

Impulser une démarche de design social : ce que cela implique

Aux quatre coins du globe, le design est de plus en plus considéré comme une discipline clé de l'innovation sociale. Cependant, pour utiliser le design à bon escient, les organisations publiques et à visée sociale doivent se doter de managers prêts à adopter de nouvelles approches telles la recherche ethnographique, l'implication des utilisateurs, l'idéation (*idea generation*), le prototypage et l'expérimentation.

Christian Bason explore comment une pratique adaptée du design permet de concrétiser l'innovation sociale.

Août 2012

Article à paraître dans *Social Space*, le magazine du Lien Centre for Social Innovation
Traduction - Morgane Saysana pour la 27^e Région

Dans le quartier londonien de Lewisham, Peter Gadsdon, directeur financier, a fait appel à des designers de service pour l'aider à redéfinir la façon dont son organisation abordait le problème des sans-abris. Dans la ville d'Odense, au Danemark, Christina Pawsoe, manager, a mis en œuvre des méthodologies issues du design telles la visualisation graphique et l'enquête utilisateur dans l'optique de remanier en profondeur les services proposés par son institution à un public d'adultes handicapés mentaux en faisant d'eux des acteurs de l'innovation sociale. À Adélaïde, en Australie du Sud, Carolyn Curtis, responsable des services municipaux d'aide aux familles, a refondu du tout au tout ses méthodes d'intervention auprès de familles « chaotiques », les aidant ainsi à trouver une nouvelle forme d'épanouissement.

Au-delà de la grande disparité entre ces différents contextes nationaux, culturels et organisationnels, dans chacun de ces cas, le design a permis aux managers concernés de se lancer dans l'innovation sociale, une aventure qui n'aurait sans doute jamais vu le jour sans le précieux soutien apporté par cette discipline.

Quelles leçons en ont-ils tiré qui puissent s'avérer utiles à leurs homologues dirigeant des organisations publiques et sociales, lesquels ont soif (ou désespérément besoin) d'un changement positif, fondamental ?

Qu'est-ce que le design aujourd'hui ?

La plupart d'entre nous s'accorderaient à dire que le design s'attache à créer des produits séduisants et fonctionnels du type smart phones, chaises et voitures. La plupart d'entre nous conviendraient également que le design s'emploie à définir l'identité graphique de produits, services et organisations. Cependant, dès la fin des années 1960, le sociologue Herbert Simon¹ suggérait qu'on définisse le design dans une acception plus large, comme la volonté humaine de « convertir des situations existantes en situations souhaitées ». Dans son ouvrage *The Science of the Artificial*, Simon, qui s'est ensuite vu décerner le Prix Nobel de l'économie, soutient que toute personne mettant au point un plan pour créer quelque chose de mieux que ce qui existe à l'heure actuelle fait du design.

Voilà qui devrait susciter l'intérêt des acteurs de l'innovation qui cherchent à générer des résultats plus probants sur le plan social. Si le design consiste à améliorer les choses pour les consommateurs, mais également à l'échelle

sociétale, de quelle manière peut-il profiter aux acteurs de l'innovation sociale ? Pour répondre à cette question, il faut analyser le design de deux points de vue différents : premièrement, qu'est-ce que l'on conçoit ? Et deuxièmement, comment la démarche du design est-elle mise en œuvre ?

En s'appuyant partiellement sur la thèse de Simon, Richard Buchananⁱⁱ de l'École de management Weatherhead School rattachée à l'Université Case Western Reserve, a identifié quatre grands secteurs du design :

- le design au service de la communication symbolique, visuelle et graphique ;
- le design de produits physiques ;
- le design d'activités et de services organisés ; et
- le design de systèmes complexes et d'espaces de vie, de travail, de jeu et d'apprentissage.

Buchanan insiste sur le fait que le design peut vraiment s'appliquer à tout : de la réalisation d'une nouvelle police de caractère pour une publication à l'élaboration de politiques spécifiques à une région ou une nation. C'est bien souvent aux confins de ces quatre secteurs que la force du design se manifeste sous sa forme la plus aboutie. Lorsque l'identité graphique, les artefacts physiques et les contextes se marient avec de nouvelles sortes d'interactions entre services, de nouveaux systèmes, alors le design devient une discipline puissante, holistique, capable de générer un changement tangible.

