



**HAL**  
open science

# Les conditions de mise en place du design comme nouveau modèle de conception des politiques publiques

Agathe Martinod

► **To cite this version:**

Agathe Martinod. Les conditions de mise en place du design comme nouveau modèle de conception des politiques publiques. Environnement et Société. 2015. dumas-01275312

**HAL Id: dumas-01275312**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01275312>**

Submitted on 17 Feb 2016

**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.

**Master 2 Innovation et Territoire**

**Institut de Géographie Alpine**

**Université Joseph Fourier**

# ***Les conditions de mise en place du design comme nouveau modèle de conception des politiques publiques***

---

**Agathe Martinod**

Promotion 2014-2015

**Sous la direction de :**

**Olivier Soubeyran, Enseignant chercheur à l'Université de Géographie Alpine, Grenoble**

**Pierre De Coninck en appui, Enseignant chercheur à l'Université de Montréal, Faculté de l'Aménagement**



## Remerciements

Ce travail est issu d'une année de master riche en étonnements, pour laquelle je remercie vivement l'équipe pédagogique. Merci à Luc Gwiazdzinski, Olivier Soubeyran, Martin Vanier, d'avoir pu éveiller en nous une capacité réflexive et critique toujours constructive. J'adresse un remerciement spécifique aux intervenants professionnels, en particulier Stéphane Vincent de la 27<sup>ème</sup> région, dont l'intervention est le point de départ de ma réflexion sur le design des politiques publiques.

Mes remerciements vont également aux communes de Lozère, Saint-Etienne du Valdonnez et Bagnols les Bains qui m'ont permises de réaliser un stage de trois mois dans lequel mettre en œuvre les enseignements théoriques reçus dans le master et provoquer les questions qui seront présentes tout au long de ce mémoire. Merci à Marina Foulquié du Pays des Sources pour son accompagnement et à Antonin Delabouglise, mon co-stagiaire, réceptacle de mes nombreuses incompréhensions du fait participatif.

J'adresse enfin un large remerciement à Pierre De Coninck, chercheur en design à l'Université de Montréal qui a pu à distance m'éclairer sur l'activité de design et la structuration de mon travail ; ainsi qu'à Olivier Soubeyran pour le ciblage de ma problématique.

Enfin je remercie mes proches qui m'ont soutenus pendant cette dernière année d'étude ; en particulier mes parents grâce à qui j'ai pu la réaliser, et surtout Owen pour son regard extérieur et novice dans le design des politiques publiques, qui m'a fait me poser les bonnes questions et rendre mon travail plus personnel.

# Sommaire

Liste des figures.....	5
Liste des abréviations.....	6
Définitions.....	7
Introduction .....	8
<b>PARTIE A- Le design des politiques publiques, une alternative au modèle traditionnel de l'action publique ? .....</b>	<b>13</b>
1- Le modèle traditionnel de l'action publique française, un modèle remis en cause.....	13
1.1. Des processus formalisés et linéaires .....	13
2.2. Une action publique hiérarchisée et centralisée .....	16
2.3. Des politiques publiques segmentées .....	17
2. La 27 <sup>ème</sup> région : vers un « laboratoire d'innovation » publique ? .....	19
2.1. Présentation de la 27 <sup>ème</sup> région .....	19
2.2. Territoires en résidence, immersion dans un dispositif public local .....	19
2.3. La Transfo, transformer les institutions de l'intérieur .....	21
3.4. Ré-acteur public, un consortium pour changer la culture de l'action publique .....	24
3.5. Positionnement vis à vis du modèle traditionnel de conception des politiques publiques ..	26
2.6. Questionnements .....	28
3. Le collectif Carton Plein : un détournement poétique de l'action publique .....	29
3.1. Présentation de Carton Plein .....	29
3.2. Une présence locale .....	30
3.3. Le B.E.A.U., un dispositif décalé.....	31
3.4. Positionnement de Carton Plein vis-à-vis du modèle traditionnel : incarner « un autre design » .....	31
3.5. Questionnements .....	32
4. Limites et réflexions sur le caractère alternatif du design des politiques publiques .....	33
<b>Partie B : L'exemple de Grenoble dans les années 1965-1983 : design des politiques publiques avant l'heure ? .....</b>	<b>35</b>
1. La politique urbaine grenobloise dans les années 1965-1985.....	35
1.2. Une situation marquée par les problèmes bureaucratiques .....	36

