et le collaboratif, l'agent apprend de ses pairs et le travail devient plus cognitif » (Armandy & Rival, 2021 : 178).

Les responsables ayant expérimenté la démarche de design s'en inspirent pour faire évoluer leurs pratiques et mettre en place un environnement collaboratif. Un responsable a envie d'avoir « une animation d'équipe en utilisant un peu des outils du Lab' » (E18), un autre apprend à « laisser les choses se passer » (E2), sans trop les diriger. Plus concrètement, certains outils et méthodes d'animation sont réutilisés dans des réunions de service, par exemple. Un responsable indique que l'accompagnement a permis de créer du lien qui perdure dans le service : « Pouvoir partager des moments où on parle d'autres choses que le quotidien des rapports, des paiements, etc. ça crée autre chose. De l'intérêt pour la chose elle-même » (E2).

Certains responsables précisent toutefois qu'ils avaient déjà un intérêt pour les nouvelles méthodes de management, « une posture humble » (E20) et l'envie de « mettre un peu de fun dans les points d'équipe » (E20). Rival et Ruano-Borbala observent que l'usage de la collaboration dans les projets de conception de politiques publiques est l'un des facteurs d'évolution du management public :

On peut cependant raisonnablement affirmer que les processus de « co-construction » et interactions stratégiques entre acteurs parties prenantes des politiques publiques, plus ou moins sollicités institutionnellement, participent directement de la mise en œuvre d'un management public. [...] les nouvelles modalités de construction des politiques publiques au plus près et en collaboration, peuvent être considérées comme une des modalités de légitimation du management public en situation de transformation et de défiance de formes antérieures de l'action publique. (2017 : 11)

Nous pouvons supposer que l'implication des agents et des managers, dans les projets de co-conception accompagnés par le Lab' participe à la transformation du fonctionnement de la Région Occitanie, bien que les changements soient de faible ampleur, pour l'instant. L'évolution du management doit amener les responsables à changer leurs pratiques, afin de donner plus de marges d'action aux agents, favoriser les projets collectifs impliquant les parties prenantes et faire le lien avec les élus et les autres échelons de l'administration.



### 3.2.3 Pérennité des pratiques collectives

Les projets ne sont pas terminés après l'accompagnement du Lab'. Les équipes projet, constituées au démarrage, perdurent pour s'occuper de la mise en œuvre. Nombre d'entre elles s'agrandissent en intégrant d'autres agents, ou parties prenantes ayant participé à la démarche. De plus, les agents mobilisent plus facilement certains acteurs sur de nouveaux projets, en parallèle ou après le sujet initial. Différents niveaux de mobilisation des parties prenantes sont observés tout au long du projet (§3.1.2), l'enjeu pour les équipes est alors de « maintenir cette dynamique collective » (E18). D'après Bason (2010), l'implication des parties prenantes apporte deux bénéfices : l'ouverture à de nouveaux savoirs, en lien avec les expériences réelles des usagers ; et l'ancrage des solutions dans un environnement concret, facilitant leur mise en œuvre. Il ajoute, dans un autre ouvrage, que la démarche de design crée un impact tangible sur les citoyens et la société (Bason, 2014 : 226).

Ayant été interrogés plusieurs mois après la fin de l'accompagnement, les agents ont raconté ce qui a eu lieu après. D'abord, ils mettent en avant l'adhésion de leurs partenaires et des acteurs sur le territoire, du fait de leur implication dans la démarche. Ensuite, ils font part de la continuité des groupes de travail pour la mise en œuvre des solutions et la constitution de nouvelles communautés sur des sujets divers. Après avoir présenté ces deux retombées, nous questionnons les liens entre la co-conception des politiques publiques et le concept de communs autogérés.

#### **Adhésion des partenaires et des acteurs de terrain**

L'une des plus-values de cette démarche, largement mise en avant par les agents interrogés, est l'adhésion de l'ensemble des acteurs mobilisés. Cet enjeu, observable sur le long terme, est expliqué par l'un des responsables :

Pour moi la grande plus-value dans ce projet-là c'est d'avoir créé l'adhésion autour d'une vision, d'une dynamique, d'un portage régional. Et c'est d'autant plus important dans ce projet parce qu'il y a un sacré paquet d'acteurs, très différents en plus. Très différents sur plein de niveaux, en termes de public/privé, en termes de tailles [...] Donc il faut essayer d'accorder les violons de tout ce beau monde et faire un orchestre. Et je pense que ce n'est pas un rôle de chef d'orchestre, mais c'est vraiment aider tout le monde à s'accorder, à parler en s'écoutant et à respecter les points de vue. (E20)

Ils sont plusieurs à avoir identifié cet enjeu avant l'accompagnement, en particulier lorsque le sujet impliquait des acteurs dont les objectifs étaient divergents ou que des réponses

à la problématique étaient déjà proposées par des acteurs sur le territoire. L'implication des parties prenantes est alors nécessaire pour transformer une concurrence potentielle en partenariat. L'un des chefs de projet évoque le « rôle d'assembleur de la Région et non la référence unique » (E2).

L'implication des acteurs, portant des initiatives existantes, engendre une appropriation du processus de conception et du résultat. Même si la solution développée est issue d'un compromis, le fait qu'elle soit co-construite réduit les critiques ; il n'y a « pas de remise en cause du dispositif » (E18). Un responsable précise : « Les gens voient qu'on fait du mieux qu'on peut et on écoute les idées » (E20). Les individus impliqués sont plus enclins et plus aptes à appliquer ou déployer les solutions (Agger & Sorensen, 2014 : 191). Ils en sont les promoteurs (Bommert, 2010) parce qu'ils ont participé à la co-conception. Cette démarche légitime les décisions prises (Cortey et al., 2019) en amenant des acteurs aux intérêts variés à concevoir ensemble un résultat commun.

Ces retours d'expériences nous amènent à questionner la notion de commun. Pascal Nicolas-Le Strat précise que le commun est l'aboutissement d'un processus impliquant des acteurs parfois en désaccord :

La conception classique du commun laisse entendre que les personnes qui s'engagent le font sur la base d'un intérêt commun. Un accord préalable serait indispensable. Un compromis devrait être posé avant toute chose. À l'inverse, je pense qu'un commun n'a de chance d'aboutir que si des personnes aux intérêts divers, voire disparates, acceptent de s'impliquer collégialement dans un processus, en ayant conscience qu'il leur appartiendra de définir et de délimiter ce processus, de le caractériser et de le négocier. (2012 : paragr. 25)

Le concept de commun, lorsqu'il est simplifié, peut être considéré comme « la combinaison d'une communauté déterminée et d'un ensemble de pratiques, valeurs et normes sociales mises en œuvre pour gérer une ressource. Autrement dit, un commun, c'est : *une ressource + une communauté + un ensemble de règles sociales* » (Bollier, 2014 : 27). Bien qu'il puisse prendre de nombreuses formes, le commun est toujours l'expression des singularités et des communautés. Nicolas-Le Strat en propose trois :

- le commun comme une multitude de ressources et opportunités disponibles dans notre environnement de vie ;
- le commun comme une capacité, une « puissance (collective) à agir » (2016 : 51), qui vise à découvrir et expérimenter des facultés collectives et leurs effets ;



- le commun institutionnalisé issu d'une prise de risque, d'un mouvement.

Les politiques publiques co-conçues peuvent-elles être un commun ? Les résultats de nos recherches montrent que les solutions issues de la démarche de design sont mises en œuvre par un collectif, composé d'agents de la collectivité, de partenaires institutionnels et de professionnels sur le territoire. Ces communautés, constituées pour le projet, perdurent lors du déploiement des solutions. Parce que les individus ont des intérêts divers au départ, l'intérêt commun émerge progressivement, « ce n'est donc ni un acquis, ni un préalable, mais un construit » (Nicolas-Le Strat, 2016 : 57). Nicolas-Le Strat précise que la force du commun s'appuie sur le processus d'élaboration :

Quand un travail d'équipe débute, les protagonistes s'interrogent souvent sur ce qui les réunit (une culture partagée, un langage commun) au risque de se focaliser sur l'existant, au détriment des processus qui s'amorcent. Certes, au fur et à mesure de l'avancée du processus, certains acquis prennent forme, se sédimentent et rejoignent le corpus dont nous disposons ; effectivement, ils s'institutionnalisent. Mais ils ne doivent pas, pour autant, être disjoints ou dissociés des processus qui leur ont permis d'émerger. Le commun éprouve sa vitalité et sa force cohésive dans ces mouvements d'élaboration et de constitution, dans ce rapport instituant au réel. Ce qui nous est commun, ce qui fait commun, ce sont bien les processus de réinvention du réel que nous amorçons ensemble et qui, en retour, nous obligent collectivement, nous sollicitent réciproquement, nous rapportent les uns aux autres. (2016 : 54)

La situation qu'il décrit ressemble au processus de collaboration que nous avons observé dans la démarche de design (§3.1.3). Les propos de Nicolas-Le Strat soulignent plusieurs types de communs, qu'ils soient existants ou construits, finalité ou processus. Puisqu'il se constitue à travers les processus et les expérimentations des collectifs, « le commun ne cesse d'être expérimenté. Il n'est jamais définitivement acquis » (Nicolas-Le Strat, 2016 : 168). C'est également le cas pour les solutions développées dans le cadre de la démarche de design. Elles doivent être mises en œuvre, utilisées puis adaptées aux évolutions éventuelles des besoins auxquels elles répondent. Ces étapes sont facilitées par le maintien d'une communauté qui prend soin de la politique publique co-conçue.

## Des communautés qui perdurent

Parmi les projets observés, une majorité se poursuit avec la volonté de maintenir la dynamique collective, que ce soit avec le maintien d'un groupe constitué au cours du processus ou la structuration d'un nouveau collectif. Concernant le projet « Rénovation énergétique », les agents continuent de réunir le « cotech rénov », un groupe constitué des personnes présentes lors du *sprint créatif* et représentant la diversité des points de vue sur le sujet. Ce collectif se rassemble tous les trimestres pour être informé des avancées de la Région et continuer la collaboration dans la mise en œuvre.

Les membres de l'équipe projet « Agriculture durable » poursuivent sur le même modèle puisqu'ils réunissent également des participants au *sprint créatif* lors des « GTExpé » — les groupes de travail sur l'expérimentation. Ces temps de travail visent à poursuivre la réflexion collective pour mettre en place des expérimentations du contrat d'Agriculture durable sur quelques territoires, jusqu'au déploiement régional. En complément, les membres de l'équipe projet élargie continuent d'utiliser le groupe *WhatsApp*, créé lors des immersions sur les territoires pour faciliter l'organisation et le partage des photos.

Sur le sujet « Archéologie », le chef de projet a constitué un groupe de travail composé de six entités, en associant des personnes présentes lors du *sprint créatif*. Ce collectif restreint remplace l'équipe projet initiale, afin de poursuivre les réflexions. Le chef de service aimerait quant à lui créer une communauté, sur le sujet, avec laquelle les agents régionaux seraient en relation directe, sans hiérarchie.

D'une autre façon, certains agents ayant participé au « Tour du projet en 80 jours » indiquent avoir poursuivi l'animation collective initiée lors du projet. Un chef de projet précise : « Le travail avec le Lab' a posé le point de départ de la collaboration avec les partenaires » (E17), en rendant concrète leur volonté de travail en commun. Un autre indique poursuivre le développement de la solution, avec l'un des participants aux ateliers de co-conception. Ensemble, ils ont rédigé un appel d'offre et prévoit d'accompagner des expérimentations.

Ces exemples illustrent la continuité du travail collectif avec les partenaires régionaux et les acteurs professionnels impliqués sur les différents sujets. Elvire Bornand et Jacky Foucher aboutissent à la même conclusion sur les projets qu'ils ont accompagnés : « les habitants ayant participé à la démarche de refonte deviennent pour certains des acteurs engagés dans la transformation de l'action publique » (2017 : 98).

Les communautés sont des formes sociales qui peuvent être institutionnalisées, telles que les familles, les entreprises ou les associations, mais elles peuvent également être informelles (Manzini, 2018). Bien qu'il existe encore des communautés traditionnelles,



celles-ci sont minoritaires face aux groupes ouverts de formes variées. Les communautés que nous étudions ont un point commun : la conception d'une politique publique. De ce fait, elles se rapprochent des communautés qui produisent de (et sont produites par) l'innovation sociale. Manzini (2018) propose des traits communs pour les caractériser : la possibilité de faire des choix, multiples, non exclusifs et réversibles ; la qualité et la densité des conversations dans le but de transformer les possibilités en actions ; la conception et l'évolution possible de la structure même de la communauté ; la régénération et l'engagement continu ; l'existence d'équipe restreinte d'individus proactifs et motivés ; un environnement hybride, physique et numérique. De plus, il distingue *la communauté d'intérêt* de *la communauté d'objectif* (Manzini, 2018). La première échange sur des intérêts et des thématiques importantes, au risque de rester un espace de discussion théorique. Tandis que la deuxième organise des actions coordonnées pour réaliser des projets concrets, en prenant le risque de faire des erreurs par manque de retours d'expériences et d'apports de connaissances. Les deux formes sont donc complémentaires (Manzini, 2018).

Lorsqu'il s'agit de la co-conception d'un service public, un collectif est mis en place, intégrant des agents de la collectivité, des partenaires et des usagers, dans le but de créer collectivement la réponse la plus adaptée. Tout au long du processus, cette *communauté d'intérêt* s'appuie sur des *communautés d'objectif* existantes sur les territoires, de la compréhension des besoins à la mise en œuvre concrète. En effet, il existe souvent des communautés sur les territoires, que ce soit des groupements de professionnels ou de citoyens, qui agissent pour le projet.

Parmi les membres des communautés, certains sont plus actifs et forment ce que Manzini nomme « *a designing coalition* » (2018 : 64). Dans notre contexte, ce terme fait référence à l'équipe projet, c'est-à-dire le groupe d'agents, mobilisés à toutes les étapes du projet, pour concevoir et prendre des décisions (§3.1.2). Ces agents régionaux, chargés de la politique publique, sont accompagnés par les professionnels du Lab', dont au moins un designer. Cette équipe restreinte a les compétences nécessaires pour mettre en pratique ce qui a été décidé collectivement (Manzini, 2018). Selon les contextes, les communautés seront différentes puisqu'elles interagissent avec le monde physique et sont connectées à des lieux (Manzini, 2018).

### **S'inspirer des communs pour co-concevoir des politiques publiques**

Sans retracer l'historique du terme, il convient de rappeler que les communs ont émergé dès l'époque romaine, afin de distinguer ce qui n'appartenait à personne et ce qui appartenait à tous, tels que la mer, les rivières ou les bains publics (Maurel, 2020). Devenus

biens communaux à l'époque médiévale, les communs ont été, pour partie, démantelés progressivement. Pendant de nombreuses années, deux techniques ont été mises en place pour permettre la préservation des ressources naturelles concernées : la privatisation ou la nationalisation. L'objectif était d'éviter la tragédie des communs démontrée par Garrett Hardin en 1968, c'est-à-dire la dégradation de l'environnement, dès lors que plusieurs individus utilisent une même ressource limitée. Les théories qui ont suivi s'accordaient sur ce point, avant qu'Elinor Ostrom (1990) propose une alternative, une troisième voie possible pour la réussite des communs. Elle s'appuie sur une analyse de situations concrètes pour proposer des principes de conception des communs durables dans le but de « renforcer la capacité des acteurs concernés à changer les règles contraignantes du jeu, afin de parvenir à d'autres résultats que d'implacables tragédies » (2010 : 19).

L'alternative à la centralisation et à la privatisation qu'elle développe est une action collective auto-organisée et autogouvernée. Autrement dit, elle propose « une théorie de l'action collective selon laquelle un groupe d'appropriateurs peut s'organiser volontairement pour conserver la valeur résiduelle de leurs propres efforts » (Ostrom, 1990 : 39). Malgré les conditions de réussite qu'elle propose, les collectifs rencontrent trois problèmes que les théories de l'action collective (Olson, 1965) ne suffisent pas à expliquer : la mise en place d'une institution ; l'engagement crédible des individus ; et la surveillance mutuelle. Elle se demande comment les individus élaborent leurs propres règles, pourquoi ils s'y conforment, ou encore ce qui les motive à s'engager. Un climat de confiance et de réciprocité, un sens de la communauté et une motivation personnelle semblent indispensables (Ostrom, 1990). Ce concept nous intéresse pour expliquer le fonctionnement d'une communauté chargée d'un bien commun, tel que les collectifs constitués pour co-concevoir, puis mettre en œuvre, une politique publique.

La notion de « commun » connaît une popularité grandissante (Broca, 2016). De nouveaux usages émergent ainsi que des débats et controverses entre les auteurs et activistes (Maurel, 2020). Pierre Dardot et Christian Laval prônent le commun comme un principe politique à défendre :

*Le commun n'est pas un bien, et le pluriel ne change rien à cet égard, car il n'est pas un objet auquel doit tendre la volonté, que ce soit pour le posséder ou pour le constituer. Il est le principe politique à partir duquel nous devons construire des communs et nous rapporter à eux pour les préserver, les étendre et les faire vivre. Il est par là même le principe politique qui définit un nouveau régime des luttes à l'échelle mondiale. (2015 : 49)*



Ils mettent en avant l'importance de l'engagement dans l'action et considèrent que « c'est seulement l'activité pratique des hommes qui peut rendre des choses communes » (Dardot & Laval, 2015 : 49). Les deux auteurs considèrent que les groupes sont capables de produire leurs propres institutions et ils explorent les liens entre communs et acteurs publics. Dans leur ouvrage *Commun : essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle* (2015), ils exposent neuf propositions politiques. La septième s'intitule « les services publics doivent devenir des institutions du commun » et questionne la place des administrations publiques vis-à-vis des communs. Dardot et Laval revendiquent la transformation des services publics dans le but de faire « des institutions du commun ordonnées aux droits d'usage commun et gouvernées démocratiquement. [...] L'administration des services serait confiée à des organes incluant des représentants de l'État, mais aussi des travailleurs et des usagers-citoyens » (2015 : 515). Des exemples à l'étranger illustrent les possibles dans cette voie, tels que la gestion de l'eau à Naples, assurée par de multiples parties prenantes, incluant des représentants des usagers, des associations écologistes, des mouvements sociaux et des organisations de travailleurs (Dardot & Laval, 2015 ; Maurel, 2020). La création d'une gouvernance ni privée ni publique, se matérialise sous la forme de l'Acqua Bene Comune Napoli, gestionnaire de l'eau comme bien commun.

En France, la 27<sup>e</sup> Région enquête sur les communs<sup>129</sup>, en lien avec des collectivités et des acteurs locaux, afin de mieux comprendre les liens avec les acteurs publics. Au-delà de la gouvernance, Dardot et Laval interrogent la place des citoyens et des acteurs concernés dans la conception des services publics :

Il s'agirait de transformer les services publics par la création d'organes démocratiques donnant aux professionnels, mais aussi aux citoyens, destinataires de ces services, un droit d'intervention, de délibération et de décision, dans le respect évidemment des lois générales et du sens de la mission du service public. (2015 : 522)

Ils invitent à aller plus loin que le concept de démocratie participative, dont l'objectif initial (inclure les citoyens dans le processus décisionnel) a été compromis par de mauvais usages (§1.2.1). En effet, certaines consultations visent à effacer les conflits ou à conforter les décisions déjà prises (Blondiaux, 2005 ; Dardot & Laval, 2015). Ces réflexions sur les liens entre communs et services publics, ainsi que les résultats de nos recherches sur le rôle

---

129 *Enacting the commons*, voyage apprenant, lancé en février 2019, à la rencontre d'initiatives inspirantes pour explorer comment les communs transforment l'action publique : <https://enactingthecommons.la27eregion.fr/>

des collectifs dans la co-conception des politiques publiques questionnent la possibilité d'une politique publique autogouvernée et le rôle de l'acteur public dans la communauté. Une recherche, dans quelques années, sur le devenir des projets observés apportera des données complémentaires sur l'intérêt d'un rapprochement entre politiques publiques co-conçue et commun.

## Conclusion

Lorsque la démarche de design est mise en place pour co-concevoir des politiques publiques, au sein de la Région Occitanie, elle repose sur la constitution d'une équipe projet. Ce collectif constitué s'élargie lors des ateliers de co-conception pour impliquer de multiples acteurs. Cette mobilisation, ainsi que la collaboration mise en place, favorisent le développement de solutions partagées, revendiquées comme projet commun. À la suite de cette démarche de co-conception, des changements de pratiques, individuels et collectifs, sont observés et racontés. Malgré les obstacles liés au contexte administratif, les agents publics s'inspirent de la démarche de design et questionnent leurs pratiques quotidiennes. En complément, la mobilisation des parties prenantes encourage l'adhésion au projet, la mise en œuvre des solutions et la pérennité des pratiques collectives. L'ensemble de ces conclusions nous amène à questionner les liens entre services publics et communs, tout comme les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région. En effet, ils ont conclu l'ouvrage *Chantiers ouverts au public* avec l'hypothèse suivante :

L'enjeu serait alors de redonner au service public sa dimension politique de commun, échappant aux appropriations privées et étatiques et nécessitant des formes nouvelles de gouvernance collective. Le design des politiques publiques semble pouvoir prendre sa part dans ce défi politique majeur. (Scherer, 2015 : 491)

Le rôle du designer dans la démarche de co-conception est justement développé dans le chapitre suivant. À travers l'environnement qu'il propose, les outils qu'il crée et sa posture dans le projet, il soutient la collaboration entre les parties prenantes et pourrait favoriser la constitution de communs.

# CHAPITRE 4

**Le design pour accompagner  
la collaboration : évolution du  
métier de designer**



## Introduction

Les premiers designers de politiques publiques, en France, se sont formés aux spécificités de ce contexte en dehors des formations initiales. Aujourd'hui, il existe un décalage entre les formations au design, dont une minorité inclut des projets en lien avec le secteur public, et l'éclosion d'une offre de formation au design, foisonnante et multiforme, pour les non-designers. Une « nouvelle catégorie hybride d'acteurs venus de la gestion, de l'entrepreneuriat social ou des sciences politiques et ayant suivi une formation professionnalisante au *design thinking* pose question » (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019 : 17). Les professionnels ayant participé aux Assises du design en 2019 redoutent un design de politiques publiques sans designers, si l'approche se normalise. Afin d'éviter ce scénario, défavorable pour les designers professionnels, il est nécessaire de comprendre leurs rôles, de spécifier leurs compétences et questionner l'évolution du métier, dans le but de répondre aux problématiques du secteur public.

Manzini (2015, 2018) fait la distinction entre le designer expert, qui a été formé pour devenir un professionnel, et le designer « diffus », c'est-à-dire tout être humain, puisqu'il considère que tous sont doués de capacités de conception. Certains projets sont développés et mis en œuvre sans designer expert. C'est le cas pour les communs observés par Ostrom (1990) où les communautés s'auto-organisent pour gérer les ressources. Toutefois, des freins, internes et externes aux groupes, complexifient les relations entre les participants, ainsi que le processus collaboratif. Ostrom (1990) fait état de certaines difficultés et questionne le rôle d'une personne extérieure à la communauté pour faciliter son fonctionnement :



Les participants peuvent simplement ne pas avoir la capacité de communiquer les uns avec les autres, ne pas disposer de moyens de développer la confiance ou ne pas être conscients qu'ils doivent partager un avenir commun. Par ailleurs, des individus puissants qui profitent de la situation actuelle, tandis que d'autres la subissent, peuvent faire obstacle aux efforts consentis par les moins puissants pour changer les règles du jeu. Ces groupes pourraient avoir besoin d'une certaine forme d'assistance extérieure pour briser la logique perverse de leur situation. (2010 : 35)

Les terrains de notre recherche ainsi que nos questionnements placent le designer comme acteur extérieur, accompagnateur de la co-conception du projet.

Ce chapitre se focalise sur le designer et l'évolution de son métier, dans le contexte de l'administration publique française. Nous définissons, dans un premier temps, le concept d'« environnement favorable » (Manzini, 2015), puis celui d'« objet intermédiaire » (Jeantet, 1998), en présentant des exemples d'outils liés aux projets de la Région Occitanie (§4.1). Dans cette partie, nous précisons également le rôle du designer en nous appuyant sur trois postures observées. Dans un second temps, nous questionnons l'évolution du métier et de la formation en design (§4.2). Qu'est-ce qu'un designer en collectivité et comment le former ? Afin de répondre à cette question, nous proposons des pistes pour définir ce métier et ajuster la formation.

## 4.1 Outils, méthodes et postures du designer

Lorsqu'ils ont été interrogés sur l'apport de l'équipe du Lab', les agents ont valorisé les compétences techniques et humaines, bien qu'elles varient d'une personne à l'autre. Un agent accompagné indique être « bluffé par la capacité à manier les outils et astuces » (E20), un autre raconte : « À la première rencontre, j'ai découvert un monde, un savoir-faire et une écoute. J'ai eu confiance dans l'équipe » (E15). Les agents perçoivent que « c'est un métier » (E2) et qu'« il y a des façons de procéder » (E15), ils mettent en avant les capacités de formalisation et d'animation. L'un des chefs de projet a partagé sa perception du rôle du designer : « C'est la façon de traduire, la manière de mettre en valeur ce que l'on perçoit. C'est la traduction, mettre en image, en schéma » (E13). Les compétences identifiées par les agents leurs semblent indispensables, mais pas suffisantes pour expliquer la réussite de l'accompagnement.

Ils sont nombreux à promouvoir l'équipe qui les a accompagnés et à mettre en avant « les personnalités » (E2 et E10) des professionnels du Lab'. L'un d'eux annonce : « Je

pense que ça ne marcherait pas si vous n'étiez pas comme ça, c'est le dynamisme aussi de votre équipe : la volonté de chercher et trouver ce qui marche et se bouger pour le faire marcher » (E20). Les agents valorisent des qualités humaines, en complément des compétences techniques, car « la relation humaine est tellement importante » (E10). Parmi les membres de l'équipe du Lab', il y a une designer (nous-même) ainsi qu'un étudiant en stage ou en alternance<sup>130</sup>.

Dans le cadre de cette recherche, nous détaillons les spécificités du métier de designer qui accompagne la co-conception. Toutefois, nous faisons face à deux difficultés pour les identifier. D'abord, nous devons *distinguer les capacités particulières du designer vis-à-vis de celles des autres professionnels* du Lab'. Du fait de la dimension collective fondamentale du travail du designer (Nova, 2021), de nombreuses actions sont réalisées par le collectif pluridisciplinaire. Ensuite, il est difficile de *séparer les compétences propres au métier et celles spécifiques à l'individu*. La mobilisation de plusieurs professionnels dans les cas étudiés facilite la comparaison, toutefois, nous sommes impliquée comme designer principale dans la majorité des exemples. Comme l'indique Nicolas Nova, « chaque designer construit un répertoire de tactiques nourries de ces expériences, de sa manière de faire propre, et des échanges qu'ils ou elles ont avec leurs collègues » (2021 : 27). Nous proposons de faire émerger des éléments communs à partir des pratiques individuelles.

En accord avec les propos de Manzini (2015), nous considérons que le rôle du designer consiste à créer les conditions favorables permettant la collaboration et l'expression des capacités des individus (Manzini & Rizzo, 2011). Le designer utilise ses savoir-faire, *avec et pour* la communauté, dans le but de favoriser le développement de solutions adaptées aux besoins des membres (Cantù & Selloni, 2013). Pour ce faire, il développe des outils et techniques pour accompagner la collaboration (Wilson & Zamberlan, 2015). Les apports, que nous précisons dans cette partie, se déclinent sous deux formes : la mise en place d'un environnement favorable et adapté à la co-conception (Ansell & Torfing, 2014 ; Manzini, 2015) (§4.1.1) ; l'utilisation d'objets intermédiaires (Vinck & Jeantet, 1995), des outils conçus pour accompagner la conception à toutes les étapes (§4.1.2). En complément, le designer agit en tant que tiers, à la fois pour favoriser le débat, pour être médiateur entre les participants et pour rendre concrètes les idées, grâce à ses compétences créatives (§4.1.3).

---

130 La composition de l'équipe est présentée dans la partie 2.1.2.



### 4.1.1 Un environnement favorable

L'environnement favorable est un concept proposé par Manzini (2014, 2015) et développé dans plusieurs de ses écrits. C'est également le titre d'un chapitre du second ouvrage du Département de Loire-Atlantique (2018), dédié au retour d'expérience de cette collectivité sur l'innovation publique. Les auteurs racontent la refonte de l'organisation dans le but de créer un cadre rassurant, favorable à la collaboration. Manzini met en avant l'importance du contexte dans lequel évoluent les collectifs et propose trois caractéristiques essentielles favorisant l'existence et le développement d'actions collectives :

The first and essential character of a favorable environment is its *tolerance*, meaning its ability to accept the existence and development of "the new" (whatever is new and different from the mainstream way of being and doing, in that particular time and place). Beside tolerance, the second important feature is *openness*. In a favorable environment, ideas are free to circulate, unforeseen interactions happen, disciplinary boundaries break, and different people meet and exchange experiences and knowledge. Finally, the third characterizing aspect is that they foster *learning capacity*. A favorable environment is one in which the experiences, both good and bad, of those who live there are not lost<sup>131</sup>. (2015 : 161)

Autrement dit, cet environnement offre les conditions nécessaires aux individus pour essayer de nouvelles choses, faire des erreurs et apprendre (Manzini, 2015). C'est un laboratoire, un espace expérimental, à la fois physique et digital, où les individus sont libres de s'exprimer, dialoguer et construire des projets. Ces espaces favorables aux expérimentations collaboratives peuvent émerger de façon imprévue dans l'environnement ou être conçus spécifiquement (Manzini, 2015). C'est cette possibilité qui nous intéresse puisque dans le cadre d'un projet de co-conception, le designer peut agir sur l'environnement de travail. Par exemple, lors d'un atelier de co-conception, de nombreuses composantes sont mises en place : un aménagement de l'espace dans un lieu neutre ; des règles d'or pour

---

131 « La première caractéristique essentielle d'un environnement favorable est sa tolérance, c'est-à-dire sa capacité à accepter l'existence et le développement du "nouveau" (peu importe ce qui est nouveau et différent de la manière habituelle d'être et de faire, à ce moment et dans ce lieu donné). À côté de la tolérance, la deuxième caractéristique importante est l'ouverture. Dans un environnement favorable, les idées sont libres de circuler, des interactions imprévues se produisent, les frontières disciplinaires s'effacent et différentes personnes se rencontrent et échangent leurs expériences et leurs connaissances. Enfin, le troisième aspect caractéristique est qu'il favorise les capacités d'apprentissage. Un environnement favorable est un environnement dans lequel les expériences, bonnes et mauvaises, de ceux qui y vivent ne sont pas perdues », traduction libre.

permettre à chacun de prendre la parole de façon égalitaire ; un animateur qui s'assure que chacun peut intervenir ; des temps et des modalités d'intervention variés (seul, en binôme, en sous-groupe, en grand groupe ; par l'écrit, le dessin, la parole). Au-delà d'étape particulière, l'environnement favorable est un concept à prendre en compte sur l'ensemble de la démarche. Dès la première réunion, l'équipe projet et les professionnels du Lab' posent un cadre partagé (Département de Loire-Atlantique, 2018) (§3.1.2).

Pour les agents mobilisés et interrogés, l'accompagnement du service IPP apparaît comme un « soutien méthodologique et logistique » (E8). L'apport concerne, d'un côté, la démarche de design elle-même, le séquençage en étapes et en objectifs, et d'un autre côté, l'organisation logistique et matérielle, c'est-à-dire l'investissement en temps pris en charge par l'équipe du Lab'. Ces deux aspects sont liés puisque l'organisation, l'animation et les méthodes employées varient en fonction des objectifs, à chaque étape de la démarche de design, et en fonction du contexte de chaque projet. L'un des agents considère l'équipe du Lab' comme « quelqu'un qui réfléchit au meilleur outil méthodo pour arriver à tes fins » (E9). Ne connaissant pas cette démarche en amont, plusieurs agents ont trouvé rassurant d'avoir un calendrier, un découpage précis. La représentation en double diamant (§2.1.3) leur permet de se positionner dans un processus. Ils mettent en avant un cadre compréhensible et l'importance du « chemin » (E3, E6, E8, E14 et E16).

Avoir quelqu'un d'extérieur, qui coordonne le projet, permet aux équipes des directions d'être « déchargées de plein de choses » (E8) et « uniquement là pour créer » (E18). Cette situation est d'autant plus appréciée par celles et ceux qui sont en position de responsabilité. L'un des responsables précise qu'avoir cette charge mentale, dédiée à l'organisation et l'animation, en moins permet de libérer du temps et de l'énergie. Ils sont nombreux à ressentir du « confort » (E9, E13, E16 et E18) et à imaginer une métaphore pour illustrer ce positionnement vis-à-vis de l'accompagnement proposé. Certains évoquent des expéditions, que ce soit un « voyage organisé, ce n'est pas toi qui as fait le programme, tu te laisses porter » (E12) ou un déplacement en voiture : « Mon rôle a été de me glisser dans le siège. J'aime bien conduire, mais des fois j'aime être passager » (E2). D'autres agents font référence à des situations confortables rappelant chez soi : « On se met dans des chaussons et on a juste à réfléchir sur le fond » (E14), ou encore : « Il n'y avait plus qu'à ranger tout dans des étagères qui sont déjà faites » (E15). Cet environnement, proposé par l'équipe du Lab', facilite la mobilisation des acteurs. Toutefois, en étant déchargés d'une partie de l'organisation et de la logistique, quelques agents s'impliquent moins. C'est le cas d'un chef de projet qui remarque que « depuis que le Lab' est parti, ça nous demande plus de temps, on s'est plus impliqué » (E4). Il précise que « tant qu'on avait de l'aide on



profitait » (E4), il se concentrait sur le contenu sans avoir à réfléchir à l'organisation des séances de travail.

Concernant la définition de l'environnement favorable, Manzini (2018) va plus loin et propose l'environnement le plus approprié pour développer des projets adaptés aux besoins des citoyens. Ce serait une « *project-centered democracy*<sup>132</sup> » (Manzini, 2018 : 118), c'est-à-dire un écosystème participatif favorisant à la fois l'individu et le collectif. D'un côté, n'importe quel individu pourrait développer de nouveaux projets, dès lors qu'il n'empêche pas les autres de faire de même. D'un autre côté, cet écosystème serait basé sur la collaboration encourageant les communs (Manzini, 2018). Cet équilibre entre individu et collectif est également présent dans un projet de co-conception puisque chacun vise ses intérêts individuels, en même temps que le projet commun.

### 4.1.2 Des objets intermédiaires

Lors des entretiens avec les vingt agents (§2.2.4), ils ont été questionnés sur les outils qu'ils avaient expérimentés dans le cadre du projet avec le Lab'. Ils sont nombreux à nommer spontanément des outils de représentation concrète, tels que les scénarios d'usage, les prototypes ou les livrables. D'autres mettent en avant l'ensemble des cartes, matrices, *post-its* et outils d'animation utilisés lors de temps créatifs. Une fois qu'ils avaient énoncé ceux dont ils se souvenaient, nous leur avons présenté 26 cartes « outil » (Figure 46) qui recensent l'ensemble de ceux qui ont été mis en place par l'équipe du Lab' sur les différents projets. Les agents étaient libres de s'exprimer en feuilletant les cartes. Chaque carte indique le nom de l'objet, une description, l'objectif, et la ou les étapes de la démarche où il est utilisé. L'ensemble des informations, ainsi que des exemples, sont accessibles à l'Annexe 15, dans un tableau organisé par ordre alphabétique.

Bien que les outils soient adaptés à chaque contexte, les agents des six projets suivis ont expérimenté des objets similaires. Chacun a été marqué par des outils différents, mais concernant un avis global, les retours se recoupent. Cette « panoplie bien foutue » (E2) est à la fois *ludique* et *concrète*. Les outils sont *ludiques* parce qu'ils forcent les acteurs à changer de posture et à être créatifs. L'un des agents annonce que ce sont « des méthodes très positives, efficaces pour faire tomber les idées reçues ; des méthodes qui permettent de faire émerger d'autres choses » (E19). De plus, ils sont *concrets* parce qu'ils permettent de raccrocher rapidement les réflexions aux enjeux réels. Un chef de projet rappelle qu'« on n'est pas dans le domaine du rêve, même lors des séquences créatives » (E18), tandis que

---

132 « Démocratie centrée sur le projet », traduction libre.

d'autres ajoutent que « les outils mettent du sens au contenu » (E8) et « la méthode sert le discours » (E12). Quelques agents félicitent le travail préalable de conception de ces outils qu'ils trouvent performants. Ils indiquent que l'ensemble est bien structuré et « tous ces petits trucs permettent de jalonner et garder le fil » (E8).



