H2.. La pensée design : une méthode d'innovation pleine de potentiel pour le secteur public

Texte rédigé par ***Guillaume Blum***, École de design de l'Université Laval
(guillaume.blum@design.ulaval.ca)

• Dans une économie basée sur le savoir (Bédard et al., 2011), la principale source de valeur est la créativité et la mobilisation des connaissances en vue d'innover. Il s'agit là de l'essence du design (Cope et Kalantzis, 2011), d'où une extension du domaine du design.

• Initialement centré sur le produit, le design s'est peu à peu étendu aux services et à l'organisation elle-même. Ainsi, depuis quelques années, le concept d'innovation par le design émerge comme thème d'intérêt important. En octobre 2016, le magazine américain Fast Compagny titrait en couverture sur un dossier d'une trentaine de pages sur le thème Innovation by design – how to disrupt business as usual. Parallèlement, le design s'est transformé de l'intérieur. Tiraillé depuis son émergence au XIXe siècle entre une perspective technique et une perspective artistique, il s'est ouvert dans la seconde moitié du XXe siècle aux sciences humaines et sociales, pour devenir un espace de réflexion et de pratiques centrées sur les usagers (Binder et al., 2011), s'appuyant sur une démarche empathique (Gagnon et Côté, 2014), permettant l'innovation en se basant avant tout sur la création de sens (Verganti, 2009). Ainsi, comme présenté lors du précédent chapitre, l'innovation par le design semble essentielle pour faire face à la triple crise économique, environnementale et sociale.

• En effet, dans un article intitulé design, le langage de l'innovation (Hernández et al., 2018), les auteurs listent sept types de contributions du design à l'innovation : 1) le design comme mécanisme de différentiation; 2) le design comme activité d'introduction et d'adaptation de nouveautés au marché; 3) le design comme processus de transformation des idées en concepts; 4) le design comme activité de recherche; 5) le design comme ensemble de techniques pour articuler des idées et intégrer les concepts, personnes et fonctions; 6) le design comme pratique contributive par ses acteurs à l'innovation; 7) le design comme processus de pensée créative et générative. C'est souvent à ce dernier rôle que l'on associe le concept de design thinking ou pensée design. On le verra plus loin, bien que bénéfique, cette approche est bien trop restrictive par rapport au potentiel réel du design à l'innovation public.

Processus de la pensée design

• Pour illustrer ce qu'est la pensée design, on reprendra dans ce chapitre la représentation en double diamant développée par le Design Council (2005, francisé par Bertrand Lirette, cf. la Figure 1). Cette figure permet de vulgariser l'approche d'un designer en quatre phases: découvrir, définir, développer, déployer. Contre toute attente et croyance, la phase la plus importante est l'étape 1 de découverte qui ouvrira de nouveaux horizons. Et pour réussir cette phase (et les autres), il faudra y passer du temps, faire preuve d'empathie. Attention toutefois de ne pas prendre cette modélisation en double diamant – pas plus que celle de la pensée design – comme une méthode. Il s'agit d'une forme de vulgarisation de la spécificité de l'approche. Par exemple, une erreur souvent faite est d'interpréter l'axe des abscisses comme un axe temporel alors qu'il représente plutôt le développement des savoirs, et permet donc des aller-retour entre les étapes. Plus que dans ses techniques, c'est dans sa dimension ontologique qu'elle permettra de donner des apprentissages intéressants.