Par exemple, quand le quartier londonien de Lewisham a remanié sa démarche d'action sociale, la communication a évolué (on ne parle plus d'« assistance aux sans-abris » mais d'« aide aux personnes en recherche de logement »), on a créé de nouveaux guides visuels pour accompagner les bénéficiaires tout au long de leur démarche d'inscription (guides très tangibles conçus dans l'esprit de storyboards), ce qui a révolutionné « en profondeur » la façon des équipes d'interagir avec les clients et le regard qu'ils portaient sur le service fourni par leurs soins. Enfin on a procédé à la refonte de certains systèmes en fluidifiant par exemple la procédure budgétaire dans le cadre du passage de la fourniture de services médicaux auprès d'un public d'enfants vers des adultes.

Pratiquer le design de manière collaborative

Quant au processus de design en lui-même, la notion de l'« artiste-designer » travaillant en solo est en train d'évoluer vers des démarches plus collectives qui impliquent en amont les usagers ou utilisateurs concernés par les résultats définitifs. Cette idée de « design participatif » n'a rien de nouveau. Elle est apparue au début des années soixante-dix. Mais au cours de la dernière décennie, les initiatives explicitement axées sur le design collaboratif de services et de systèmes sont de plus en plus courantes, sous des étiquettes du type design de services, *design thinking*, design stratégique, design anthropocentré, co-design et co-création.

D'Helsinki à Melbourne en passant par Copenhague, New York, Londres et New Delhi, les projets de design de solutions sociales se voient de plus en plus fréquemment estampillés de ces labels. Ces initiatives puisent bien souvent dans des disciplines connexes comme l'ethnographie et la recherche culturelle afin d'ancrer le travail de design dans le ressenti et l'implication des utilisateurs par rapport à une certaine forme de communication, de produits, de services et de systèmes déjà existants ou en voie de l'être. Le processus de design implique les utilisateurs finaux à travers un éventail d'aspects différents, que ce soit en leur permettant de participer activement à

la phase de recherche (plutôt que d'être cantonnés au rôle de simples sujets), ou de contribuer au développement et au test des prototypes. L'ensemble du processus de design est souvent très itératif, expérimental et émergent.

Les trois cas concrets cités ci-dessus illustrent cette thèse. À Lewisham, une équipe de designers a formé des assistants sociaux à l'utilisation de la vidéo dans le cadre de la recherche en design. Par la suite, ces assistants sociaux ont filmé leurs propres interactions avec leurs interlocuteurs en pleine recherche de logements sociaux, pour susciter de nouvelles idées d'amélioration du service. À Odense, les utilisateurs adultes handicapés mentaux se sont vu remettre des caméras numériques pour consigner sur support visuel les attentes relatives à leur lieu de travail ; suite à cela, ils ont co-designé de nouvelles propositions et de nouveaux services en collaboration avec les responsables de structures et les assistants sociaux. À Adélaïde, des designers, des sociologues et un responsable institutionnel ont presque vécu aux côtés de familles fragilisées pendant des mois dans le cadre de recherches ethnographiques approfondies.

Le design au service de l'Innovation

Mais que peut apporter la démarche design aux dirigeants désireux de catalyser un changement social plus conséquent ? Une fois mises en pratique, comment les démarches design génèrent-elles de nouvelles manières de diagnostiquer les problèmes, d'interpréter les opportunités, puis d'agir concrètement ? Certains des éléments-phares ont trait à la démarche de recherche en design ; d'autres avec la façon dont on crée de nouvelles solutions ; et d'autres dépendent du rapport que les dirigeants entretiennent avec leur rôle de solutionneurs et innovateurs.