Figure 46. Photographie des cartes « outil » présentées aux agents lors des entretiens.

Qu'ils soient nommés « objets intermédiaires » (Jeantet, 1998), « *design devices*<sup>133</sup> » (Ehn, 2008 ; Manzini & Rizzo, 2011) ou « supports de médiation » (Paixão-Barradas & Catoir-Brisson, 2020), les objets conçus et utilisés dans les projets de conception interviennent à différents moments, ont des formes variées et visent divers usages et objectifs. Alain Jeantet (1998) propose une déclinaison des objets intermédiaires selon trois finalités : la traduction, la médiation et la représentation. De son côté, Manzini (2015) précise que ces outils sont utilisés à différentes étapes : au démarrage de la collaboration ; lors du développement, afin de nourrir les échanges ; et en synthèse pour consolider les résultats. Susana Paixão-Barradas et Marie-Julie Catoir-Brisson les répartissent également en trois catégories selon les objectifs : « favoriser une meilleure compréhension des besoins et attentes des usagers, créer les conditions favorables à l'expression et la créativité des participants, et soutenir une meilleure appropriation du projet par les parties prenantes » (2020 : 111).

Dans le chapitre précédent (3.1.3), nous avons développé les étapes importantes de la démarche de co-conception : d'abord la constitution du collectif, puis le processus de

133 « Dispositifs de conception », traduction libre.



collaboration et enfin la mise en œuvre des solutions et leur appropriation par les individus. À toutes ces étapes, les participants font face à des freins qui peuvent empêcher la réussite du projet.

Nous questionnons ici le rôle des objets intermédiaires (Vinck & Jeantet, 1995) créés et utilisés pour pallier ces risques. Ils permettent la confrontation et la collaboration entre les acteurs (Chouki & Persson, 2016) ainsi que la mise en forme d'un produit nouveau (Jeantet, 1998). L'intention du designer est à la fois de les utiliser dans le cadre du projet et de permettre aux participants de se les approprier pour les réutiliser (Jégou et al., 2014). Toutefois, l'outil n'est pas indépendant d'une pratique (Nesta & IDEO, 2017) et d'une contextualisation.

Cette partie s'appuie sur des exemples, issus des 26 types d'outils utilisés par l'équipe du Lab', que nous avons répertoriés (Annexe 15). Nous en détaillons certains, afin de préciser les différents usages et formes des objets intermédiaires (Jeantet, 1998) utilisés dans les projets de design. Nous nous appuyons sur la classification en trois catégories, en fonction des objectifs :

- *traduction* : construction du collectif par l'émergence d'idées partagées pour une meilleure compréhension des attentes et la définition d'une vision commune (Manzini & Rizzo, 2011) ;
- *médiation* : collaboration entre les membres grâce à des outils de dialogue et d'interactions, pour favoriser le débat et la co-création ;
- *représentation* : solutions sous la forme d'objets tangibles pour soutenir l'appropriation du projet et des solutions.

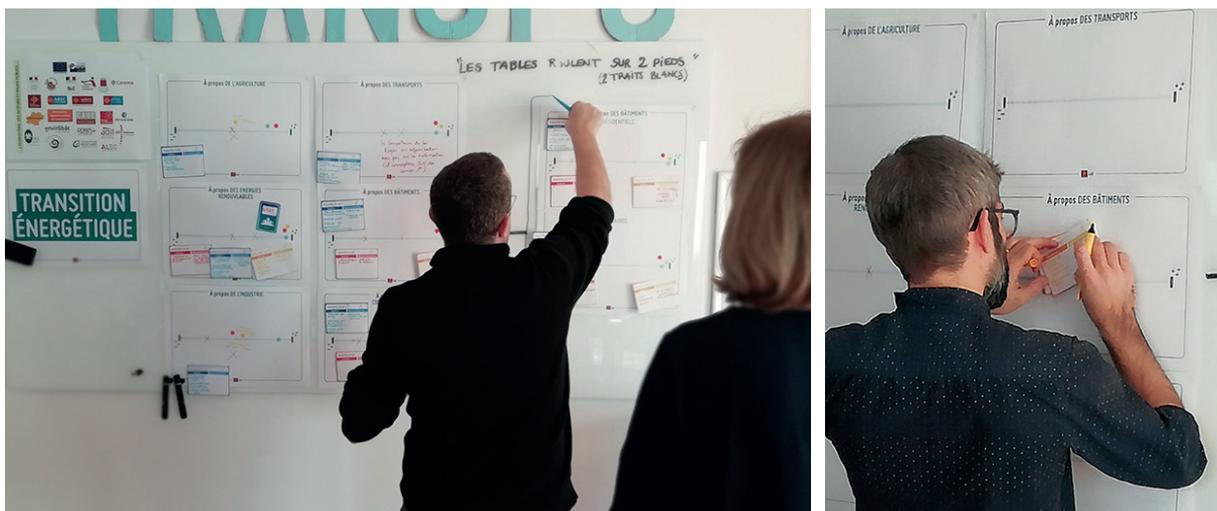
Après la présentation de ces trois types d'objets intermédiaires créés dans le cadre des projets de co-conception, nous précisons l'usage de la forme, c'est-à-dire les schémas, les dessins et les visuels réalisés par les designers.

### **Traduction**

Les objets intermédiaires utilisés pour la *traduction* permettent l'apport de points de vue et de contraintes de chacun des acteurs. De ce fait, ils sont principalement utilisés au début des projets, ou lors de la constitution d'un nouveau collectif. La *traduction* est « un nœud qui associe des éléments différents » (Jeantet, 1998 : 303), en lien avec la notion développée dans la théorie de l'acteur-réseau. Les objets en question facilitent le passage d'un registre de définition à un autre, en réalisant des opérations de traduction (Akrich et al., 2006) entre les acteurs. Parmi les exemples proposés par les agents, nous intégrons dans cette catégorie : « le démarreur bienveillant avec les élus pour clarifier leur vision

des choses et leurs attentes » (E14) ; « la cartographie des acteurs, obligatoire » (E9) ; « le guide d'entretien et les trames d'enquête terrain, des outils clés en main » (E9) ; « les affiches à réaction, et tout ce qui appelle la réaction » (E8).

Lors de la constitution de l'équipe projet (§3.1.2), les professionnels du Lab' proposent des outils permettant à chacun des membres de partager ses connaissances et ses enjeux sur le sujet. Cet objectif était particulièrement important pour le projet « Rénovation énergétique », puisque l'équipe projet était composée de personnes de trois organismes différents. La Figure 47 montre les membres qui indiquent leur positionnement et leurs actions à propos de différentes thématiques, autour du sujet central de la rénovation énergétique des logements. Ils précisent également les évolutions qu'ils envisagent et les sujets qu'ils aimeraient développer. Ce partage de l'existant permet de voir concrètement les points communs, les différences et les complémentarités entre les acteurs, afin de construire un socle commun de connaissances.



**Figure 47. Photographies prises lors de la première réunion de l'équipe projet « Rénovation énergétique », le 8 février 2019.**

Les membres des équipes projet sont impliqués à toutes les étapes de la démarche de design. Ils ont exprimé des craintes et interrogations lors des temps de travail préparatoires, avant les enquêtes ou les *sprints créatifs* par exemple. Ils posaient des questions sur l'usage des outils et méthodes, ainsi que sur la posture à adopter et exprimaient des peurs de mal faire. Néanmoins, lors des entretiens, réalisés plusieurs mois après la fin de l'accompagnement, aucun n'a rappelé ces difficultés. Un chargé de mission indiquait plutôt : « J'ai aimé tester de nouvelles techniques. Je ne sais pas si j'aurais de nouveau cette occasion » (E8), tandis qu'un autre voyait les difficultés à réutiliser ces outils, mais



ajoutait : « On sait déjà que ça existe » (E7).

Leurs craintes et leurs questionnements au sujet des enquêtes ont servi de base pour concevoir le « guide enquêteur » (Figure 48 et Annexe 10) à destination de tous ceux qui accompagnent l'équipe du Lab' sur le terrain. En plus d'informations pratiques sur les immersions et les méthodes d'enquête, ce document présente la posture et le rôle de l'enquêteur, ainsi que l'intérêt pour les agents de rencontrer leurs usagers. Enfin, il rappelle les étapes d'organisation et de mise en place des immersions, dans le cadre d'un projet accompagné par le Lab'. En plus d'apporter des réponses aux questions couramment posées par les agents avant une enquête, ce document vise à leur donner envie d'organiser eux-mêmes des rencontres avec les usagers, en gardant une trace des informations essentielles.

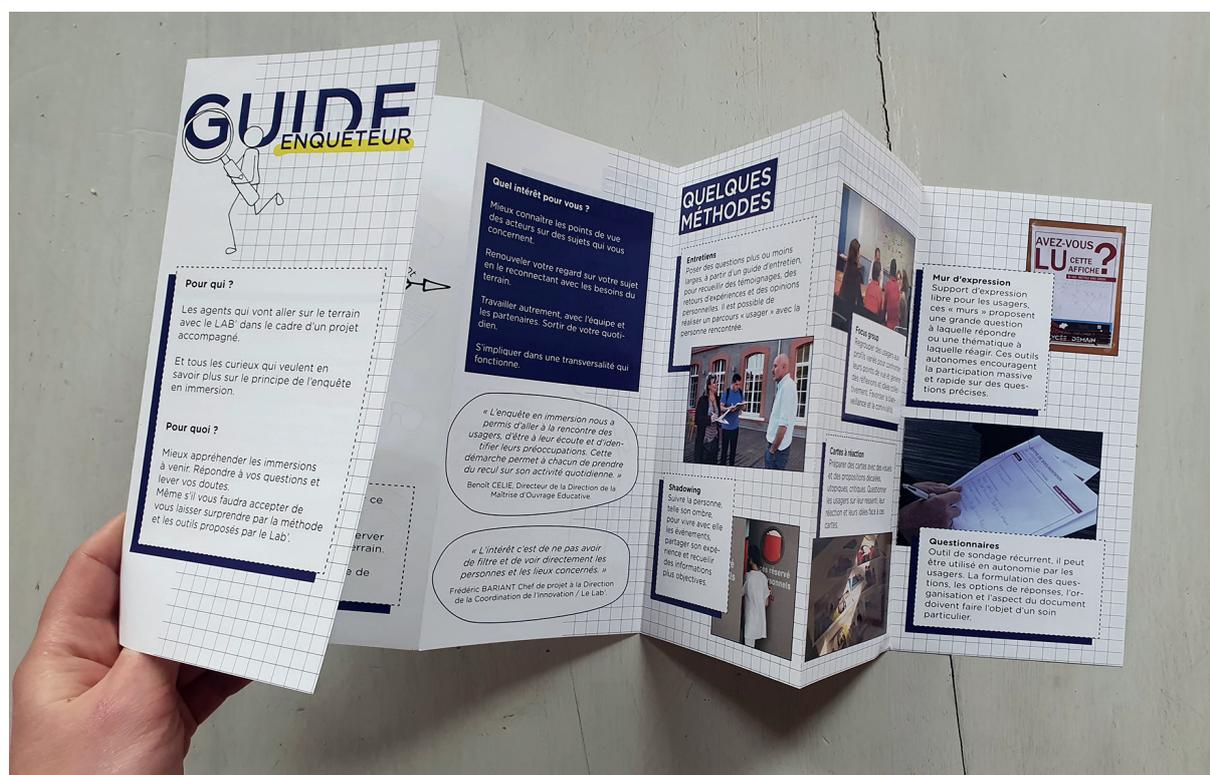
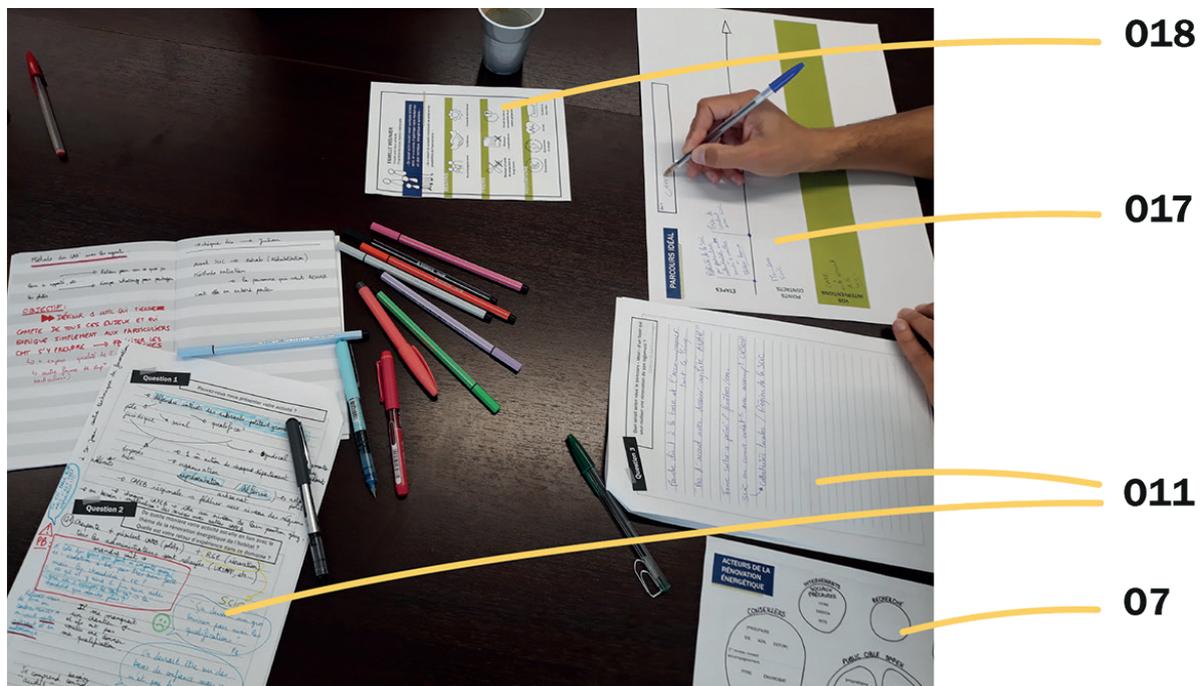


Figure 48. Photographie du « guide enquêteur ».

Avant chaque enquête, l'équipe du Lab' organise la logistique et réfléchit aux méthodes et outils les plus adaptés pour interroger les acteurs. Bien que les concepteurs s'appuient sur des méthodes de sciences sociales, telles que l'entretien semi-directif, « la capacité du design à créer ses propres outils d'enquête est une richesse pour les approches de terrain » (Scherer, 2015 : 360). Appuyés par des membres de l'équipe projet, les professionnels du Lab' créent les outils appropriés aux situations et aux interlocuteurs et ils

ajustent les questionnaires en fonction du niveau de connaissance de la personne interrogée et des informations recherchées.



**Figure 49. Photographie des outils utilisés lors d'un entretien pour le projet « Rénovation énergétique », le 17 avril 2019.**

Par exemple, la Figure 49 présente différents outils utilisés lors d'un entretien avec un syndicat professionnel des artisans, dans le cadre du projet « Rénovation énergétique ». Cet acteur connaît le sujet puisqu'il est directement impliqué en tant que professionnel. Les deux agents l'interrogent en se basant sur les questions indiquées sur le guide d'entretien (O11 sur la Figure 48 et en Annexe 15)<sup>134</sup>. Celui-ci a été co-conçu par l'équipe du Lab' et les membres de l'équipe projet, en fonction des enjeux et zones d'ombres identifiés pour chacun des acteurs de l'écosystème du projet (§3.1.2). Les guides d'entretien sont mis en page au format A4, afin de laisser de l'espace sous les questions pour noter les réponses de la personne interrogée. L'une des questions concerne les liens entre les acteurs et s'appuie sur la représentation schématique de l'écosystème (O7). En complément d'une question portant sur le rôle du professionnel interrogé dans la rénovation énergétique des logements, l'enquêteur construit avec lui le parcours idéal (O17) d'un particulier qui rénove son logement. Ils indiquent les étapes du parcours, les points de

134 Chacun des outils est décrit dans l'Annexe 15. Ils sont classés par ordre alphabétique et sont numérotés de O1 à O26 (outil 1, outil 2, etc.).

contact entre le particulier et ce professionnel ainsi que ses interventions. Afin de remplir ce document, le professionnel peut prendre pour exemple la famille type dont le profil a été construit par l'équipe du Lab'. La fiche récapitulative (O18) présente cette famille et indique ses besoins, ses freins et ses motivations. Plusieurs parcours idéaux ont été réalisés avec différents professionnels interrogés. Ils ont ensuite été confrontés aux parcours réels des particuliers questionnés, afin de faire émerger les problématiques rencontrées et les étapes nécessitant une amélioration.



Figure 50. Photographie d'un échange au sujet de l'archéologie, dans la gare de Nîmes, le 2 mars 2020.

Lorsque les agents du Lab' prévoient d'interroger des habitants, c'est-à-dire des personnes *a priori* non expertes du sujet, ils simplifient les questions et créent des outils d'interpellation, ou cartes à réaction (O5). Par exemple, pour parler d'archéologie à des personnes dans des lieux publics ou à la sortie d'espaces culturels, les enquêteurs ont utilisé un poster rigide au format A2 composé de plusieurs dizaines de photos (Figure 50). Ils ont commencé l'échange en demandant aux individus à quel sujet leur faisaient penser ces visuels. Puis, après avoir indiqué qu'ils faisaient une enquête sur le thème de l'archéologie, ils leur ont demandé de choisir une image en lien avec ce sujet et d'expliquer pourquoi. À la suite de cette introduction, les agents posaient quelques questions sur les motivations et les freins des personnes à se rendre dans des musées archéologiques ou sur des sites de fouille. Les objets à réaction sont régulièrement utilisés pour interpeller les usagers et leur proposer de s'exprimer sur des sujets parfois complexes.

## Médiation

La *médiation* intervient pour favoriser le dialogue et la collaboration entre les acteurs, dans le but de construire un référentiel commun, adaptable à différents points de vue et partagé par tous les membres (Jeantet, 1998). Pour ce faire, les objets de *médiation* servent d'objets frontières entre les acteurs pour favoriser la co-conception. Parmi les outils cités par les agents interrogés, nous retenons dans cette catégorie : « les matrices, petites cartes et méthodes d'animation qui permettent à chacun de s'exprimer » (E14) ; « tous les outils d'atelier, même les feutres fluo » (E15). Ce type d'objets est fortement utilisé lors des temps de travail collectif, tels que le *sprint créatif*.

Le *sprint créatif* s'appuie sur un déroulé précis, des outils spécialement conçus, et des animateurs bienveillants et disponibles. Il démarre avec la présentation de la démarche, des objectifs et du déroulé (Annexe 8), puis les agents du Lab' partagent les règles d'or (O20) à respecter pour assurer la réussite du processus. Ces règles sont pensées pour faciliter l'expression de chacun des participants ainsi que la collaboration, malgré des points de vue différents, voire divergents. Il est, entre autres, indiqué que toutes les voix se valent, que toutes les idées sont bonnes à prendre ou que ce n'est pas grave de se tromper. Lors de la première journée, après avoir partagé collectivement les défis à relever, les acteurs sont invités à imaginer des solutions possibles aux enjeux identifiés, d'abord individuellement, puis en groupes. Les temps d'échange se clôturent avec un vote permettant de sélectionner les solutions qui sont développées le deuxième jour.

Tous ces temps de travail sont présentés par un animateur qui donne des consignes claires et présente les outils spécifiques. Sur la Figure 51, sont visibles certains des outils utilisés et affichés au fur et à mesure de leur usage : une matrice « défi » pour préciser la problématique posée et identifier les acteurs concernés ; des *post-its* pour écrire des idées individuelles ; des cartes « contraintes » (O4) pour forcer les participants à réfléchir à des idées incongrues ; des feutres pour regrouper les idées en catégories. Les participants présents sur l'image remplissent ensemble des fiches « idées » (O10) pour synthétiser les groupements de *post-its* et formaliser chaque piste de solutions. Sur chaque fiche, ils indiquent un titre, dessinent une illustration et précisent les points positifs et négatifs de l'idée.

Les étapes suivantes incluent des outils présents sur les photographies de la Figure 52 : des gommettes pour voter (O26) et ainsi sélectionner les idées à développer ; des matrices « solutions » (O16) pour construire concrètement les solutions sélectionnées ; des scénarios d'usage vierges (O21) pour illustrer l'usage de la proposition finale. Enfin, les participants étaient invités à construire une maquette rapide de la solution (O15) avant de l'exposer à l'ensemble des personnes présentes.



Figure 51. Photographie d'un groupe de participants devant leur poster de travail, lors du *sprint créatif* « Agriculture durable » organisé les 1er et 2 octobre 2019.



Figure 52. Photographies d'outils papier utilisés lors des sprints créatifs « Agriculture durable » et « Renovation énergétique » en octobre 2019.

Tous ces éléments sont utilisés à des moments précis pour aider les participants à s'exprimer, à échanger et à construire ensemble. Certains outils sont conçus spécialement pour « forcer les gens à sortir du cadre » (E20) et aboutir à un résultat. Les agents font des retours positifs sur ces temps d'atelier, courts et conviviaux. L'un d'eux raconte son souvenir et son ressenti au sujet du *sprint créatif* :

Au moment où ça a été proposé, ça a vraiment été efficace, il en est sorti des choses qui nous ont marquées et qu'on garde encore pour la mise en œuvre. [...] Sur la table à laquelle j'ai participé, je pense que je me suis vraiment hyper approprié le contenu. Le sprint c'est intéressant et dedans il y avait plein d'outils, je ne les ai pas tous en tête. Ne serait-ce que coller une grande feuille sur un mur et écrire dessus, on ne le fait jamais ; on l'écrit et on se retrouve autour de ce mot sur le mur ! Ça permettait de cadrer et de prendre le temps autour de ce cadrage ; ça devenait concret. [...] On garde un truc et c'est pas un tableau *Excel*. C'est des outils qui permettent de capitaliser, de garder la trace et de l'organiser. (E8)

Dans son témoignage, cet agent reprend plusieurs des points énoncés, tels que la variété des outils mobilisés, permettant de cadrer le travail collectif, et l'aboutissement à des solutions concrètes matérialisées grâce à des outils de capitalisation.

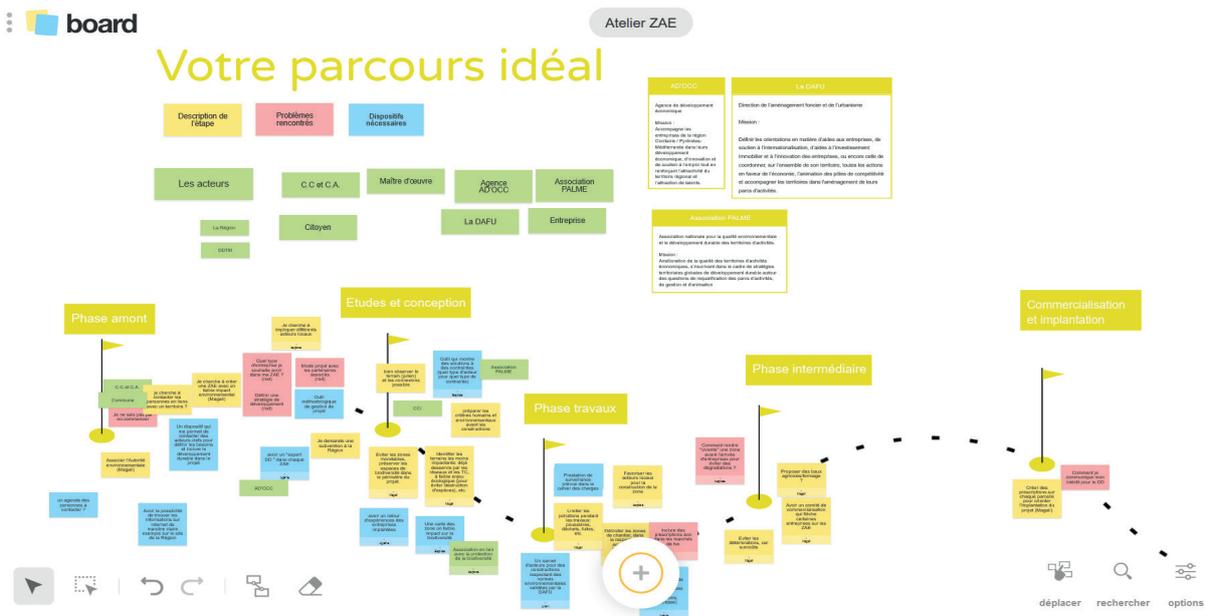


Figure 53. Capture d'écran d'une partie du board Klaxoon utilisé par les étudiants du groupe ZAE, lors d'un atelier de co-conception en distanciel, le 4 novembre 2020.



Les contraintes sanitaires, induites par la situation de pandémie, à partir de mars 2020, ont amené un nouveau défi : la transposition de certaines étapes de la démarche en distanciel et donc, la transformation des outils utilisés. Les étudiants, mobilisés pour le « Tour du projet en 80 jours », ont réalisé leurs ateliers de co-conception en distanciel lors du confinement de novembre 2020. Ils ont conçu le déroulé et les méthodes de collaboration en fonction des contraintes et ont développé leurs outils sur des logiciels accessibles par les participants en ligne. Par exemple, le groupe travaillant sur les zones d'activité économique (ZAE) a proposé aux participants de réaliser le parcours idéal d'une collectivité qui construit, ou rénove, une ZAE, en prenant en considération les critères environnementaux (Figure 53).

À la Région Occitanie, les principaux outils utilisés sont *Teams* et *Klaxoon* puisque la collectivité s'est dotée de licences professionnelles pour ces logiciels. *Teams* est un logiciel de visioconférence sur lequel il est possible d'organiser des sous-groupes. *Klaxoon* est un tableau blanc virtuel partagé permettant aux personnes possédant le lien d'interagir en même temps, ou en différé, sur l'espace de travail en ligne. Les agents concernés par cette évolution des outils, y compris l'équipe du Lab', ont connu des difficultés d'adaptation au démarrage, mais se sont rapidement emparés de ces nouvelles fonctionnalités. L'un des chefs de projet confirme : « On fait un usage régulier de *Klaxoon* pour les ateliers. Ça entre dans les mœurs et les participants s'habituent aussi » (E17). Toutefois, que ce soit en présentiel ou en distanciel, les outils sont nécessaires, mais pas suffisants pour réussir un atelier. Les agents mettent en avant l'importance des techniques d'animation et le rôle du médiateur (§4.1.3).

### Représentation

Les objets intermédiaires visant la *représentation* interviennent dans le projet pour rendre visibles les idées et matérialiser les solutions. De ce fait, ils sont majoritairement mobilisés en clôture des étapes ou en restitution de la mission, en tant que « représentations d'un produit qui n'existe pas » (Jeantet, 1998 : 309). La visualisation des solutions favorise le dialogue et l'expression des acteurs concernés (Manzini & Rizzo, 2011), ainsi que les apprentissages croisés (Hatchuel, 1996). Ils visent soit la réaction des parties prenantes pour améliorer l'objet, soit le partage d'une solution commune. Les récits sont aussi importants que les supports dans la matérialisation, car « c'est la narration qui permet de traiter la complexité du réel pour la transformer en une représentation schématique et unifiante » (Collectif de recherche sur la matérialisation des communs, 2018 : 327). Les objets de *représentation* peuvent prendre des formes variées selon les projets. Les agents

évoquent : « le jeu de rôle avec les *Playmobils*, hyper concret pour *challenger* » (E19) ; « le scénario d'usage pour sortir du tableau *Excel* » (E8) ; « la maquette, et sa capacité à présenter des idées parfois farfelues, un bel aboutissement » (E20) ; « les vidéos fiction explicatives, à la fois visuelles et décalées pour accrocher et voir concrètement » (E20). Lors de la phase de prototypage, des objets de *représentation* sont réalisés pour donner forme à la solution, la présenter et l'améliorer à partir des retours des participants. Dans le cadre du projet « Rénovation énergétique », l'équipe du Lab' a réalisé une pièce de théâtre pour matérialiser le futur service public. La Figure 54 montre comment elle a été transmise aux membres de l'équipe projet. La cheffe de projet du Lab' lisait à voix haute les différentes scènes de la pièce de théâtre pendant que nous déplaçons les personnages, matérialisés par des *Playmobils*, sur un support schématisant le territoire d'intervention. Afin de faciliter la compréhension, chaque figurine avait un autocollant indiquant son statut (artisan, agent régional, particulier, etc.). Les membres de l'équipe projet étaient invités à noter leurs remarques et leurs questions sur des feuilles A4 pour chaque acte et scène.

Les réactions des agents, puis les échanges, ont abouti à la transformation de la pièce de théâtre en trois propositions possibles, afin d'envisager différentes versions du futur service public. Ces trois histoires ont été présentées aux conseillers énergie travaillant sur le territoire régional puisque ces professionnels sont directement impactés par le service public. Lors d'une rencontre organisée en juin 2019, ils ont participé à l'amélioration de la solution en commentant les trois scénarios (O21). L'équipe du Lab' a photographié chacune des scènes, afin de faciliter la compréhension de la pièce de théâtre et la visualisation des réactions des conseillers énergies (Figure 55). Lors des présentations, les membres du Lab' notaient les remarques sur des *post-its* et les collaient directement sur les photographies imprimées, afin que l'ensemble des participants puissent voir et réagir aux propos. Ces objets intermédiaires ont facilité la compréhension de la solution, pourtant complexe, et ont servi de support d'échange entre les participants.



Figure 54. Photographie d'un atelier de travail avec l'équipe projet « Rénovation énergétique » le 4 juin 2019 : présentation de la solution sous la forme d'une pièce de théâtre avec des Playmobs.



Figure 55. Photographie d'un atelier de travail avec les conseillers énergie, le 14 juin 2019.

Plus tard dans le projet, une fois les solutions finalisées, l'équipe du Lab' leur donne forme pour les tester auprès des parties prenantes. Dans le cas du service public de la rénovation énergétique des logements, six éléments composent le prototype des solutions. Ils sont regroupés dans une mallette permettant de les déplacer, de territoires en événements, afin de les tester auprès des particuliers et des professionnels. La Figure 56 montre ces éléments : un schéma dessiné du service (O22), basé sur le parcours de l'utilisateur, montrant les liens entre les différentes propositions ; une vidéo (O23) qui détaille le fonctionnement du comité de régulation, à partir de dessins et d'une voix *off* ; une plaquette (O15), pour montrer le fonctionnement du fond de financement, appuyée de schémas dessinés ; plusieurs scénarios d'usages (O21), centrés sur chacun des acteurs concernés, pour présenter le fonctionnement du service ; des cartes à réaction (O5) sur certaines idées, pour tester plusieurs propositions de mise en œuvre ; une vidéo fiction (O25) mettant en scène des acteurs qui partagent leur expérience du service, trois ans après sa mise en œuvre. Les formats proposés sont pensés et mis en forme pour faciliter la compréhension de sujets complexes, ou nouveaux, à de futurs usagers. Par exemple, la vidéo permet de se mettre dans la peau de l'acteur et les scénarios dessinés matérialisent, en étapes, un parcours difficile à expliquer. Les différents visuels sont autant de supports permettant la présentation puis la discussion avec les personnes interrogées.

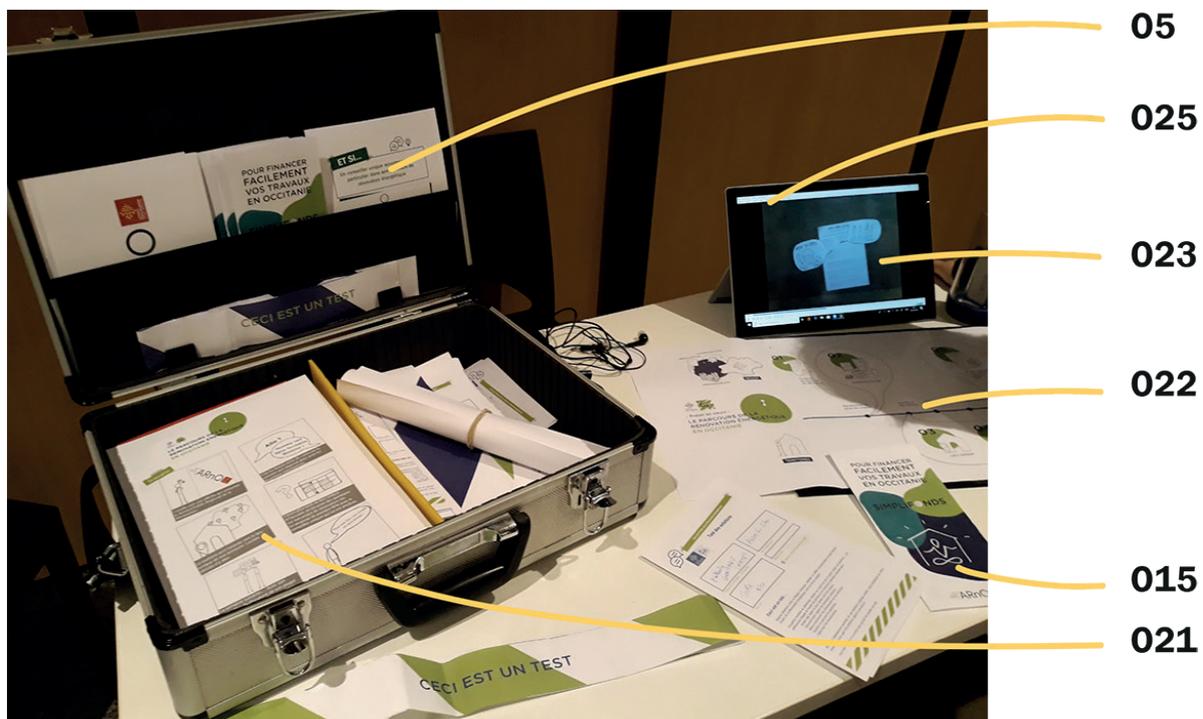


Figure 56. Photographie de la mallette contenant les prototypes des différentes composantes du service public de la rénovation énergétique.



**Figure 57. Photographie des livrables des cinq projets accompagnés par l'équipe du Lab'.**

Concernant les livrables (Figure 57 ; O14), produits à la fin de l'accompagnement par l'équipe du Lab', les avis des agents sont divisés. En fonction des projets, ces documents imprimés, petits livres graphiquement travaillés, ont des retombées variables. Bien qu'ils permettent de capitaliser sur le travail réalisé, en montrant la démarche et les résultats, la valorisation de ces objets oscille entre « un document de référence » (E10) avec 1000 exemplaires distribués dans tous les lycées de la région concernant le projet « Lycée de demain » et un document « vu, mais pas relu » (E8) ou « pas facile à réutiliser » (E2) sur d'autres sujets. Tandis que la majorité des agents admirent ce « produit de sortie très simple, lisible et compréhensible » (E18), certains regrettent le format figé du document imprimé. Ils préféreraient un livrable dynamique pour « conserver l'esprit opérationnel » (E8). L'un des agents ajoute : « C'est plus intéressant de passer plus de temps à faire des expos, du partage où ça saute à la gueule des gens, plutôt que des objets reliés, dorés, qui restent sur l'étagère » (E20). En complément, un agent ajoute que ce document « est viable 6 mois et puis il faut refaire, rien n'est définitif » (E2), alors que son collègue le considère comme un guide à nourrir.

Les membres des équipes qui ont travaillé avec les étudiants en design font des commentaires similaires sur les documents de synthèse numériques, réalisés et transmis par les étudiants. Ils comparent ce travail aux supports de présentation habituellement produits par les agents régionaux et précisent qu'« il faudrait qu'on aille vers ça » (E11), c'est-à-dire

des « présentations claires, visuelles, logiques » (E11). Certains mettent en avant « la force de l'image pour enrichir la compréhension » (E7) et « illustrer des choses complexes » (E16). Un agent voit ces documents comme « une bouffée d'air frais qui change des notes *Word* et du texte habituel » (E11).