1.3.	Hubert Dubedout, incarnation d'un nouveau type d'homme politique .....	37
1.4.	Création d'un système d'intervention municipal politique et technique .....	38
2.	Une politique marquée par des mouvements intellectuels antérieurs .....	41
2.1.	Des positionnements intellectuels issus de la résistance ?.....	41
2.2.	Un modèle d'action publique marqué par des réseaux informels .....	42
2.3.	Le Livre Blanc et la Villeneuve, emblèmes de la pensée grenobloise .....	45
3.	Réflexions sur l'expérience de Grenoble .....	48
3.1.	Grenoble, précurseur de la pensée par le design ? .....	48
3.2.	Ou Grenoble, précurseur du nouveau management public ?.....	50
<b>Partie C : L'éthique, condition nécessaire à la mise en place du design des politiques publiques? .....</b>		<b>55</b>
1.	Le design ou « les designs » ?.....	55
1.1.	Une crise pédagogique dans la pratique du design .....	55
1.2.	Le modèle de l'éclipse de l'objet .....	56
1.3.	Application du modèle de l'éclipse de l'objet au design des politiques publiques .....	58
2.	Le recours à l'éthique pour encadrer la pratique du design .....	60
2.1.	Sortir de l'écueil de l'éthique impérative .....	60
2.2.	La praxis, pensée pratique orientée vers le bien .....	61
Conclusion .....		63
Bibliographie .....		67
Références bibliographiques de la partie A .....		67
Références bibliographique de la partie B .....		68
Références bibliographiques de la partie C .....		70
Résumé .....		71

# Liste des figures

---

**Figure 1** : Eléments de définition d'une politique publique : exemple de la carte Lycéo

**Figure 2** : Processus d'élaboration d'une politique publique : exemple de la carte Lycéo

**Figure 3a** : Page de couverture de la publication de la résidence de la 27<sup>ème</sup> région à Corbigny

**Figure 3b** : Présentation du prototype « livres en libre circulation » dans les trains

**Figure 4** : Méthodologie de la 27<sup>ème</sup> Région lors du programme Territoires en Résidence

**Figure 5a** : Illustration du programme la Transfo : départ en immersion des agents de la région

**Figure 5b** : Illustration du programme la Transfo : résultats de l'immersion et débriefing

**Figure 6** : Illustration du programme la Transfo : définir les missions et l'organisation du futur labo intra-institution

**Figure 7** : Illustration extraite du portail internet de réacteur public

**Figure 8** : Tableau présentant le positionnement méthodologique de la 27<sup>ème</sup> région par rapport au modèle traditionnel

**Figure 9** : Les membres du collectif Carton Plein lors d'une intervention dans l'espace public

**Figure 10** : Le local aménagé pour le Bureau Ephémère d'Activation Urbaine.

**Figure 11** : Résumé de l'intervention municipale grenobloise en matière d'urbanisme

**Figure 12** : Réseau d'acteurs à l'origine de la création du centre intégré de la Villeneuve

**Figure 13** : La Villeneuve en construction : plan et travaux

**Figure 14** : Illustration des approches itératives et linéaires

**Figure 15** : Le modèle de l'éclipse de l'objet : un outil pour situer la pratique de design

**Figure 16** : Application du modèle de l'éclipse de l'objet au design des politiques publiques

# Liste des abréviations

---

**AURG** : Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise

**BEAU** : Bureau Ephémère d'Activation Urbaine

**CAV** : Centre Audiovisuel de la Villeneuve

**CENG** : Centre Etudes Nucléaires de Grenoble

**CEPASC** : Centre d'Education Permanente et d'Animation Sociale et Culturelle

**DATAR** : Délégation interministérielle à l' Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

**EPASE**: Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne

**GAM** : Groupe d'Action Municipal

**SGMAP** : Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique

**MJC** : Maison de la Jeunesse et de la Culture

**PS** : Parti Socialiste

**PSU** : Parti Socialiste Unifié

**SIEPURG** : Syndicat Intercommunal pour l'Etude des Problèmes d'Urbanisme de la Région Grenobloise

**SFIO** : Section Française de l'Internationale Ouvrière

# Définitions

---

**Design** : « Discipline visant à une harmonisation de l'environnement humain, depuis la conception des objets usuels jusqu'à l'urbanisme. »<sup>1</sup>

« Activité et processus de conception englobant les processus réflexifs de formulation de problème et décisionnels menant à la formulation et à la production de solutions satisfaisantes à travers la conduite de projet ».<sup>2</sup>

« Processus de gestion tout à la fois différenciateur, coordinateur et transformateur (...). Le design peut créer un avantage compétitif à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur en optimisant soit les fonctions principales, soit les fonctions soutien et la coordination inter-fonctionnelle (fonction dans l'organisation de la firme), soit enfin la coordination externe»<sup>3</sup>

**Design des politiques publiques** : Champ professionnel dans lequel sont appliqués les principes de l'activité de design au domaine des politiques publiques

**Politiques publiques** : « Intervention d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire »<sup>4</sup> visant à entraîner une modification ou une évolution d'une situation dans un ou plusieurs secteurs donnés.

**Action publique** : « Régulation politiques des sociétés contemporaines »<sup>5</sup> réalisée par l'état ou des institutions locales par le biais des politiques publiques.

**Modèle d'action publique** : Manière dont s'organise l'action publique. Dans ce mémoire on opposera un modèle dit « traditionnel » correspondant à une organisation relativement hiérarchisée et centralisée, au modèle proposé par le design des politiques publiques.