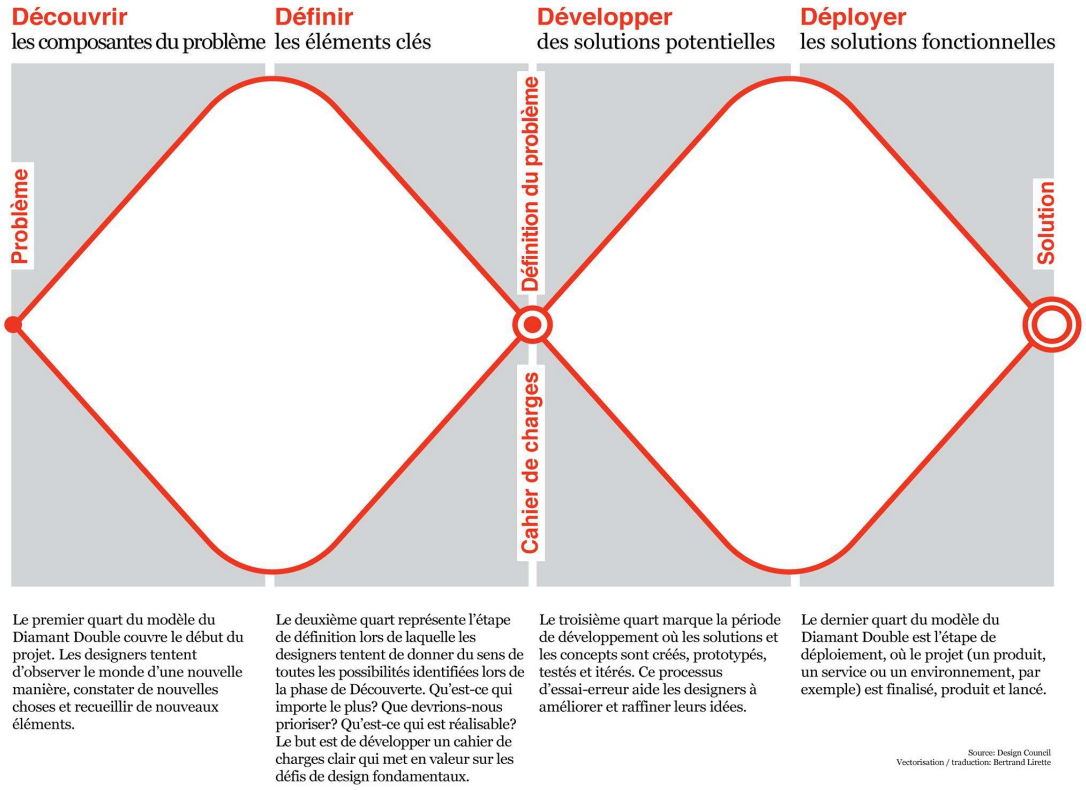

Figure 1 – Modèle en double diamant schématisant la logique du design (d'après Design Council, 2019)

• Qu'est-ce que la dimension ontologique du design? C'est celle relevant de la culture intrinsèque au design, que les designers apprennent sous forme de savoirs tacites dans une relation maître-élève dans les écoles de design, sans qu'elle ne soit verbalisée ou théorisée le plus souvent. C'est une relation à l'autre, une relation au design, à l'environnement, le je-ne-sais-quoi spécifique qui fait du designer un designer. Et qui définit l'éthos du designer. C'est par cette dimension ontologique que les outils et méthodes des designers sont utilisés à bon escient, sans les dénaturer. Bien sûr, les outils du design (comme ceux de la pensée design) peuvent être utilisés par des non-designers. Mais le plus souvent, même s'ils amènent des avancées, ils ne donneront pas leur plein potentiel. Car sans son savoir-être plus que son savoir-faire, il est rare, par exemple, de s'apercevoir que le problème initialement soulevé ne correspond qu'à un symptôme et non à une cause. Le design n'est pas chose que l'on apprend si facilement, car il demande beaucoup de subtilité. Et de la subtilité, il en faut pour arriver à créer ce qui caractérise le design: du sens (Verganti, 2009).

• On peut en effet concevoir le rôle du designer comme celui qui innove en partant d'un besoin éminemment humain, pour arriver à une solution satisfaisante pour l'humain. Et de plus en plus souvent, en se basant sur une compréhension fine de l'individu, mobilisant les savoirs développés par les sciences humaines et sociales. C'est cette approche-là que l'on qualifiera de propre au designer. L'humain est à la fois son point de départ et son point d'arrivée, et toute sa démarche repose sur celui-ci, et sur un rôle de traducteur, d'intermédiaire, entre les contraintes matérielles et symboliques avec lesquelles il doit composer. L'entre-deux qu'est l'acte d'innovation, à travers l'usage de la technologie et la satisfaction d'un

besoin de marché n'est pas éludé, mais se retrouve au service de l'individu, et non plus mis en avant au profit d'une mécanique dépassant tous les acteurs et leurs besoins. Dans cette conception, l'innovation s'inscrit dans une activité symbolique.