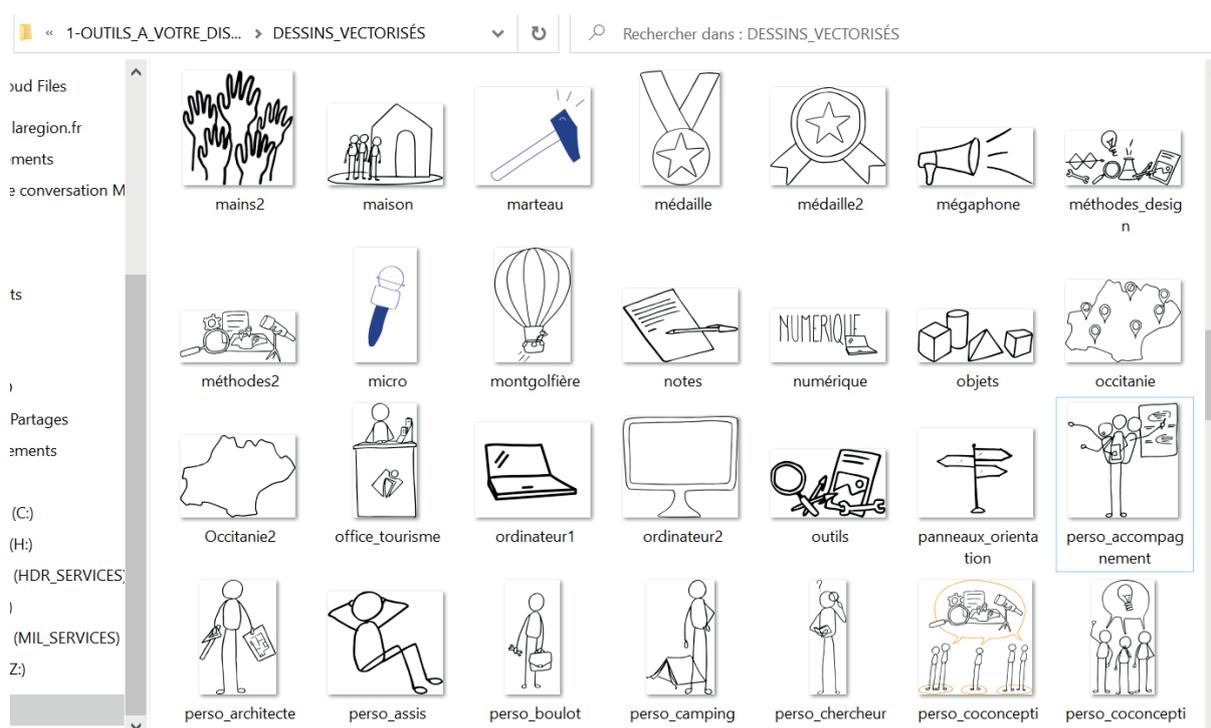
### **La forme *via* les dessins et visuels**

L'usage des objets intermédiaires matérialise « l'insuffisance du mode d'interaction de type verbal au profit d'un mode d'interaction apte à générer et mobiliser des artefacts visuels en situation » (Chouki & Persson, 2016 : 45). Que ce soit pour la *traduction*, la *médiation* ou la *représentation*, la forme est présente à travers les différents dessins, visuels et choix esthétiques. Enseigner dans la formation initiale des designers, la mise en forme est l'une des plus-values du design (Coblence & Vivant, 2017). Les designers rendent visibles des idées et concrétisent des concepts abstraits en dessinant ou en maquant. Les agents ont été interrogés sur les avantages et inconvénients de l'utilisation des visuels dans le projet. Spontanément, ils y voient du positif, tout en décrivant des bénéfices multiples et variés. Pour eux, le dessin permet de : « mettre en scène, sortir du verbiage et poser concrètement » (E18) ; « mieux passer les messages » (E9) ; synthétiser et organiser les idées ; prendre du recul ; faciliter l'expression et le débat ; ou encore, faire réagir. Les dessins, et plus largement les formes, sont présents à toutes les étapes. Parce qu'ils diffèrent du cadre habituel, ils « enlèvent les repères et permettent des changements de posture » (E14). Un chef de projet précise : « Globalement, notre cerveau il est figé sur des tableaux *Excel* et des mails, les dessins ça permet de réfléchir différemment » (E1). Sans pouvoir l'expliquer scientifiquement, plusieurs agents interrogés perçoivent que le dessin peut être plus efficace que le texte lorsqu'il s'agit de transmettre un message ou faire réagir des personnes. L'un d'eux affirme que « ce qui est beau interpelle, quel que soit le sujet. La forme est importante pour rendre le contenu attrayant » (E10). Un autre apprécie les dessins et considère que « le côté graphique est beaucoup plus efficace que du texte » (E19), tout en concluant que chaque support a ses points positifs et négatifs et qu'il est bien de diversifier. L'un des responsables fait la distinction entre le dessin et le schéma :

Le dessin et le schéma sont deux choses différentes. Le schéma est absolument nécessaire pour comprendre des problèmes complexes. Le dessin c'est au-delà, c'est tout l'aspect de la facilitation graphique. Comment tu fais rentrer un schéma dans un dessin ? Pour ouvrir la compréhension à tous, à ceux qui ne sont pas adaptés au schéma. (E20)



Il indique que la forme qui serait compréhensible par tous serait le dessin, moins codifié que le schéma et intelligible facilement. La forme, avec l'usage du dessin, peut-elle être un langage commun ? Un langage commun (Bason, 2010 ; Sanders & Stappers, 2008) entre les participants du projet doit être compris et maîtrisé par l'ensemble des acteurs, afin d'être mobilisé efficacement (Jeantet, 1998). Romain Thévenet<sup>135</sup> indique que le dessin peut être une troisième voie en plus de l'oral et de l'écrit, une chance de plus de se comprendre et construire ensemble dans un sens partagé.



**Figure 58. Capture d'écran du dossier « dessins\_vectorisés », accessible à tous les agents de la Région Occitanie.**

En tant que designer de l'équipe du Lab', nous avons réalisé une collection de dessins (Figure 58 ; O9), composée de plus de 200 éléments, accessible à tous les agents régionaux. Ce sont des formes et des personnages faits à la main, puis scannés et vectorisés pour en faire des fichiers faciles à utiliser. La simplicité du trait vise plusieurs objectifs : la rapidité de création de nouveaux modèles ; la compréhension partagée du sens ; l'appropriation par les designers du Lab', afin qu'ils puissent concevoir de nouveaux éléments. Ces dessins sont utilisés par l'équipe du Lab' dans de nombreux documents, à toutes les étapes des

135 Lors de la table-ronde « le design, créateur de consensus ou révélateur de dissensus », organisée lors de l'événement de clôture de la Chaire Design et Action publique innovante, le 8 juin 2021 : <https://www.youtube.com/watch?v=QdbdE6lZt5I>

projets accompagnés, afin de représenter visuellement les informations. La réalisation de ces visuels facilite la compréhension et la validation collective d'idées complexes. De plus, ces dessins sont accessibles et utilisables par tous les agents, afin qu'ils les intègrent dans leurs propres documents de présentation.

Les professionnels de l'équipe du Lab', et en particulier les designers, utilisent le dessin comme outil de travail aussi bien lors de réunions internes au service IPP que dans le cadre des projets accompagnés. Nos observations de l'usage du dessin, comme outils de travail, rejoignent les conclusions de Boris Ewenstein et Jennifer Whyte (2007). Ils ont réalisé une recherche au sein d'une agence d'architecture, afin de documenter l'usage de ce qu'ils nomment les « savoirs esthétiques », c'est-à-dire des savoirs exprimés sous une forme non verbale de signes et symboles, tels que des visuels. Ils questionnent leurs effets sur les projets et sur l'organisation. Ils observent que ces objets sont intégrés dans la pratique des designers et qu'ils évoluent grâce à l'expérience accumulée des professionnels. Lors de la conception du projet, les participants interagissent en dessinant des formes. Le croquis est utilisé lors des temps de travail pour représenter une idée, puis il est transformé par le designer en représentation visuelle codifiée, en utilisant les logiciels métiers, tels que la suite *Adobe* par exemple. « Le dessin à la main communique une forme d'excès esthétique » (Ewenstein & Whyte, 2007 : 702), puisqu'il permet d'accentuer certains éléments. Les auteurs soulignent le caractère subjectif du « savoir esthétique » tout en précisant qu'il existe des aspects collectifs et partagés, c'est-à-dire des codes compris par tous, en particulier au sein des communautés de pratiques.

L'étude d'Ewenstein et Whyte (2007) démontre que le « savoir esthétique » dépasse les mots en se basant sur des formes à la fois symboliques et expérientielles. Dans notre contexte, le dessin à la main est utilisé lors des temps de travail collectif, afin de matérialiser les échanges et rendre visibles les idées exprimées. Comme dans l'étude présentée, certains croquis sont mis au propre à l'aide de logiciels métiers, dans le but d'être transmis aux acteurs du projet. La Figure 59 représente ce passage du dessin rapide à la main, avec des ratures et des modifications, à la représentation finalisée, en utilisant un logiciel numérique.

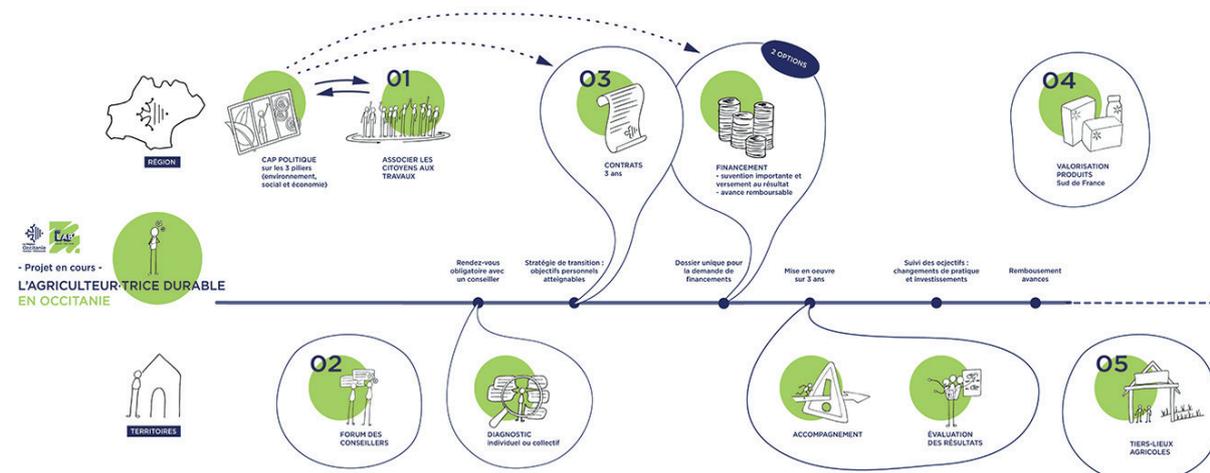
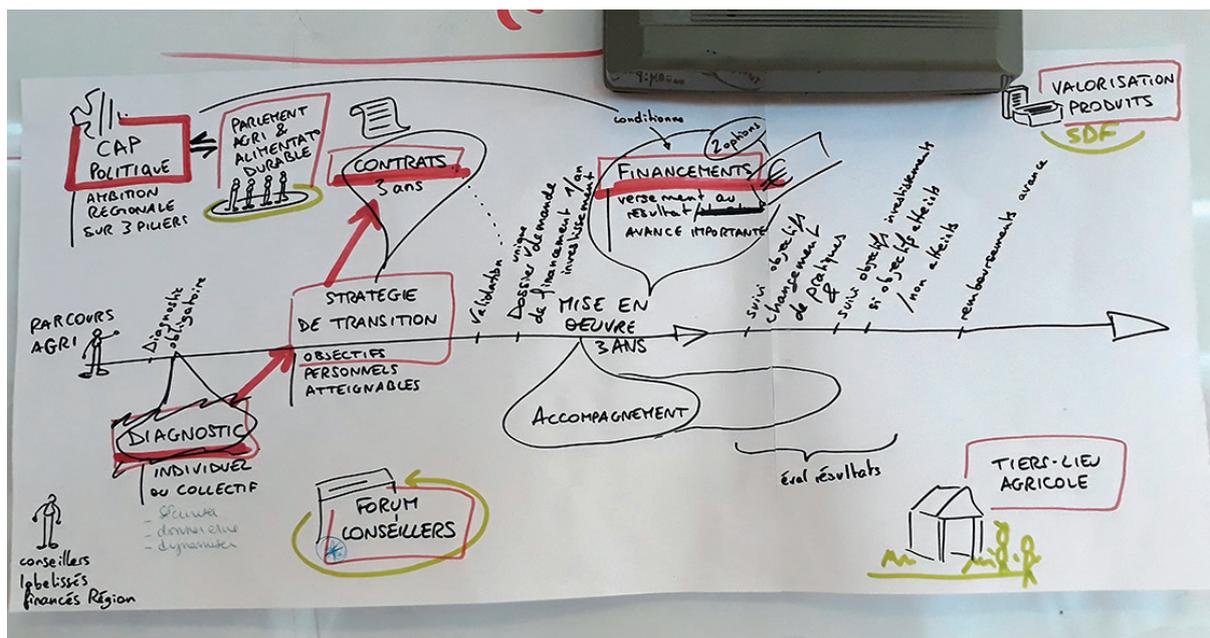


Figure 59. Deux représentations schématiques du parcours « Agriculture durable » : le dessin de travail à la main, réalisé lors d'un atelier, et la version finalisée.

La forme est un langage pour représenter des idées ou des processus complexes permettant une compréhension simplifiée (Bason, 2014b). Dans le cadre des projets de co-conception, il est primordial que les acteurs s'accordent sur le sens donné au projet. Les outils de visualisation permettent de fédérer autour d'une représentation commune. Par exemple, l'équipe du Lab' réalise souvent des *storyboards* (O21), c'est-à-dire des scénarios dessinés des services publics co-conçus, afin de simplifier la compréhension des participants. Les mots ne sont pas nécessaires lorsque le visuel est suffisamment explicite, à travers le choix des dessins et des couleurs (Figure 60).



Figure 60. Photographie d'un *storyboard*, réalisé lors du *sprint créatif* « Rénovation énergétique », début octobre 2019.

L'apport du designer est également dans la synthèse (Bornand & Foucher, 2017), bien qu'elle prenne des formes variées en fonction des objectifs. Les visuels et dessins sont particulièrement présents dans les synthèses réalisées par l'équipe du Lab'. En fonction du destinataire, une représentation synthétique, telle qu'un schéma, peut être complétée d'informations complémentaires. Certains agents indiquent que « la complexité a du bon aussi » (E17), afin de « ne pas perdre certaines données pour l'étape d'après » (E8).

La diversité des supports facilite la transmission (Scherer, 2015) et la forme peut accompagner la compréhension. Dans le cadre du programme *Transfo*, les professionnels de la 27<sup>e</sup> Région remarquent que les formes conçues en contexte ont servi de support de « dialogue entre les agents et les équipes d'intervenants, permettant une compréhension réciproque » (Scherer, 2015 : 327). La mise en forme permet de « faire se cristalliser des points de vue et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'usage, de rencontre, de recherches » (Scherer, 2015 : 370). La représentation propose des formes irréversibles du projet, qui poussent les acteurs à le concrétiser.

Les objets intermédiaire peuvent également être considérées comme des acteurs du collectifs. « Les artefacts visuels jouent un rôle considérable dans la médiatisation des interactions entre les acteurs » (Chouki & Persson, 2016 : 41), c'est-à-dire qu'ils matérialisent la relation. D'après Jeantet, les objets intermédiaires constituent un « support quand ce n'est pas un partenaire » (1998 : 296). L'extension de la notion de commun



visant à intégrer les non humains dans la communauté (Maurel, 2020) positionnerait ces outils comme des actants du collectif. En lien avec la théorie de l'acteur-réseau et le rôle actif des non-humains (Callon, 2006b), ce déplacement des objets intermédiaires vers un rôle d'acteur est un positionnement théorique. Pelle Ehn (2008) précise que ces objets deviennent des participants actifs dès lors qu'ils sont validés par les autres participants. Ils ont alors un rôle de médiateur entre les participants, dans le processus de conception (Chouki & Persson, 2016).

La connaissance des outils conçus par les designers n'est pas suffisante pour préciser leur métier. Bien qu'il s'appuie sur les objets intermédiaires (Jeantet, 1998), le design est une capacité d'interprétation du monde (Gagnon & Côté, 2016). Les professionnels de cette discipline adoptent des postures variées et variables en fonction des contextes.

### **4.1.3 Postures du designer**

Tous les projets accompagnés par la démarche de design ne l'ont pas été par les mêmes personnes. Les agents du service IPP se répartissent les sujets, afin de composer des binômes chef de projet et designer, en complément desquels le responsable du service et l'étudiant-designer, en stage ou en apprentissage, sont plus ou moins présents. De plus, les agents ayant participé au « Tour du projet en 80 jours » ont été accompagnés par des étudiants en deuxième année de master en design, complétée d'une présence régulière des deux enseignants accompagnant le projet et du responsable du service IPP. Dans tous les cas, le designer ne travaille jamais seul. Il est membre d'une équipe pluridisciplinaire (Berger, 2014b) et est « à l'interface des acteurs d'un projet » (Berger, 2014b : 33). Ce travail en équipe complexifie l'identification des compétences spécifiques du designer. Toutefois, en nous appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs et sur nos observations, nous proposons de discerner les postures du designer, dans le cadre des projets de co-conception.

L'identité professionnelle du designer est multidimensionnelle (Björklund et al., 2020). Elle se construit en fonction de l'environnement, c'est-à-dire selon la culture de l'organisation, et les actions et intentions du designer lui-même. Au-delà des savoirs et des savoir-faire, « la dimension savoir-être (ou attitudes) contribue clairement à la construction des compétences des designers professionnels » (Chouki et al., 2018 : 81). Dans leur étude qualitative auprès de trente-huit designers, Tua Björklund, Teo Keipi et Hanna Maula (2020) classent les représentations du métier de designers en quatre catégories : artisan, explorateur, innovateur et co-créateur. De son côté, Manzini (2015 : 70) propose quatre rôles du designer expert : facilitateur, activiste, stratège et promoteur. Nous pouvons

également citer Stephanie Wilson et Lisa Zamberlan qui développent trois postures du designer : « *Co-creator : contributor to collaborative and interdisciplinary teams* », « *generator of new design knowledge* » and « *developer of, and contributor to, creative cultures*<sup>136</sup> » (2015 : 9). Bousbaci détaille le caractère opérationnel et les dispositions particulières du designer :

Une disposition à penser et réfléchir sur un sujet particulier, une disposition à observer des faits surgissants, une disposition à interpréter le sens d'un fait ou de la situation, une disposition à créer et expérimenter des idées nouvelles, une disposition à collaborer avec d'autres personnes, une disposition à se soucier (empathie) du bien-être des personnes ou de la nature qui toutes peuvent être affectées par le projet, etc. (2020 : 306)

Bien que les agents du Lab' non-designers exercent certains de ces rôles, nous considérons que des différences permettent de spécifier l'apport du designer. Dans cette partie, nous développons trois postures observées dans le contexte de notre recherche : le perturbateur extérieur, le médiateur entre les acteurs et l'interprète créatif.

### **Perturbateur extérieur**

Plusieurs équipes projet ont fait appel au Lab' après avoir essayé par elle-même de travailler sur leur projet, sans succès. Parce que le sujet leur semblait trop ambitieux et ils ne savaient pas par où commencer, ou parce qu'ils n'arrivaient pas à se mettre d'accord pour avancer, les agents avaient besoin de l'accompagnement d'un tiers. Dans ce contexte, les savoir-faire méthodologiques ne suffisent pas, le « regard extérieur » (E4, E8, E14 et E17) est primordial. L'équipe du Lab' est vue comme un tiers qui questionne, provoque et aide à faire des choix. Pour l'un des agents, l'équipe du Lab' a apporté « un regard neuf sur un problème complexe » (E20) qui a permis de faire « un pas de côté parce que le Lab' n'est pas du milieu » (E20). Les personnes interrogées sont unanimes concernant l'apport d'un regard extérieur, y compris les agents accompagnés par les étudiants. Quel que soit le projet, l'équipe du Lab' apporte un « œil extérieur qui gomme des paramètres qui empêchent d'y voir clair » (E11).

---

136 « Co-créateur : contributeur au sein d'équipes collaboratives et interdisciplinaires », « générateur de nouvelles connaissances en design » et « développeur et contributeur de cultures créatives », traduction libre.



Les professionnels du Lab' ne font pas que poser des questions pour comprendre, ils forcent les agents à aller plus loin, à remettre en perspective. Leur regard, extérieur au sujet, permet de voir les choses différemment et de déconstruire certains postulats. En proposant un autre point de vue aux parties prenantes, ils ont un rôle de « démystificateur » (Scherer, 2015). Ce décadrage met à distance les représentations habituelles des usagers et des agents et laisse place à de nouvelles possibilités. L'un des responsables va dans ce sens :

Le Lab' c'est un côté poil à gratter, il force à sortir de son jargon et reformuler. C'est un regard extérieur, les bonnes questions au bon moment, et des questions très ouvertes. On a réussi à sortir la substantifique moelle de ce qu'on voulait faire et des besoins. On change d'air, ça fait du bien, ça donne du sens parce qu'on se questionne sur du fond. [...] Ce n'est pas n'importe quelles personnes qui sont dans le Lab'. Je mesure le luxe et la chance qu'on a eu de bosser ensemble. (E14)

Un chef de projet confirme : « On a nos façons de travailler qui s'installent donc dès que tu introduis une personne qui ne vient pas du même milieu, forcément, tu te requestionnes sur les acquis » (E17). L'accompagnement, proposé par des non-experts du sujet, favorise la prise de recul des agents. Bien que certains se sentent « bousculés par les contraintes et le boulot du Lab' » (E19) et cette « démarche un peu frontale » (E19), pour d'autres l'accompagnement a permis de dépasser des blocages et légitimer le travail mené. Un chef de projet considère l'accompagnement du Lab' comme une caution pour s'autoriser à tester de nouvelles idées et travailler différemment avec les partenaires institutionnels :

On ne se limite pas dans ce qu'on imagine. On imagine ce qu'on voudrait que ce soit et c'est ça qu'on présente aux partenaires. Et ça je pense qu'on s'autorise pas à le faire d'habitude, parce qu'on se dit qu'ils vont pas être d'accord. Là on avait cette caution de dire : « C'est pas nous [la direction], c'est le Lab'. » Il y avait un peu cette caution de : « Ne vous inquiétez pas, c'est nouveau. On va vous présenter des choses complètement farfelues, mais quand même on va se laisser la possibilité d'y penser. » Alors que d'habitude on se met vachement trop de réserves. On reste dans les équilibres. (E12)

La posture extérieure de l'équipe du Lab', appuyée d'une légitimité de la démarche apportée par le DGS, favorise le décadrage des agents. L'un d'eux précise : « Quand tu as une méthode, tu gagnes du temps et tu es plus crédible que quand tu tâtonnes » (E5).

Les designers sont des perturbateurs parce qu'ils ne suivent pas les règles de fonctionnement administratives et questionnent le sens de l'action publique (Bornand & Foucher, 2017). Ils sont à la fois à l'intérieur et à l'extérieur (Jégou et al., 2014) parce qu'ils sont intégrés dans la collectivité, mais gardent des marges de manœuvre suffisantes pour « jouer leur rôle de pirates » (Bornand & Foucher, 2017 : 96). Ils font des propositions qui sortent du cadre habituel. Lors d'un entretien avec le designer Jacky Foucher<sup>137</sup>, co-fondateur de l'agence Grrr, il affirme que « le design est politique ». D'après lui, il faut redonner du sens au design, rendre les choix discutables et ouvrir le champ des possibles. Bien qu'il soit extérieur au sujet, le designer n'est pas neutre. Il est impliqué dans le collectif et fait des choix qui impactent le projet dès qu'il crée des objets intermédiaires, organise des temps de travail ou présente l'avancement. Les designers ont la possibilité d'utiliser leurs compétences pour reconnaître les initiatives existantes et les transformer en solutions plus efficaces et attractives. Ils sont des activateurs de possibles, « *they make things happen*<sup>138</sup> » (Manzini, 2014 : 67).

### **Médiateur entre les acteurs**

Le positionnement extérieur des designers leur permet de prendre la place de médiateur, tout en étant inclus dans le collectif de travail. L'équipe du Lab' a un rôle de tiers extérieur, vis-à-vis des acteurs impliqués aux différentes étapes, en facilitant le dialogue entre les participants. Parce qu'ils ne sont ni décisionnaires ni chargés de la mise en œuvre, les agents du Lab' se détachent, dans un premier temps, des contraintes techniques et administratives. Parce qu'ils sont accompagnateurs d'un sujet qui n'est pas le leur, ils peuvent animer les échanges et apporter une légitimité au travail mené. Ils proposent un nouveau cadre pour « mener les débats » (E12) et « aider à trouver le compromis » (E8).

Le rôle de médiateur dans un groupe est mis en avant par plusieurs auteurs. Michel Foudriat évoque un intervenant neutre et externe capable de gérer les différends entre les individus et faciliter les échanges dans un « processus de convergence » (2020 : 344). Eva Sørensen et Jacob Torfing (2011) détaillent le rôle indispensable d'un « manager de l'innovation collaborative », à la fois organisateur qui motive et met en place le processus, médiateur qui accompagne la collaboration, et catalyseur qui encourage la prise de risque. Dans le processus de co-design plus particulièrement, Darras (2017) met en avant l'importance du médiateur pour entretenir la dynamique de groupe. Il affirme que « le co-design ne se

---

137 Entretien semi-directif réalisé à Nantes le 22 octobre 2019.

138 « Ils font bouger les choses », traduction libre.



décète pas, il se souhaite, il se négocie, il se prépare et s'organise » (Darras, 2017 : 148). En étant à l'interface des acteurs du projet, le designer coordonne et crée les conditions favorables pour un travail collaboratif (Catoir-Brisson et al., 2016). Il doit avoir une vision globale des composantes du projet (Berger, 2014b). Dans notre contexte de co-conception de politiques publiques, le designer est un intervenant extérieur au sujet dont le rôle est d'accompagner le processus de collaboration, pour aboutir à la mise en œuvre d'un service public répondant aux besoins des parties prenantes.

Le designer n'est plus le maître créateur, auteur unique d'un dispositif, il devient « connecteur de compétences » (Deni, 2014 : 129), passerelle entre les experts. Il s'occupe de « récolter et d'assembler les éléments du puzzle, permettant à tous d'y voir plus clair » (Berger, 2014a : 242), dans le but de co-concevoir des solutions avec tous les acteurs impliqués. Le designer rend les idées concrètes en les matérialisant et apporte un aspect esthétique et visuel à des concepts abstraits (Manzini, 2015). Il « n'utilise ni mots ni formules, [...] il fait appel aux sens pour rendre désirable, accessible ou surprenant, faire comprendre les usages, faire passer les messages » (Voglaire, 2020 : 183).

Toutefois, il est plus qu'un simple facilitateur puisqu'il suggère, apporte des inspirations, et nourrit les conversations de ses propres réflexions (Cantù & Selloni, 2013). Ezio Manzini et Francesca Rizzo questionnent son rôle, au-delà de la médiation, et proposent l'étendue suivante :

Designers can act as *facilitators*, supporting ongoing initiatives, but they can also be the *triggers* making new initiatives happen. Similarly, they can operate as members of *co-design teams*, collaborating with groups of well-defined final users, but they can also behave as *design activists*, launching socially meaningful design initiatives<sup>139</sup>. (2011 : 210)

Le rôle de facilitateur est largement reconnu, cependant, le designer utilise davantage ses capacités en étant un déclencheur de nouvelles initiatives (Manzini & Rizzo, 2011). Les deux auteurs étendent le rôle du designer au-delà de celui de médiateur et soutiennent l'importance de l'affirmation de l'avis du designer dans la conception collective.

---

139 « Les designers peuvent agir en tant que *facilitateurs*, soutenant des initiatives en cours, mais ils peuvent aussi être les *déclencheurs* de nouvelles initiatives. De même, ils peuvent agir en tant que *membres d'équipes* de co-conception, collaborant avec des groupes d'utilisateurs finaux bien définis, mais ils peuvent aussi se comporter comme des *activistes*, proposant des initiatives de conception socialement significatives », traduction libre.

De plus, lors de l'accompagnement des projets, le designer joue un rôle de « passeur » (Basso Fossali, 2018) et intervient dans le processus d'appropriation des individus. Deni fait le lien entre l'appropriation du projet par les personnes impliquées et les outils mis en place par le designer en indiquant que « les stratégies d'implication des usagers pendant les ateliers mériteraient d'être perfectionnées afin d'assurer une appropriation adaptée, efficace et véritable des sujets concernés par les projets » (2018 : 195).

### **Interprète créatif**

Alors que les autres professionnels du Lab' pouvaient avoir un rôle de perturbateur extérieur ou de médiateur, les designers sont les seuls chargés de la mise en forme, de la matérialisation. Ils rendent les données visibles et les idées tangibles (Bornand & Foucher, 2017), à toutes les étapes du projet, en dessinant, en maquettant, en créant des objets intermédiaires adaptés (4.1.2). Ils ont la capacité d'anticiper, c'est-à-dire de « représenter mentalement une forme, une perception ou une situation qui n'existe pas encore, et ensuite l'exprimer pour qu'elle soit perceptible par d'autres » (Voglaire, 2020 : 183). L'un des agents interrogés considère que la réussite de la démarche de design vient de sa capacité à « partir de la matière très complexe et en sortir un produit extrêmement simple » (E18). Ils sont nombreux à confirmer cette plus-value : la réalisation d'« un produit qui correspond à une réalité de terrain » (E15), une réponse concrète et adaptée aux besoins.

Au-delà de la mise en forme, les designers interprètent. Lorsqu'il va à la rencontre des usagers et des acteurs, le designer emmagasine des données qu'il classe, ordonne, synthétise, mais surtout, qu'il traduit. Il « déforme nécessairement les propos avec une grille de lecture qui est la sienne » (Delanoë-Vieux et al., 2019 : 152). Lorsque deux chercheurs du programme FIP-Explo ont suivi des designers lors d'un projet, ils ont remarqué que d'autres éléments venaient nourrir la synthèse des designers : « Leurs expériences passées dans de tout autres domaines, les échanges qu'ils peuvent avoir avec les communautés auxquelles ils sont reliés, alimentent leur réflexion et activent leur créativité au même titre que les informations strictement issues du terrain » (Özdirlik & Pallez, 2017 : 80). En donnant forme aux idées issues de la co-conception avec les parties prenantes, le designer « redesign » les solutions (Wilson & Zamberlan, 2015).

Bien qu'il manie les outils de conception et de visualisation, le designer n'agit pas seul. Dans le cadre des projets de co-conception, l'ensemble des parties prenantes participe au développement des solutions. Royer précise cet aspect du travail du designer :



Le designer n'est plus le garant de la forme finale de l'artefact, mais le garant des conditions d'émergence de ces créations collectives. [...] Il ne s'agit cependant pas de nier qu'il existe une proposition conceptuelle et formelle initiée par une figure, celle du concepteur, mais celle-ci est alimentée par un dialogue constant. Tout le travail du designer est alors de créer une trame ouverte, suffisamment agile et élastique, pour pouvoir accueillir les variations des autres. (2020b : 149)

La démarche de design, telle qu'elle est déployée, met l'accent sur la co-conception des solutions et l'implication d'une diversité de parties prenantes dans le processus. Cette validation par le terrain légitime les solutions co-conçues par les acteurs et mises en forme par le designer. Les agents confirment la « légitimité de l'état des lieux qui est posé » (E20), après un travail conséquent d'enquête et de mobilisation des usagers. Concernant les solutions, un chef de projet annonce que « ce ne sont pas des idées qui sont sorties du chapeau » (E15) et « aujourd'hui je peux les défendre » (E15), parce que c'est validé par le terrain.

Tour à tour activateur de possible, interprète et metteur en forme, facilitateur du dialogue entre les acteurs ou encore formateur, le designer a de multiples rôles qu'il adapte selon les étapes du projet et les interlocuteurs. L'observation des différents projets accompagnés montre que le designer alterne, voire additionne, les trois postures présentées. Les agents accompagnés font confiance aux professionnels de l'équipe du Lab' parce qu'ils ont « fait la preuve » (E10) de leurs compétences et parce qu'« en plus c'est des collègues » (E2). En travaillant en interne de la collectivité, dans un contexte peu sensibilisé au design, le rôle du designer évolue pour s'adapter à cet environnement particulier.

## 4.2 Évolution du métier et des formations

Depuis une quinzaine d'années en France, de plus en plus de designers intègrent des collectivités, des formations se développent ou se créent et le nombre d'événements sur le sujet augmente avec, par exemple, des tables-rondes lors de la *France Design Week*<sup>140</sup> en septembre 2021<sup>141</sup>, ou des *webinaires* pendant le mois de l'innovation publique, en novembre 2021<sup>142</sup>. L'institutionnalisation du design questionne son évolution pour s'adapter aux contextes administratifs, tout en apportant de la légitimité et de la différenciation pour le designer (Szostak, 2006). Les réflexions menées lors des Assises du design, sur le sujet du design de politiques publiques, ont abouti à deux propositions (Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région, 2019) :

- « développer l'innovation par le design dans l'action publique » (p.25) avec de nouveaux appels à projets, la consolidation des laboratoires d'innovation publique, le référencement et la valorisation des pratiques, ainsi que le déploiement de recherches sur ce sujet ;
- « structurer et développer la formation des designers et la sensibilisation des acteurs publics au design » (p.30), c'est-à-dire former les designers aux enjeux de l'action publique et sensibiliser les acteurs publics pour qu'ils contribuent à la diffusion du design au sein des administrations.

Cette partie vise à apporter de la matière sur ces deux sujets, en nous appuyant sur les expériences observées dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, nous précisons le métier de designer en collectivité (§4.2.1), en évoquant la pluralité des contextes et l'évolution des pratiques. De nouveaux processus émergent pour répondre aux nouveaux défis (Wilson & Zamberlan, 2015). Dans un second temps, nous proposons des ajustements pour la formation des designers (§4.2.2), en nous appuyant sur l'expérience du partenariat entre la Région Occitanie et le Master DIS de l'Université de Nîmes.

---

140 Site Internet de l'événement : <https://francedesignweek.fr/>

141 Desein Public a organisé trois tables-rondes autour du design intégré dans les administrations publiques : « Pourquoi être designer dans le service public et comment le devenir ? » ; « Comment le design est-il mobilisé dans les collectivités ? » et « Quels sont les trajectoires et les effets du design dans les collectivités ? ». Les enregistrements sont disponibles sur Internet : [www.youtube.com/channel/UC7AOIT-LOhXe9Amf\\_-KITsQ](https://www.youtube.com/channel/UC7AOIT-LOhXe9Amf_-KITsQ)

142 L'école de design Nantes Atlantique a proposé trois *webinaires* au sujet du « design public », dont un intitulé « design et transformation de l'action publique » : <https://www.youtube.com/watch?v=6CS6ZvPdAvM>



### 4.2.1 Être designer en collectivité

Lors des entretiens exploratoires réalisés fin 2019 (§2.1.1), les designers Julien Defait et Jacky Foucher faisaient tous les deux la distinction entre deux familles de designers travaillant pour le service public : ceux qui réfléchissent à l'impact social de leur projet et qui souhaitent agir pour transformer les administrations ; ceux qui répondent à des appels d'offres mais ne se posent pas la question des changements que les projets impliquent, ainsi que l'accompagnement nécessaire.

Dans le cadre de notre recherche, les réflexions se focalisent sur le métier de designer intégré dans une collectivité et donc sur ceux qui agissent en interne pour accompagner des projets et acculturer les agents publics. Présents dans les collectivités depuis une quinzaine d'années, les designers sont de plus en plus nombreux, bien qu'ils soient souvent seuls dans leur structure. Dans le but de favoriser les échanges entre pairs et la mise en commun des pratiques et des projets, Dessein Public<sup>143</sup> a été créé en juillet 2020. Ce réseau regroupe les designers intégrés dans les collectivités françaises et témoigne d'un métier qui se structure. Initié par Juliette Blond, designer à la Région Bretagne, le collectif s'est réuni pour la première fois, en distanciel, en octobre 2020, afin de définir ses objectifs et son fonctionnement. Le nombre de membres ayant rapidement atteint la quarantaine, ils ont collectivement décidé de constituer un bureau<sup>144</sup>, en janvier 2021, afin de structurer le collectif. Présente dès le lancement, nous avons intégré le bureau lors de sa création et nous avons contribué au développement de ce réseau et de ses actions. Il existe de nombreux collectifs nationaux, tels que Les Designers Français<sup>145</sup>, ou internationaux<sup>146</sup>, créés pour favoriser les échanges et la collaboration entre professionnels. Le déploiement de ces collectifs dans les pratiques des designers interpelle sur l'importance grandissante de la collaboration (Wilson & Zamberlan, 2015). La création de Dessein Public répond à une attente des designers intégrés en collectivité puisque leur contexte diffère de celui d'un professionnel indépendant ou au sein d'une agence de design, ou encore d'un designer intégré en entreprise, travaillant par exemple sur des problématiques de conception industrielle de produits.