**Pensée par le design** : Mode de pensée intégrant les principes théoriques de l'activité de design : approche itérative, réflexivité, problem-oriented, système organisant, aller et retour entre pratique et théorie.

**Méthodologie** : Succession logique d'opérations permettant d'aboutir à un objectif précis.

**Théorie** : « Ensemble organisé de principes, de règles, de lois scientifiques visant à décrire et à expliquer un ensemble de faits »<sup>6</sup>

**Pratique** : Façon de procéder dans la réalisation d'une action concrète. Dans ce mémoire le cadre sera celui de la pratique professionnelle du design des politiques publiques.

**Ethique** : Discipline philosophique qui s'exerce dans le cadre de la pratique, en situation, et visant à agir au mieux.

---

<sup>1</sup> Larousse en ligne, article « design » : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/design/24461>

<sup>2</sup> De Blois, M. (2012). Le projet organisant: vers une ontologie du projet d'aménagement. Thèse de doctorat de l'Université de Montréal, Faculté de l'aménagement, thèse dirigée par P. De Coninck.

<sup>3</sup> Lehu, J.M. (2012). L'encyclopédie du marketing, Editions d'organisation, Collection Références.

<sup>4</sup> Thoening, J.C. (2014). Dictionnaire des politiques publiques, 4e édition, Presses de Sciences Po.

<sup>5</sup> Lascoumes, (2013). Intervention à Sciences Po Paris, voir [http://www.sciencespo.fr/ecole-doctorale/sites/sciencespo.fr.ecole-doctorale/files/action\\_publicue\\_lascaumes\\_2.pdf](http://www.sciencespo.fr/ecole-doctorale/sites/sciencespo.fr.ecole-doctorale/files/action_publicue_lascaumes_2.pdf)

<sup>6</sup> Larousse en ligne, article « Théorie » : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/th%C3%A9orie/77735>



# Introduction

---

Ce mémoire part de questionnements suscités par un stage de trois mois dans le cadre du Master 2 Innovation et Territoire entre les mois d'avril et juillet 2015 dans lequel devaient être mises en œuvre de nouvelles manières de concevoir l'action publique, en particulier celles du design des politiques publiques.

Aujourd'hui, on invente de nouvelles façons de concevoir l'action publique qui rompent avec la pratique traditionnelle de l'action publique française caractérisée par une autorité bureaucratique, et utilisant la loi comme principal moyen d'action d'un état centralisé. On voit apparaître de nouveaux professionnels : les « designers des politiques publiques » comme l'association de la 27<sup>ème</sup> région, et des collectifs comme ETC, Carton Plein, De l'Aire. Ceux-ci se définissent par : « *l'application des principes du design – ou de la « conception orientée utilisateur » – à la fabrique des politiques publiques. C'est à la fois un état d'esprit et un ensemble de méthodes qui permettent de réinterroger des problèmes de société, de mieux comprendre les situations du point de vue des bénéficiaires visés, d'associer ces derniers à des tests et des simulations, de réaliser des prototypes de solutions pouvant ultérieurement être déployés avec de meilleures chances de succès.* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015a). Des travaux universitaires abordent également la question de ces changements de postures théoriques vis-à-vis de l'action publique. Dans le domaine de l'aménagement, les publications suivantes en donnent un aperçu : « *Néo-situationnisme artistique dans l'espace public* » (Gwiazdzinski, 2014a), « *Face aux nouveaux régimes temporels métropolitains. Les pistes du chrono-urbanisme pour une ville malléable* » (Gwiazdzinski, 2014b), « *Pensée aménagiste et improvisation : l'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste* », (Soubeyran, 2015). Enfin, les institutions publiques elles mêmes envisagent le changement. En témoigne la création du Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique, du Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation, et de « la semaine de l'innovation publique » en Novembre 2014. Même au niveau de la formation, on s'emploie à former de nouveaux professionnels capables de penser et d'agir différemment. L'ambition du Master Innovation et Territoire est ainsi de répondre « *à l'attente des collectivités, des entreprises, des organisations économiques, (...) qui doivent développer de nouvelles compétences et disposer dans leurs équipes*

*dirigeantes de fonctions de recherche-développement et de cadres de haut niveau en capacité d'anticiper, innover et accompagner le changement. » Particulièrement, il s'agit de « passer de la connaissance des processus d'innovation à la production de l'innovation en imaginant de nouveaux process de créativité et de design territorial. »<sup>7</sup>*

### *Un stage de mise en pratique*

Le stage de Master 2 réalisé sur une période de trois mois entre avril et juillet 2015 s'inscrit dans la continuité de projets réalisés pendant l'année avec le master Innovation et Territoire. Nous avons en effet réalisé au cours du premier semestre deux semaines d'immersion et de design territorial en Lozère qui s'inscrivaient dans l'Unité d'Enseignement « Design des politiques publiques ».