Carolyn Curtis, une cadre publique nommée pour piloter le projet d'aide aux familles lancé par *The Australian Centre for Social Innovation* (le Centre Australien pour l'Innovation Sociale) à Adélaïde,ⁱⁱⁱ a témoigné de son expérience des méthodes du design en ces termes : « Nous pouvions vivre de l'intérieur les véritables interactions inter et intra-familiales, les analyser pour étudier en détail ce qui pourrait être modifié. Le fait d'entendre leurs mots à eux donne une dimension beaucoup plus concrète à notre écoute. Cela m'a permis d'appréhender la façon dont ces citoyens ressentent leur vie et de visualiser les barrières auxquelles ils se heurtent. Il m'a fallu suspendre mon jugement professionnel. »

L'importance de suspendre son jugement ou d'aborder les problèmes avec une nouvelle perspective est une des contributions clés du design. Au milieu des années 1980, un expert en sociologie des organisations, Gareth Morgan,^{iv} a démontré que les managers avaient des « grilles de lecture » spécifiques pour décrypter les organisations. Ce qu'il entendait par là, c'était que suivant l'angle de vue depuis lequel on perçoit une organisation, certaines options s'imposent comme des évidences, ou l'inverse. En s'appuyant sur cette « lecture », les managers mettent sur pied les plans d'action adéquats pour relever les défis et saisir les opportunités qui se présentent à eux. L'un des aspects majeurs de la démarche du design tient dans sa capacité apparente à permettre aux managers, et souvent à leurs équipes, de voir les problèmes d'un œil nouveau, leur donnant ainsi la possibilité de « lire » leur organisation d'une manière différente. Cette « re-lecture » leur permet de prendre à leur tour des mesures plus efficaces auxquelles ils n'auraient pas forcément pensé.

Ce point est crucial car l'un des écueils principaux rencontrés par les dirigeants souhaitant s'attaquer à des problèmes d'ordre social c'est tout simplement la

complexité de ces derniers ; la plupart des défis d'ordre social sont liés aux comportements individuels ou collectifs qui engendrent souvent des problèmes interconnectés, à visages multiples. Mais bon nombre d'institutions les abordent avec des méthodes ancrées dans la culture, les mentalités, l'inertie organisationnelle et la tradition. Dans un tel contexte comment peut-on ne serait-ce que commencer à réfléchir différemment à des façons plus efficaces et durables de résoudre les problèmes ?

Le design offre un moyen incroyablement simple mais imparable d'aller de l'avant. Il met en lumière les problèmes, et ce sous un jour qui permet aux intéressés de les prendre à bras-le-corps. Capturer des comportements et des actes humains en photo, vidéo, audio, par le biais de croquis, de journaux intimes et autres formes d'auto-documentation, tout cela constitue un ensemble d'outils. La visualisation — à travers des diagrammes ou des modèles physiques — en est un autre : on suit le « parcours utilisateur » lorsque ce dernier découvre un système ou un service. Prenez par exemple une famille en plein marasme. Dans le cas d'une cellule familiale perturbée, la seule façon de comprendre ce que ses membres peuvent ressentir, de saisir les problèmes et les défis auxquels ils sont confrontés, c'est de partager le quotidien de cette famille. On peut aussi le coucher sur support graphique en cartographiant le système tentaculaire des organismes publics et privés qui actionnent des leviers pour tenter de leur venir en aide. C'est ce que j'appelle « l'empathie professionnelle » : cette technique consistant à se mettre dans la situation d'un tiers pour observer de l'intérieur l'impact que l'organisation pour laquelle vous travaillez peut avoir sur elle ou lui. En général, cette méthode vous ouvre les yeux sur certains points laissant à désirer et sert souvent de catalyseur pour induire le changement.

Mettre l'accent sur la pratique

Les nouvelles formes du design engendrent aussi l'innovation d'une autre manière : en incitant les acteurs de l'innovation sociale (qu'ils soient cadres ou employés dans des institutions existantes ou entrepreneurs sociaux en devenir) à impulser un changement concret. J'entends par là que la finalité du design reste de créer quelque chose de tangible. Au sein des organisations publiques, bureaucratiques, les managers sont tellement habitués à rédiger des mémos abstraits, à élaborer des politiques et des stratégies tout aussi abstraites qu'ils pourraient bien finir par ne plus avoir aucune réelle notion du type de changement effectif qu'ils s'évertuent à impulser sur le terrain. De même, un entrepreneur social a beau exceller dans l'art d'écrire des business plans très fins et bien tournés, mais ceux-ci seront-ils vraiment adaptés aux utilisateurs finaux ?