La Figure 61 montre la répartition sur le territoire français de quarante et un designers travaillant dans des collectivités, en janvier 2022. Les données, fournies par Dessein

143 Page *LinkedIn* de Dessein Public : <https://www.linkedin.com/company/dessein-public/>

144 Le bureau, inspiré de celui d'une association, a pour missions de coordonner l'ensemble des activités du réseau et le représenter auprès des acteurs extérieurs.

145 Page *LinkedIn* des designers français : <https://www.linkedin.com/in/lesdesignersfrançais/>

146 Nous pouvons, par exemple, citer les réseaux *DESIS* ou *SIX* (§1.3.1).

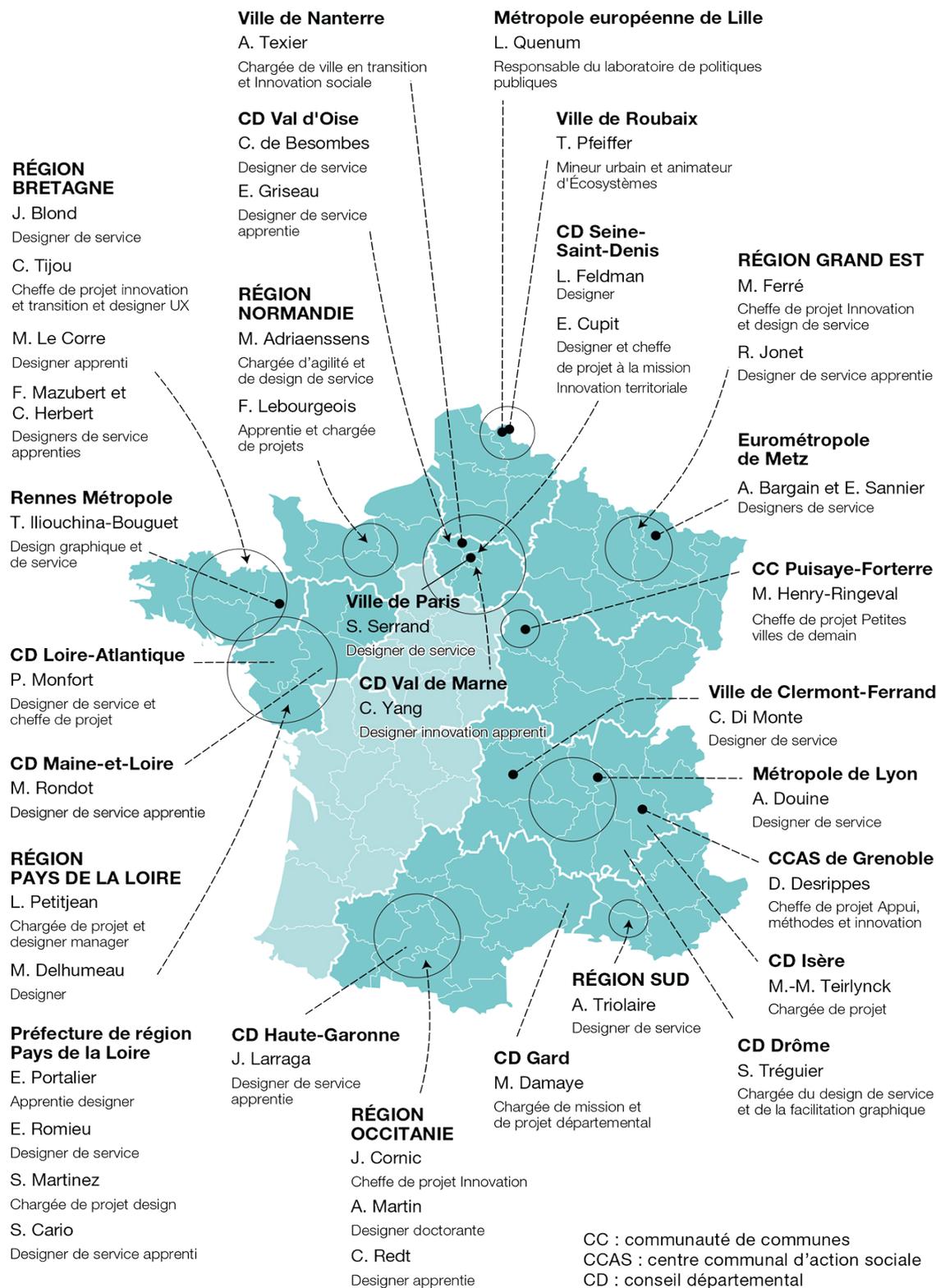
Public, ne sont pas exhaustives puisque le réseau compte plus de cinquante membres, dont une trentaine de professionnels en poste et une vingtaine d'étudiants en stage ou en apprentissage. Le nombre varie fréquemment car la majorité des designers intégrés sont en contrat à durée déterminée, de six mois à trois ans, et les étudiants sont soumis aux années scolaires et périodes de stage. De plus, il est possible que certains designers n'aient pas été repérés par le réseau, ou n'aient pas souhaité apparaître sur cette cartographie. Le réseau nourrit la connaissance du métier de designer en collectivité, grâce à la mutualisation des expériences des membres. Et les travaux collectifs réalisés en favorisent la structuration. Cette communauté professionnelle regroupe des designers dont le métier se pratique en collectif. Les propos de Jana Revedin au sujet de l'évolution du statut des architectes sont également valables pour les designers :

Une nouvelle génération d'architectes et de concepteurs urbains fait passer le statut de créateur autonome, pratiquant son propre art et s'autoréférençant, à celui d'acteur, parmi d'autres, d'un écosystème scientifique et politique où bâtir est un des composants d'un environnement dont l'homme est la figure intégrative centrale. (2018 : 37)

Les designers intégrés en collectivité travaillent au sein d'équipes pluridisciplinaires et placent l'utilisateur au centre du projet (§1.3.2). Parce que ces professionnels évoluent dans le contexte particulier des administrations publiques et parce que « la compétence est considérée comme un construit situé » (Chouki et al., 2018 : 64), nous spécifions les ajustements du métier de designer en collectivité. D'abord, nous présentons la pluralité des pratiques ainsi que les points communs entre les professionnels, en nous appuyant sur les premiers travaux de *Dessein Public*. Ensuite, nous questionnons l'importance du débat dans le projet avant d'aboutir à un compromis. Enfin, nous précisons les nouveaux matériaux avec lesquels travaille le designer, car au-delà des matières traditionnelles de conception, il intègre des éléments immatériels.



## Les designers intégrés en collectivités en France



Source : *Dessain Public pour Horizons publics*, janv. 2022.

Crédit : Jean-Marie Lagneul

Figure 61. Cartographie présentant la répartition des designers intégrés dans les collectivités françaises, document issu de la revue *Horizons Publics* de janvier 2022.

## Pluralité des pratiques : vers une définition partagée ?

Avec trois autres membres de Dessen Public, nous avons co-écrit un article, pour la revue *Horizons Publics*, dans lequel nous présentons la variété de positionnements des designers du réseau, ainsi que la volonté de définir et valoriser collectivement le métier de designer en collectivité. Juliette Blond, Maelle Ferré, Swanny Serrand et nous-même identifions plusieurs paramètres qui influent sur le rôle du designer : « le profil du ou des designers intégrés, le positionnement hiérarchique de son service, la place du design dans les projets, l'appui stratégique donné, la taille de l'équipe, les métiers qui l'entourent et les moyens alloués » (2022 : 93).

Bien que le designer soit parfois présent dans une direction métier, il est principalement intégré dans des structures transversales, telles que les laboratoires d'innovation publique (§1.2.3). Les équipes ont des tailles variées, de trois à trente personnes, avec, aux côtés du designer, des chefs de projets et des profils plus spécialisés, sur des sujets tels que la concertation citoyenne, le numérique, la prospective, ou encore la relation usager. Les membres du réseau se retrouvent derrière l'appellation « designer de service » bien qu'ils agissent sur des projets variés, en fonction des organisations. Ils travaillent aussi bien sur la conception de lieux, d'interfaces, ou de services publics que la ré-organisation d'une équipe, ou la refonte d'une démarche administrative. En complément des projets, les designers ont des missions diverses liées à la transformation des administrations, telles que la sensibilisation et la formation des agents. Comme indiqué dans l'article de la revue *Horizons Publics* : « Il y a autant de pratiques du design en collectivité qu'il y a de designers » (Blond et al., 2022 : 94).

Bien qu'il prenne des formes variées, il semblerait que le contexte organisationnel favorable au travail du designer se compose de « *a combination of personal flexibility in terms of professional output, a strong collaborative network and a cooperative culture*<sup>147</sup> » (Björklund et al., 2020 : 106). Bérangère Szostak (2006) précise que cet environnement valorise « la créativité organisationnelle ». Celle-ci dépend de l'engagement de la direction, de la mise en place d'un processus créatif et de la prise en compte des contraintes (Szostak, 2006). L'environnement, qui facilite ou contraint certaines activités, intervient dans la définition de l'identité professionnelle du designer intégré. En complément, le professionnel évolue en fonction de son expérience personnelle et de ses liens avec les autres, et en particulier avec une communauté de pratiques (Björklund et al., 2020).

---

147 « Une combinaison de flexibilité individuelle en termes de production, d'un réseau collaboratif solide et d'une culture coopérative », traduction libre.



En regroupant des designers isolés, Dessein Public favorise le travail collectif, malgré la distance et les particularités de chacun. Les membres du réseau ne sont pas seulement des professionnels appliquant des savoirs appris dans leurs formations, ils sont des « praticiens réfléchis » (Schön, 1983). Ils partagent une réflexivité ancrée (Schneuwly, 2015) et collective qui s'appuie à la fois sur des « réflexions dans l'action » (Schön, 1983) et une prise en compte des outils de la réflexion (Schneuwly, 2015). Par ce travail collectif, les designers impliqués nourrissent à la fois leur pratique professionnelle et le développement de la profession. De nouvelles connaissances liées au design sont produites grâce à la pratique (Wilson & Zamberlan, 2015). Concrètement, les membres de Dessein Public construisent des communs (Blond et al., 2022), tels que : un annuaire des designers en collectivité, sous la forme d'un tableau ou d'une cartographie ; une liste des projets réalisés par les designers membres, dans le but de favoriser les échanges de pratiques ; un dictionnaire illustré des mots liés au design de services (design, usagers, immersion, co-conception, prototypage, livrable), afin de définir des bases communes et partagées, et fournir aux designers récemment intégrés une aide pour expliquer leur métier à leurs collègues ; ou encore, des partages de connaissances au sujet des enjeux administratifs et de la formation continue.

### **Débat, hésitation et compromis**

Nous avons vu que la collaboration est un élément central de la démarche de design (§1.3.2 et §chapitre 3) et que le designer, par ses outils et ses postures, favorise cette collaboration (§4.1) afin d'aboutir à des solutions adaptées et partagées. Mais « comment peut-on arriver à un consensus avant même d'avoir un conflit ? Le conflit est en réalité essentiel à toute société ouverte » (Alinsky & Norden, 1972 : 97). Le militant et sociologue Saul Alinsky considère le conflit comme un impératif pour aboutir à un changement. Opposé au consensus politique, il est néanmoins favorable au compromis. Le designer Jacky Foucher, interrogé en octobre 2019 dans le cadre des entretiens exploratoires (§2.1.1), fait également la distinction entre consensus et compromis :

On est là pour poser le dissensus, pour qu'il y ait place pour le dissensus. Voir quels sont les avis divergents, ce qui fait problème et ensuite on redescend vers du compromis. Et c'est pas un mot moche, le mot moche c'est consensus. Parce que généralement il n'existe pas mais il peut y avoir des solutions qui sont des compromis. (Entretien avec Jacky Foucher le 22.10.2019)

Il accompagne des projets de co-conception avec des acteurs publics et, dans ce cadre, il considère que son rôle de designer est de « nourrir le débat, nourrir d'une certaine façon un commun aussi ». Les échanges et la collaboration aboutissent à une ou plusieurs solutions co-conçues par les designers et les parties prenantes. Également interrogée en octobre 2019, Clémence Montagne rejoint les propos de Jacky Foucher. Elle travaille avec des acteurs publics dans le cadre des projets de recherche du *Care Design Lab*<sup>148</sup> et considère le co-design comme un impératif pour aller à la confrontation :

Il faut qu'on prenne le temps d'aller à la confrontation avec les personnes. [...] C'est cette dimension du design qui permet de dire : on n'est pas d'accord, mais comment on va vers une solution commune, parce qu'on est dans le même bateau et il faut qu'on s'en sorte.  
(Entretien avec Clémence Montagne le 23.10.2019)

Le conflit, le débat ou la confrontation sont des étapes du processus de conception collaborative mis en œuvre par le designer. Par conséquent, son rôle n'est pas seulement d'animer et de faire la médiation entre les acteurs, il doit amener les participants à faire des compromis en leur donnant la possibilité de s'exprimer, puis de choisir entre plusieurs solutions.

C'est la force d'hésitation du design (Huygues, 2014) de proposer plus d'options que de solutions. Déjà en 1971, Papanek indique que « le design, en tant qu'activité de résolution de problèmes, ne peut jamais, par définition, fournir l'unique réponse juste ; il livrera toujours une infinité de réponses » (1971 : 42). Les propositions sont issues du processus de co-conception ainsi que des choix du designer. Mourad Chouki, Brigitte Borja de Mozota et Sybille Persson questionnent les compétences des designers et précisent que ceux-ci utilisent des outils (§4.1.2) dans le but de proposer « une variété de choix pour favoriser la prise de décision finale » (2018 : 74). Les auteurs complètent : « Dans le savoir-faire d'un designer, la créativité reste la compétence la plus brillante. Elle traduit la capacité à produire des alternatives différentes pour un même projet » (Chouki et al., 2018 : 74). Parce qu'il fait des choix avant d'en proposer au collectif, le designer n'est pas neutre. Parce qu'il n'est pas neutre, le designer a une responsabilité dans les solutions co-conçues. Et parce qu'il travaille sur des projets ayant un impact social, environnemental ou encore économique, le designer agit sur la société et doit accepter une version politique de son

---

148 Site Internet du *Care Design Lab* :  
<https://www.lecolededesign.com/recherche-et-design-labs/care-design-lab/>



action. Alors que Papanek demandait aux designers d'assumer leurs « responsabilités écologiques et sociales » (1971 : 393), cinquante ans après, Duhem propose de « re-politiser le design » (2019 : 15). Le rôle politique du designer est particulièrement présent lorsqu'il accompagne la conception des politiques publiques. Les choix qu'il fait, avec le collectif, complètent l'intention initiale des élus pour proposer des actions concrètes aux citoyens.

### **Concevoir avec l'immatériel**

Le designer intégré au sein d'une administration publique vise la mise en œuvre concrète des solutions par les agents publics, en accompagnant la co-conception. Il se positionne comme tiers et a un intérêt pour les processus et les modes d'existence, plutôt que l'aboutissement (Nicolas-Le Strat, 2018). Dans le cadre de la conception de politiques publiques ou l'amélioration de dispositifs internes à la structure, il est confronté à de nouveaux facteurs de production plus immatériels (Revedin, 2018). Nicolas-Le Strat observe cette évolution du métier chez l'architecte :

L'architecte se déplace alors vers des registres d'expérience qui n'appartiennent pas historiquement à son domaine. Est-ce que, pour autant, il cesse alors d'exercer sa pratique d'architecte ? Je pense au contraire que cette « dématérialisation » partielle de sa « matière de travail » élargit son terrain d'expérience et son champ de compétence. Il reste architecte tout en l'étant différemment. (2018 : 15)

Le phénomène est partagé par d'autres professions, dont les designers. Ils ne travaillent plus la matière, comme des concepteurs d'objets, attachés à la texture, la couleur ou le poids des matériaux. Le rôle du designer évolue « vers la dématérialisation de son intervention » (Berger, 2014a : 243). Richard Buchanan (2001) distingue quatre composantes sur lesquelles le designer se focalise lors de la création : les symboles, les choses, les actions et les environnements. Toutefois, il précise que les pratiques évoluent vers une diminution de l'attention pour les seuls symboles et choses, et une augmentation de la prise en compte des actions et des environnements. L'impact du design dans le quotidien s'amplifie et change les caractéristiques de la pratique du design (Buchanan, 2001). Ainsi, « le designer s'intéresse à l'aspect intangible du produit » (Chouki et al., 2018 : 80). Son matériau change et s'élargit pour qu'il agisse « à partir de l'intéressement d'autres acteurs, à partir de la dynamique d'usage d'un lieu, à partir de la sensibilité et de l'esthétique d'un environnement » (Nicolas-Le Strat, 2018 : 19).

Dans le cadre des projets de co-conception, le designer fabrique un « intéressement » (Nicolas-Le Strat, 2018), c'est-à-dire que ce qu'il construit doit faire sens pour les personnes et pour les environnements (Revedin, 2018). Il s'adapte aux besoins et aux problèmes propres à chaque contexte tout en suivant une démarche globale. Il crée pour répondre aux besoins réels des gens (Papanek, 1971). Papanek annonce que « le design, en effet, est l'outil le plus efficace que l'homme ait jamais eu pour modeler ses produits, son environnement et, par extension, sa propre personnalité » (1971 : 145). En complément d'une attention écologique et sociale (Papanek, 1971), le designer qui conçoit des services publics doit avoir une attention éthique et politique (Nicolas-Le Strat, 2018), parce qu'il agit au service de quelqu'un d'autre : les usagers et les parties prenantes. Afin de comprendre les sentiments des usagers, le designer doit posséder « une empathie suffisante pour se mettre à la place d'autrui » (Chouki et al., 2018 : 80). Le design se fabrique avec de l'humain.

Le métier de designer en collectivité est récent et se structure. Les professionnels concernés s'organisent pour construire une définition partagée, issue de la pluralité des pratiques. Les réflexions individuelles et collectives aboutissent à la production de connaissances et à la précision des contours d'une profession. Des ajustements sont nécessaires afin que le designer formé s'adapte au contexte spécifique de l'administration publique. Pour ce faire, nous proposons de questionner la formation des futurs professionnels du design.

#### **4.2.2 Ajuster la formation**

Dans ce contexte mouvant, où le métier de designer évolue, comment former les étudiants ? L'éducation des designers repose sur « l'acquisition d'une technique et d'une philosophie » (Papanek, 1971 : 325), c'est-à-dire des compétences pratiques et une posture, une intention. Les formations en design proposent des projets variés et des apports de plusieurs disciplines pour nourrir la pratique des étudiants. Toutefois, Papanek conseille aux écoles de ne pas enseigner trop de design et de développer les connaissances sur « l'environnement social et politique du design » (1971 : 330). Interrogé en février 2021, par Michela Deni et Natalia Derossi, le designer Paolo Deganello indique être convaincu que les études doivent « ouvrir à la pluralité des disciplines » et proposer une analyse politique du projet de design. En tant qu'enseignant, il propose à ses étudiants « la reterritorialisation du design », c'est-à-dire la réalisation de projets localisés. De plus, il propose une « redéfinition radicale » du design grâce aux écoles :



Les écoles constituent la réalité dont les nouvelles générations doivent se réapproprier afin de revendiquer l'orientation des nouveaux objectifs du design. Les écoles, et certainement pas les entreprises, peuvent valoriser de nouveaux commanditaires, de nouvelles recherches, de nouveaux projets, de nouvelles connaissances. [...] Notre contribution consiste en la transformation des écoles en laboratoires expérimentant les objectifs des projets prioritaires et à venir, ces objectifs sont destinés à faire évoluer radicalement notre discipline. (2021, paragr. 26)

Afin de proposer de nouvelles orientations du design, certaines formations favorisent des partenariats avec des entreprises ou des acteurs publics. Ces liens avec les acteurs socio-économiques favorisent la proposition de sujets concrets et localisés aux étudiants, ainsi que la mise en valeur de sujets prioritaires, pour la profession de designer.

Dans ce contexte, un partenariat a été mis en place entre la Région Occitanie et le Master DIS (§2.2.2). Comme nous l'avons déjà évoqué, il avait le double objectif de faire travailler les étudiants sur des projets réels et de faire découvrir la démarche de design aux agents publics impliqués. Le premier programme, organisé de septembre à décembre 2020, a été suivi d'un second, de septembre 2021 à janvier 2022, légèrement modifié, afin de prendre en compte les améliorations proposées par les participants.

Lors de la sélection puis la précision des sujets, l'équipe du Lab', qui supervisait le programme, a annoncé aux agents concernés qu'ils devaient être disponibles un jour par semaine<sup>149</sup>, pendant toute la durée du partenariat, et qu'ils s'engageaient à donner suite aux propositions co-conçues avec les étudiants. Cette implication des agents avait pour objectif de favoriser la collaboration entre agents et étudiants et ainsi le développement de solutions adaptées aux contraintes de l'administration. Afin de rendre possible cette forte mobilisation des agents, les étudiants étaient répartis en quatre groupes travaillant chacun sur un sujet différent avec le ou les chefs de projet du service concerné. Les étudiants étaient ainsi placés dans un contexte professionnel où ils travaillaient directement avec le commanditaire et les parties prenantes du projet, tout en étant accompagnés par les enseignants.

Les groupes d'étudiants, au lieu de faire plusieurs propositions sur un même sujet, au risque de favoriser la compétition entre eux, étaient invités à collaborer avec les agents, afin de proposer les solutions les plus adaptées et les plus concrètes possibles. De plus, la

---

149 Tous les mercredis lors du programme de 2020, puis tous les mardis en 2021, soit sur la journée entière lors de certaines étapes, soit pendant une heure en distanciel, afin de faire le point sur l'avancement. Le programme est présenté dans la partie intitulée « Tour du projet en 80 jours » (§2.2.2).

multiplication des sujets donnait à voir aux étudiants la diversité des missions possibles pour un designer en collectivité et leur laissait la possibilité de choisir le sujet sur lequel ils souhaitaient travailler.

Nous partons du principe que « l'éducation est un changement : l'environnement modifie l'élève et l'élève modifie l'environnement » (Papanek, 1971 : 326). Cette interaction fait évoluer aussi bien l'étudiant que la formation. L'observation du partenariat mis en place entre la Région Occitanie et l'Université de Nîmes, ainsi que les retours des étudiants et des agents sur ce format, nous amènent à questionner et développer deux caractéristiques de l'enseignement du design :

- la formation par la pratique, c'est-à-dire la mise en situation des étudiants dans un contexte professionnalisant ;
- l'apprentissage de l'adaptation continue, afin que les futurs designers soient en capacité de répondre à des sollicitations dans des contextes variés et mouvants.

### **Se former par la pratique**

Dans l'article *Pourquoi et comment ne pas former des maîtres ?* Yves Citton (2015) propose plusieurs préconisations. L'une d'elle indique : « La première et la dernière fonction de l'enseignant étant toujours de rendre désirable les matières et les compétences qu'il essaie de transmettre, la culture du désir devra toujours être l'objectif principal de l'enseignement » (Citton, 2015 : 10). Dans le but d'améliorer les pratiques d'enseignement, Citton propose, entre autres, « une plus grande marge de manœuvre accordée aux initiatives locales, aux expérimentations collectives et à l'inter-pollinisation des pratiques hétérogènes » (Citton, 2015 : 12). Il valorise la capacité collective d'invention et d'adaptation. Appliquée à la formation en design, cette volonté d'enseignements désirables et d'expérimentations pourrait signifier la mise en place de nouveaux projets, à la fois pédagogiques et professionnalisants.

Les agents ayant participé au partenariat en 2020 remarquent que la faible acculturation des étudiants aux problématiques de la collectivité a pu entraîner quelques difficultés. Ils indiquent qu'ils ne connaissaient pas le contexte, « ils pataugeaient un peu au début, ils débarquaient » (E11). Ces manques se sont ressentis en particulier sur un groupe où l'agent indique qu'« ils n'arrivaient pas vraiment à faire évoluer la solution pour l'adapter à la Région » (E16). Les agents concernés pensent toutefois que cette limite sera dépassée lorsque les jeunes designers auront plus d'expérience. Lors du second programme, la mobilisation des agents a été accentuée, afin de réduire ce risque de propositions mal adaptées aux contraintes administratives. Ces expériences nous amènent à questionner



deux composantes : *la formation des designers aux contextes administratifs* ; et *la valorisation de la collaboration pluridisciplinaire* dans la formation.

Les designers, souhaitant accompagner des projets de conception de politique publique, n'ont été formés ni aux sciences de gestion, ni aux sciences politiques dans leur formation initiale. Une solution serait de *déployer des enseignements spécifiques au contexte administratif* pour former les futurs designers. Il peut s'agir d'apports théoriques ou de mises en situations pratiques. Un positionnement interne à la structure facilite la compréhension de son fonctionnement et le développement de nouvelles connaissances. Bien que cette mise en situation intervienne souvent lors de stages ou d'alternances, la possibilité de réaliser des projets avec des institutions permet de multiplier les expériences des étudiants. Concernant l'intégration du designer, Jacky Foucher, interrogé lors des entretiens exploratoires, précise que le designer doit garder un regard extérieur et un esprit disruptif même lorsqu'il travaille en interne d'une administration.

Une seconde solution pourrait être le *déploiement de la collaboration* avec des professionnels compétents, sur des champs complémentaires à celui du designer. Pour ce faire, la formation initiale en design devrait valoriser la collaboration et faciliter son apprentissage. Citton (2015) promeut l'échange et la collaboration comme des composantes essentielles à enseigner à tous les niveaux, de l'école à l'université.

Que ce soit l'apport de connaissances spécifiques au contexte administratif ou le développement de compétences collaboratives, l'apprentissage peut se faire par la pratique. En se formant sur des problèmes réels directement sur le terrain (Findeli, 2013; Papanek, 1971), les étudiants expérimentent et développent leur pratique professionnelle. Auprès de ses étudiants, Buchanan valorise un problème à résoudre plutôt qu'une technique à apprendre :

Instead of teaching the materials, tools, and techniques of design as the primary subject matter, the new course focuses on projects and problems that are situated within the experience and motivation of students. Having a reason to design gives focus and purpose to student development. When a purpose exists, we find it easier then to introduce materials, tools, and techniques<sup>150</sup>. (2001 : 13)

---

150 « Au lieu d'enseigner les matériaux, les outils et les techniques de conception comme matière principale, le nouveau cours se concentre sur les projets et les problèmes qui apportent de l'expérience et de la motivation aux étudiants. Avoir une raison de concevoir donne un objectif et un but au développement de l'étudiant. Lorsqu'il existe un objectif, il est plus facile d'introduire les matériaux, les outils et les techniques dans le cours », traduction libre.

En étant dans une situation d'apprentissage, à la fois désirable et motivante, les étudiants développent de nouvelles compétences.

Malgré les difficultés, le partenariat entre les étudiants-designers et les agents publics est considéré comme satisfaisants par les agents impliqués. Ils mettent en avant des savoir-faire spécifiques concernant, entre autres, l'animation et la mise en forme. Un chef de projet indique avoir été agréablement surpris par « l'aisance des étudiants à mener les entretiens et leur capacité à synthétiser les bonnes problématiques » (E7). Au sein de la Région Occitanie, le programme mis en place est possible parce que les étudiants sont peu nombreux<sup>151</sup> et que plusieurs personnes encadrent le projet, du côté de la Région et de l'Université. En plus de permettre aux étudiants d'apprendre dans un contexte motivant, et de montrer la diversité des projets possibles pour un designer en collectivité, ce partenariat expose également les difficultés : la mobilisation des partenaires ou des agents aux différentes étapes du projet ; le lien avec les élus et la hiérarchie pour s'assurer du portage ; la complexité des sujets et des contextes ; ou encore, la nécessité d'expliquer la démarche de design et de rassurer les agents lors des étapes d'ouverture (§1.3.2). Pour faire face aux obstacles, les encadrants peuvent intervenir afin d'accompagner les étudiants dans l'apprentissage des postures et actions, ainsi que dans l'apprentissage de l'adaptation.

### **Apprendre à apprendre pour s'adapter**

Le designer de services intervient dans des contextes variés, pour lesquels il adapte sans cesse sa démarche et ses outils. Il n'est pas expert des sujets sur lesquels il travaille mais s'inscrit dans un collectif, constitué de l'ensemble des parties prenantes, dans lequel il a un rôle de médiateur (§4.1.3). Estelle Berger précise cette posture d'acteur extérieur :

Pour résumer, on peut dire que le métier de designer consiste à connaître presque rien sur presque tout. « Sur presque tout » car il n'y a aucun sujet auquel nous devrions refuser de nous intéresser. « Presque rien », c'est-à-dire juste ce qu'il faut pour en comprendre les enjeux et soutenir des discussions avec des spécialistes. (2014a : 239)

Dans le « Tour du projet en 80 jours », les étudiants sont placés dans un contexte réel où ils travaillent sur des sujets pour lesquels ils ont peu, voire pas, de connaissances. L'un des groupes d'étudiants a, par exemple, travaillé sur la coopération territoriale européenne entre des porteurs de projets, un autre a développé une stratégie sur les sols vivants avec

---

151 Dix-sept étudiants en 2020, quinze en 2021.



des agents de plusieurs directions régionales, ou encore, un troisième groupe a aidé à déployer des critères environnementaux dans des zones d'activités économiques. Bien que les encadrants facilitent l'organisation et la mise en relation entre les agents et les étudiants, les contraintes des projets obligent les étudiants-designers à s'adapter et à agir : lorsqu'il y a moins de participants que prévu à un atelier ; lorsque les parties prenantes ne sont pas disponibles sur le même créneau ; lorsque le terrain est difficilement accessible ; lorsque les agents ont une idée arrêtée sur le sujet ; lorsqu'un confinement oblige à tout faire en distanciel ; lorsque l'élu annule au dernier moment sa présence à l'atelier collectif ; etc.

Afin de s'adapter aux différentes situations, les designers acquièrent, pendant leur formation, une « habitude de penser » propre à cette discipline (Bousbaci, 2020 : 263). Ils agissent ensuite en « s'appuyant sur la disposition ou "potentialité sommeillante" qu'est l'habitude » (Tortochot, 2018 : 124). Pour répondre à chaque sujet unique, le designer s'appuie sur des connaissances acquises lors de projets précédents et sur sa capacité d'adaptation, c'est-à-dire une habitude à renouveler son action (Tortochot, 2018).

Afin de former les futurs professionnels, les enseignants créent les conditions pour qu'ils puissent apprendre par eux-mêmes, tout en étant accompagnés pour le faire. Les enseignants ne sont plus les maîtres détenteurs d'un savoir à transmettre mais des participants à la construction de connaissances (Citton, 2015). Tel que le précise Jacques Rancière : « On peut enseigner ce qu'on ignore si l'on émancipe l'élève, c'est-à-dire si on le contraint à user de sa propre intelligence » (1987 : 29).

Les étudiants sont mis en situation d'apprentissage, par la pratique, dans des contextes réels. Ils sont amenés à se comporter comme des professionnels, afin de réaliser au mieux le projet et les préparer à devenir autonomes dans leurs pratiques. Cette professionnalisation est favorisée par le travail conjoint avec les agents pour co-concevoir des solutions adaptées aux besoins des usagers. Yves Voglaire, designer et enseignant accompagnant les étudiants du Master DIS, complimente le travail réalisé et annonce lors de la restitution le 11 janvier 2022 :

Je voulais surtout remercier en particulier les agents parce que j'ai l'impression que leur investissement en temps a été considérable cette année. Et ça se ressent dans les projets parce que cet espèce de partenariat est vraiment l'un des plus forts que j'ai vu depuis que j'enseigne dans le Master DIS. C'était vraiment une collaboration très très remarquable.

Ce programme favorise l'échange entre les étudiants, les agents, les enseignants, les professionnels du Lab', ainsi que les usagers et parties prenantes de chacun des sujets. Parce que « l'échange est à la base des recherches et des méthodes d'enseignement » (Revedin, 2018 : 36), et parce que nous valorisons la collaboration comme l'une des composantes majeures de la démarche de design, nous pensons que le partenariat entre la Région Occitanie et l'Université de Nîmes favorise l'apprentissage du métier de designer de services pour les étudiants.

## **Conclusion**

Le designer qui travaille dans une collectivité pour co-concevoir des politiques publiques agit au sein d'un collectif. Il adapte ses outils et ses postures aux différentes situations afin d'accompagner la collaboration entre des parties prenantes parfois en désaccord. Il s'appuie sur un environnement favorable (Manzini, 2015) et des objets intermédiaires (Jeantet, 1998) pour être, tour à tour, un perturbateur extérieur, un médiateur entre les participants et un interprète pour mettre en forme les données.

Nos observations nous amènent à questionner l'évolution du métier de designer pour que celui-ci s'intègre au sein des administrations publiques, et en particulier dans les collectivités. Malgré la pluralité des pratiques, variant en fonction des environnements et des professionnels impliqués, les designers en collectivité travaillent collectivement à la définition de leur profession. Les changements de pratiques vont de pair avec l'ajustement de la formation en design. Nous proposons de développer davantage de partenariats entre les écoles, ou universités, et les acteurs publics, afin de former les étudiants par la pratique du projet, en contexte réel. Dans le cadre de cette professionnalisation, les échanges avec les acteurs publics et les enseignants doivent favoriser l'apprentissage du métier de designer, en mettant la collaboration au cœur de la démarche.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'immersion au sein du Lab' de la Région Occitanie nous a permis de participer à plusieurs projets de co-conception de politiques publiques. L'observation de ces démarches, ainsi que le recueil de données qualitatives auprès des agents publics impliqués, nous ont amené à centrer notre recherche autour de la notion de « collaboration ». Ce processus qui amène des individus à agir en commun est l'un des résultats des projets puisque, en complément des solutions développées, des collectifs perdurent et des pratiques collaboratives se pérennisent. En focalisant notre attention sur les participants plutôt que sur les solutions, nous avons étudié les multiples conséquences de la collaboration pour les agents publics et pour les designers impliqués, pendant et après les projets.

## **Principaux résultats obtenus**

Vingt agents publics ayant participé à une démarche de co-conception ont été observés et interrogés. Leurs retours concernant l'accompagnement de l'équipe du Lab' sont positifs. Ils indiquent avoir retrouvé du sens dans leur travail en étant en contact direct avec les usagers et ils apprécient le changement de posture favorisant la collaboration avec leurs collègues, leurs partenaires institutionnels et les professionnels des sujets traités. Après le projet, les agents s'inspirent de la démarche de co-conception proposée par le design, malgré les freins qu'ils rencontrent dans le contexte administratif. Ils questionnent leurs pratiques et proposent des changements, dans le but d'améliorer les liens entre l'administration et ses usagers. Alors que les responsables du Lab' souhaitaient transmettre la démarche de design aux agents publics, en les formant aux outils et méthodes, les conclusions montrent que la diffusion est possible par le partage de grands principes, tels que l'implication des usagers, la collaboration ou l'expérimentation. En comprenant les finalités de la co-conception, les agents transforment leurs pratiques pour viser de nouveaux objectifs (le pourquoi) en adaptant leurs outils (le comment). Ils s'inspirent, en partie, de ceux du designer mais adaptent également leurs propres outils et méthodes. Toutefois, ils indiquent ne pas se sentir suffisamment compétents et légitimes pour remettre en place une démarche de design sans accompagnement.

Les collectifs constitués dans le cadre des projets de co-conception perdurent lors de la mise en œuvre. Nous présentons plusieurs exemples de collectifs qui s'auto-organisent dans le but de poursuivre la collaboration, sans l'équipe du Lab'. Nous avons également observé un développement des pratiques collectives avec la constitution de nouveaux groupes de travail, incluant des agents, des partenaires et des professionnels, ainsi que l'évolution des pratiques managériales favorisant la transversalité dans les services.