Ces semaines de travail répondaient à la commande d'une structure locale, le Pays des Sources en Lozère, engagé depuis 2014 dans un programme national lancé en 2011 par la DATAR intitulé « Revitalisation des centres bourgs ». Ce dispositif expérimental a pour objectif d'aider les communes rurales à maintenir et développer des activités dans le centre bourg. Nous sommes intervenus avec le master dans trois communes du Pays : Chasseradès, Bagnols-les-Bains et Saint-Etienne du Valdonnez. Par exemple pour l'un des villages il s'agissait de reconcevoir la place de la mairie pour permettre plus de convivialité, pour un autre d'aménager un espace vert délaissé symbolique de la commune.

Suite aux deux semaines de travail effectuées sur place pendant le premier semestre avec le master, nous avons avec un camarade de promotion proposé aux communes de Bagnols-les-Bains et Saint Etienne du Valdonnez de nous prendre en stage afin de participer à la poursuite de l'expérimentation, de pérenniser les actions proposées par les étudiants et les habitants, et surtout de pérenniser le fonctionnement participatif mis en œuvre pendant l'expérimentation. Pour cela nous avons créé un lieu ouvert à tous dans chaque village que nous avons nommé « le bureau d'étonnement », un lieu ressource, à vocation participative, où visiteurs et habitants pourraient se retrouver et inventer de nouvelles façons d'habiter les centres bourg.

---

<sup>7</sup> Description du contenu du master Innovation et Territoire sur le site de l'Université Joseph Fourier : <https://www.ujf-grenoble.fr/formation/master-mention-sciences-territoire-specialite-innovation-et-territoire-r#sthash.Hl6DKIIt.dpuf>

### *Une expérience pratique basée sur des enseignements théoriques*

Cette expérience s'est basée principalement sur les enseignements de l'unité « design des politiques publiques ». Forts des enseignements livrés lors du master par différents professionnels s'inscrivant dans le champ du design des politiques publiques (27<sup>ème</sup> région, et collectifs- ETC, Carton Plein, De l'Aire), nous avons tenté dans notre méthodologie de travail de mettre en pratique les fondements théoriques qui nous avaient été transmis pendant le master. Cet extrait du document méthodologique transmis aux communes montre ce que signifiait pour nous à priori la pratique du design des politiques publiques.

*« Notre action est sous-tendue par des théories urbanistiques donnant à l'évènement un fort pouvoir de construction territoriale. En effet, l'éphémère joue un rôle important dans la modification des imaginaires territoriaux. Ainsi si le bureau d'étonnement n'a pas vocation à durer, le faire exister pendant deux mois permet d'imaginer d'autres futurs possibles. Nous faisons le pari que le recours au décalage et à l'humour est également très important pour attirer la curiosité des habitants et les inciter à changer de point de vue sur leur environnement quotidien.*

*Nous nous inspirons également de la discipline du design pour proposer nos actions. Le design permet de matérialiser l'espace du problème, de le décrire, de le rendre assez tangible pour que des solutions en émergent d'elles mêmes.*

*En créant un espace concret, des supports matériels (panneaux, maquettes) nous tentons de créer un moyen de rendre le problème audible pour tous. Le mode de pensée itératif du design se traduit dans nos pratiques par un bricolage rapide : réaliser un prototype qui sera modifiable car non fini. Laisser la possibilité à l'objet conçu d'être modifié par les usagers c'est garantir une adaptation et une souplesse de l'objet face à un environnement changeant. »*

Au travers de ces propositions méthodologiques, on s'éloignait des codes traditionnels de l'action publique : pas d'attentes préconçues, pas de résultats ou d'objectifs à atteindre. Nous souhaitions expérimenter un changement de posture dans les propositions d'aménagement et d'animation sociale et transmettre ces nouvelles façons de penser aux habitants et aux élus des communes.

### *Un stage qui a fait naître de nombreux étonnements*

Malgré cette ambition, nous nous sommes surpris à de nombreuses reprises à penser selon des schémas relativement traditionnels, et non nouveaux comme le laissait supposer nos méthodes inspirées du design des politiques publiques.

Par exemple dans l'évaluation de nos actions, et dans leur légitimation vis-à-vis des élus, les questions suivantes agitaient nos pensées : Quel est le bilan de fréquentation du bureau d'étonnement ? Les personnes qui sont venues sont-elles représentatives de la population du village ? Ont-elles participé, donné des idées ? Quels sont les résultats visibles et quantifiables de nos actions ? Ou encore dans nos attentes vis-à-vis des habitants : Pourquoi les habitants ne s'impliquent pas plus dans une démarche qu'ils ont souhaités ? Pourquoi avons-nous considéré les propositions des habitants comme parfois décevantes, peu innovantes ? Pourquoi attendons-nous des habitants un certain type de comportement et en rejetons d'autres ? Pourquoi une fois que les habitants s'emparent des projets nous sommes-nous sentis dépossédés ?