• Ainsi, pour innover, l'intégration d'un designer formé à l'étude, l'observation et la compréhension des usages et initié aux sciences humaines et sociales dans une équipe hybride servira de catalyseur, si on ne se limite pas à lui confier des activités de finition, mais qu'on intègre le designer en amont, dès les premières phases de définition du projet. Et il est important de comprendre que c'est un métier. Certes, la démarche de la pensée design peut donner des résultats intéressants en y initiant des non-designers. Mais c'est rester encore en surface du réel impact que peut avoir cette approche en recourant à des professionnels formés. On voit souvent – en école de gestion bien souvent – des formations courtes à la pensée design. Le lecteur doit garder en tête qu'il s'agit plus d'une initiation qu'autre chose. De la même façon que suivre une fin de semaine intensive en soin de santé ne fera pas d'un non-professionnel un médecin, on ne devient designer qu'après une formation professionnelle nécessitant un apprentissage intensif de plusieurs années.

Champs d'application et résultats de la pensée design

• La pensée design connaît un grand succès auprès des personnes, malheureusement encore trop peu nombreuses à y être initiées. Quelques exemples avant de la décrire. Dans une étude sur la valeur économique du design, McKinsey (2018) montre que les entreprises reposant sur le design obtiennent des performances économiques bien meilleures : « Les sociétés dont le score de l'indice McKinsey Design se situe dans le premier quartile ont surpassé la croissance de l'indice de référence du secteur dans une proportion pouvant atteindre deux pour un » (traduction libre). Filippetti (2011) montre que dans les cas de stratégie complexe et d'interactions intenses avec l'environnement externe le design est la meilleure source d'innovation. Les entreprises utilisant ces approches obtiennent de par ailleurs de meilleures performances économiques. Dans une étude de Micheli (2014) il est recommandé que le design ne soit pas réservé aux entreprises qui produisent des produits de qualité supérieure, ni même simplement aux produits. Selon l'étude, « il existe d'énormes possibilités d'utiliser le design pour différencier n'importe quel type de produit ou de service, répondre aux besoins de clients et améliorer les méthodes de travail. Le design consiste à faire en sorte qu'une organisation se démarque de la concurrence, et est donc utile dans n'importe quel secteur ».

• Pour donner un exemple illustre de ces faits, rappelons que l'entreprise dont la capitalisation boursière était la plus importante au monde en 2018 est une entreprise basée sur le design. En effet, avant d'être une entreprise technologique (ce qu'elle est également), la distinction fondamentale – et largement sous-analysée – d'Apple est d'être une entreprise de design. Il faut entendre par là non seulement que ses produits sont issus d'un travail de design, mais que la culture de l'entreprise elle-même est « orientée-design », et que le design est utilisé également pour établir les processus internes et la stratégie de l'organisation.

La pensée design dans le secteur public

• Ces constats s'appliquent également au secteur public. Une étude conjointe d'organismes européens financés par la Commission européenne recommande, entre autres d'intégrer la pensée design dans les pratiques des gouvernements et des politiques publiques. « Il est de plus en plus évident dans le secteur public que la réflexion sur le design est le moyen de surmonter les défauts structurels communs à la prestation de services et à l'élaboration des politiques » (Design Council et al., 2015). Plusieurs exemples à différents paliers peuvent être donnés :

• Un projet pour le ministère de la santé britannique (Department of Health) a permis de réduire la violence et les agressions dans les hôpitaux. Une réduction de 50 % du langage corporel menaçant et des comportements agressifs a été enregistrée après la mise en œuvre des solutions de design, dans le cadre d'un travail fournissant un excellent rapport qualité-prix [1].