Du côté du designer, nous avons observé les outils qu'il crée et utilise pour accompagner le processus collaboratif, à toutes les étapes de la démarche de design. Nous avons classé ces objets intermédiaires (Vinck & Jeantet, 1995) en trois catégories en fonction des objectifs visés : la *traduction*, la *médiation* et la *représentation*. En complément, le designer adopte des postures variées et alterne entre perturbateur extérieur, médiateur entre les acteurs et interprète créatif. Bien que certains professionnels du Lab' accompagnent les collectifs et adoptent certaines postures similaires, le designer est le spécialiste de la visualisation. Il met en forme les données, les idées ou les solutions, afin de créer un langage commun compréhensible par tous les participants, à chaque étape de la co-conception.

Cet intérêt pour les spécificités du designer nous a amené à questionner l'évolution du métier et de la formation en design, pour répondre aux problématiques rencontrées par les collectivités, et en particulier co-concevoir des politiques publiques. La création du réseau *Dessein Public* en juillet 2020, regroupant les designers intégrés en collectivité, nous confirme que ce métier se développe et se structure. Les membres de ce collectif tentent de construire une définition partagée de leur métier, malgré une pluralité de pratiques (Blond et al., 2022). Nous avons identifié que le designer qui travaille au sein d'une administration doit prendre en compte et coordonner de multiples points de vue. Il favorise le débat et accompagne les collectifs vers des compromis, tout en prenant en considération des matériaux de conception immatériels (Nicolas-Le Strat, 2018), tels que les vécus ou les usages.

L'expérience de partenariat entre la Région Occitanie et le Master Design, Innovation et Société de l'Université de Nîmes nous amène à proposer des ajustements pour la formation en design. Nous appuyons la nécessité de pratiquer dans un environnement professionnalisant favorisant l'adaptation des étudiants aux contraintes qu'ils rencontrent. En relation directe avec les agents commanditaires, les étudiants travaillent avec des professionnels exigeants, éloignés de la démarche de design, mais ayant connaissance des spécificités du contexte administratif. Cette collaboration favorise : le développement de solutions adaptées aux problématiques de la collectivité ; une montée en compétences des étudiants ; et une sensibilisation des agents publics à la démarche de design. Le rôle des enseignants est primordial pour faciliter les échanges tout en étant exigeants sur la qualité des solutions développées.

## Apports théoriques et pratiques

En inscrivant ce travail dans le courant de la recherche-projet en design (Findeli, 2005), nous avons l'exigence de proposer des conclusions « au triple plan de la théorie, de la pratique professionnelle et de l'enseignement » (Findeli & Coste, 2007 : 153). La recherche en design francophone étant une jeune discipline, chaque étude effectuée apporte de nouvelles connaissances et précise les contours de ce champ de recherche. Le socle théorique et méthodologique utilisé par les chercheurs en design emprunte aux disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie et l'anthropologie. L'adaptation de ces méthodes aux spécificités du design nourrit et spécifie le cœur théorique de la recherche en design. Dans le cadre de ce travail, nous avons adapté des méthodes lors de la collecte des données puis lors de la phase d'analyse et de synthèse. Par exemple, nous avons utilisé des cartes à réaction comme support d'entretien et mis en place un carnet de bord, inspiré des *cultural probes* (Gaver et al., 1999), auprès de certains enquêtés. Lors de la phase d'analyse, nous avons adapté la technique du codage (Ayache & Dumez, 2011), grâce à l'usage d'outils visuels, tels que la représentation graphique des données pour réaliser la synthèse.

En complément des apports méthodologiques, cette recherche produit des connaissances théoriques pour la recherche en design. Nous avons étudié la démarche de design, sa mise en œuvre, ses effets et ses limites dans un contexte particulier. En questionnant ce processus, représenté sous la forme du double-diamant, nous précisons la place du collectif et le rôle spécifique du designer. Cette recherche apporte des connaissances complémentaires sur les impacts de la collaboration, valorisée par les designers comme élément structurant du processus de co-conception (Scherer, 2015).

Nous identifions trois types d'applications pratiques des résultats :

- par les professionnels du Lab' de la Région Occitanie ;
- par les designers travaillant au sein des administrations publiques, ou accompagnant des projets de politiques publiques ;
- par les responsables de formations en design.

Le premier type de résultats pratiques concerne *l'évolution des missions du Lab'* de la Région Occitanie. En intégrant une doctorante-designer au sein du Lab', les responsables espéraient utiliser les conclusions des recherches pour interroger leurs propres pratiques et faire évoluer la structure. Tout au long de ce travail, les nombreux échanges que nous avons eu avec les agents du Lab' ont favorisé le partage réciproque. Concrètement, nos conclusions ont nourri les réflexions de l'équipe du Lab' lors du bilan, réalisé en octobre 2021, sur l'ensemble des missions menées. Les professionnels du Lab' ont partagé les

réussites ainsi que les échecs vécus dans le but d'identifier les orientations possibles et les ambitions pour 2022. Notre travail a alimenté la synthèse, ainsi que les propositions d'adaptations des missions du Lab' pour qu'il continue à répondre au mieux aux attentes de la collectivité.

Le second type d'apports concerne *l'évolution des pratiques de designers en collectivité*, et dans une moindre mesure des acteurs publics travaillant avec des designers. Nous espérons que les professionnels, et en particulier les membres de Dessein Public, s'approprieront ce travail pour alimenter les réflexions dans leurs propres structures et développer la place du design dans les administrations publiques.

Enfin, le troisième type de conséquences concerne *l'évolution de la formation en design*. Nous proposons que les écoles et les universités organisent davantage de partenariats dans lesquels les commanditaires s'engagent à collaborer avec les étudiants, dans le but de co-concevoir des solutions à la fois créatives et cohérentes. De ce fait, les étudiants apprennent dans un cadre professionnel et les acteurs impliqués sont sensibilisés à la démarche de design.

## **Limites et perspectives de recherche**

Le cadre de la thèse et les contraintes contextuelles nous ont amené à faire des choix. Bien qu'ils aient été expliqués, ceux-ci comportent des limites. Notre positionnement, à la fois participante et observatrice, entraîne des biais dans les résultats qui peuvent être atténués de plusieurs manières : une recherche similaire pourra être réalisée par un autre chercheur ; une comparaison entre plusieurs terrains pourra être mise en place dans le cadre d'une recherche collective ; ou encore, nous pourrions poursuivre ce travail dans un autre contexte.

Concernant le contexte de recherche, la Région Occitanie a été un terrain favorable puisque l'équipe du Lab' a une grande liberté d'action et une légitimité auprès des services de la collectivité. Il sera intéressant de comparer avec d'autres collectivités, voire d'autres organisations publiques, puisque les contextes varient, selon le portage politique de l'équipe, les compétences des designers, les sujets traités, etc. (Blond et al., 2022). Le réseau Dessein Public pourra faciliter ce déploiement de la recherche, dans les collectivités accueillant des designers. Nous proposons de poursuivre les recherches concernant la mise en œuvre et l'accompagnement de la collaboration, ainsi que ses effets pour les participants. Il s'agira de continuer à étudier le rôle du designer, ainsi que celui du collectif, dans le cadre de projet de co-conception ou étendre les réflexions à d'autres contextes collaboratifs.

Afin d'alimenter de prochains travaux, plusieurs éléments nous semblent pertinents à questionner : la place du distanciel dans les projets de co-conception ; les relations entre le designer et les autres professionnels de son équipe de travail.

*Le fort développement du distanciel*, imposé à partir de mars 2020, en raison de la crise sanitaire, puis déployé comme une évolution des pratiques, nécessite de comprendre les impacts des outils en ligne. Les pratiques des designers évoluent pour s'adapter aux contraintes. Est-il possible de réaliser un projet de co-conception entièrement en distanciel ? Comment les designers adaptent-ils les outils et méthodes de co-conception pour les utiliser en ligne ? Nous avons présenté quelques propositions mises en œuvre par l'équipe du Lab' et par les étudiants-designers. Ces questions nécessiteront une recherche complémentaire et une prise de recul sur les effets et limites du distanciel, total ou partiel, dans le cadre d'une démarche de design.

Enfin, il nous semble intéressant de questionner *les relations entre le designer et les autres professionnels* en charge de l'accompagnement des collectifs. Dans le contexte de la Région Occitanie ou d'une autre collectivité, il s'agira de mieux comprendre les relations entre le designer intégré et les agents du Lab'. Le premier est expert de la méthodologie et concepteur d'outils et méthodes ; le second connaît parfaitement le fonctionnement administratif, il est responsable de l'organisation et de la logistique. Ensemble, ils semblent former un binôme compétent pour accompagner, par la démarche de design, des projets de co-conception au sein de l'administration. Cette solution est-elle plus efficace et pertinente que de former les designers aux problématiques administratives, ou les agents aux méthodes du design ? Bien qu'une sensibilisation soit nécessaire pour favoriser le travail pluridisciplinaire, la mise en place d'un binôme designer/agent administratif semble favoriser le déploiement et la réussite des projets de design accompagnés au sein des organismes publics.

# Bibliographie

- Accolas, S. & Wanono Gauthier, N. (2012). Création et transmission en anthropologie visuelle. *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues*, 130-131, 17-29.
- Aebischer, S. & Sanseigne, F. (2009, septembre 8). « Les idées à l'état vif » : Hypothèses pour une microsociologie des appropriations d'« idées ». *Que faire des idées en Science Politique ? Congrès AFSP, Grenoble*.
- Agger, A. & Sorensen, E. (2014). Designing collaboration policy innovation: Lessons from a Danish municipality. In C. Ansell & J. Torfing (eds.), *Public Innovation through Collaboration and Design* (p.188-208). London: Routledge.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (dir.) (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines.
- Alinsky, S. & Norden. (1972). Donner du pouvoir au peuple, pas aux élites, entretien avec Saul Alinsky. *Playboy*.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p.245-290). Caen : EMS.
- Alter, N. (2006). *Sociologie du monde du travail*. Paris : PUF.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : L'Harmattan.
- Anadon, M. (2013). Recherche participative. In I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu & D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* [en ligne]. Paris : GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/fr/dico/democratie-participative>
- Ansell, C. & Torfing, J. (eds). (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*. London: Routledge.
- Armandy, A. & Rival, M. (2021). *Innovation publique et nouvelles formes de management public*. Paris : La Documentation française.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Ayache, M. & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Bacqué, M.-H., Rey, H. & Sintomer, Y. (2005a). Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux. In M.-H. Bacqué, H. Rey & Y. Sintomer (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative : Une perspective comparative*. (p.293-307). Paris :

**A**

**B**

- La Découverte.
- Bacqué, M.-H., Rey, H. & Sintomer, Y. (2005b). Introduction. La démocratie participative, un nouveau paradigme de l'action publique ? In M.-H. Bacqué, H. Rey & Y. Sintomer (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative : Une perspective comparative*. (p.9-46). Paris : La Découverte.
- Ball, J. (2019). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>
- Bartoli, A. & Blatrix, C. (dir.). (2015). *Management dans les organisations publiques*. (4<sup>e</sup> édition). Paris : Dunod.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Oxford: Oxford University Press.
- Bason, C. (2014a). Design attitude as an innovation catalyst. In C. Ansell & J. Torfing, *Public Innovation through Collaboration and Design* (p.209-228). London: Routledge.
- Bason, C. (ed.). (2014b). *Design for policy, design for social responsibility*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Bason, C. & Schneider, A. (2014). Public design in global perspective: Empirical trends. In C. Bason (ed.), *Design for policy, design for social responsibility* (p.23-40). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Basso Fossali, P. (2018). *L'appropriation. L'interprétation de l'altérité et l'inscription de soi*. Limoges : Lambert-Lucas.
- Bauby, P. (2018). Les causes externes de la transformation de l'action publique et leurs effets. In D. Espagno-Abadie & A. Peneranda (dir.), *Fonction(s) publique(s) : Le défi du changement* (p.123-131). Rennes : Presses de l'EHESP.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>ème</sup> édition, p.228-262). Paris : Dunod.
- Beaud, S. & Weber, F. (1997). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.
- Benson, D. & Hughes, John. A. (1983). *The Perspective of Ethnomethodology*. Harlow: Longman.
- Bentley, T. (2014). Design in policy: Challenge and sources of hope for policymakers. In C. Bason (ed.), *Design for policy, design for social responsibility* (p.11-22). Farnham: Gower Publishing Limited.

- Bérard, C. (2013). Les démarches participatives en matière de politiques publiques : Le cas de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. *Politiques et management public*, 30(1), 51-73.
- Berardi, C. (2012). *Le management de l'innovation, un levier capital de la modernisation de l'Etat*. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf)
- Berger, E. (2014a). *Poïétique du design, entre l'expérience et le discours* [thèse de doctorat, Université de Toulouse]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01246417/document>
- Berger, E. (2014b). La démarche design, entre projet et expérience. Une poïétique qui hybride penser et faire. *Communication et organisation*, 46, 33-42.
- Björklund, T., Keipi, T. & Maula, H. (2020). Crafters, explorers, innovators, and co-creators—Narratives in designers' identity work. *Design Studies*, 68, 82-112.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris : Nathan.
- Bloch, C. & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation: From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145.
- Blond, J., Ferré, M., Martin, A. & Serrand, S. (2022). Designer intégré en collectivité : Un métier qui se structure. *Horizons Publics*, 25, 92-97.
- Blondiaux, L. (2005). L'idée de démocratie participative : Enjeux, impensés et questions récurrentes. In M.-H. Bacqué, H. Rey & Y. Sintomer (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative : Une perspective comparative*. (p.119-137). Paris : La Découverte.
- Blondiaux, L. & Fourniau, J.-M. (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations*, 1(1), 8-35.
- Blum, G. (2018). Entre innovation tirée par le marché et innovation poussée par la technologie : L'innovation-centrée-design comme troisième voie. In P. Gauthier, S. Proulx & F. Münch (dir.), *Transformer innover dérégler, actes des 10<sup>e</sup> Ateliers de la recherche en design* (p.113-120). Montréal : Design et société.
- Bollier, D. (2014). *La renaissance des communs : Pour une société de coopération et de partage* (O. Petitjean, Trad.). Paris : Charles Léopold Mayer.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33.
- Bornand, E. & Foucher, J. (2017). Entre déviance et normalisation, dynamique de l'innovation publique et implication du designer : Retour réflexif sur un cas d'étude. *Sciences du Design*, 5(1), 85-102.

- Bornand, E. & Foucher, J. (2019). Faire exister usages et usagers au sein d'un processus de design des politiques publiques. Retour d'expérience. *Ocula*, 20, 156-173.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : Spécificités helvétiques. *Gestion et management public*, 6(4), 25-43.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2019). Les treize postulats de l'innovation publique : Identification et discussion dans le champ de la santé. *Innovations*, 60(3), 15-41.
- Bousbaci, R. (2020). *L'Homme comme un « être d'habitude »*. Essai d'anthropologie et d'épistémologie pour les Sciences du design. Laval : Presses de l'Université Laval.
- Boutinet, J.-P. (2017). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.
- Broca, S. (2016, décembre). Les communs, un projet ambigu. *Le Monde Diplomatique*. <https://blogs.mediapart.fr/jean-marc-b/blog/160717/les-communs-un-projet-ambigu>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New-York: HarperCollins.
- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues*, 17(4), 3-23.
- C** Caillaud, S. & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. In G. Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau (dir.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications* (p.227-238). Bruxelles : De Boeck.
- Callon, M. (2006a). Pour une sociologie des controverses technologiques. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (dir.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p.135-157). Paris : Presses des Mines.
- Callon, M. (2006b). Sociologie de l'acteur réseau. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (dir.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (p.267-276). Paris : Presses des Mines.
- Cantù, D. & Selloni, D. (2013, novembre 14). *From engaging to empowering people, a set of co-design experiments with a service design perspective*. Conference Social Frontiers: the next edge of social innovation research, London, NESTA.
- Carstensen, H. V. & Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 2-26.
- Catoir-Brisson, M.-J., Vial, S., Deni, M. & Watkin, T. (2016, juin 27). *From the specificity of the project in design to social innovation by design: A contribution*. Proceedings of DRS 2016, Design Research Society 50th Anniversary Conference, Brighton.
- Chevallier, J. (1975). L'intérêt général dans l'Administration française. *International Review of Administrative Sciences*, 41(4), 325-350.

- Chouki, M., Borja de Mozota, B. & Persson, S. (2018). Les compétences des designers en question : Quelle alchimie ? *Management Avenir*, 99(1), 63-84.
- Chouki, M. & Persson, S. (2016). La médiation par les artefacts visuels : Une source spécifique dans la génération des connaissances nouvelles en situation ? *Management international*, 20(3), 37-48.
- Cité du Design & La 27<sup>e</sup> Région. (2019). *Design des politiques publiques*. Assises du design. <https://www.assisesdudesign.com/fr/home/?article=design-des-politiques-publiques-1696>
- Citton, Y. (2015). Pourquoi et comment ne pas former des maîtres ? *Tréma*, 43, 9-21.
- Coblence, E., Lefebvre, P. & Pallez, F. (2019). La carte et le territoire de l'innovation publique : Une exploration des démarches design. In M. Guenoun & N. Matyjasik (dir.), *En finir avec le New Public Management* (p.211-229). Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Coblence, E. & Pallez, F. (2015). Nouvelles formes d'innovation publique : L'administration saisie par le design. *Revue française de gestion*, 251(6), 97-114.
- Coblence, E. & Vivant, E. (2017). Le design est-il soluble dans l'administration ? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique. *Sciences du Design*, 5(1), 52-68.
- Collectif de recherche sur la matérialisation des communs. (2018). La matérialisation des communs au cœur du design social. In L. Duhem & K. Rabin (dir.), *Design écosocial. Convivialités, pratiques situées et nouveaux communs* (p.323-340). Paris : It: éditions.
- Collectif REDI. (2011). Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action ? Compte rendu du séminaire sur la formation par la recherche, 2. <https://docplayer.fr/25154825-Le-dispositif-cifre-en-sciences-humaines-et-sociales-une-generation-hybride-entre-recherche-et-action.html>
- Cortey, L., Delebarre, S., Guéneu, C. & Lemeunier, C. (2019). Elaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : Vers une dynamique de co-construction ? *Les cahiers de l'observatoire social territorial*, 22.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système : Les Contraintes de l'action collective*. Paris : Points.
- Dardot, P. & Laval, C. (2015). *Commun : Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : La Découverte.

- Darras, B. (2017). Design du codesign : Le rôle de la communication dans le design participatif. *Design et communication MEI* 40, 141-158.
- Darras, B. & Findeli, A. (2014). *Design : Savoir & faire : Savoir pour mieux faire et faire pour mieux savoir*. Nîmes : Lucie éditions.
- Debonneville, J. (2017). La « sortie de terrain » à l'épreuve de l'ethnographie multi-site. Repenser la territorialité et la temporalité de l'enquête au regard du désengagement ethnographique. *SociologieS* [en ligne].  
<http://journals.openedition.org/sociologies/6432>
- Delahais, T., Gouache, C. & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, 10(2), 83-89.
- Delanoë-Vieux, C., Coirié, M., Coubard-Millot, J. & Figuerola, X. (2019). L'expérience du patient en design, une ressource pour la conception d'un parcours d'hospitalité dans un hôpital neuf. *Ocula*, 20. 135-155.
- Deni, M. (2014). Le design de services : Projeter le bien-être. *Communication et organisation*, 46, 129-142.
- Deni, M. (2018). L'intégration de l'utilisateur dans le design social : Stratégies d'appropriation. In P. Basso Fossali & O. Le Guern (dir.), *L'appropriation. L'interprétation de l'altérité et l'inscription du soi* (p.185-198). Limoges : Lambert-Lucas.
- Deni, M. (2020). La construction de l'actant collectif par le design. In P. Basso Fossali & O. Le Guern (dir.), *Créativité sémiotique et institutions du sens. Dans la dialectique entre l'individuel et le collectif*. Limoges : Lambert-Lucas.
- Deni, M. & Catoir-Brisson, M.-J. (2019). La place de l'utilisateur en design. *Ocula*, 20, 1-12.
- Deni, M. & Derossi, N. (2021). Interview de Paolo Deganello. *Design Arts Médias* [en ligne]. <https://journal.dampress.org/words/interview-de-paolo-deganello>
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Département de Loire-Atlantique. (2014). *Design de service public en collectivité locale : Le passage à l'acte*. Paris : La documentation française.
- Département de Loire-Atlantique. (2018). *Construire l'innovation publique : Retour d'expérience du département de Loire-Atlantique*. Paris : La documentation française.
- Design Council. (2018). *Design in the Public Sector: Lessons from applying design approaches in the public sector*.  
[https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design\\_in\\_public\\_sector\\_evaluation\\_feb18.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design_in_public_sector_evaluation_feb18.pdf)

- Design Council, Danish Design Centre, Design Wales & Aalto University. (2013). *Design for Public Good*. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>
- Drew, C. (2019). *The Double Diamond: 15 years on*. Design Council. <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/double-diamond-15-years>
- Dubost, J. & Lévy, A. (2002). Recherche-action et intervention. In J. Barus-Michel (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie* (p.391-416). Toulouse : Érès.
- Duhem, L. (2018). Les sens du social pour le design. In L. Duhem & K. Rabin (dir.), *Design écosocial. Convivialités, pratiques situées et nouveaux communs* (p.147-175). Paris : It: éditions.
- Duhem, L. (2019, avril 20). *Participez ! Pour une mésopolitique du « co-design »*. Colloque Desining Community, Espace Niemeyer, Paris. [https://www.academia.edu/39000825/Participez\\_Pour\\_une\\_m%C3%A9sopolitique\\_du\\_co\\_design](https://www.academia.edu/39000825/Participez_Pour_une_m%C3%A9sopolitique_du_co_design)
- Dulaurans, M. (2012). Une recherche dans l'action : Le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 41, 195-210.
- Dumez, H. (2004). Elaborer la théorie à partir des données : Un retour sur la théorie ancrée en gestion. *Sciences de Gestion*, 44, 139-155.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.
- Edelenbos, J. & Klijn, E. H. (2006). Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417-446.
- Ehn, P. (2008). Participation in design things. *Participatory Design conference proceedings, New York: ACM*, 92-102.
- Espagno-Abadie, D. & Peneranda, A. (dir.) (2018). *Fonction(s) publique(s) : Le défi du changement*. Rennes : Presses de l'EHESP.
- Ewenstein, B. & Whyte, J. (2007). Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations. *Organization Studies*, 28, 689-708.
- Findeli, A. (2004). Entretien Alain Findeli : Les perspectives de recherche en design. *Institut français de la mode IFM, « Mode de recherche »*, 1, 7-10.
- Findeli, A. (2005). *La recherche-projet : Une méthode pour la recherche en design*. Swiss-DesignNetwork, Zurich.  
<http://projekt.unimes.fr/files/2014/04/Findeli.2005.Recherche-projet.pdf>
- Findeli, A. (2013, mars 20). *Design des politiques publiques — Comment former les professionnels de demain ?* Biennale internationale de Design de

**E**

**F**

Saint-Etienne, Saint-Etienne. <http://www.gds.umontreal.ca/blog/2013/04/11/comment-former-les-professionnels-demain/>

- Findeli, A. (2015). La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : Essai de clarification conceptuelle. *Sciences du Design*, 1(1), 45-57.
- Findeli, A. (2018). Esthétique et responsabilité en design. In P. Gauthier, S. Proulx & F. Münch (dir.), *Transformer innover dérégler, actes des 10<sup>e</sup> Ateliers de la recherche en design* (p.8-22). Montréal : Éditions Design et société.
- Findeli, A. & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, VIII(3), 35-49.
- Findeli, A. & Coste, A. (2007). De la recherche-crédation à la recherche-projet : Un cadre théorique et méthodologique pour la recherche architecturale. *Lieux communs*, 10, 139-161.
- Foli, O. & Dulaurans, M. (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication, langages, information, médiations*, 40, 59-76.
- Foliot, C., Serikoff, G. & Zacklad, M. (dir.) (2019). *Le Lab des Labs*. Paris : Artazart.
- Foudriat, M. (2020). *Sociologie des organisations* (3<sup>e</sup> édition). Montreuil : Pearson.
- Fry, T. (2011). *Design as politics*. Oxford: Berg Publishers.
- Futurs Publics. (2017). *L'innovation publique : Concevoir autrement les politiques publiques*. [http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/manifeste\\_innovation\\_publicue\\_-\\_mars\\_2017\\_0.pdf](http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/manifeste_innovation_publicue_-_mars_2017_0.pdf)
- G** Gagnon, C. & Côté, V. (2016, juin 27). *Public design and social innovation: Learning from applied research*. Design Research Society Conference 2016, Brighton, UK. <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2016/researchpapers/156>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marche et organisations*, 10(3), 95-112.
- Garabige, A. (2012). La participation des usagers et des agents dans une collectivité locale : Entre innovation et permanence du modèle d'administration publique. *La Revue de l'Ires*, 75(4), 93-115.
- Gauthier, P., Proulx S. & Münch F. (dir.), *Transformer innover dérégler, actes des 10<sup>e</sup> Ateliers de la recherche en design* (p.121-127). Montréal : Éditions Design et société.
- Gaver, W., Dunne, T. & Pacenti, E. (1999). Design: Cultural Probes. *Interactions*, 6(1), 21-29.

Giordano, F. (2019, septembre 2). *Design capability building in city government*. International Association of Societies of Design Research Conference, Manchester school of Art.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Greimas, A. J. (1966). *Sémantique structurale : Recherche de méthode*. Paris : PUF.

Greimas, A. J. & Courtès, J. (1993). *Sémiotique : Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette.

Hardy, M. & Landreville, A. (1992). Pour une analyse des processus d'appropriation du savoir professionnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 18(3), 463-473. **H**

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective : Variété et crises des rapports de prescription. In G. De Terssac & E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception* (p.101-122). Toulouse : Octarès Editions.

Hellec, F. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE. *Sociologies pratiques*, 28(1), 101-109.

Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.

Hilgers, M. (2013). Observation participante et comparaison : Contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie. *Anthropologie et Sociétés*, 37(1), 97-115.

Huygues, P.-D. (2014). *À quoi tient le design*. Saint-Vincent-de-Mercuze : De l'incidence éditeur.

Iskander, N. (2018). Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo> **I** **J**

Jeanet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception : Éléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, 40(3), 291-316.

Jégou, F., Thévenet, R. & Vincent, S. (2014). Friendly hacking into the public sector: (Re) designing public policies within regional governments. In C. Bason (ed.), *Design for policy, design for social responsibility* (p.167-175). Farnham: Gower Publishing Limited.

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.

La 27<sup>e</sup> Région. (2009). *Innovation sociale et politiques publiques : L'expérience de la Grande Bretagne* [Compte-rendu d'un voyage d'étude à Londres]. **L**

<http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/voyage-detude-a-londres/>

La 27<sup>e</sup> Région. (2010). *Design des politiques publiques*. Paris : La Documentation française.

- La 27<sup>e</sup> Région. (2012). *Design Public Local : Synthèse des échanges*.  
<http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/dplsynthese-130121103306-phpapp01.pdf>
- La 27<sup>e</sup> Région. (2015). *Réenchantez l'action publique #2*. <https://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/kit-participant-reenchantez-2-web.pdf>
- Lapassade, G. (2016). Observation participante. In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie* (p.392-407). Toulouse : ERES.
- Latour, B. (2007). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Laurent, E. (2018). *L'impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*. Paris : Les liens qui libèrent.
- Lécho Hirt, L., Nova, N., Kilchör, F. & Fasel, S. (2015). Design et ethnographie. Comment les designers pratiquent les études de terrain. *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 64, 64-77.
- Lewis, J., Mcgann, M. & Blomkamp, E. (2019). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130.
- Loewy, R. (1990). *La laideur se vend mal*. Paris : Gallimard.
- Luckerhoff, J. & Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lundin, M. (2007). When Does Cooperation Improve Public Policy Implementation? *Policy Studies Journal*, 35(4), 629-652.
- M** Manzini, E. (2014). Design and policies for collaborative services. In C. Bason (ed.), *Design for policy, design for social responsibility* (p.103-112). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation* (R. Coad, Trad.). London: MIT Press.
- Manzini, E. (2019 [2018]). *Politics of the everyday* (R. Coad, Trad.). London: Bloomsbury.
- Manzini, E. & Rizzo, F. (2011). Small projects/large changes: Participatory design as an open participated process. *CoDesign*, 7, 199-215.
- Martin, A. & Ménard, M. (2021). Designer Involved in Communities' Projects: Her Place and Tools to Support Collaboration. *Design as common good: Framing Design through Pluralism and Social Values*, 222-233.
- Maurel, L. (2020, janvier 23). *Les communs, source de nouveaux usages ?* [Séminaire Design with care]. <https://chaire-philofr/lionel-maurel-les-communs-source-de-nouveaux-usages/>

- Melin, C. (2021). L'émergence du commun entre parole et perception. Retour sur des expériences vécues de méta-ateliers. *Design Arts Médias « Les Arts de faire : Acte 1 — Les modes d'existence de l'atelier en Arts et en Design »* [en ligne], 3.
- Mény, Y. & Thoenig, J.-C. (1989). *Politiques publiques*. Paris : PUF.
- Migeon, F.-D. (2012). *L'innovation, moteur d'une modernisation durable*. L'art du management de l'innovation publique dans le service public, Eurogroup Consulting. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf)
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003 [1994]). *Analyse des données qualitatives* (M. Hlady Rispal, Trad. 2<sup>e</sup> édition). Bruxelles : De Boeck.
- Mindlab. (2016). *The journey of Mindlab*. <http://thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab/>
- Mulgan, G. (2014a). *Design in public and social innovation: What works and what could work better*. Nesta. <https://www.nesta.org.uk/report/design-in-public-and-social-innovation/>
- Mulgan, G. (2014b). *The radical's dilemma: An overview of the practice and prospects of Social and Public Labs*. Nesta. [https://media.nesta.org.uk/documents/social\\_and\\_public\\_labs\\_-\\_and\\_the\\_radicals\\_dilemma.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf)
- Muller, P. (2018). *Les politiques publiques*. Paris : PUF.
- Munsch, S. (2018). Insuffler le changement culturel par l'innovation. *Horizons Publics, 1*. <https://www.horizonspublics.fr/territoires/insuffler-le-changement-culturel-par-linnovation>
- Muratovski, G. (2015). *Research for designers: A guide to methods and practice*. London: SAGE.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement, 9*(3), 153-176.
- Nesta & IDEO. (2017). *Designing for Public Services: A practical guide*. [https://media.nesta.org.uk/documents/nesta\\_ideo\\_guide\\_jan2017.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf)
- Nicolas-Le Strat, P. (2012). Agir en commun/Agir le commun. Comment configurer et constituer un « commun » ? *échappées* [en ligne], 1. <http://echappees.esad-pyrenees.fr/numeros/numero1/agir-en-commun-agir-le-commun-comment-configurer-et-constituer-un-commun>
- Nicolas-Le Strat, P. (2016). *Le travail du commun*. Rennes : Éditions du commun.
- Nicolas-Le Strat, P. (2018). L'immatériel en construction. In J. Revedin (dir.), *Construire avec l'immatériel : Temps, usages, communauté, droit, climat... de nouvelles*

**N**

*ressources pour l'architecture* (p.14-20). Paris : Alternatives.

Norman, D. & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30(1), 78-96.

Noubel, J.-F. (2004). *Intelligence collective : La révolution invisible*. <https://www.fichier-pdf.fr/2012/08/29/intelligence-collective-la-revolution-invisible/>

Nova, N. (2021). *Enquêtes/Création en design*. Genève : HEAD Publishing.

**O** Olivier de Sardan, J.-P. (2014). L'enquête de terrain socio-anthropologique. In J. Boutier, J.-L. Fabiani & J.-P. Olivier de Sardan (dir.), *Corpus, sources et archives* (p.63-81).

Tunis : Institut de recherche sur le Maghreb contemporain.

Olson, M. (1978 [1965]). *Logique de l'action collective* (M. Levi, Trad.). Paris : PUF.

Ostrom, E. (2010 [1990]). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* (L. Baechler, Trad.). Bruxelles : De Boeck.

Özdirlik, B. & Pallez, F. (2017). Au nom de l'utilisateur : Co-concevoir la relation au public dans une mairie. *Sciences du Design*, 5(1), 69-84.

**P** Paixão-Barradas S. & Catoir-Brisson, M.-J. (2020). Mobiliser le co-design et les méthodes visuelles dans la recherche qualitative sur les émotions, l'expérience et la sensorialité. *Recherches qualitatives - Hors-série « Les Actes »*, 25, 95-115.

Papanek, V. (2021 [1971]). *Design pour un monde réel : Écologie humaine et changement social* (R. Louit & N. Josset, Trad. ; éd.1974). Paris : Mercure de France.

Paquien-séguy, F. (2019). L'usage, de l'appropriation au design. *Ocula*, 20, 94-106.

Péché, J.-P. Mিয়েville, F. & Gaultier, R. (2016). Design thinking : Le design en tant que management de projet. *Entreprendre Innover*, 28(1), 83-94.

Peters, B. G. (2019). Nouveau management public. In L. Bousaguet, S. Jacquot & P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 5<sup>e</sup> éd. (p.411-416). Paris : Presses de Sciences Po.

Peyrin, A. (2019). *Sociologie de l'emploi public*. Paris : Armand Colin.

Porteils, A. (2018). Le changement dans la fonction publique territoriale et le nouveau pilotage par la performance. In D. Espagno-Abadie & A. Peneranda (dir.), *Fonction(s) publique(s) : Le défi du changement* (p.31-40). Rennes : Presses de l'EHESP.

Pourchez, L. (2004). Construction du regard anthropologique et nouvelles technologies : Pour une anthropologie visuelle appliquée. *Anthropologie et Sociétés*, 28(2), 83-100.

**R** Rancière, J. (1987). *Le maître ignorant*. Paris : 10 X 18.

Revedin, J. (dir.) (2018). *Construire avec l'immatériel : Temps, usages, communauté, droit, climat... de nouvelles ressources pour l'architecture*. Paris : Alternatives.

- Rival, M. (2020). Innover dans la quête du sens et en coconstruction avec tous les acteurs. *Acteurs Publics*, 144, 47-51.
- Rival, M. & Ruano-Borbalan, J.-C. (2017). La fabrique des politiques publiques co-construites : Idéologie et pratiques innovantes. *Politiques et management public*, 34(1-2), 5-16.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rogoff, B. (1995). Sociocultural studies of mind: Observing sociocultural activity on three planes: participatory appropriation, guided participation, and apprenticeship. In J. V. Wertsch, P. Del Rio & A. Avezet (eds.), *Sociocultural studies of the mind* (p.139-164). Cambridge: Cambridge University Press.
- Roux, A. (2007). De l'usage à la pratique : Les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur. *Communication et organisation*, 31, 124-139.
- Roy, M. & Prévost, P. (2013). La recherche-action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Royer, M. (2020a). Concevoir en portant attention aux milieux. Étude sur les modalités d'exposition du design de la participation. *Design Arts Médias « L'Exposition de design »* [en ligne], 1. <https://journal.dampress.org/issues/lexposition-de-design/concevoir-en-portant-attention-aux-milieux-etude-sur-les-modalites-dexposition-du-design-de-la-participation>
- Royer, M. (2020b). Design social. Éléments constitutifs d'un projet sur le maintien à domicile des personnes âgées et en situation de handicap. *Ocula*, 21, 134-151.
- Royer, M. (à paraître). À la croisée de la recherche en design et de l'anthropologie. Analyse réflexive sur des recherches en situation d'expérimentation entre opportunités et enjeux.
- Rui, S. (2013). Démocratie participative. In I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu & D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* [en ligne]. Paris : GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/fr/dico/democratie-participative>
- Sanders, E. & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18.
- Savary, M. (2014). *Le design, une méthode ?* User Studio. <http://www.userstudio.fr/blog/le-design-peut-il-etre-reduit-a-une-methode/>
- Scherer, P. (dir.) (2015). *Chantiers ouverts au public*. Paris : La Documentation française.