Ces ressentis nous ont questionné sur la nature des méthodologies inspirées du design des politiques publiques : Les avons-nous bien comprises ? Comment nous ont-elles été transmises ? Au-delà de l'enjeu pédagogique porté par ces questions, il s'agit dans ce mémoire de s'interroger sur **les conditions dans lesquelles le champ professionnel du design des politiques publiques peut se mettre en place**. L'hypothèse soutenue dans ce mémoire suppose que les nouvelles pratiques inspirées du design des politiques publiques ne recèlent de capacité réellement transformatrice qu'à certaines conditions. **En particulier en dépassant leur aspect méthodologique, vu comme une succession logique d'opérations et en adoptant une posture théorique et éthique spécifique que l'on tentera de définir au cours de ce travail de recherche.**

Nous verrons dans un premier temps que les méthodologies du design dans le champ des politiques publiques sont prônées par des acteurs qui s'opposent au modèle traditionnel de l'action publique française, fortement hiérarchisé, segmenté et loin des usagers. Cela nous conduira à étudier quelles sont les propositions de ces acteurs pour réaliser l'action publique différemment. Quelles sont leurs motivations, leurs parcours et pourquoi en sont-ils arrivés à utiliser de nouvelles méthodes ? Quelles sont les caractéristiques des méthodologies qu'ils

utilisent ? Quels sont leurs liens avec les institutions ? Comment se définissent-ils vis-à-vis du modèle dominant ? Et dans quelle mesure ceux-ci en proposent-ils une alternative ? On prendra l'exemple de l'association La 27<sup>ème</sup> région et le collectif Carton Plein.

Dans un deuxième temps, on s'interrogera sur le caractère innovant de ces pratiques. N'existe-t-il pas d'expériences dans l'histoire des institutions où ces méthodes ont déjà été convoquées ? Le recours au design est-il nouveau en soi ou des acteurs ont déjà pratiqué ces modes d'agir sous d'autres appellations ? On abordera dans cette partie les aspects théoriques et épistémologiques sous-tendus par le design des politiques publiques en faisant un détour historique. Pour répondre à ces questions, nous nous pencherons sur l'exemple des expérimentations urbaines menées par la municipalité de Grenoble dans les années 1965-1985 reconnues comme innovantes en matière d'action publique, même aujourd'hui. L'hypothèse proposée dans ce mémoire soutient l'existence de méthodes similaires à celles du design des politiques publiques dès les années 1970. Nous envisagerons les différences entre les systèmes actuels et ceux des années 1970. La mise en problème, les solutions proposées et les moyens par lesquels la politique les valide sont-ils différents aujourd'hui des années 70 ? Y a-t-il des solutions de continuité ? Peut-on à partir de la lecture du passé anticiper sur l'ampleur des conséquences non intentionnelles de ces méthodologies novatrices ?

Dans un troisième temps on tentera de conclure sur le recours au design des politiques publiques : Est-il un simple effet de mode ou propose-t-il un véritable changement de paradigme de l'action publique ? A quelles conditions peut-il être vecteur de transformation et quels degrés de liberté existent dans le cadrage de ces méthodologies de design pour en éviter une capture néolibérale ? Si la méthodologie comme succession logique ne suffit pas, quel est le changement de posture qu'il faut adopter ? Ainsi en abordant la question de la pédagogie dans la pratique du design, on discutera des aspects éthiques sous-tendus par celle-ci. On tentera de définir le changement de posture qui accompagne nécessairement la pratique des méthodologies de design si l'on veut que celles-ci soit réellement transformatrices de nos modes de pensée.

# **PARTIE A- Le design des politiques publiques, une alternative au modèle traditionnel de l'action publique ?**

---

## **1- Le modèle traditionnel de l'action publique française, un modèle remis en cause**

Dans cette partie va être abordé les différents aspects de la création traditionnelle des politiques publiques remis en cause par le design des politiques publiques.

### **1.1. Des processus formalisés et linéaires**

Aujourd'hui les politiques publiques sont la forme majeure sous laquelle s'exerce l'action publique. Selon Mény et Thoenig, une politique publique « *se présente sous la forme d'un programme d'action gouvernementale dans un secteur de la société ou un espace géographique* » (Meny et Thoenig, 1989). Meny et Thoenig donnent des critères qui permettent de fonder l'existence d'une politique publique. Selon eux, une politique publique se constitue d'un ensemble de mesures concrètes qui sont la substance de celle-ci. Celle-ci comprend des décisions plus ou moins autoritaires fixées par la justice ou correspondant à la définition de critères d'accès aux droits. Ensuite, une politique s'inscrit dans un cadre général d'action qui la distingue de mesures isolées. Enfin, une politique s'adresse à des publics plus ou moins passifs et définit toujours des objectifs à atteindre. Le tableau ci-dessous illustre ces critères avec l'exemple d'une politique culturelle jeunesse de la Région Champagne Ardennes.