• À Sunderland (UK), le soutien existant pour les personnes sans emploi, bien qu'il y en ait beaucoup, était déconnecté et difficile d'accès. À travers une intervention de design, le nouveau programme mis en place a permis de soutenir plus de 1 000 personnes, dont 275 ont trouvé un emploi. Le coût total de la gestion du programme s'est élevé à 180 000 £ (306 000 CAD). Le rendement, calculé par une évaluation indépendante, a été de plus de 360 000 £ 612 000 CAD) de fonds publics sauvés par la réduction des dépenses de l'aide sociale. Selon le ministère du Travail et des Pensions, il est économiquement rationnel de dépenser 62 000 £ (105 000 CAD) pour permettre à une personne moyenne bénéficiant d'une allocation d'incapacité de travail de retrouver un emploi. Le coût moyen par personne de l'initiative Make it Work est inférieur à 5 000 £ (8 500 CAD). Cela représente une économie de 90 %.

• La refonte des services numériques du gouvernement britannique par le design a permis des économies estimées à 2,8 milliards CAD / an.
• La mise en place du MindLab par le gouvernement du Danemark, pour faciliter l'utilisation de la méthodologie du design par les décideurs politiques. Le laboratoire a été créé en tant qu'unité de consultation interne. Pour la préparation de chaque nouvelle proposition de politique, une équipe ministérielle est mise en place. Il appartient à chaque équipe de décider si elle devait faire appel au MindLab ou à des consultants externes. Les objectifs du MindLab sont :

- Aider les fonctionnaires à développer et à tester de nouvelles idées avec le citoyen au centre
- Former les fonctionnaires afin qu'ils puissent mettre en œuvre des projets centrés sur l'utilisateur.
- Coopérer avec les universités danoises et étrangères sur, entre autres, des projets de doctorat ou de recherche pour des projets innovants de politique publique.

Échelle d'imbrication du design aux activités

• Pour comprendre l'ampleur du changement de culture organisationnel, le Danish Design Center (2015) a développé en 2001 une échelle à quatre niveaux pour décrire le rôle du design. Au niveau 1, une absence d'utilisation ; au niveau 2 une utilisation comme esthétique, impliquant le design dans les dernières activités de conception et comme quelque chose de superficiel ; au niveau 3 comme d'une méthode systématique permettant de développer des produits et services s'inscrivant dans un besoin humain réel et authentique ; au niveau 4 comme agissant sur la stratégie même de l'organisation. Apple et Ikea sont deux entreprises dans des secteurs très différents illustrant le fonctionnement d'une entreprise ayant atteint le niveau 4.

Fig.2 Échelle d'adoption du design dans le secteur public (d'après Danish Design Center (2015) et Design Council (2015).

• Cette échelle trouve son pendant dans le domaine public (Design Council, 2015) : à un premier niveau correspond à l'absence d'utilisation du design. Le niveau 2 correspond à un niveau d'activité où les projets impliquant une approche de design sont ponctuels et la pensée design n'est pas enchâssée dans les organismes chargés de leur mise en service, elles travaillent donc avec des consultants. Au niveau 3 les fonctionnaires ne travaillent plus uniquement avec des designers. Ils comprennent et utilisent le design y recourant par eux-mêmes et de manière plus systématique. Finalement, au niveau 4, les décideurs ont recours à la pensée design pour l'élaboration de politiques publiques. Il s'agit d'une approche et d'une discipline relativement nouvelle. Parmi les avantages mis en avant par le Design Council à ce niveau d'activité, on citera a) un processus conjoint d'élaboration des politiques et de leur mise en œuvre ; b) un moyen peu coûteux d'atténuer les risques par le prototypage ; c) un moyen d'avoir une vue d'ensemble des systèmes ; d) une façon de transcender les frontières ministérielles, et e) de susciter l'engagement des personnes extérieures ainsi que du Gouvernement. Mais j'ajouterai surtout, redonner des formes d'encapacitation au secteur public à travers des formes d'innovation publique lui redonnant une place centrale dans la société.