- Schneuwly, B. (2015). À quoi réfléchit le praticien réflexif ? *Le français aujourd'hui*, 188(1), 29-38.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Scieur, P. (2005). *Sociologie des organisations* (3<sup>e</sup> édition). Paris : Armand Colin.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed (p.xiii, 312). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Szostak, B. L. (2006). La profession de designer. *Revue française de gestion*, 161(2), 125-138.
- T** Theviot, A. (2021). Confinement et entretien à distance : Quels enjeux méthodologiques ? *Terminal. Technologie de l'information, culture & société* [en ligne], 129.
- Thomson, A. M. (2001). *Collaboration: Meaning and Measurement* [Thèse de doctorat, Indiana University].
- Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66, 20-32.
- Thou, M. & Vincent, P. (2018). *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale : Guide pour renouveler son approche du développement local*. Lyon : Chronique sociale.
- Tortochot, É. (2018). La « potentialité sommeillante » de l'étudiant en design : L'activité de conception et les habitudes. In P. Gauthier, S. Proulx & F. Münch (dir.), *Transformer innover dérégler, actes des 10<sup>e</sup> Ateliers de la recherche en design* (p.121-127). Montréal : Éditions Design et société.
- Tran Thanh, A. (2006, décembre). *Retour épistémologique et pragmatique à la recherche-action*. Séminaire régional de recherche-action, Hochiminh-ville, 235-241.
- Turc, E. & Soufflet, E. (2018). Résister ou se soumettre aux changements : Quelle posture pour le fonctionnaire ? In D. Espagno-Abadie & A. Peneranda (dir.), *Fonction(s) publique(s) : Le défi du changement* (p.89-102) Rennes : Presses de l'EHESP.
- V** Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI(2), 83-99.
- Van Trier, W. E. (1980). La recherche-action. *Déviance et société*, 4(2), 179-193.
- Verpeaux, M., Rimbault, C. & Waserman, F. (2018). *Les collectivités territoriales et la*

- décentralisation*. (11<sup>e</sup> édition). Paris : La Documentation française.
- Vinck, D. & Jeantet, A. (1995). Mediating and commissioning objects in the sociotechnical process of product design: A conceptual approach. In D. MacLean, P. Saviotti & D. Vinck (eds.), *Management and new technology: Design, networks and strategy* (p.111-129). Bruxelles: Commission of European Union.
- Voglaire, Y. (2020). Quand c'est un designer. *Ocula*, 21(24), 173-186.
- Weller, J.-M. (2010). Comment les agents se soucient-ils des usagers ? *Informations sociales*, 158(2), 12-18. **W**
- Weller, J.-M. & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, 5(1), 32-51.
- Wilson, S. & Zamberlan, L. (2015). Design for an Unknown Future: Amplified Roles for Collaboration, New Design Knowledge, and Creativity. *Design Issues*, 31(2), 3-15.
- Wood, D. & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. **Y**



# Table des figures

<b>Figure 1.</b> Représentation schématique des périmètres des termes publics.....	24
<b>Figure 2.</b> Représentation schématique du périmètre du service public. ....	26
<b>Figure 3.</b> Représentation schématique de la démarche de conception des politiques publiques, réalisée en croisant les informations issues de l'ouvrage <i>Chantiers ouverts au public</i> (Scherer, 2015 : 106-107) et les séquences d'actions proposées par Muller (2018 : 2).....	37
<b>Figure 4.</b> Huit échelons sur l'échelle de la participation citoyenne (Arnstein, 1969).....	41
<b>Figure 5.</b> Courbe de diffusion d'une innovation (Rogers, 1962).....	48
<b>Figure 6.</b> Positionnement des acteurs et degrés d'acceptation de l'innovation (Thou & Vincent, 2018).....	48
<b>Figure 7.</b> Le design de politiques publiques dans l'écosystème du design.....	60
<b>Figure 8.</b> Modèle du double diamant (Design Council, 2004).....	63
<b>Figure 9.</b> Typologie des acteurs de l'action publique (Bornand & Foucher, 2019). ....	65
<b>Figure 10.</b> Capture d'écran du logiciel <i>Airtable</i> présentant les acteurs de l'innovation publique classés par ordre alphabétique. ....	72
<b>Figure 11.</b> Représentation chronologique de l'évolution de la place du design au Lab'.....	75
<b>Figure 12.</b> Page du livrable « les espaces partagés de travail et de convivialité », produit pendant la <i>Transfo</i> . ....	77
<b>Figure 13.</b> Représentation schématique de la structuration du Lab', d'octobre 2018 à décembre 2021. ....	79
<b>Figure 14.</b> Représentation schématique de la démarche de design mise en œuvre par l'équipe du Lab', d'après le modèle du double diamant. ....	83
<b>Figure 15.</b> Photographies d'un atelier avec l'équipe « Rénovation énergétique », le 15 mars 2019.....	84
<b>Figure 16.</b> Photographies de deux démarreurs bienveillants, c'est-à-dire des entretiens avec des élus.....	84
<b>Figure 17.</b> Photographies d'entretiens : sur un marché, dans le bureau d'un professionnel de la rénovation, sur l'exploitation d'un agriculteur, et chez un particulier qui souhaite rénover son logement, en mai et juin 2019. ....	86
<b>Figure 18.</b> Photographie d'un groupe de travail réalisant la synthèse des enquêtes menées pour le projet « Archéologie », le 4 mars 2020.....	86
<b>Figure 19.</b> Photographies d'ateliers de co-conception avec l'équipe projet et les parties prenantes des sujets traités.....	87
<b>Figure 20.</b> Photographies de la mallette de la rénovation énergétique regroupant les solutions prototypées, et la maquette d'un tiers-lieu agricole issu du projet « Agriculture durable ».....	88

<b>Figure 21.</b> Photographie d'une journée d'expérimentation du prototype de la maison de l'orientation, le 5 décembre 2018.....	88
<b>Figure 22.</b> Photographie de la feuille de route du projet « Rénovation énergétique » lors de sa finalisation avec l'équipe projet, en février 2020.....	89
<b>Figure 23.</b> Photographie des livrables des cinq projets sélectionnés, réalisés par le Lab'. ....	90
<b>Figure 24.</b> Photographie d'un « Lab' en résidence » dans les couloirs de l'Hôtel de Région de Toulouse pour présenter l'avancement du projet « Rénovation énergétique » aux agents, le 9 avril 2019.....	91
<b>Figure 25.</b> Représentation schématique de la démarche méthodologique générale. ....	95
<b>Figure 26.</b> Représentation chronologique des projets accompagnés par la démarche de design et observés.....	100
<b>Figure 27.</b> Représentation chronologique du projet « Orientation ». ....	102
<b>Figure 28.</b> Représentation chronologique de la première partie du projet « Lycée de demain ». ....	103
<b>Figure 29.</b> Représentation chronologique de la deuxième partie du projet « Lycée de demain ». ....	104
<b>Figure 30.</b> Représentation chronologique du projet « Agriculture durable ». ....	106
<b>Figure 31.</b> Représentation chronologique du projet « Rénovation énergétique ». ....	108
<b>Figure 32.</b> Représentation chronologique du projet « Archéologie ». ....	110
<b>Figure 33.</b> Représentation chronologique du partenariat entre le Master DIS et la Région Occitanie.....	111
<b>Figure 34.</b> Calendrier du « Tour du projet en 80 jours » indiquant les six étapes où la présence des agents était indispensable. ....	113
<b>Figure 35.</b> Représentation chronologique des projets étudiés et visualisation du nombre d'agents interrogés.....	122
<b>Figure 36.</b> Liste anonymisée des agents interrogés, classés en fonction de leur poste à la Région Occitanie. ....	122
<b>Figure 37.</b> Photographies des retranscriptions d'entretiens lors de la phase de catégorisation des propos des agents.....	126
<b>Figure 38.</b> Capture d'écran du tableau « Projets » (anonymisé), sur le logiciel <i>Airtable</i> .....	128
<b>Figure 39.</b> Capture d'écran du tableau « Propos_agents » (anonymisé), sur le logiciel <i>Airtable</i> . ....	128
<b>Figure 40.</b> Schématisation à la main des liens entre les catégories issues des entretiens des agents. ....	129
<b>Figure 41.</b> Réalisation de la cartographie des acteurs du projet « Agriculture durable », lors d'un atelier avec l'équipe projet, le 12 février 2019.....	138

<b>Figure 42.</b> Cartographie des caractéristiques opérationnelles des projets en fonction de l'implication des participants (Manzini, 2015 : 107).....	139
<b>Figure 43.</b> Classification des acteurs du projet en fonction de leur niveau de mobilisation. . .	140
<b>Figure 44.</b> Représentation schématique du processus de collaboration, d'après les écrits de Manzini (Martin & Ménard, 2021). . . . .	150
<b>Figure 45.</b> Schéma de fonctionnement du construit d'action collective, d'après Crozier et Friedberg (1977).....	161
<b>Figure 46.</b> Photographie des cartes « outil » présentées aux agents lors des entretiens. . . . .	190
<b>Figure 47.</b> Photographies prises lors de la première réunion de l'équipe projet « Rénovation énergétique », le 8 février 2019.....	192
<b>Figure 48.</b> Photographie du « guide enquêteur ».....	193
<b>Figure 49.</b> Photographie des outils utilisés lors d'un entretien pour le projet « Rénovation énergétique », le 17 avril 2019.....	194
<b>Figure 50.</b> Photographie d'un échange au sujet de l'archéologie, dans la gare de Nîmes, le 2 mars 2020. . . . .	195
<b>Figure 51.</b> Photographie d'un groupe de participants devant leur poster de travail, lors du <i>sprint créatif</i> « Agriculture durable » organisé les 1er et 2 octobre 2019. . . . .	197
<b>Figure 52.</b> Photographies d'outils papier utilisés lors des sprints créatifs « Agriculture durable » et « Rénovation énergétique » en octobre 2019. . . . .	197
<b>Figure 53.</b> Capture d'écran d'une partie du <i>board Klaxoon</i> utilisé par les étudiants du groupe ZAE, lors d'un atelier de co-conception en distanciel, le 4 novembre 2020. . . . .	198
<b>Figure 54.</b> Photographie d'un atelier de travail avec l'équipe projet « Rénovation énergétique » le 4 juin 2019 : présentation de la solution sous la forme d'une pièce de théâtre avec des <i>Playmobils</i> .....	201
<b>Figure 55.</b> Photographie d'un atelier de travail avec les conseillers énergie, le 14 juin 2019..	201
<b>Figure 56.</b> Photographie de la mallette contenant les prototypes des différentes composantes du service public de la rénovation énergétique. . . . .	202
<b>Figure 57.</b> Photographie des livrables des cinq projets accompagnés par l'équipe du Lab'...	203
<b>Figure 58.</b> Capture d'écran du dossier « dessins_vectorisés », accessible à tous les agents de la Région Occitanie. . . . .	205
<b>Figure 59.</b> Deux représentations schématiques du parcours « Agriculture durable » : le dessin de travail à la main, réalisé lors d'un atelier, et la version finalisée. . . . .	207
<b>Figure 60.</b> Photographie d'un <i>storyboard</i> , réalisé lors du <i>sprint créatif</i> « Rénovation énergétique », début octobre 2019.....	208
<b>Figure 61.</b> Cartographie présentant la répartition des designers intégrés dans les collectivités françaises, document issu de la revue <i>Horizons Publics</i> de janvier 2022.....	219



---

# ANNEXES

---

## Liste des Annexes

1. Liste des structures liées au design de politiques publiques
2. Grille de questions des entretiens exploratoires
3. Synthèse des entretiens exploratoires
4. Poster *Transfo Occitanie*, septembre 2018
5. Dépliant de présentation du Lab'
6. Affiche de programmation des ateliers du Lab' 2021
7. Proposition d'accompagnement DiTEE
8. Programme du *sprint créatif* « Rénovation énergétique »
9. Affiche synthèse du projet « Agriculture durable »
10. Guide enquêteur
11. Appel à sujet pour le « Tour du projet en 80 jours »
12. Grille de questions des entretiens semi-directifs avec les agents
13. Deux pages du carnet de bord transmis aux agents du « Tour du projet en 80 jours »
14. Synthèses de l'analyse des données empiriques, par catégorie/notion
15. Liste des outils utilisés par le Lab'

## Annexe 1. Liste des structures liées au design de politiques publiques

Nom	Typologie	Ville	Site Internet	Service
@rchipel	Établissement public	Lyon	lab-archipel.fr/	
Aalborg University	Université / École	Copenhague	servicedesignlab.aau.dk/	service design lab
Bloomberg Philanthropies	Fondation indépendante	New York	www.bloomberg.org	Government innovation
Ciudad de Mexico	Collectivité locale	Mexico	www.cdmx.gob.mx/	Laboratorio para la Ciudad
CNFPT	Établissement public	Plusieurs villes en France	www.cnfpt.fr/	
Codesign-it!	Agence	Paris	codesign-it.com/	
Danish Design Center	Établissement public	Copenhague	danskdesigncenter.dk/en	
Département Haut-de-Seine	Collectivité locale	Nanterre	eak.hauts-de-seine.fr/	Les entretiens Albert Kahn
Département Loire Atlantique	Collectivité locale	Nantes	www.loire-atlantique.fr/jcms/services-fr-c_5026	
Design Council	Association	Londres	www.designcouncil.org.uk/	
DITP	Établissement public	Paris	www.modernisation.gouv.fr/mots-cle/ditp	
École de design Nantes Atlantique	Université / École	Nantes	www.lecolededesign.com/recherche-et-design-labs/chaire-design-et-action-publique-innovante/	Chaire Design & Action publique innovante
Estonian Design Center	Établissement public	Tallinn	disainikeskus.ee/en	
Etat'LIN	Établissement public	Nantes	www.prefectures-regions.gouv.fr/pays-de-la-loire/Region-et-institutions/L-action-de-l-etat/Numerique/L-Etat-se-met-sur-son-numerique/Etat-LIN/Etat-LIN-c-est-quoi/#titre	
European Network of Living Labs (ENoLL)	Association	Bruxelles	enoll.org/	
FING	Association	Paris et Marseille	fing.org/	
FutureGov	Agence	Londres et Sheffield	www.wearefuturegov.com/	
Gobierno de Chile	Gouvernement	Santiago	www.lab.gob.cl/	Laboratorio de Gobierno (LabGob)

Nom	Typologie	Ville	Site Internet	Service
Government of Alberta	Collectivité locale	Edmonton	<a href="http://www.alberta.ca/index.aspx">www.alberta.ca/index.aspx</a>	Alberta CoLab
Grrr	Agence	Nantes	<a href="http://www.grrr.design/">www.grrr.design/</a>	
La 27e Région	Association	Paris	<a href="http://www.la27eregion.fr/">www.la27eregion.fr/</a>	
Lab Zéro	Établissement public	Marseille	<a href="http://www.lelabzero.fr/">www.lelabzero.fr/</a>	
Lab-O	Établissement public	Montpellier et Toulouse	<a href="http://www.prefectures-regions.gouv.fr/occitanie/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Transition-numerique-de-l-Etat-et-modernisation-de-l-action-publique/Laboratoire-d-innovations/Laboratoire-d-innovations/Le-Lab-O-kesak-O/">www.prefectures-regions.gouv.fr/occitanie/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Transition-numerique-de-l-Etat-et-modernisation-de-l-action-publique/Laboratoire-d-innovations/Laboratoire-d-innovations/Le-Lab-O-kesak-O/</a>	
LaBase	Établissement public	Bordeaux	<a href="http://www.labase-na.fr/">www.labase-na.fr/</a>	
Luxinnovation	Agence	Luxembourg	<a href="http://www.luxinnovation.lu/">www.luxinnovation.lu/</a>	
MBRCGI	Établissement public	Dubaï	<a href="http://www.mbrcgi.gov.ae/en/home">www.mbrcgi.gov.ae/en/home</a>	
Métropole de Lyon	Collectivité locale	Lyon	<a href="http://www.erasme.org/">www.erasme.org/</a>	Erasme
Nantes métropole	Collectivité locale	Nantes	<a href="http://www.nantesmetropole.fr/">www.nantesmetropole.fr/</a>	Pôle Dialogue citoyen, évaluation et prospective
Nesta	Fondation	Londres	<a href="http://www.nesta.org.uk">www.nesta.org.uk</a>	Government
Pôle Emploi	Établissement public	Paris	<a href="http://www.lelab.pole-emploi.fr/">www.lelab.pole-emploi.fr/</a>	Lab Pôle Emploi
Politecnico di Milano	Université / École	Milan	<a href="http://www.polimi.it/en/">www.polimi.it/en/</a>	Design policy Lab
Public Policies Lab	Association	New York	<a href="http://publicpolicylab.org/">publicpolicylab.org/</a>	
Région Occitanie	Collectivité locale	Montpellier et Toulouse	<a href="http://lelab.laregion.fr/">lelab.laregion.fr/</a>	DCI / Le Lab'
Région PACA	Collectivité locale	Marseille	<a href="http://www.maregionsud.fr/">www.maregionsud.fr/</a>	PACA Lab
Région Pays de la Loire	Collectivité locale	Nantes	<a href="http://www.paysdelaloire.fr/">www.paysdelaloire.fr/</a>	
The insperience.co	Agence	Nantes	<a href="http://www.theinsperience.co/">www.theinsperience.co/</a>	
Ti Lab	Établissement public	Rennes	<a href="https://twitter.com/tilabbretagne">twitter.com/tilabbretagne</a>	
UK Government	Gouvernement	Londres	<a href="http://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/">openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/</a>	Policy Lab
User Studio	Agence	Paris	<a href="http://www.userstudio.fr/">www.userstudio.fr/</a>	Service Lab
Ville de Paris	Collectivité locale	Paris	<a href="http://www.paris.fr/">www.paris.fr/</a>	Paris Lab
Vraiment vraiment	Agence	Paris	<a href="http://www.vraimentvraiment.com/fr">www.vraimentvraiment.com/fr</a>	

## **Annexe 2.** Grille de questions des entretiens exploratoires

Quel fonctionnement vis-à-vis de la collectivité / de l'administration ?

Composition du Lab' / service et fonctionnement ?

Si designer présent, quel lien avec les autres agents ?

Quels objectifs ?

Portage hiérarchique ? Politique ?

Evolution depuis sa création ?

Quels types de projet ?

Quelle méthodologie ? Quelles inspirations ?

Quel suivi ? Quelles suites ?

Quelle implication des agents publics ?

Existence d'une communauté ? interne / externe

Quelle communication ?

Des formations, des rdv, des ateliers, des événements ?

Evolution personnelle. Changements observés.

Retour d'expérience et vision pour la suite.

Questionnements sur le sujet.

### Annexe 3. Synthèse des entretiens exploratoires

Nom	Structure	Date	Objectifs de la rencontre
Marthe Pommié Julie Sifre	Cheffes de projet au Lab Zéro, préfecture de Région Sud	19-sept-19	En savoir plus sur le fonctionnement du Lab', les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents
Anaïs Triolaire Natacha Crimier	Designer et cheffe de projet au Labo de la Région Sud	20-sept-19	En savoir plus sur le fonctionnement du Lab', les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents
Olivier Ryckewaert	Indépendant, acteur de l'innovation publique	18-oct-19	Connaître son point de vue sur le design de politique publique, son évolution, ses apports et les prochaines étapes à franchir
Florian Graveleau	Chef de service innovation et animateur du Lab'	21-oct-19	En savoir plus sur le fonctionnement du service et du Lab', les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents
Claire El-Gammadi Laura PetitJean Martin Delhumeau	Directrice de projet et 2 designers du Lab' de la Région Pays de la Loire	21-oct-19	En savoir plus sur le fonctionnement du Lab', les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents
Jacky Foucher	Designer et co-fondateur de l'agence Grrr	22-oct-19	Connaître son point de vue sur le design de politique publique, son évolution, ses apports et les prochaines étapes à franchir

<b>Apports</b>
<p>Lab' co-porté pas plusieurs acteur, largement animé par "Marseille Solutions" (acteur privé). « Le partenaire <b>extérieur</b> c'est hyper important, ils peuvent tout dire. »</p> <p>Reconnaissance par le <b>portage</b> politique et la <b>communication des résultats</b> (indicateurs).</p> <p>Des projets rapides, avec des problématiques <b>concrètes</b> et l'embarquement des agents. « L'important c'est de vivre l'innovation. Etape par étape pour convaincre. » Mise en place de formations pour les agents.</p> <p>Des difficultés pour les agents en raison de la <b>confrontation</b> entre la posture d'innovation optimiste et leur poste classique où ils doivent appliquer les règles. Marthe et Julie font le même constat, elles en ont marre de se battre. « Je ne peux pas revenir à ce que je faisais avant. » &gt; elles ont toutes les 2 changer de poste.</p>
<p>De plus en plus de <b>valorisation</b> et de légitimité, grâce aux bons retours des directions. Succession de 3 DGS, actuellement un pragmatique qui attend les résultats. <b>Légitimité</b> à conquérir au démarrage des projets.</p> <p><b>Intégration des agents</b> dans les projets, 2 attitudes: ceux qui consomment et s'en vont, ceux chez qui elles observent des changements irréversibles. Dans quelle mesure les gens étaient prêts à changer ?</p> <p>Des formations pour les encadrants et un cycle innovation publique avec le Cnfpt. À quoi on essaye de former les agents ? Visualisation en poupées russes : <b>état d'esprit</b> &gt; impact de l'<b>environnement</b> (collègues, hiérarchie) &gt; <b>démarche</b> de créativité &gt; <b>outils</b> et méthodes accessibles.</p> <p>Importance des <b>personnes</b> et du <b>réseau</b>. (ex: LabforLab, réseau régional ; et communauté interne).</p>
<p>Importance de la <b>formation / sensibilisation</b> des agents publics afin d'acquérir des réflexes et travailler correctement avec des designers. Former à la culture, au <b>sens</b>, à l'<b>état d'esprit</b>, et pas seulement aux méthodes et outils. Difficultés des agents à lâcher prise, à <b>diverger</b>.</p> <p>Nécessité d'un <b>langage commun</b>, d'un outil de traduction ou d'une connaissance minimale réciproque entre design et administration.</p> <p>Existe-t-il un moment de <b>bascule</b> ? Les agents ont-ils des prédispositions ?</p> <p>Parfois les agents travaillent avec le design parce que leur sujet est trop complexe, par <b>contingence</b>.</p>
<p>Impact important de la <b>personnalité</b> des personnes dans le fonctionnement des Labs. Des expériences différentes selon les contextes des collectivités. Des <b>directions</b> claires au démarrage, un cap, le <b>pourquoi</b> avant le comment. Puis des exemples et l'<b>effet rebond</b> des projets.</p> <p>Le Lab' comme <b>connecteur entre les services</b>, espace de croisement. Centre de ressources, de documentation et de lien avec l'extérieur, puis devenu incubateur de projets collectifs.</p> <p>Vise une <b>transformation</b> radicale, promeut le droit individuel à l'initiative.</p> <p>Difficulté pour embarquer l'encadrement intermédiaire, question d'ego + sujet de la mise à l'échelle.</p>
<p>Long historique du Lab', avec des hauts et des bas ; actuellement un lieu et une équipe qui accompagne des projets et anima un réseau interne. Des difficultés à définir leur <b>rôle</b> et leur place.</p> <p>Des difficultés à <b>embarquer</b> les agents et à avoir des garanties sur la suite des projets. D'abord travailler avec ceux qui ont <b>envie</b>, qui ont l'ouverture d'esprit et la volonté de <b>questionner</b> et de changer. Importance d'un <b>environnement</b> propice.</p>
<p>Nécessité pour les designers de passer du temps au sein même d'une administration sans y rester trop longtemps pour garder un <b>regard extérieur</b> et un esprit disruptif.</p> <p>Transmettre une <b>posture</b> aux agents, pas des outils. Les changements sont fragiles. Ils voient des changements sur des personnes, sur des projets, mais pas sur les administrations. Problème de culture ; les élus et agents ne sont pas prêts à <b>questionner</b> leurs projets. Quel est l'objectif ? Un simple changement de pratiques ou une <b>transformation</b> de l'administration ?</p> <p>Le design est <b>politique</b>, il faut lui redonner du sens. « Le but ultime c'est de nourrir le <b>débat</b>, de faire qu'il y a débat. » Ouvrir le <b>dissensus</b>, voir les avis divergents, et ensuite aller vers du compromis. Cependant tous les designers ne visent pas la transformation ... « Je suis rassuré quand je vois des gens qui se posent des</p>

Amandine Babarit Magali Marlin	Chargées de mission au Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective de la Métropole de Nantes	22-oct-19	En savoir plus sur le fonctionnement du service, les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents
Clémence Montagne	Enseignante chercheuse au Care Design Lab, Chaire design et action publique	23-oct-19	Son regard sur le design de politique publique, les projets de la chaire dans ce domaine
Karine Amiot puis Anne-Laure Guillerme	Conseillère formation et chargée de mission au Lab' EtatLIN, préfecture de Région Pays de la Loire	24-oct-19	En savoir plus sur le fonctionnement du Lab', les projets accompagnés
Bassem Asseh	Adjoint au maire de Nantes, chargé du dialogue citoyen et de la co-construction	24-oct-19	En savoir plus sur la place du design et de la co-conception, les projets mis en place, et le rôle des élus
Stéphane Vincent	Délégué général de la 27e Région	13-nov-19	Connaître son point de vue sur le design de politique publique, son évolution, ses apports et les prochaines étapes à franchir
Joaquin Collao	Chef de projet au Laboratorio de Gobierno (Chile)	21-nov-19	En savoir plus sur le fonctionnement du Lab' chilien, les projets accompagnés, et ce qui est mis en place avec les agents (La RED)
Antoine Foucault	Directeur du Lab' de la Région Occitanie	25-nov-19	Mieux saisir les finalités du Lab' et les objectifs des trois branches d'action
Julien Defait	Designer à la 27e Région	17-déc-19	Connaître son point de vue sur le design de politique publique, son évolution, ses apports et les prochaines étapes à franchir

<p>Accompagnement méthodologique et montée en compétence collective sur le dialogue citoyen. <b>Formation</b> des agents, animation de réseaux. Espace de <b>transversalité</b>. <b>Portage</b> politique fort.</p> <p><b>Capitalisation</b>, dissémination et prospective.</p> <p>Importance du <b>tiers-garant</b>, des prestataires qui animent les dialogues citoyens. Le design comme <b>catalyseur</b> et <b>traducteur</b> de l'expertise d'usage.</p>
<p>Le codesign comme impératif pour aller à la <b>confrontation</b> en permettant l'expression de chacun et le débat. Important d'impliquer tous les acteurs et de mutualiser ce qui est fait pour avancer. Les projets doivent être <b> systémiques</b>.</p> <p>Questionne la <b>transférabilité</b> des méthodes du design à l'étranger (question de la culture locale).</p>
<p>Le Lab est un lieu et une offre de service. Avant tout un <b>état d'esprit</b> qui favorise la transversalité et l'intelligence collective. Important d'apprendre en faisant.</p> <p><b>Chronophage</b>, besoin de temps et d'une confiance de la hiérarchie.</p>
<p>Travail <b>collectif</b> entre 3 parties prenantes : les citoyens, les élus et les agents. Complexité des sujets, il faut inclure les citoyens dans la conception.</p> <p><b>Impulsion</b> forte nécessaire du candidat (de la hiérarchie) pour que l'horizontalité fonctionne &gt; "l'horizontal marche parce que la verticalité le dit" (paradoxal).</p> <p><b>Culture</b> du dialogue citoyen à Nantes, culture politique locale, depuis les années 90.</p>
<p>Pas d'<b>effet</b> neutre des démarches de design sur les agents ; des effets positifs comme négatifs (collatéraux). Des injonctions paradoxales, une forme de <b>strabisme divergent</b>. Adopter une démarche <b>responsable</b> pour réduire les risques : des <b>prérequis</b> avant d'embarquer, un soutien hiérarchique, du temps, une légitimité.</p> <p>Le Labo n'est pas la seule hypothèse, il faut préparer une nouvelle génération d'agents, construire une coalition interne, basée sur des <b>valeurs</b>. Le Labo comme qqch de plus <b>structurant</b>.</p> <p>Intérêt pour les <b>rituels</b>, les situations types, ainsi que les projets d'administration.</p>
<p>Volonté de <b>décentraliser</b> les méthodes utilisées au Lab' pour avoir plus d'impact. Des accompagnements de projets basés sur le double-diamant. Une <b>formation-action</b> des agents.</p> <p><b>Appropriation</b> de la démarche, les agents questionnent différemment le problème.</p> <p><b>Communauté</b> des innovateurs (La RED), volonté d'être nombreux pour une vraie transformation publique : connecter les acteurs, apprendre et partager des solutions. Programme de formation et organisation d'événements.</p>
<p>Volonté d'<b>autonomiser</b> une communauté d'agents qui puissent réinterroger les choses, travailler en collectif, faire des essais et faire des propositions visuelles et diverses. Besoin de mettre en confiance et d'<b>accompagner</b>. Objectif sociétal plus que politique ; on est au début d'un changement.</p> <p>Du design <b>systémique</b>, un <b>déploiement</b> à chaque nouveau dispositif (sans forcément passer par le Lab'). Avoir une capacité d'anticipation plus forte.</p>
<p>Evolution de l'approche design de politiques publiques : d'abord une application du design pour améliorer les services publics, puis un intérêt pour <b>accompagner</b> l'évolution des agents, agir socialement. Important d'impliquer les élus et la hiérarchie. Croiser la politique et le design.</p> <p>Volonté de prendre soin des <b>formes</b>, être présent dans la vie des politiques publiques. "L'outil essentiel du design c'est le <b>dessin</b>." Le design comme vision du monde, comme manière particulière de concevoir les choses. Recréer du <b>sensible</b>.</p> <p>Accompagner les agents à travailler avec des designers ; des différences <b>culturelles</b>. Travailler en <b>transversalité</b>, mettre tous les acteurs autour de la table, transmettre le <b>pourquoi</b>. Poser le <b>cadre</b>. Attention à ce que les agents aient des marges de manoeuvre.</p>



## Qu'est ce que c'est ?

La Transfo, c'est un programme de formation-action qui a contribué à la création du **Lab'** : **nouvelle fonction «innovation» au sein de la Région.**

## Un lab' ? Mais pour quoi faire ?

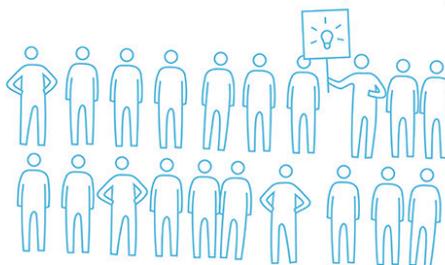
- Construire la nouvelle Région en explorant de nouvelles méthodes de travail.
- Innover dans les pratiques managériales et les politiques publiques.
- Développer des solutions centrées sur l'observation des besoins réels des usagers, l'empathie, la créativité et l'expérimentation.

## Sur combien de temps ?

- **18 mois de test** « en situation réelle » de la fonction innovation, ses méthodes, son fonctionnement.

## Comment ça se passe ?

L'objectif était de réunir **20 ambassadeurs**, c'est à dire un groupe de **20 agents volontaires**, représentatifs de la diversité du personnel.



- Cette équipe a été invitée à construire collectivement, étape par étape, les méthodes, approches et outils du Lab', adaptés à la collectivité et à son organisation ainsi qu'aux projets et politiques choisis comme terrains d'essais.

Les agents participants ont été progressivement formés à ces méthodes dans une logique d'expérimentation et d'autonomisation.

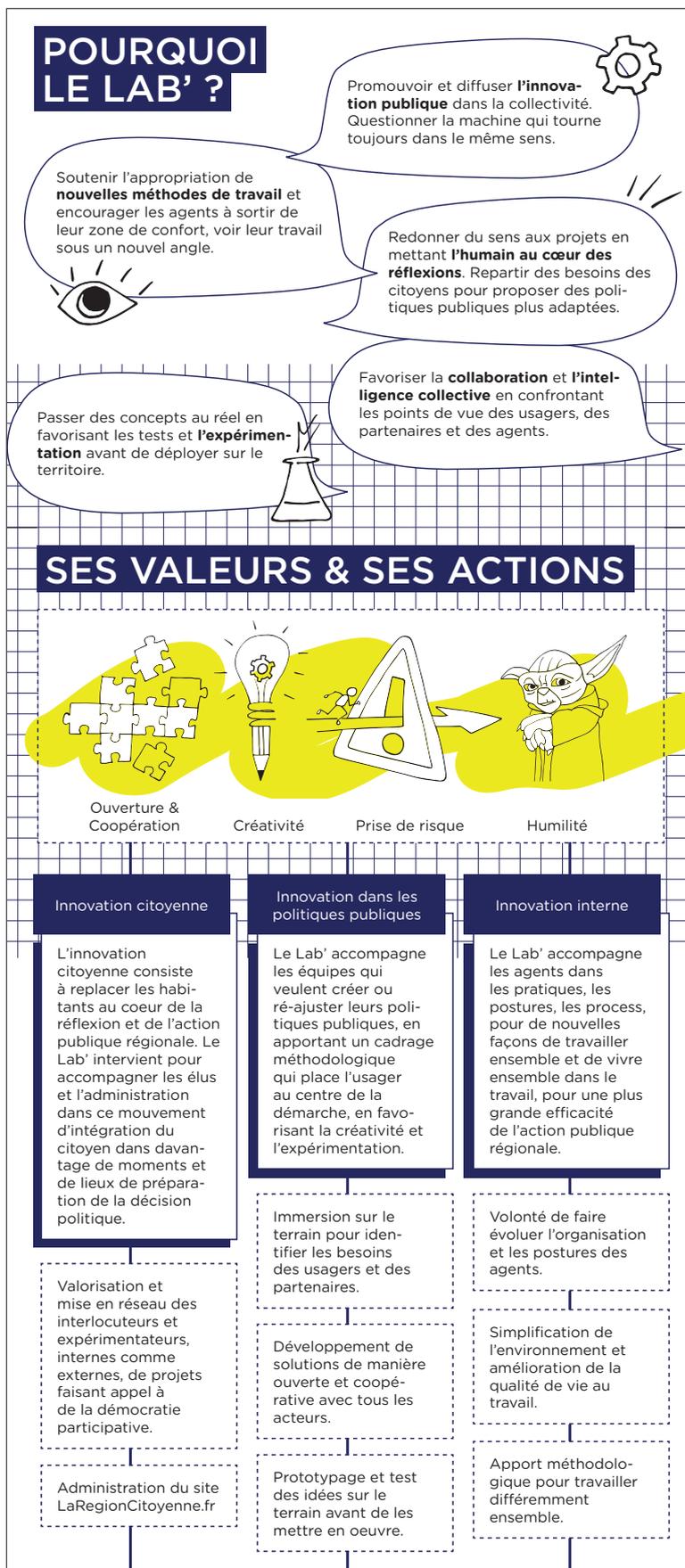
## Quelle implication pour les agents ?

- La participation des ambassadeurs était de **2 à 3 jours par mois** pendant les 18 mois du programme, à partir du 20 Mars 2017.

## Les premières sessions



## Annexe 5. Dépliant de présentation du Lab'



Annexe 6. Affiche de programmation des ateliers du Lab' 2021

**Captivez votre auditoire avec des présentations qui claquent** (1h30)

**Encouragez les bons comportements grâce aux nudges** (1h)

**(Re)découvrez le site participatif [laregioncitoyenne.fr](http://laregioncitoyenne.fr)** (1h)

**Décryptez la Convention Citoyenne de l'Occitanie avec nous!** (1h)

**Suivez la démarche usagers** (1h)

**Expérimentez le world café** (1h)

**Finissez-en avec les réunions ratées!** (1h30)

**Appréhendez les budgets participatifs** (1h)

**Détails et inscriptions sur la page intranet du Lab'**

**Programmation des ateliers du Lab'**  
Ressources > Innovation >  
Agenda > Programmation du Lab'

La Région Occitanie LE LAB'

## Annexe 7. Proposition d'accompagnement DiTEE



### NOTRE COMPREHENSION DU SUJET

Le logement est un des poste de consommation d'énergie les plus importants en France, tout comme les transports. Réduire les consommations par la rénovation énergétique de l'habitat est une priorité, aussi bien au niveau régional (trajectoire Région à énergie positive) que national.

Depuis de nombreuses années, des aides et des accompagnements ont été mis en place, par la Région (éco-chèque), l'ADEME (Espaces info-énergie, plateformes de la rénovation énergétique), l'Etat (avantages fiscaux, aides de l'ANAH, ...) et de nombreux territoires se sont mobilisés (EPCI, Pays, ...).

Cependant, le nombre de logements rénovés n'augmente pas assez vite pour répondre aux objectifs fixés en matière de transition énergétique. L'offre de services publics est peu lisible, l'éco système des aides est complexe et mal identifié par le particulier.