Exemple d'une politique culturelle jeunesse en Champagne Ardennes : la carte Lycéo	
Mesures concrètes	Création de la carte Lycéo contenant un crédit allant de 20 à 100€ pour accéder à des spectacles ou acheter des manuels scolaires
Décisions	Critères d'accès à la carte Lycéo : lycéens des établissements publics de Champagne Ardennes, apprentis d'un CFA de Champagne Ardennes, élèves de troisième préparatoire
Cadre général	Favoriser l'accès à la culture chez les jeunes : Rencontres Région-JeuneS, « Lycéens et apprentis au cinéma », Supercaps (application smartphone), carte Lycéo
Publics	Jeunes champardennais entre 14 et 20 ans
Objectifs	Augmenter le pourcentage de jeunes utilisant la carte Lycéo, augmenter la consommation de biens culturels par les jeunes

**Figure 1 :** Eléments de définition d'une politique publique : exemple de la carte Lycéo  
*Source : Agathe Martinod à partir du portail web de la région Champagne Ardennes<sup>8</sup>*

En théorie, l'élaboration d'une politique publique est un processus linéaire constitué d'une séquence d'actions (Muller, 2009). L'identification du problème serait la première phase. Dans celle-ci, la définition du problème est intégrée dans le travail gouvernemental. Dans un deuxième temps a lieu le développement du programme, c'est-à-dire l'association de méthodes et de solutions pour résoudre le problème identifié. Cette phase est soumise à un processus de légitimation par soutien politique des décisionnaires. L'application de ce programme correspond ensuite à la mise en œuvre des méthodes formulées par organisation des moyens et interprétation en pratique des décisions. Enfin l'évaluation du programme a lieu. Il s'agit d'une phase de pré-conclusion des résultats du programme comprenant création d'indicateurs de jugement, mesures de données, analyse et formulation de recommandations. A la suite de l'évaluation, la terminaison clôture l'action

<sup>8</sup> <https://www.cr-champagne-ardenne.fr/Actions/Jeunes/Pages/SUPERCAPPS.aspx>

ou met en place une nouvelle action. Le tableau suivant illustre cette séquence à partir de l'exemple précédent de la carte Lycéo.



Exemple d'une politique culturelle jeunesse en Champagne Ardennes : la carte Lycéo	
Identification du problème	Les jeunes n'ont pas accès à la culture : ils n'y sont pas sensibilisés ou n'en ont pas les moyens
Développement du programme : recherche de solutions et méthodes	Communication, sensibilisation des lycéens Aide financière pour aller à des spectacles, acheter des manuels scolaires Partenariats avec les commerces culturels Création d'une carte personnelle : la carte Lycéo
Application du programme	Distribution de la carte Lycéo avec son mode d'emploi Actions de promotion de la carte
Evaluation de la politique	% d'usage de la carte
Terminaison	Amélioration de la carte : ajout d'une aide à la restauration scolaire

**Figure 2 :** Processus d'élaboration d'une politique publique : exemple de la carte Lycéo  
*Source : Agathe Martinod à partir du portail web de la région Champagne Ardennes <sup>9</sup>*

Le processus d'élaboration d'une politique publique est vu comme un processus linéaire visant un objectif précis et souvent quantifiable. Les différentes phases sont clairement identifiées, font l'objet d'un planning défini : par exemple deux mois pour l'identification du problème, six mois pour la recherche de solutions et méthodes, deux ans pour l'application du programme clôturé par une phase d'évaluation. Dans chaque phase différents acteurs interviennent : hommes politiques, techniciens, experts, parfois cabinet de conseils ou associations. Tous possèdent une expertise qui leur permet de prendre part à l'élaboration de cette politique publique.

<sup>9</sup> <https://www.cr-champagne-ardenne.fr/Actions/Jeunes/Pages/SUPERCAPPS.aspx>



## **2.2. Une action publique hiérarchisée et centralisée**

En France, même si des non-fonctionnaires participent à l'élaboration des politiques publiques, l'administration reste néanmoins le cadre principal dans lequel s'effectue l'action publique. Gremion distingue différents cercles de décision au niveau de l'administration centrale (Gremion in Le Galès et Thatcher, 1995). Le premier cercle de décision est celui par lequel transitent les décisions importantes : président, premier ministre. Le deuxième cercle est constitué des administrations, intervenant lorsque leur domaine est concerné. D'après l'auteur, elles feraient la promotion surtout d'intérêts sectoriels et ceux des groupes associés (secteur de l'éducation et les personnels enseignants, agriculture et exploitants agricoles par exemple). Elles mettent en place des services d'études et de prospective qui tentent d'ajuster les propositions aux problèmes identifiés, en veillant à maintenir non sans difficultés une cohérence avec les autres secteurs susceptibles d'être impactés par cette politique publique. De cette capacité d'expertise, elles assurent leur légitimité à la décision et agissent avec le soutien des décisionnaires politiques.