De par leur tendance à produire des supports visuels — croquis, storyboards, maquettes, profils types, parcours utilisateurs — les designers recentrent le processus d'innovation sur le changement attendu. Dans un contexte autre, le design permet d'ancrer le dialogue autour des nouvelles interactions et des résultats à atteindre sur le plan social.

Par exemple, à Odense, la responsable de l'institution pour personnes en situation de handicap mental, Christina Pawsoe, a proposé aux patients de prendre part à des ateliers lors desquels ils découperaient des images dans des magazines afin de composer des collages décrivant quel genre d'activités ils souhaiteraient effectuer. Nombre des idées évoquées lors de ces ateliers (comme l'ouverture d'un nouveau magasin où seraient vendus les pièces d'artisanat et biens produits par leurs soins, ou la mise en place d'un programme caritatif pour reverser une partie des recettes à la

lutte contre le cancer) ont très vite été mises en pratiques. Ces initiatives ont fait décupler le taux de satisfaction des utilisateurs, désormais plus enclins à s'impliquer davantage dans ce service qui leur est fourni ; et à mesure que les changements concrets s'effectuaient sous leurs yeux, ils y ont pris goût et ont commencé à en redemander. Aujourd'hui, Pawsoe salue la pertinence des adultes handicapés mentaux, qui, pour elle, sont les véritables innovateurs de l'institution, les membres du personnel ayant été reclassés au rang d'assistants dont le rôle consiste à aider les utilisateurs à concrétiser les nouvelles idées qu'ils ont générées eux-mêmes. Selon Pawsoe, l'utilisation du design a conduit à redéfinir la mission du travailleur social : « Nous sommes toujours aussi professionnels, nous nous y prenons juste différemment. »

Quelques défis

Quels sont les éléments requis pour obtenir « l'autorisation » d'appliquer le design à l'innovation sociale, et quels sont les défis soulevés par la diffusion des résultats à court et long terme ?

- *Obtenir l'autorisation d'intégrer le design*

Le principe de s'appuyer sur une démarche design pour aborder des problèmes d'ordre sociétal est encore au stade embryonnaire, et qui souhaite l'appliquer peut se retrouver confronté à des défis. Dans les trois cas mentionnés ci-dessus, l'occasion de s'ouvrir au design s'est présentée par des biais différents, mais d'une manière ou d'une autre, elle émanait toujours dans le cadre d'un programme ou d'une initiative visant à recourir au design pour promouvoir l'innovation.

Au Danemark et au Royaume-Uni, on a vu émerger des programmes de soutien au design des services publics chapeautés par le ministère de l'Économie et des Affaires commerciales et le *UK Design Council*^V (Conseil du design britannique) ; en Australie, l'administration municipale d'Adélaïde soutient l'utilisation de méthodologies ancrées dans le design par le biais de l'*Australian Centre for Social Innovation* (Centre australien dédié à l'innovation sociale).

Le design ne figurait pas parmi les outils traditionnels que ces trois responsables de structure auraient spontanément pensé à utiliser. Dans chaque cas, il aura fallu au manager en question une bonne dose de curiosité et de courage pour saisir cette opportunité et s'ouvrir à une méthode de travail plus « design ». En revanche, une fois le projet sur les rails, ils n'ont rencontré aucune réticence de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. L'adhésion au processus de design est souvent vécue comme un véritable défi par le personnel. « Difficile » est l'adjectif le plus récurrent pour décrire l'expérience. Re-designer des services implique souvent une transformation radicale des façons de travailler, ce qui remet en question des pratiques et des procédures entérinées depuis des lustres, mais aussi les mentalités dont découlent ce genre de pratiques. Ainsi, le manager occupe une position-clé en ce qu'il maintient son service à flots tout en intégrant les nouvelles perspectives, « grilles de lecture » et points de vue tout juste découverts dans l'optique d'accompagner le changement jusqu'au bout.