Depuis 2015, la loi indique que les Régions doivent mettre en place un Service Public de la Performance Énergétique de l'Habitat (SPPEH). L'ADEME a proposé l'expérimentation de ce SPPEH en Occitanie. La Direction de la Transition Ecologique et Energétique (DiTEE) s'est saisie de cette proposition et a souhaité faire appel au LAB' pour l'accompagner sur ce projet, afin de l'aborder avec de nouvelles méthodes.

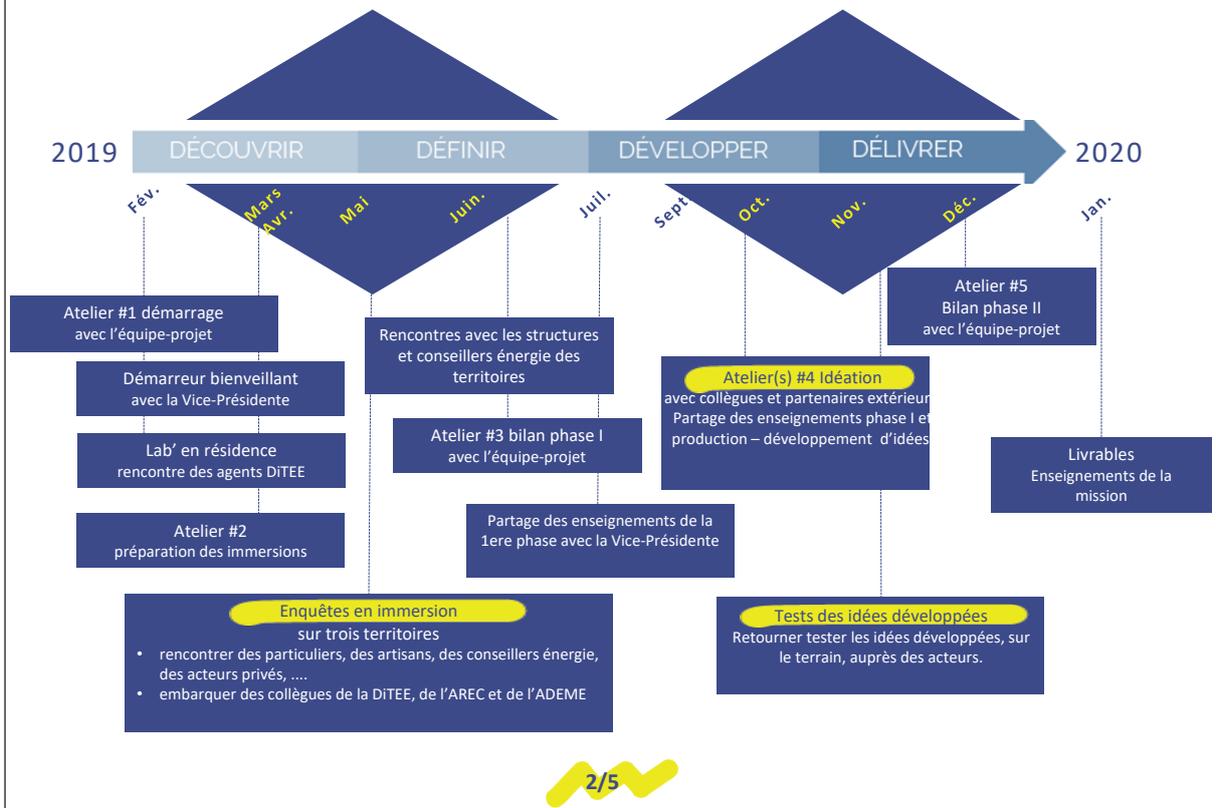
La DiTEE a souhaité associer à l'équipe projet :

- l'ADEME pour mettre à profit son expertise,
- l'AREC (Agence Régionale Energie Climat) qui a la mission de mettre en place un dispositif de tiers financement à destination des ménages qui souhaitent rénover leur logement.

### ... et des attentes spécifiques liées à la mission

- **« Faire un pas de côté pour revenir aux fondamentaux »**  
Il s'agit d'un sujet sensible et d'actualité, la méthode proposée par le LAB' doit contribuer à dépassionner le débat, et permettre la co-construction d'idées nouvelles, en repartant du besoin des usagers.
- **« Rebattre les cartes pour reconstruire depuis la base »**  
L'équipe-projet attend un cadrage méthodologique permettant de se focaliser sur l'essentiel, pour avancer et éviter l'impasse.
- **« Impliquer tous les acteurs »**  
Un des objectifs est de co-construire le SPPEH en Occitanie, en embarquant les partenaires associés à la démarche (AREC, ADEME), les équipes de la Région ainsi que les autres acteurs régionaux et locaux de la rénovation énergétique.
- **« Flexibilité et humilité »**  
Travailler autrement pour inspirer un service public régional répondant aux besoins des acteurs, sans se contraindre par l'existant.

## NOTRE PROPOSITION D'ACCOMPAGNEMENT



### La méthode

La méthode proposée vise à alimenter la réflexion de l'équipe-projet de la DITEE et des partenaires AREC et ADEME, pour les aider à proposer un Service Public Régional de la Performance Energétique de l'Habitat (SPPEH).

Elle propose d'abord de re-questionner cette politique, en repartant de la vision des élus et des agents.

Elle propose ensuite de remettre l'utilisateur final au centre de la démarche. Ici, les particuliers et les artisans.

Les rencontres réalisées pendant l'enquête en immersion doivent permettre de dégager les grands besoins dans le contexte actuel et dans la perspective de la mise en place d'un SPPEH.

La méthode est basée avant tout sur une approche qualitative et itérative. C'est pourquoi différents temps de travail sont prévus avec l'équipe-projet pour conforter la vision issue des immersions.

Ces ateliers sont l'occasion de développer, de manière ouverte et coopérative, des idées en adéquation avec les besoins.

Ces idées sont ensuite testées sur le terrain afin d'en valider la pertinence, et de tirer de nouveaux enseignements.

Les enseignements issus de chaque étape doivent permettre d'alimenter la réflexion de l'équipe-projet.

### FACTEURS CLES DE REUSSITE



Une équipe-projet impliquée et mobilisée pour participer aux différentes étapes de la mission, dont en particulier les immersions et ateliers.



L'envie de sortir des postures institutionnelles en se donnant les moyens d'avancer et d'être à l'écoute des besoins des acteurs comme colonne vertébrale de la démarche.



Assurer une bonne collaboration, tout au long de la mission, entre l'équipe-projet de la DITEE, de l'AREC, de l'ADEME et du LAB' pour une bonne appropriation des résultats en continu et une bonne diffusion en interne.

**3/5**

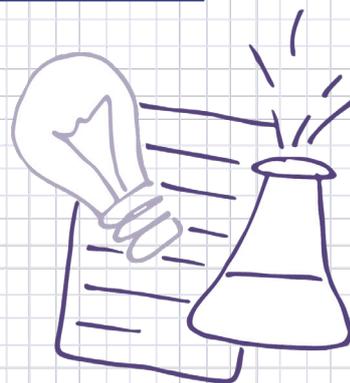
## RESULTATS ATTENDUS

La production d'idées pour la mise en place d'un SPPEH, co-construit avec les partenaires et testés auprès d'eux.

Participer à l'atteinte des objectifs ambitieux de la trajectoire Région à Energie Positive tout en améliorant le service rendu aux usagers.

En écho, l'appropriation de cette vision par les élus, en particulier la Vice-Présidente, dans la perspective d'une évolution de la politique régionale.

Enfin, l'adhésion d'un grand nombre de partenaires à la démarche et à la vision qui en résultera.



4/5

## NOTRE EQUIPE



Julie COUHET-GUICHOT

CHEFFE DE PROJET  
S.P.P.E.H  
au LAB'



Nicolas TRILLAUD

RESPONSABLE  
Innovation dans les politiques  
publiques  
au LAB'



Alice MARTIN

DESIGNER  
Doctorante  
au LAB'

5/5

# SPRINT CRÉATIF

## RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

### MARDI 08 OCTOBRE

9h30 Accueil

10h Introduction collective

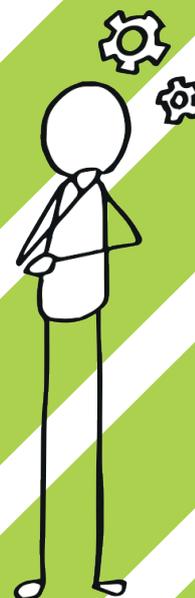
10h45 Appropriation de la démarche et des défis

13h Repas .....

14h Inspiration et idéation

17h30 Sélection des idées

18h Fin de journée



### MERCREDI 09 OCTOBRE

8h30 Reprise en douceur

9h Pitch des idées retenues

9h30 Développement des solutions

Repas .....

15h Pitch des solutions développées

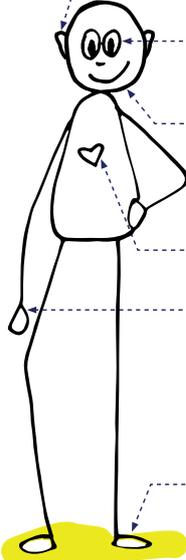
16h30 Fin de journée





## Annexe 10. Guide enquêteur

### ÊTRE ENQUÊTEUR



- à l'écoute, attentif et respectueux
- curieux, cherche à comprendre le point de vue de l'autre
- accueillant, bonne humeur et motivation affichées
- bienveillant, sans jugements
- posture neutre, ne prend pas parti, se laisse surprendre, qu'il soit expert ou non
- prend le temps, ne cherche pas l'exhaustivité ou la quantité

En introduction, les enquêteurs se présentent comme « agents Région » et expliquent succinctement le sujet de l'enquête.



**Journaliste**  
Interroge les usagers, les acteurs, à partir d'une trame de questions tout en restant ouvertes aux digressions.



**Scribe**  
Prend note des propos de la personne interrogée et pense aux citations qui en disent long.



**Observateur**  
Souvent également scribe, il observe l'environnement et s'intéresse aux informations non verbales transmises par les usagers.



**Photographe**  
Prend des photos de la situation, en variant les vues : vue d'ensemble, détails, portraits\*, ...  
Mieux vaut trop que pas assez de photos.

\*Prenez soin de demander à vos interlocuteurs s'ils acceptent d'être pris en photo, sinon de dos.

# GUIDE ENQUÊTEUR



**Pour qui ?**

Les agents qui vont aller sur le terrain avec le LAB' dans le cadre d'un projet accompagné.

Et tous les curieux qui veulent en savoir plus sur le principe de l'enquête en immersion.

**Pour quoi ?**

Mieux appréhender les immersions à venir. Répondre à vos questions et lever vos doutes.  
Même s'il vous faudra accepter de vous laisser surprendre par la méthode et les outils proposés par le Lab'.

### ENQUÊTE

n.f.

1. DROIT. Recherche systématique de la vérité par l'interrogation de témoins et la réunion d'éléments d'information.
2. Toute recherche, menée dans des secteurs variés en recueillant les réponses et témoignages des personnes ou en rassemblant des documents, donnant lieu à un rapport écrit.

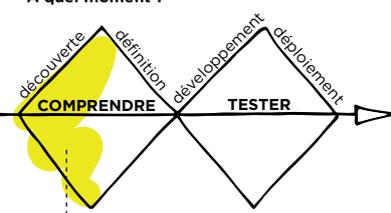
**Pourquoi ?**

Se confronter à la réalité du terrain en mettant le pied dans le quotidien de l'utilisateur.  
Emmagasiner des données pour mieux comprendre le sujet et les problématiques des différents acteurs.  
Faire émerger les besoins, les problématiques et les bonnes idées des acteurs sur le terrain.



- qualitatif** plutôt que quantitatif
- non-exhaustif** mais une variété de points de vue
- inattendu** sans idées reçues

**À quel moment ?**



Les grandes étapes d'une démarche « design de service ».

Inspirations, recherches pour voir ce qui se fait « ailleurs ».

Enquête en immersion pour observer et interroger les acteurs sur le terrain.

Confrontation des points de vue de chacun des acteurs.

**Quel intérêt pour vous ?**

Mieux connaître les points de vue des acteurs sur des sujets qui vous concernent.

Renouveler votre regard sur votre sujet en le reconnectant avec les besoins du terrain.

Travailler autrement, avec l'équipe et les partenaires. Sortir de votre quotidien.

S'impliquer dans une transversalité qui fonctionne.

« L'enquête en immersion nous a permis d'aller à la rencontre des usagers, d'être à leur écoute et d'identifier leurs préoccupations. Cette démarche permet à chacun de prendre du recul sur son activité quotidienne. »  
Benoît CELIE, Directeur de la Direction de la Maîtrise d'Ouvrage Educative.

« L'intérêt c'est de ne pas avoir de filtre et de voir directement les personnes et les lieux concernés. »  
Frédéric BARIANT, Chef de projet à la Direction de la Coordination de l'Innovation / Le Lab'.

## QUELQUES MÉTHODES

### Entretiens

Poser des questions plus ou moins larges, à partir d'un guide d'entretien, pour recueillir des témoignages, des retours d'expériences et des opinions personnelles. Il est possible de réaliser un parcours « usager » avec la personne rencontrée.



### Shadowing

Suivre la personne, telle son ombre, pour vivre avec elle les événements, partager son expérience et recueillir des informations plus objectives.



### Focus group

Regrouper des usagers aux profils variés pour confronter leurs points de vue et générer des réflexions et idées collectivement. Favoriser la bienveillance et la convivialité.

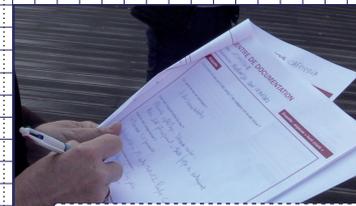
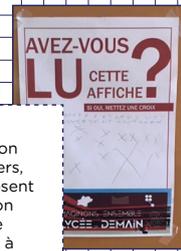
### Cartes à réaction

Préparer des cartes avec des visuels et des propositions décalées, utopiques, critiques. Questionner les usagers sur leur ressenti, leur réaction et leurs idées face à ces cartes.



### Mur d'expression

Support d'expression libre pour les usagers, ces « murs » proposent une grande question à laquelle répondre ou une thématique à laquelle réagir. Ces outils autonomes encouragent la participation massive et rapide sur des questions précises.



### Questionnaires

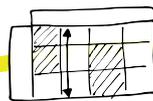
Outil de sondage récurrent, il peut être utilisé en autonomie par les usagers. La formulation des questions, les options de réponses, l'organisation et l'aspect du document doivent faire l'objet d'un soin particulier.

Pour en savoir plus  
lelaboccitanie@laregion.fr

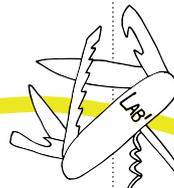


## ACCOMPAGNEMENT DU LAB'

### 1. Organisation

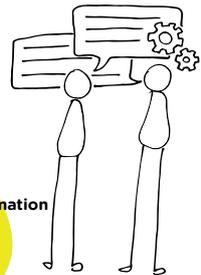


Contact avec les acteurs locaux, prise de rdv, organisation du planning et de la logistique.



Outils d'enquête adaptés à chaque acteur et contextualisés.

### 2. Formation



En amont ou le jour même, en présentiel. Présentation des méthodes, outils et déroulé de la journée.

### 3. Encadrement et participation



Cadrage des équipes. Présence pendant les rendez-vous pour mixer experts du sujet et agents du Lab'. Animation de debriefings « à chaud ».

### 4. Capitalisation et restitution

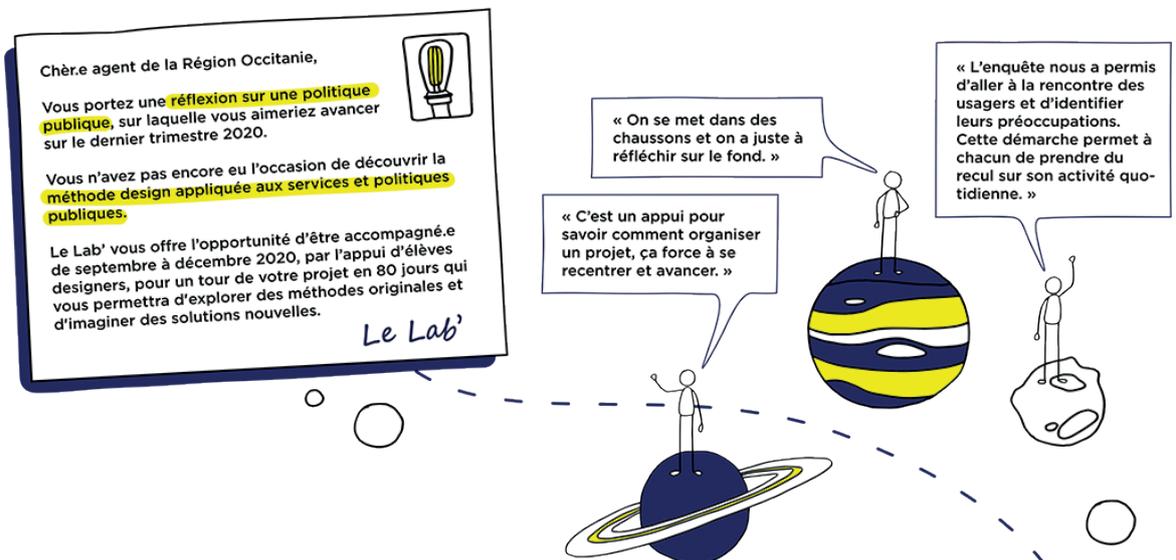


Documentation le jour de l'enquête (notes, photos, croquis, ...)



Exploitation de la matière et réalisation d'un livrable.

## Annexe 11. Appel à sujet pour le « Tour du projet en 80 jours »



### LE LAB' VOUS GUIDE

Le Lab' organise ce partenariat avec le Master Design de l'Université de Nîmes et sera garant du bon déroulé de cette mission.

Au sein de la DCI - Le Lab', le service « innovation dans les politiques publiques » accompagne les directions qui veulent créer ou ré-ajuster leurs politiques publiques, en apportant un cadrage méthodologique fortement inspiré du design de service. Ces trois dernières années, une dizaine de projets ont été accompagnés (la création de l'Agence régionale de la Biodiversité, l'ambition Lycée de Demain, la création du service public intégré de la rénovation énergétique, la stratégie pour une agriculture durable, et bien d'autres encore).



### NOS OBJECTIFS

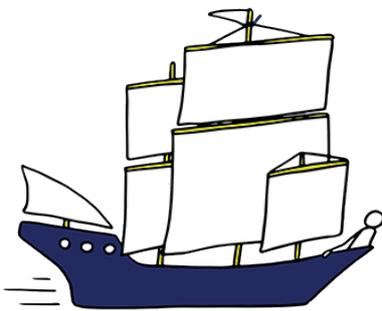
- Vous aider à avancer rapidement sur votre projet.
- Agir en repartant des besoins des usagers et des partenaires et en co-construisant les solutions avec eux.
- Vous faire découvrir la démarche de design de service en la pratiquant, en particulier si vous n'avez jamais travaillé avec l'équipe "innovation dans les politiques publiques".
- Vous permettre de tester de nouveaux outils et méthodes de travail.
- Créer une émulation collective autour de votre projet (avec des temps forts partagés : commande, ateliers, restitution).



## VOS COMPAGNONS DE ROUTE

Les **étudiants en 2e année du Master Design Innovation et Société** de l'Université de Nîmes, vous accompagneront dans ce voyage au coeur du design de politique publique. Ensemble, vous ferez le tour de votre projet : de la reformulation du problème vu de vos usagers, à la production de nouvelles solutions pour y répondre.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à consulter le site internet du Master : <https://dis.unimes.fr/>



## EMBARQUEZ DANS L'AVENTURE !

Vous avez un problème à résoudre, un défi à relever en lien avec une politique publique.

Vous êtes motivé.e pour questionner ce problème, partir des besoins du terrain et impliquer les usagers et les partenaires dans la construction de solutions. Vous avez envie de découvrir le design de politique publique.

Un responsable de ce projet peut se mobiliser tous les mercredis de mi-septembre à mi-décembre pour le pilotage et la mise en oeuvre de la mission.

Proposez votre sujet au Lab' avant le 29 mai !

## LES DESSOUS DE LA CANDIDATURE.

Envoyez votre candidature sur l'adresse mail du Lab' : [lelaboccitanie@laregion.fr](mailto:lelaboccitanie@laregion.fr)

**Format libre, soyez créatifs !**

(même une vidéo réalisée avec votre portable)

Votre projet sera analysé par l'équipe du Lab' pour valider que la mobilisation de designers semble en effet pertinente compte-tenu de l'ambition, la localisation, vos attentes, etc.

Quelques éléments incontournables :

- ✓ **Sujet problématique, défi** : description du contexte et du problème identifié. Quel est le besoin derrière le sujet ? y'a-t-il une attente politique ?
- ✓ **Protagonistes** : présentation des agents impliqués. Qui est à l'initiative de la candidature ? qui soutient le projet dans la hiérarchie ? Nom du ou de la cheffe de projet, son poste et son lien avec le sujet ? Le déroulé dépend-il d'autres personnes ? qui ? comment ?
- ✓ **Dates importantes** : dates à connaître et échéances. Confirmer la disponibilité du cheffe de projet. Combien de temps dédié à ce sujet ? Préciser les congés prévues (si elles sont connues).
- ✓ **Attentes/motivations** : préciser les apports pour le projet et pour vous. Par rapport aux résultats, mais aussi par rapport à la méthode.

*On vous attend !*

## Annexe 12. Grille de questions des entretiens semi-directifs avec les agents

### Entretiens avec les agents accompagnés par l'équIPP.

Toutes les questions concernent ton expérience et ton avis personnel sur le sujet. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Positionnement recherche. Me dire le positif comme le négatif.

#### Avant le projet

Comment tu t'es retrouvé dans un projet accompagné par le Lab' ? (Intérêt personnel, obligation par la hiérarchie, etc.) Pourquoi cet accompagnement ? Quel besoin ? Qu'est-ce qui manquait pour le faire sans ?

Attentes initiales ? Qu'est-ce que tu attendais ?

Connaissances de la démarche de design ? déjà expérimenté ? Travail avec un designer ?

#### Pendant le projet

##### La démarche de design

Si tu devais expliquer la démarche.

Ton rôle (vis-à-vis du Lab' / des acteurs) ?

Souvenir marquant ? révélation ? difficulté ?

Une étape dont tu aimerais parler ? (Cf. double diamant)

Plus-value pour le projet ?

##### L'accompagnement

Rôle du design ? du Lab' ? Quel apport / plus-value ?

Éléments peu adaptés aux pratiques de la collectivité ?

Outil marquant ? intéressant ? curieux ?

Un outil dont tu aimerais parler ? (Cf. cartes outils)

##### La collaboration

Apport du travail en équipe-projet ? implication des acteurs et usagers ? mobilisation des élus ?

Effets de la collaboration sur la réussite du projet ?

Difficultés rencontrées ? situation de vulnérabilité ?

#### Après le projet

Depuis la fin de l'accompagnement ? Quels évolutions / changements ?

Pratiques nouvelles ? poursuite ? management ?

Qu'est-ce qui devrait changer dans les pratiques de conception de la collectivité ?

Attentes et envies pour la suite ? Ce qui te questionne en ce moment ?

Autre chose ?

#### Identité

Nom / prénom / âge / H/F

Temps à la Région ? / à ce poste ? / intitulé du poste / management ?

**Annexe 13.** Deux pages du carnet de bord transmis aux agents du  
« Tour du projet en 80 jours »

**Mercredi 23 Septembre – Commande**

Présentation des sujets et préparation des enquêtes

Prénom :



**LA CONFIRMATION** – Je m'en doutais mais là c'est sûr !

**LA BONNE SURPRISE** – Je ne m'y attendais pas forcément.

**L'APPRENTISSAGE** – Le truc que j'ai appris.

**MA SATISFACTION PERSO** – Le truc dont je suis fier-e !

## Mercredi 30 Septembre – Enquête

Entretiens auprès des usagers et des acteurs concernés

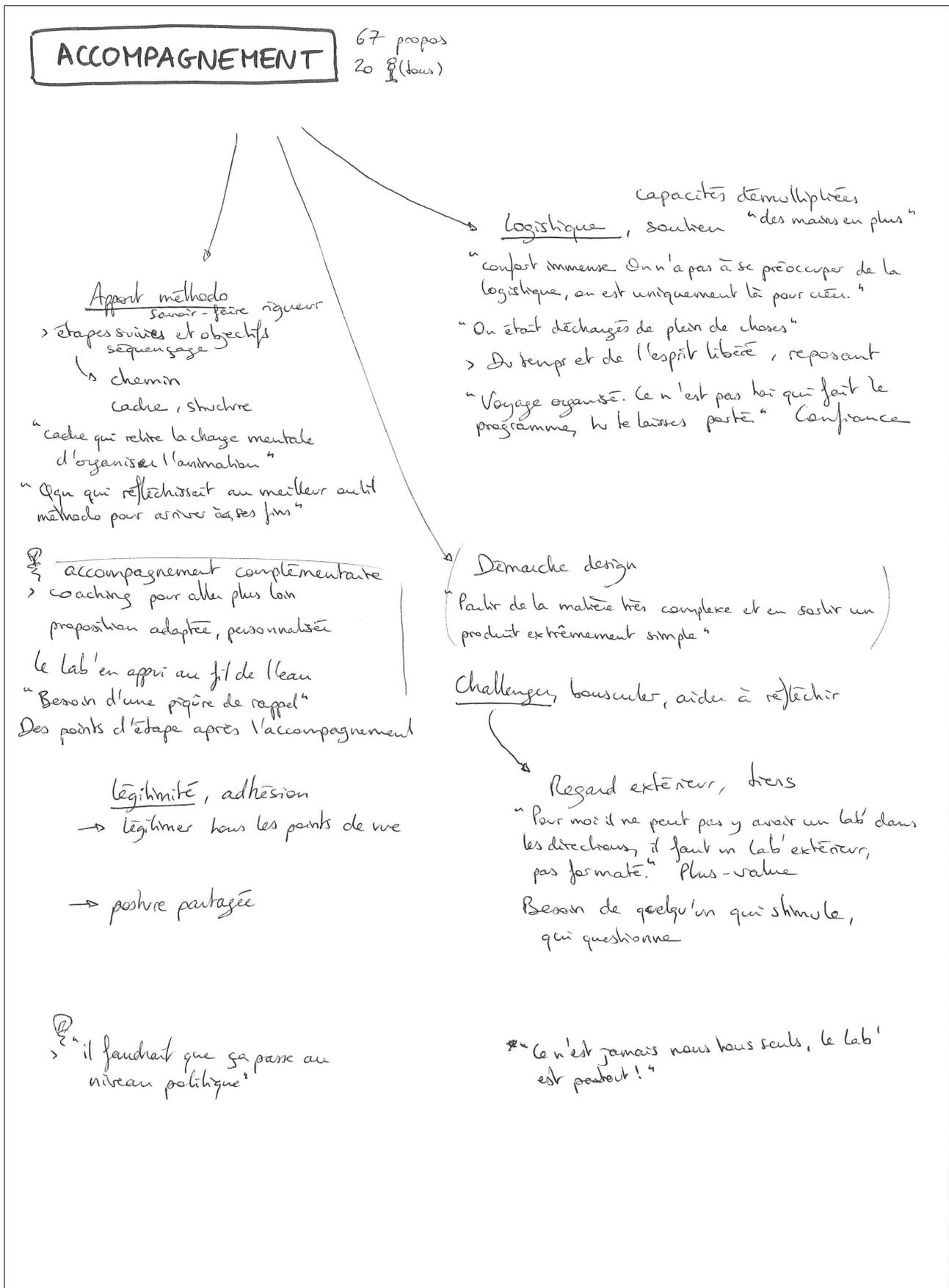
Prénom :



**MON EXPÉRIENCE** – En quelques lignes, ce que j’ai fait avant et/ou pendant cette journée.

**MON RESENTI** – Ce qui m’a marqué, interpellé, étonné, ... positif ou négatif !

Annexe 14. Synthèses de l'analyse des données empiriques, par catégorie/notion



# COLLECTIF

105 propos  
20 g (tous)

"On n'imaginait pas le faire seuls de toute façon."

aucune critique sur le fond,

"Aujourd'hui, pas de remise en cause du dispositif."

"Les gens voient qu'on fait du mieux qu'on peut et on échange les idées"

## Equipe-projet

Une équipe pour échanger,  
co-construire, croiser les visions  
se tenir sur "pas tous les m directions"  
Horizontalité tous au m niveau  
contributeurs, participant  
"On n'est pas tout seul face au projet"  
Ne pas être seul, se servir les cordes  
"L'équipe-projet elle va exister encore"

> se mettre sur la m longueur d'onde  
"ou parle d'une même voix"  
> identifier et atténuer certaines dissonances  
"Des moments privilégiés de partage de mon  
bordel personnel avec tout le monde"

> regard croisé, complémentaires  
Plus-value de l'intelligence collective  
Cohésion d'équipe

> groupe projet solide  
habitudes de travail différentes

Apprendre à travailler ensemble  
"Voir la plus-value que chacun peut apporter"  
Diviser la charge et les responsabilités

Besoin d'échange,  
de regards,  
de débats

"Change le regard des participants,  
permet de retirer les barrières"

"Partager un projet commun"

Embarquement "Tout le monde  
à bord"  
"J'imaginait pas que ça fonctionnerait aussi bien  
que ça"

Dynamique de groupe

> choix de posture  
"Si on ne collabore pas en  
meurt. Si on reste dans notre  
coin, on ne fait rien."  
"Il y en a toujours qui nous  
en dit qu'ils n'y étaient pas"

Faire des choix, on ne peut pas impliquer  
tout le monde  
Mobiliser un cercle plus large  
Difficile d'étager

## Rencontres humaines marquantes

ex: Des discussions qui basculent, des souvenirs marquants

"L'image qui me vient ce n'est pas un souvenir, c'est  
le collectif: sa force et l'envie d'avancer"

convivialité, moments hors travail (repas du soir)

"J'ai apprécié l'engagement collectif autour de cette démarche"

Enrichissant, des rencontres intéressantes

Echanges structurés avec les partenaires  
"On mesure qu'ils sont volontaires, qu'on peut  
s'appuyer et travailler avec eux"  
Mesure la motivation des gens sur le terrain  
→ plus partenarial, collaboratif  
"Booster son relationnel professionnel"  
Important d'aller sur le terrain dans les lieux  
et les relations de travail  
favoriser relations pro avec les partenaires

- "Ceux qui ne sont pas passés par ces temps de travail réinterrogent la légitimité" Associer dès le début
- "Plein de choses découlent directement du projet, parce que les acteurs étaient associés"
- "Projet commun, conçu, ensemble"

! Distanciel, usé

Acculturation politique nécessaire

"Avant de commencer ce chantier, je n'avais pas rencontré d'élus régionaux."  
Important et inspirant

"Accord important car c'est eux qui décident"  
Difficile d'avoir un bien privilégié. "Envoyer des votes ça n'éclaire pas..."

"Dans la concertation publique on retrouve toujours les mêmes. Là on va chercher l'avis, de point de vue de ~~ces~~ personnes vraiment concernées"  
Immersion

lien avec le terrain

"Il faut confronter aux gens qui l'utilisent vraiment"  
Proche de la réalité du terrain, adapté aux besoins réels  
Se mettre à la place de  
lien direct avec les usagers  
"un projet qui touche l'usager ultime"

Participer à la réflexion collective  
Donner son point de vue, s'alimenter les uns les autres

- "Plus il y a de gens qui partagent la réflexion, plus les décisions prises seront durables."
- "On prend les bonnes idées de partout"
- "Qu'on les inclue c'est aussi un gage de confiance"
- Rencontrer des personnes et des visions différentes

→ Sur un terrain d'égalité  
"Participer comme les autres"

- ! Prend du temps de se connaître, d'instaurer un climat de confiance  
"l'impliquer ça peut prendre du temps, mais au final le truc est bien et on a peu de chances de se tromper"
- "L'implication des partenaires a permis d'accélérer le travail à faire dans la mission"
- "Il ne faut pas faire du collaboratif parce qu'il faut faire du collaboratif... mais parce que ça a un sens à un moment donné"

Service réticent  
Démarrage compliqué  
Difficulté à mobiliser,  
direction peu présente  
Peu d'écoute de la hiérarchie

! Interne Région

Des collègues moins mobilisés,  
ne connaissent pas le projet  
Encore très en silos

vs Rencontre avec d'autres collègues, décroisement

- "On connaît mieux ce que les autres font à la Région, on a moins de réticences à les solliciter."
- Créer d'autres relations
- "Embaquer les collègues pour se connaître, savoir qui fait qq: créer d'autres relations, plus fluides pour après"
- "Les principaux detracteurs de la démarche sont devenus les principaux supporters"
- (suite aux immersions)

"La démarche a détendu l'atmosphère dans le service"  
"Ceux qui n'ont pas pris part n'ont pas changé d'avis"

# COMPÉTENCES INDIVIDU

31 propos  
16 ds

CAB'

"entre conduite de projet et communication"

Savoir-faire  
compétences techniques

- dessins, schémas,
- "capacité à manier les outils et astuces"

"c'est un métier"  
accompagnement professionnel

Design

"c'est la façon de traduire, la manière de mettre en valeur ce que l'on perçoit"

personnalité, liée aux individus

- douceur et pédagogie

"Je pense que ça ne marcherait pas si vous n'étiez pas comme ça. C'est le dynamisme aussi de votre équipe : la volonté de chercher et trouver ce qui marche et se bouger pour le faire marcher."

"les personnalités jouent dans l'affaire"

"la relation humaine est tellement importante"

écoute  
et confiance dans l'équipe

regard extérieur, neutre, professionnel

aide à faire des choix, à trouver le compromis

"les bonnes questions au bon moment"  
côté poil à gratter

> pas du domaine mais en interne ++  
reuil et hauteur

# CONTRAINTES ADMINISTRATIVES

82 propos  
20 8 (hous)  
15

1) élections  
Phase d'attente  
"Est-ce que les élus  
suivent l'ambition  
jusqu'au bout?"

## Charge de travail / temps dispo

- "Désincorporation au niveau de la ressource humaine sur le projet"
- "Le quotidien des gens c'est la fête dans le guidon"
- "On est tellement englués dans des gestions de dispositifs que ça en perd le sens"
- "Et mal à prendre du recul"
- "Parfois dans l'improvisat, souvent des enjeux d'urgence"
- Des cadres

## Posture acteur "Régnier"

- "Certains réminiscent sont des exercices de style"
- Souvent chef de file

## Procédures

"comité machin"

"Toujours des méthodes sérieuses et chiantes..."

"Quelle que soit notre spécialité, dans la fonction publique on est toujours embarqué dans des histoires de procédures, référentiels"

## Sujets complexes, "énorme", "patate chaude"

- "Au début, j'étais le seul à dire que c'était un sacré sac de noeuds"
- Véifier l'adéquat solutions - contraintes
- "Remettre les formes en face des trous et voir si ça rentre"
- "Difficile de se reconfronter aux enjeux politiques et stratégiques, du frottement"
- "Je ne savais pas comment déconstruire le pb"
- "Toujours les m<sup>^</sup> questions qui remontent, des choses au cœur du réacteur"
- "Souvent les sujets pas mûrs sont mis de côté pour s'occuper des échéances"



maîtrise mobilisation de certains acteurs

"Les acteurs privés présents n'occupent pas des rôles stratégiques influant sur les résultats"

+ Ne pas favoriser le partenariat tout azimut ne pas mélanger concertat et co-construction

## Blocage hiérarchique + manque les élus

- "Chacun étant bloqué dans sa position et ne bougeait pas d'un ongle"
- ↳ retours limités, peu engageant
- Pb: non mobilisation de la hiérarchie et des élus. Manque de vision des décideurs. Pénurie à les embarquer
- "Pourquoi pas faire les travaux du lab avec Carole Delga"
- Faire tomber les barrières
- "Sortir des postures et des tensions"
- "Il reste une grosse marche à franchir politiquement"
- "Il faudrait que ça passe au niveau politique"

## Choc des cultures

- "Plus compliqué avec certains publics"
- "Parfois on a repris la vieille méthode..."
- "Des termes pas compris, car d'autres référentiels"
- Contraintes "l'équipe se bête"
- "Différend d'un projet dans lequel on propose qqch qu'on va faire valider"
- "Des cadres qui limitent les possibilités d'action"

## + Confinement / distanciel

- "Pendant le confinement, on n'avancait plus"
- "Des bulles d'air qui devenaient des contraintes"
- Plus efficace en présentiel, difficile en visio

## 1) Garanties sur la suite du projet

- "La peur de l'instrumentalisation politique"
- Affichage politique
- "Risque que la Région ne réponde pas présent. Risque de décevoir"
- "Le résultat est moins enthousiasmant que ce qui a été pensé"
- Frustration
- Distorsion du discours
- "Une part qui sert de verre"
- "Il faut que la Région intervienne en soutien financier, mais on n'a plus d'argent" limite de l'exercice

# FORMALISATION / VALORISATION

44 propos  
20 h (hors)

Communication / pédagogie

"Des bonhommes que vous faite parler"

## Desins, schémas

"Passer par le dessin permet de mettre en scène, sortir du verbiage et poser concrètement"

Pour représenter, pour débattre, pour réagir  
Pour organiser les idées, faire des liens  
Visuel efficace, mais nécessite beaucoup de préparation

Compréhension rapide, synthétique de quelques idées "Plus efficace que du texte"

Mieux passer les messages  
Rend le support vivant

Ne pas faire qqch de trop  
Simplifier qui perd des données  
Ne pas (trop) réduire la complexité  
rebutcher avec d'autres outils

Volgarisation du message grâce au graphisme "L'image pour enrichir la compréhension rapide"

Valoriser davantage (le lab')  
Revenir sur ce qui a été fait

Des + et - de chaque support  
> Intéressant de diversifier

≠ PPT et Excel administratifs  
"Notre niveau il est figé sur des tableaux Excel et des mots... les dessins ça permet de réfléchir différemment"

Visuel essentiel pour accrocher les gens  
"Il faut trouver un langage accessible et compréhensible par tous : trouver la forme essentielle"

"C'est plus intéressant de passer plus de temps à faire des expos, du partage où ça saute à la gueule des gens, plutôt que des objets rebels, durs, qui restent sur l'étagère."