Le troisième cercle de décision correspond aux acteurs extérieurs à l'état : syndicalistes, organisations professionnelles, associations, entreprises publiques ou privées. Ceux-ci en étant directement concernés par les politiques publiques de leur secteur sont liés avec les services administratifs. Ils peuvent mener eux-mêmes leurs propres expertises et influencer les décisions. C'est le cas par exemple de certaines organisations professionnelles agricoles qui pèsent dans la balance décisionnelle. Les médias peuvent également jouer un rôle important. Enfin, le dernier cercle est constitué de l'ensemble des organes politiques et juridictionnels qui étudient les propositions dans leurs dimensions législatives, financières, éthiques, et confortent le caractère démocratique de l'action publique (Parlement, Congrès, Cour des comptes...).

Ces cercles de décision donnent à voir une action publique dont le modèle décisionnel est fortement hiérarchique. Pour un acteur donné, l'accès aux cercles de la décision est une ressource politique fondamentale dont dépendra sa capacité à prendre part à la décision. La nature hiérarchisée du système d'action publique français empêcherait un certain nombre d'acteurs d'accéder à ces cercles de décision. Les designers des politiques publiques dénoncent le manque de démocratie et de transparence de l'action publique. Face à un

cadre français de gouvernance et de réglementation centralisé ceux-ci prônent plus d'horizontalité et de proximité avec les destinataires des politiques publiques.

### **2.3. Des politiques publiques segmentées**

La naissance des politiques publiques se situe après la révolution industrielle à partir des années 1850. Selon Muller, deux éléments sont à l'origine de l'émergence de l'état puis des politiques publiques. D'une part la fin de l'ordre féodal et la monopolisation auprès du roi d'un certain nombre de pouvoir (monnaie, sécurité, guerre) annule les pouvoirs locaux. D'autre part, la constitution des « savoirs de gouvernement » instaure un rapport nouveau entre gouvernés et gouvernants par la capacité de l'état à légitimer son action par la mise en œuvre de savoirs (Muller, 2009). On observe alors à la fin de l'Ancien Régime une disparition de la logique communautaire et territoriale qui fondait l'organisation sociale. Les liens sociaux deviennent plus complexes car les individus ne sont plus définis par l'appartenance à un même territoire, mais par des logiques de secteurs et de corporations. La logique de secteur explique la grande difficulté pour l'action publique à s'adresser aux problèmes de façon globale.

Les problèmes auxquels tentent de s'adresser la plupart des politiques publiques peuvent en effet être considérés comme des « wicked problem » (Rittel et Webber, 1984 ; Head, 2008). Ils correspondent à des problèmes caractérisés par leur complexité et leur interdépendance, par l'impossibilité de les définir clairement et par l'absence de solution définitive et partagée. Les problèmes adressés par les politiques publiques sont d'autant plus complexes du fait de la sectorisation de l'action publique (emploi, environnement, santé...), de la multiplication des échelles spatiales d'intervention politique (internationale, union européenne, territoires ...) et enfin de la difficulté pour les politiques publiques de pénétrer la sphère de l'intime où se construit une grande partie des rapports sociaux (Muller, 2009). Un « wicked problem » étant souvent symptomatique d'un autre problème, l'objectif des politiques publiques est donc de gérer les déséquilibres provoqués par le découpage en secteurs de la société et les antagonismes que cette sectorisation génère. Les politiques sociales sont par exemple les premières à être mises en place en France et en Angleterre pour limiter les effets de l'industrialisation et de l'extension des marchés sur la société, résultats des nouvelles politiques économiques. En d'autres termes, de nombreuses politiques publiques n'ont d'autre objet que de limiter les déséquilibres produits par

d'autres politiques sectorielles. Devenue indépendante des perturbations extérieures grâce à la technique, le progrès de la science et de la médecine, l'action publique se sectorise d'autant plus et doit maintenant faire face à l'incertitude causée par ses propres moyens d'action. C'est ce que Muller appelle « le paradoxe des sociétés autoréférentielles ». Celles-ci doivent trouver en elles-mêmes le sens de leurs actions et engager une réflexivité continue.

La réflexivité étant une activité critique effectuée par un travail de retour de la pensée sur elle-même, elle permet de questionner la valeur sociale de ses choix et de prendre en compte les conséquences de ses décisions et donc de les faire évoluer. Voir une politique publique comme « *un lieu où une société donnée construit son rapport au monde* » (Muller, 2009) serait un moyen de s'adresser à la complexité de l'action publique. Nous allons voir dans la partie suivante que ces réflexions sont à la base des méthodologies de design, puisqu'il s'agit de re-questionner continuellement les fondements des différentes politiques publiques : Pour qui cette politique est-elle faite ? Dans quel but ? Correspond-elle vraiment aux besoins des usagers ? Ne projette-t-on pas des besoins fictifs sur ces usagers ? Les nouveaux praticiens dont nous allons décrire les actions ci-dessous tentent de rendre intelligible les différentes politiques menées.