- *Documenter l'impact*

L'innovation sociale pose typiquement la question de comment garder une trace des changements durables induits. La valeur de l'innovation sociétale

devrait se manifester à travers une productivité accrue, des services offrant davantage de confort aux utilisateurs, des résultats plus satisfaisants et une démocratie renforcée.^{vi} Les innovations sociales vraiment radicales sont celles qui améliorent tous ces points simultanément. Pour qu'une telle évolution puisse se réaliser, il faut qu'en arrière-plan s'opère une redéfinition plus fondamentale du rapport entre un système et ses utilisateurs. Voyons comment ce phénomène s'observe dans les trois cas auxquels il est fait référence dans cet article :

À Lewisham, le processus de design s'est imposé comme le ciment qui a soudé un grand nombre d'autres processus de transformation différents, le tout dans l'optique de repenser un « service d'aide aux sans abris » pour le faire évoluer en « solutions de logement » . Ainsi, le personnel a pu voir son propre travail sous un nouveau jour et s'en sont ensuivi des gains de productivité non négligeables, une amélioration du ressenti des utilisateurs et davantage de fluidité dans l'attribution des logements.

À Odense, des méthodes ancrées dans le design ont permis de donner à des handicapés mentaux adultes le statut d'acteurs de l'innovation sociale en charge de la conception et de la sélection de nouvelles initiatives pour leur institution. Une évolution qui a considérablement modifié les rôles respectifs des professionnels et des utilisateurs. La productivité, mesurée à l'aune du rapport personnel soignant / patients a augmenté d'un tiers tandis que le taux de satisfaction des utilisateurs a atteint de tels sommets que l'institution a ouvert une liste d'attente pour la première fois en quarante ans d'existence.

À Adélaïde, on a mis des familles en relation via un système de tutorat constituant des binômes entre familles désireuses de partager leur expérience et familles cherchant un soutien : un moyen de puiser dans les ressources déjà fournies par la communauté. Désormais, ce service offre aux usagers une véritable plateforme pour impulser le changement, par opposition aux actions sociales classiques consistant à livrer des solutions clés en main aux familles en difficulté. Selon une estimation approximative, le programme Family by Family aide à ce jour 200 familles à se reprendre en main au prix que coûte le placement d'un enfant en famille d'accueil.

La voie à suivre

On assiste actuellement à un fort engouement pour le design appliqué à l'innovation sociale et le fort potentiel qu'il représente. Cela s'explique en partie par le fait que le domaine du design – au sens large – offre un éventail exhaustif de démarches et de méthodologies facilement adaptables à toute une série de contextes et environnements. Les dirigeants qui cherchent à gérer l'innovation sociale de manière plus systématique peuvent désormais faire appel à une profession intrinsèquement liée au processus créatif. L'enjeu est désormais de faire des pratiques de design un élément indispensable de la boîte à outils de l'acteur de l'innovation sociale, de placer le design au centre de ces démarches plutôt que de le reléguer à la périphérie. Il faut que les responsables institutionnels comme les acteurs de l'innovation sociale cessent d'adopter des démarches design dans le seul but de bénéficier des programmes de soutien, et qu'au contraire ils s'approprient ces méthodologies dans l'espoir de catalyser des changements sociaux plus radicaux et durables.

ⁱ Herbert Simon, *The Sciences of the Artificial* (MIT Press, 1969).

ⁱⁱ Richard Buchanan, “Wicked Problems in Design Thinking,” essai basé sur une communication présentée lors du colloque Recherches sur le Design : Incitations, Implications, Interactions, à l’Université de Technologie de Compiègne, Compiègne, France, 1990.

ⁱⁱⁱ The Australian Centre for Social Innovation (Centre australien dédié à l’innovation sociale : Family by Family).

^{iv} Gareth Morgan, *Images of Organization* (Sage, 1986).

^v UK Design Council: Public Services by Design.

^{vi} Pour une analyse plus approfondie de la question, voir l’ouvrage : Christian Bason, *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*, (Policy Press, 2010).

Biographie de l’auteur :

Christian Bason est le directeur du MindLab, une cellule d’innovation rattachée au gouvernement central danois. Il est l’auteur de quatre ouvrages sur l’innovation sociale, le design et le leadership, dont le dernier en date s’intitule “Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society” (Policy Press, 2010). Il est membre du comité consultatif du Conseil de Lisbonne et du European Design Leadership Board. Détenteur d’un Master en Sciences Politiques, Christian Bason rédige actuellement une thèse à propos du management des institutions publiques vu comme une discipline de design.