Toucher les sens pour embarquer  
effet de surprise, ludique, plaisant  
"Tu entières les repères, tu permet un changement de posture"

"Ce qui est beau interpelle, quel que soit le sujet"

"La forme est importante pour rendre le contenu attrayant"

légitime (la mise en œuvre)

"De l'or en bar d'avoir des compte-rendus tout beaux, tout faits"

Livrable "C'est un guide pour moi"

"Le produit de sortie est très simple, visible et compréhensible"

Mise en forme pour capitaliser, parce ça reste  
→ rendre visible à toutes les échelles de la collectivité

Format document crée une rupture

garder l'esprit opérationnel, pas un livrable figé  
format dynamique

Impression

Prototypes (maquettes, vidéos, scénarios d'usage)

Voir concrètement, franchir un pas

"Intéressant de voir et manipuler"

"L'approche prototypage oblige à aller au bout de la proposition, effort de mise en forme pour faire comprendre l'idée"

"L'image est plus compréhensible par tous alors que le concept peut avoir de multiples def."

## Schémas

"Absolument nécessaires pour comprendre des pb complexes. Le dessin c'est au-delà."

Comment tu fais entrer un schéma dans un dessin?  
Pour ouvrir la compréhension à tous, à ceux qui ne sont pas adaptés aux schémas."

Simplifier, illustrer mais il faut donner du contenu

vs Les supports de présentat à la Réunion c'est une docce catastrophe. Des diapos trop denses et pas didactiques"

# LÉGITIMITÉ

24 propos  
15 8  
4b

DGS  
"Le DGS a dit d'aller voir le lab"  
validation du DGS + approuvé par les élus  
"Son onction est déterminante, c'est une  
caution pour avancer"

! Fonctionnement du lab'  
image d'une coopération pas  
forcément bien.

↳ Corp de projecteur sur un sujet  
caution lab', accompagnement  
> légitime le temps passé sur le projet

↳ le lab' a fait ses preuves  
p méthode crédible

↳ Demanche légitime  
les solutions

"Des emmerdes sûrement enlevées  
grâce à la concertation <sup>forte</sup> avec le lab'

> partager une posture et un plan d'action  
mobilisant des usagers > légitimité de  
l'état des lieux "On a questionné le terrain,  
on est tranquille sur ce point"

"Ce n'est pas nous, c'est le lab'"

"Ce ne sont pas des idées qui sont sortis du chapeau"

La démarche du lab' comme argument"

"Faire appel au lab', ça fait plus professionnel"

"Un partenariat qu'on peut rappeler et qui  
facilite la suite"

# MANAGEMENT

10 propos  
6 il

## Animation d'équipe

"Je rêve de réinvestir ma position de manager"  
"J'ai envie d'avoir une animation d'équipe en utilisant un peu des outils du Lab'"

## Apprentissage

encouragement à continuer, à apprendre  
ne pas trop diriger les choses.  
> change des mentalités  
"les méthodes peuvent changer le management  
humain, dans les réunions par exemple"  
"Ça contribue à labourer le terrain des  
nouvelles méthodes de management"

confirmation, intérêt perso

"Pas un manager très classique à la base,  
déjà une posture très humble, simple,  
transparente"

Responsabilité

Pêche l'ambition, explique

"Pouvoir partager des moments où on  
parle d'autres choses que le quotidien des  
rapports et des paiements... ça crée autre  
chose. De l'intérêt par la chose elle-même"

# MENTALITÉ

47 propos  
17 p.

Remise en question

"Je pensais connaître très bien la situation  
mais il y a des nuances"

Capacité à n'avoir aucun préjugé  
état d'esprit ouvert

créativité  
Méthode ludique, fun

convivialité  
partage  
"des moments manants"  
intelligence collective

Bienveillance (4 règles d'or)

inhérente à la démarche

Pas de jugement, s'autoriser

"On pourrait toujours  
tout dire"

humilité, transparence  
à l'écoute

"se livrer personnellement, se détacher de sa fonction"

Inimitié

"pas te en tant que structure, mais en tant que personne"

personnel  
"on fait appel à un peu plus de nous-même,  
en tant que personne"

→ sortir de ses postures habituelles

liberté (cadeau)

"liberté de penser et d'agir"

lâcher prise pendant les phases d'ouverture  
accepter le flou

Tout est possible  
se laisser rêver, proposer l'idéal  
être curieux, ouverture d'esprit

confiance

# OUTILS / METHODO

50 propos  
20 h (hors)

"Ce n'est pas tant la méthode que je retiens."

"Panoplie bien fournie"  
peintures  
Très positif.

## Outils/Objets

Dessins

Demarres brouillant  
Cartes des acteurs  
Cartes à réaction, fiches idées

Post-it, scénarios  
Règles d'or, braise glace  
Guides d'entretien, trames enquête  
Prototypes (maquettes, vidéos...)  
magnettes

"Le scénario d'usage permet de rentrer dans le concret et sortir du tableau Excel. C'est hyper utile."

"Capacité à présenter des idées parfois faibles"

> Mettre en situation, bel aboutissement

Livrables

Un savoir-faire - pédagogie

"Forcer les gens à sortir du cadre"

"Il n'y avait plus qu'à ranger tout dans des étiquettes qui sont déjà faites"

Peu de reste de la technique

> Inspiration, réutilisé pour certains, apport personnel  
"la méthode" influe

> Pas les outils et le temps

"Pour l'instant plus de l'ordre du rêve que du réalisable"

"On sait déjà que ça existe"

"Je ne me sens pas capable de reprendre les outils, mais la méthode oui" "Il faut se lancer"

## Concret

"Ce n'est pas du bricolage, c'est vraiment de l'achen"

"On n'est pas dans le domaine du rêve, même lors des séquences créatives"

"Des outils qui mettent du sens au contenu"

"Les méthodes sont pensées au 2<sup>nd</sup> plan, pour une appropriation du fond du travail"

"Des méthodes qui permettent de faire émerger d'autres choses"  
"La méthode sert le discours"

Des outils nécessaires à l'animation

participatif, collaboratif

> Boîte à outils d'animation

"Outils qui permettent à chacun de s'exprimer"

Donne de la perspective, aide à orienter le projet

"Mettre les gens au travail de façon ludique et plus facile"

Découper les tâches de réflexion et production avec les matrices!

Travail en atelier ++  
> temps courts et concis

Pitch sur les projets  
outils performants.  
contraintes de temps

↳ Séquences trop répétées ne permettent pas d'aboutir à des solutions précises et partagées  
"On zappe certains points"

+ Challenge à distance

Klaxon ++ outil adapté, ludique

"Très riche quand tu sais l'utiliser"

Des habitudes

"Il faut être ouvert à l'œil du numérique"  
"ça entre dans les noëux et les participants s'habituent aussi"

Pédagogue du lab'

"La façon dont le lab' amène les choses"

# PRATIQUES INTERNE

125 propos  
20 8 (tous)

pas à l'aise avec les mots

Sortir des habitudes  
Se réinterroger, questionner  
prendre du recul, réfléchir autrement  
"voir les choses différemment"  
"ouvrir vers qqch de nouveau"  
"ça ouvre l'esprit, je m'en rappellerai et je  
réutiliserais"  
↳ plus écouter "ouvrir le champ des  
(se) possibles"  
↳ plus (re)questionner  
↳ plus collaborer → compétences en  
animation  
"ça m'a permis de faire mon boulot mieux"  
"des moments intellectuellement jouissifs"  
"le but n'est pas d'obtenir un résultat unique, mais vraiment  
de changer nos méthodes de travail"

si t'aspires à expliquer le truc, c'est que tu  
te l'as approprié"  
→ conduite de projet  
Démarche design / double-diamant  
appropriation du modèle

- questionner les besoins des usagers  
et partenaires, connecté à l'existant  
travaux avec le terrain
- méthode pour faire sauter les verrous,  
faire tomber les barrières  
"casse les façons de faire traditionnelles"
- pas de côté, regard neuf  
~~casse les façons~~ "pas le cadre habituel"
- crash-test, prototype, droit à tester  
"le design c'est des méthodes pour arriver à  
qqch de concret"

↳ continuer dans la mise en oeuvre  
du concret  
- supports communicants

"Je suis intéressée de pouvoir changer mon  
regarder la manière dont je produis  
mon travail."

! difficultés pour refaire  
envie, intérêt perso, envie d'apprendre  
"c'est quand qu'on recommence?"  
"on est parti sur un chemin"  
"j'adorerais travailler avec des designers, mais quasiment au  
quotidien!"

- manque de savoir-faire, besoins de formations  
"pas cette maîtrise là"
- pas d'autres missions adaptées, pas d'occasion  
besoin de remettre en pratique
- manque de temps (pour se former et refaire)  
"la tête dans le guidon, pas le temps de réfléchir et pas habituée à le faire"
- manque d'outils, "témoin" mais pas formé

des cadres qui limitent les  
possibilités d'actions  
"pas de changements marquants  
mais des habitudes de travail"

des références  
inspirations, petites touches  
acquis des réflexes  
(se pose des questions)  
+ animation

être coaché  
accompagnement du lab'  
sur le long terme

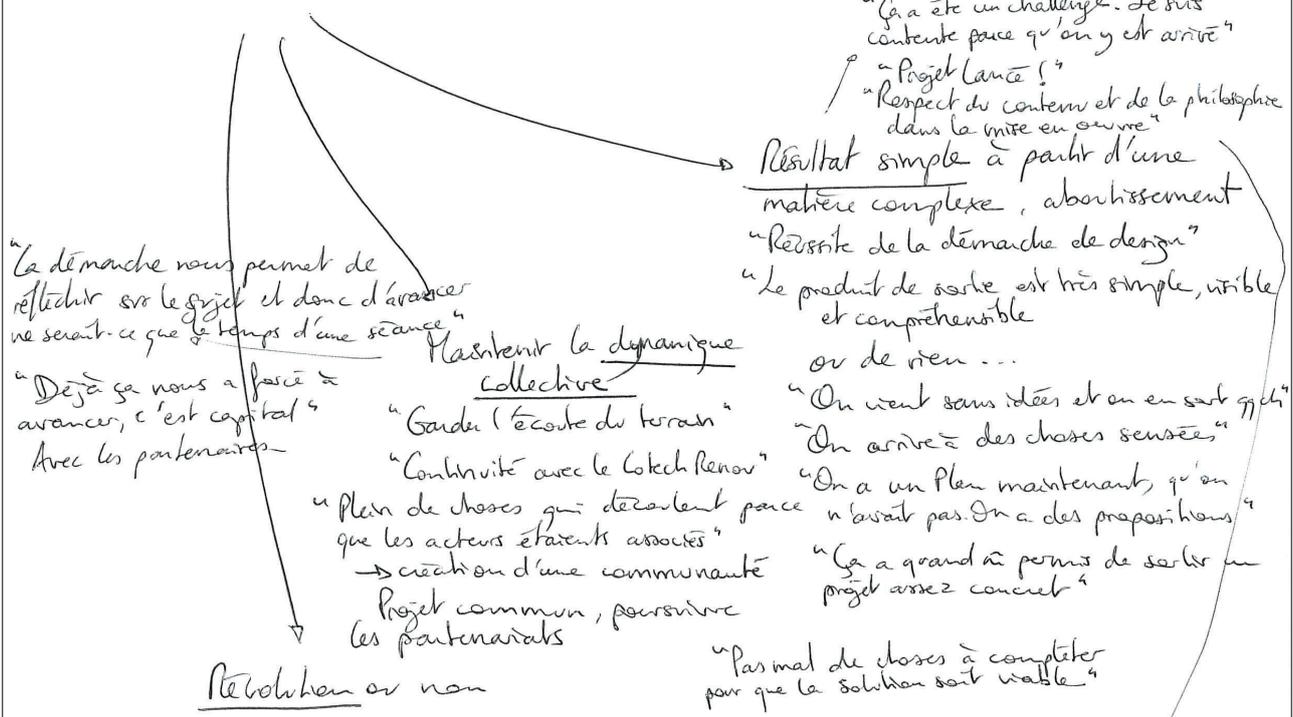
"je ne me sens pas de le refaire seul"  
"le livre ne suffit pas"

outils spécifiques:  
usage Klaxoon

"Je ne pense pas que l'administration s'empare de ça, on ne sera pas des professionnels.  
On peut tendre vers le collaboratif, mais c'est le lab' qui a les outils  
et les manuels"

# RÉSULTAT CONCRET

75 propos  
20 8 (jours)



## Difficulté lors de la mise en œuvre (1)

"Ça a été un challenge. Je suis contente parce qu'on y est arrivé"  
"Projet lancé!"  
"Respect du contenu et de la philosophie dans la mise en œuvre"

## Résultat simple à partir d'une matière complexe, abaissement de la démarche de design

"Le produit de sortie est très simple, utilisable et compréhensible ou de rien..."  
"On veut sans idées et on en sort qqch"  
"On arrive à des choses sensées"  
"On a un plan maintenant, qu'on n'avait pas. On a des propositions"  
"Ça a quand même permis de sortir un projet assez concret"  
"Pas mal de choses à compléter pour que la solution soit viable"

"La démarche nous permet de réfléchir sur le projet et donc d'avancer ne serait-ce que le temps d'une séance"

"Déjà ça nous a forcé à avancer, c'est capital"  
Avec les partenaires

## Plaisance la dynamique collective

"Garde l'écoute du terrain"  
"Confraternité avec le Lotch Renou"  
"Plein de choses qui découlent parce que les acteurs étaient associés"  
→ création d'une communauté  
Projet commun, poursuivre les partenariats

## Révolution ou non

"Je ne pense pas que la mission du lab' ait révolutionné les idées qu'on avait en tête"

"On n'a jamais reculé"  
"L'inconvénient c'est qu'on fait penser que c'est révolutionnaire alors que ce n'est pas le cas."  
"Pas forcément nouveau, mais ça confirmait et complétait de façon concrète." "Ça a conforté, confirmé structuré des choses. Apport de clarté et de concret."

## Solution projet légitime

"On va mettre en place un produit qui corresponde à une réalité de terrain et qui ne soit pas un produit sur étiquette."

## Temps long

"Tu avances en mettant des petites pierres, ça s'affine au fur et à mesure. Tout ça a abouti à qqch!"  
"Qqch qui suit son cours, forcément long"

## Mise en œuvre (2)

Respect du contenu, de la feuille de route

"On va vers qqch de cohérent au global, même si chacun n'est pas satisfait à 100%"  
"Planning en train d'être tenu"  
"Le travail avec le lab'a été carrément déterminant. On a complètement percuté et péroré le sujet de départ"

"Le dur, le vrai dépitement c'est maintenant"

"Le moment difficile c'est maintenant la mise en œuvre"  
"Maintenant c'est le plus dur parce qu'on va faire" Feuille de route, ambition

→ "On s'est donné le max de chances pour que ça marche"  
"Maintenant j'aimerais que ça aboutisse, que ça se place. On se fait un peu des noeuds dans le cerveau"

"Ne pas perdre de vue les autres idées, au-delà de l'offre de service de base"

# SENS

28 propos  
14 g

"moment rare qu'on n'a pas souvent dans sa carrière.  
être simplement là à interroger les gens."

"Y'a du panache à travailler comme ça, c'est beaucoup plus excitant.  
Réviser dans son coin ou prendre le risque d'échouer tous ensemble?"

Incarané se rappelle pourquoi on fait ça fierté de participer  
"ça nous engage" "on remet les pieds sur terre"

→ continuer dans la mise en œuvre

enrichissant

"je n'ai pas exclu professionnellement de me réorienter vers le lab"

"humainement enrichissant"



"Si on prenait un gros échec, on ne survivrait pas. Vraiment. Je pense que  
ça fait parti des choses qui nous tiennent à cœur. Si ça n'aboutit pas,  
on s'en va."

Comment heurter des motivations, des vecteurs d'action?  
→ pour mobiliser

# TEMPS

44 propos  
20 (tous)

Processus un peu long, perd le fil, en pointillés  
S'impliquer plus pour garder le rythme?  
vs. Pas de creux, pas d'interruptions

Important d'être présent à toutes les étapes  
chemin, fil

[pendant le projet]

Difficultés à prendre le temps  
calendrier soutenu  
chronophage

"On ne m'a pas déjagé du temps pour le faire"

"Il faut prendre le temps pour que ce soit bénéfique"

"On ne s'accorde pas assez de temps à écouter les gens"

charge de travail

beaucoup de boulot

"tête dans le guidon"

"10 000 trucs à faire"

Surcharge de travail générale

"Être chargé de projet ce n'est pas quantifiable en temps. Certains chefs ne se rendent pas compte du temps que ça prend"

Légitimité Lab'

"L'accompagnement du lab' permet de légitimer le temps passé sur le projet"

"Passer par le lab' a permis de sanctifier le temps pour ce projet"  
"légitime par déjagage du temps"

Temps courts lors des ateliers

[après le projet]

Difficultés à refaire par manque de temps

Beaucoup de préparation, besoin de pratiques,  
de se former

Manque un accompagnement du lab' après, un appui,  
des points d'étape pour prendre le temps et regarder ce qui a été fait.

"prise par le flot de mail, des urgences, pas de hauteur de vue"

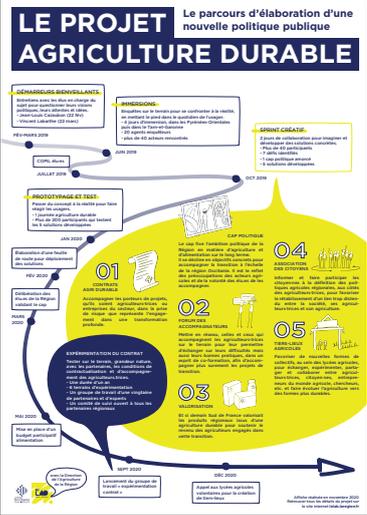
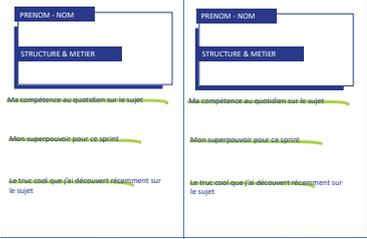
besoin que le projet trouve son rythme de croisière, que les outils et proces trouvent leur stabilité

Trop limité dans le temps  
> achève plus longue à avoir  
qch qui suit son cours

"Il faut énormément de temps pour mener ces démarches."

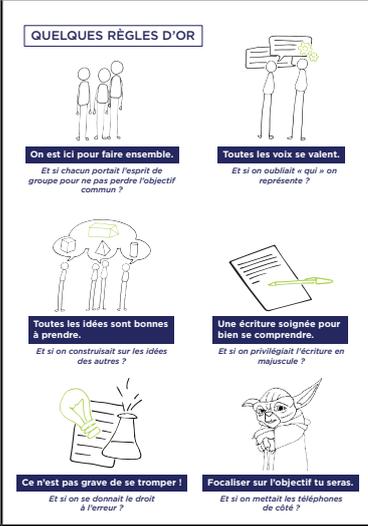
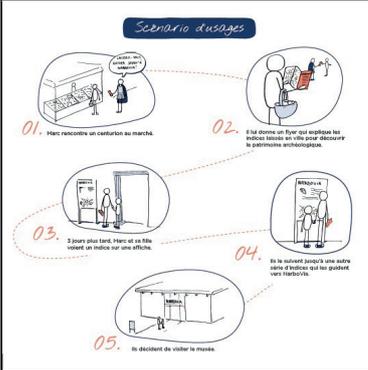
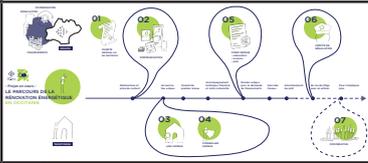
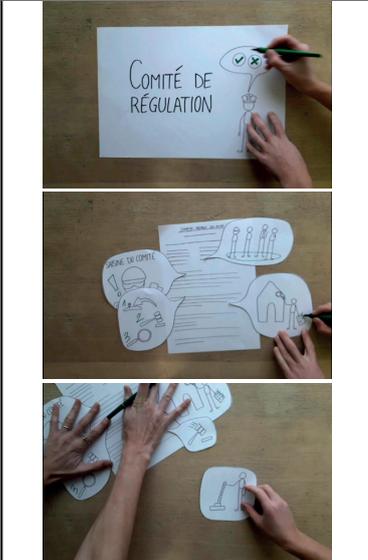
Il faudrait avoir du temps déjagé et une volonté de la direction."

## Annexe 15. Liste des outils utilisés par le Lab'

	Nom	Description	Objectifs	Illustrations
01	Affiche du projet	Format A3 retraçant le déroulé du projet et les solutions développées.	Présenter synthétiquement le projet (en une page).	 <p><b>LE PROJET AGRICULTURE DURABLE</b> Le parcours d'élaboration d'une nouvelle politique publique</p> <p><b>CONSTATS PRÉLIMINAIRES</b>      - Identifier les enjeux et les acteurs      - Définir les objectifs et les indicateurs      - Établir un cadre de référence (2014-2020)</p> <p><b>PROJET PRÉLIMINAIRE</b>      - Définir le cadre de référence      - Identifier les enjeux et les acteurs      - Définir les objectifs et les indicateurs      - Établir un cadre de référence (2014-2020)</p> <p><b>PROJET DÉFINITIF</b>      - Définir le cadre de référence      - Identifier les enjeux et les acteurs      - Définir les objectifs et les indicateurs      - Établir un cadre de référence (2014-2020)</p> <p><b>PROJET EN COURS</b>      - Définir le cadre de référence      - Identifier les enjeux et les acteurs      - Définir les objectifs et les indicateurs      - Établir un cadre de référence (2014-2020)</p> <p><b>PROJET TERMINÉ</b>      - Définir le cadre de référence      - Identifier les enjeux et les acteurs      - Définir les objectifs et les indicateurs      - Établir un cadre de référence (2014-2020)</p>
02	Brise-glace	Outil aux formes multiples utilisé au début d'un temps collectif, introduit par un animateur.	Favoriser l'interconnaissance, introduire le sujet, préparer les participants à travailler collectivement.	 <p>PRENOM - NOM</p> <p>STRUCTURE &amp; METIER</p> <p>Ma compétence au quotidien sur le sujet</p>
03	Cartes « acteurs »	Cartes A5 représentant chacune un acteur (ex : agriculteur, conseiller agricole, agent régional, consommateur, etc.).	Réaliser une cartographie des acteurs. Identifier les usagers et questionner le niveau de mobilisation de chacun des acteurs dans le projet.	
04	Cartes « contraintes »	Cartes A5 représentant chacune une consigne (ex : vous êtes seul décisionnaire, tous les acteurs sont motivés, vous avez un budget illimité / 0€, la Présidente demande une action prioritaire à lancer la semaine prochaine, etc...).	Forcer les participants à réfléchir à des idées incongrues.	
05	Cartes à réaction	Idées / solutions représentées visuellement sur des formats variables (A5, A4, grand format).	Faire réagir les interlocuteurs en montrant des propositions parfois extrêmes, utopiques ou décalées.	

06	Cartes enjeux / zones d'ombres	Cartes A5 : enjeux en vert et zones d'ombres en rouge.	Identifier ces éléments pour chaque acteur (cf. cartographie des acteurs), dès le démarrage du projet, pour interroger l'élu sur le sujet puis préparer les entretiens.	
07	Cartographie des acteurs	Schéma représentant l'ensemble des acteurs concernés par le sujet, sur une feuille A4 ou grand format.	Identifier la diversité des acteurs et leurs relations.	
08	Démarrage bienveillant	Temps d'entretien avec l'élu référent du sujet traité, dans un lieu convivial. Dispositif créé par la 27e Région.	Connaître la vision politique de l'élu ainsi que ses intentions et ses idées.	
09	Dessins vectorisés	Dessins au trait numérisés (format png) disponibles dans un dossier partagé à tous les agents de la collectivité.	Représenter visuellement les informations (acteurs, besoins, idées, solutions, etc.).	
010	Fiches « idées »	Fiche A5 à remplir pour présenter succinctement une idée et l'illustrer.	Synthétiser les réflexions sous un format simple et visuel.	
011	Guide d'entretien	Plusieurs feuilles A4 avec des questions et des espaces blancs pour noter les réponses, ainsi qu'un espace de synthèse (points clés et verbatims) au dos.	Guider les entretiens avec les acteurs tout en proposant des questions ouvertes. Faciliter l'analyse des données recueillies.	
012	Guide enquêteur	Dépliant illustré (posture d'enquêteur, méthodes de recueil de données, rôle de chacun, etc.).	Sensibiliser et préparer les agents à mener l'enquête dans le cadre du projet.	

013	Lab' en résidence	Exposition dans les locaux de la direction concernée par le sujet et présence de l'équipe du Lab'. Présentation d'affiches, livrables, et réflexions en cours.	Présenter l'avancement du projet et recueillir des informations auprès des agents.	
014	Livrable (final)	Document de plusieurs pages, en format papier et web, retraçant le déroulé du projet et les solutions développées.	Communiquer largement sur le projet en présentant la démarche et les solutions, dans un document autonome.	
015	Maquette	Mise en forme rapide d'une solution ex : lieu à échelle réduite en carton, dessins des pages d'un site internet, etc.	Représenter la solution afin de la tester.	
016	Matrice « solution »	Feuilles A3 composées de plusieurs cases à remplir, avec des consignes.	Accompagner, guider les participants pour développer la solution.	
017	Parcours usager	Document A4 représentant chronologiquement le parcours de l'utilisateur (à remplir lorsqu'il est utilisé lors des entretiens ou rempli en synthèse).	Représenter l'expérience de l'utilisateur et les points de contact avec le service proposé.	
018	Persona	Fiche synthétique présentant un usager type, ses besoins, ses freins et ses motivations.	Présenter un usager type pour faciliter la projection lors des enquêtes ou de la co-conception.	

019	Pitch	Présentation orale courte (2 ou 3 min).	Contraindre les participants à synthétiser le travail réalisé pour le présenter à tous.	
020	Règles d'or	Règles écrites, illustrées et annoncées à l'oral au début d'un temps de travail collectif.	Faciliter la prise de parole de chacun, le dialogue et la co-conception.	 <p><b>QUELQUES RÈGLES D'OR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>On est ici pour faire ensemble.</b> Et si chacun portait l'aspect de groupe pour ne pas perdre l'objectif commun ?</li> <li><b>Toutes les voix se valent.</b> Et si on oubliait « qui » on représente ?</li> <li><b>Toutes les idées sont bonnes à prendre.</b> Et si on construisait sur les idées des autres ?</li> <li><b>Une écriture soignée pour bien se comprendre.</b> Et si on privilégiait l'écriture en majuscule ?</li> <li><b>Ce n'est pas grave de se tromper !</b> Et si on se donnait le droit à l'erreur ?</li> <li><b>Focaliser sur l'objectif tu seras.</b> Et si on mettait les téléphones de côté ?</li> </ul>
021	Scénario d'usage (ou storyboard)	Histoire représentée visuellement (dessin, photos) en plusieurs étapes.	Faire comprendre tout ou partie du projet, ou du service, du point de vue d'un acteur impliqué.	 <p><b>Scénario d'usages</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Marc rencontre un conseiller au marché.</li> <li>02. Il lui donne un flyer qui explique les indices laissés en ville pour découvrir le patrimoine archéologique.</li> <li>03. 2 jours plus tard, Marc et sa fille regardent un vidéo sur une tablette.</li> <li>04. Ils se rendent jusqu'à une autre ville d'époque qui les guident vers Harbourside.</li> <li>05. Ils décident de visiter le musée.</li> </ol>
022	Schéma du service	Représentation schématique dessinée du service complet et ses composantes (souvent lié au parcours usager).	Représenter l'ensemble sur un document pour faciliter la compréhension.	
023	Vidéo explicative	Vidéo aux formes variables incluant des dessins, des figurines, une voix off, etc. (inspirée du principe de la « vidéo cagette »).	Prototyper un service complexe pour l'expliquer simplement aux interlocuteurs.	 <p>COMITÉ DE RÉGULATION</p>

024	Vidéo explicative « méthode Lab' »	Trois vidéos sur les thématiques de : l'immersion, la co-conception et l'expérimentation. Propos (voix off) illustrés par des images filmées lors de 3 projets (respectivement Lycée de demain, Rénovation énergétique et Orientation).	Sensibiliser les agents à la démarche de design en présentant le déroulé et les objectifs de ces 3 étapes.	
025	Vidéo fiction	Mise en scène d'une solution « comme si elle existait ». La scène se situe dans le futur, avec des figurants qui jouent la situation imaginée, comme si elle était vraie.	Mettre en situation une solution afin de faire réagir les interlocuteurs.	
026	Vote gommettes	Gommettes colorées et consignes variables.	Récueillir l'avis des participants, de manière anonyme.	



# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>7</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>11</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>15</b>
Contexte du sujet d'étude .....	16
Problématique de recherche .....	18
Structuration du manuscrit .....	19
<b>CHAPITRE 1 Administration publique et design de politiques publiques</b> .....	<b>21</b>
Introduction .....	22
1.1 L'administration publique française.....	23
1.1.1 La collectivité régionale dans le contexte public .....	23
La mission de service public .....	25
Décentralisation et collectivités territoriales.....	27
La région en détail .....	28
1.1.2 Fonctionnement bureaucratique de l'administration.....	29
Les agents publics, au service de l'administration.....	30
Le management public, un processus adapté .....	32
Le nouveau management public et ses limites .....	33
1.1.3 Les politiques publiques, produits de l'administration .....	34
Caractéristiques concrètes et contextuelles.....	34
La fabrique des politiques publiques .....	35
1.2 Des changements pour plus de participation et d'innovation .....	38
1.2.1 Injonction à la participation.....	40
Les formes de la démocratie participative contemporaine.....	40
Les limites de la participation .....	43
1.2.2 L'innovation publique comme réponse aux enjeux.....	45
Processus d'une innovation .....	46
Réactions variables des individus face à l'innovation.....	47

Les freins au changement dans le secteur public .....	49
1.2.3 Le laboratoire d'innovation publique, nouvelle forme d'innovation .....	50
Une intention et des objectifs évolutifs .....	51
Les Labs concrètement.....	52
1.3 Le design pour co-concevoir des politiques publiques .....	55
1.3.1 Le design de politiques publiques, des origines modestes au déploiement national.....	55
Des inspirations à l'international .....	56
Le développement en France, dans les territoires .....	57
Le design de politiques publiques dans l'écosystème du design .....	59
1.3.2 La démarche du design de service : une pluralité de modèles .....	62
L'implication des usagers et la co-conception .....	64
L'importance du « faire », passage rapide de l'idée au concret.....	66
Conclusion.....	67

## **CHAPITRE 2 Terrains et méthodes d'enquête : le design à la Région Occitanie ...69**

Introduction .....	70
2.1 Le design au Lab' de la Région Occitanie .....	71
2.1.1 Entretiens exploratoires .....	71
2.1.2 De la découverte au déploiement du design au Lab'.....	75
Création du Lab' lors du programme <i>Transfo</i> .....	76
Structuration et actions variées .....	78
Accompagnement de projets de politiques publiques .....	81
2.1.3 Appropriation du modèle du double diamant.....	82
Les étapes de l'accompagnement.....	83
Implication des agents dans la co-conception.....	91
2.2 Être doctorante-designer : recueillir des données empiriques qualitatives .....	93
2.2.1 La recherche-projet en collectivité .....	96
2.2.2 Étude de cas : six projets de co-conception comme terrains de recherche... 99	
Orientation .....	101
Lycée de demain .....	103
Agriculture durable .....	105
Rénovation énergétique .....	107
Archéologie.....	109
Tour du projet en 80 jours : partenariat avec des étudiants en design .....	111

2.2.3 Observation participante, expérience de l'ethnographie .....	114
L'entrée et la sortie du terrain : négocier sa place .....	116
La documentation du terrain pendant deux ans.....	117
2.2.4 Entretiens semi-directifs avec les agents impliqués .....	119
Profils des agents accompagnés et interrogés.....	121
Un dispositif augmenté pour les agents du « Tour du projet en 80 jours »....	123
2.2.5 Analyse et synthèse des données empiriques .....	125
Conclusion.....	130

**CHAPITRE 3 De la collaboration à des collectifs pérennes : évolution des pratiques des agents publics..... 131**

Introduction .....	132
3.1 De la rencontre à la collaboration, de l'individu au collectif .....	134
3.1.1 Définition de la collaboration .....	136
3.1.2 Plusieurs niveaux d'implication .....	137
Constitution de l'équipe projet .....	140
Co-conception des solutions avec les acteurs .....	143
Rencontres et échanges marquants.....	146
3.1.3 La collaboration : de la rencontre à l'action .....	149
Les spécificités des individus.....	153
De l'individu au collectif.....	156
De la co-conception à la mise en œuvre : garder le cap .....	158
3.2 Les individus et les collectifs confrontés à l'administration .....	161
3.2.1 Questionnement des pratiques en interne .....	163
Des valeurs et du sens retrouvés .....	164
La démarche de design comme inspiration .....	165
Besoin d'accompagnement complémentaire.....	167
3.2.2 L'administration face aux changements.....	169
Le temps, une problématique transversale.....	170
Une culture des procédures .....	171
Des relations hiérarchiques et des jeux de pouvoir.....	172
L'évolution du management.....	173
3.2.3 Pérennité des pratiques collectives.....	175
Adhésion des partenaires et des acteurs de terrain .....	175
Des communautés qui perdurent.....	178

S'inspirer des communs pour co-concevoir des politiques publiques .....	179
Conclusion .....	182
<b>CHAPITRE 4 Le design pour accompagner la collaboration : évolution du</b>	
<b>métier de designer .....</b>	<b>183</b>
Introduction .....	184
4.1 Outils, méthodes et postures du designer .....	185
4.1.1 Un environnement favorable .....	187
4.1.2 Des objets intermédiaires .....	189
Traduction .....	191
Médiation .....	196
Représentation .....	199
La forme <i>via</i> les dessins et visuels .....	204
4.1.3 Postures du designer .....	209
Perturbateur extérieur .....	210
Médiateur entre les acteurs .....	212
Interprète créatif .....	214
4.2 Évolution du métier et des formations .....	216
4.2.1 Être designer en collectivité .....	217
Pluralité des pratiques : vers une définition partagée ? .....	220
Débat, hésitation et compromis .....	221
Concevoir avec l'immatériel .....	223
4.2.2 Ajuster la formation .....	224
Se former par la pratique .....	226
Apprendre à apprendre pour s'adapter .....	228
Conclusion .....	230
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>231</b>
Principaux résultats obtenus .....	232
Apports théoriques et pratiques .....	234
Limites et perspectives de recherche .....	235
<b>Bibliographie .....</b>	<b>237</b>
<b>Table des figures .....</b>	<b>253</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>257</b>