• C'est la voie que tentent de suivre les secteurs publics de nombreux États, tel qu'on peut le voir dans les fonctions publiques suédoise, danoise, anglaise, ou encore — plus modestement — française avec les travaux de la 27e région (voir notamment Scherer et & La 27e région, 2015) [2]. Malheureusement, si on devait évaluer le positionnement du Gouvernement du Québec sur cette échelle, on serait plus proche du niveau 1 que du niveau 4. Ainsi, trouve-t-on beaucoup de fonctionnaires ayant une formation première en design ?

Conclusion

• C'est sur cette note de regret et d'espoir que l'on conclura ce chapitre. D'un côté – le verre est à moitié vide: le Québec (secteur privé et encore plus secteur public) est largement en retard quant à l'intégration des activités de design dans ses activités, alors qu'il y a une place importante à prendre pour innover tant localement que sur le développement de politique publique novatrice et répondant, comme mentionné précédemment à la triple crise mise en avant. C'est très regrettable, car cela place le Québec en situation de retard par rapport à bien d'autres pays ayant entrepris le virage de l'innovation par le design.

• De l'autre côté – le verre à moitié plein – cela veut dire que le potentiel d'intervention est immense, et que des gisements d'efficacité et d'amélioration de nos administrations et nos politiques publiques sont actuellement inexploités. Il n'est jamais trop tard pour débuter ce qui s'annonce être un immense chantier auquel le design doit absolument contribuer. Il semble donc plus que temps de mettre en place une politique du design au Québec, à intégrer des designers dans la fonction publique, à mettre en place des laboratoires d'innovation auxquels contribueront des designers et chercheurs dans le domaine, à financer des travaux spécifiques au design, encore trop souvent considéré comme une discipline de second rang.

* * *

NOTES

[1] Design Council. (s. d.). Reducing violence and aggression in A&E. https://www.designcouncil.org.uk/what-we-do/social-innovation/reducing-violence-and-aggression-ae...

[2] Cela se traduit par une panoplie d'outils et de pratiques, par exemple – pour n'en citer qu'un – les escouades pluridisciplinaires d'expérience citoyenne, réunissant une variété de professionnels du design, de sociologie, d'anthropologie, de spécialistes de la recherche qualitative pour investiguer le terrain, la réalité objective ET subjective d'un lieu déterminé, par exemple l'accueil de l'urgence d'un établissement hospitalier.

RÉFÉRENCES

Bédard, M. G., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2011). Management à l'ère de la société du savoir. Cheneliere.

Binder, T., de Michelis, G., Ehn, P., Jacucci, G., Linde, P., & Wagner, I. (2011). Design Things. . The MIT Press.

Cope, B., & Kalantzis, M. (2011). Design in Principle and Pratice : A Reconsideration of the Terms of Design Engagement. The Design Journal, 14(1), 45 63.

Danish Design Centre. (2015). The Design Ladder: Four steps of design use. Consulté à l'adresse https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use...

Design Council, Danish Design Centre, Design Wales, & Aalto University. (2015). Design for Public Good. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf...

Filippetti, A.. (2011). Innovation modes and design as a source of innovation : A firm-level analysis. European Journal of Innovation Management, 14(1), 5 26.

Gagnon, C., & Côté, V. (2014). Learning from others : A five years experience on teaching empathic design. Dans Y. Lim, K. Niedderer, J. Redström, E. Stolterman, & A. Valtonen (Éd.), Proceedings of DRS 2014 : Design's Big Debates (p. 113 126). Umeå Institute of Design. http://www.drs2014.org/media/654157/0222-file1.pdf...

Hernández, R. J., Cooper, R., Tether, B., & Murphy, E. (2018). Design, the Language of Innovation : A Review of the Design Studies Literature. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, 4(3), 249 274. https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.06.001...

McKinsey Quaterly. (2018). The Business Value of Design (p. 32). https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design

Micheli, P. (2014). Leading Business by design (p. 90). Warwick Business School and Design Council. https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/leading-business-design

Scherer, P., & La 27e région. (2015). Chantiers ouverts au public. La documentation française.

* * *