A partir de deux exemples nous allons montrer ce que constituent les méthodologies de design des politiques publiques sur le terrain, dans la pratique et comment elles proposent une alternative au modèle traditionnel qui vient d'être décrit. Les deux structures choisies diffèrent par leur échelle d'intervention. La 27<sup>ème</sup> région est une association dont le cadre d'action est relativement large, puisqu'elle intervient aussi bien au niveau régional qu'au niveau national et a l'ambition d'être un laboratoire de transformation publique, où s'inventerait une nouvelle culture de l'action publique. Notre deuxième exemple, l'association Carton Plein intervient au niveau de l'agglomération de Saint-Etienne, en ciblant son action sur plusieurs quartiers périphériques. Les informations sont tirées de diverses sources écrites (publications, sites internet), d'entretiens réalisés avec des membres de ces structures et d'une intervention pédagogique dans le master. Il est à noter que les parties suivantes décrivent et analysent les pratiques comme elles sont présentées actuellement par les acteurs.

## **2. La 27<sup>ème</sup> région : vers un « laboratoire d'innovation » publique ?**

### **2.1. Présentation de la 27<sup>ème</sup> région**

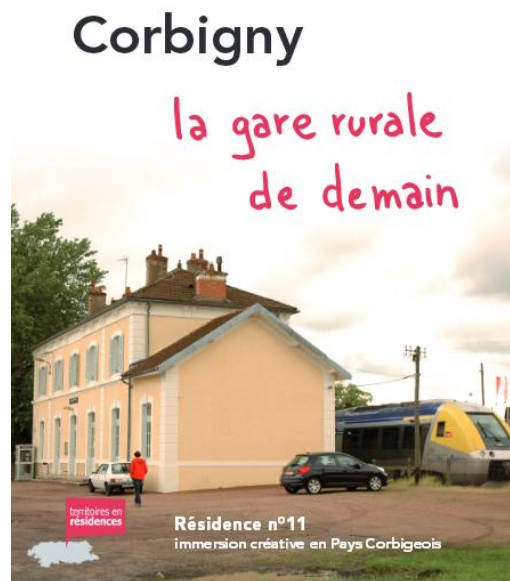
Le projet de la 27<sup>ème</sup> région est né de la rencontre entre un élu régional, un consultant ancien fonctionnaire et un spécialiste des nouvelles technologies numériques. Ceux-ci, désireux d'expérimenter de nouvelles façons de concevoir et de mettre en œuvre l'action publique, ont créé un partenariat avec l'Association des Régions de France instituant ainsi la 27<sup>ème</sup> Région. Celle-ci se présente comme un « *laboratoire pour transformer les politiques publiques* ». Elle effectue des programmes de « *recherche action* » avec les régions françaises et teste des « *méthodes issues du design, de la conception créative, des sciences sociales (...), ou encore des pratiques amateurs (do it yourself, éducation populaire)* ».

La 27<sup>ème</sup> région dit n'avoir pas de clients, n'être pas prestataire et conduire un « *projet d'intérêt général* ». Elle collabore avec des collectivités, des institutions et des acteurs privés, même si récemment elle vient d'être nommée « *laboratoire d'innovation des régions de France* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015b). Les actions de la 27<sup>ème</sup> région s'inscrivent dans trois programmes différents : Territoires en résidence, La Transfo, et Ré-acteur public.

### **2.2. Territoires en résidence, immersion dans un dispositif public local**

Depuis 2009 le programme Territoires en Résidence fait intervenir au niveau local une équipe pluridisciplinaire pendant trois semaines en résidence. Chaque résidence vise à réfléchir et questionner le fonctionnement d'un dispositif local – un lycée, une gare rurale, une maison de santé- du point de vue des utilisateurs afin d'améliorer son fonctionnement. L'équipe pluridisciplinaire est formée de designers, sociologues, urbanistes, architectes, artistes, comédiens, professionnels de la communication numérique (vidéo, blogging) de la 27<sup>ème</sup> région et d'autres structures associatives ou privées. Le but de chaque résidence est d'élaborer des prototypes afin de tester rapidement les politiques publiques existantes ou en construction. Par ces résidences, la 27<sup>ème</sup> région souhaite « *faire la démonstration par l'expérimentation, de l'intérêt d'une approche fondée sur l'observation des usages, l'expertise des citoyens et des professionnels de terrain, le prototypage et la mise en test rapide de politiques publiques* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015c). Les résidences sont ainsi détaillées

et diffusées largement sous la forme de publications. Les figures ci-dessous présentent une publication issue de la résidence sur la gare de Corbigny en Bourgogne en 2010.



**Figure 3a** : Page de couverture de la publication de la résidence de la 27<sup>ème</sup> région à Corbigny



**Figure 3b** : Présentation du prototype « livres en libre circulation » dans les trains

(Source : 27<sup>ème</sup> région, 2010)

Le tableau suivant présente la méthodologie générale des résidences à partir de l'exemple de la résidence à la gare de Corbigny.

	PHASE	OUTILS
Semaine 1	<b>Immersion</b>	Observation, Suivi d'une journée de personnel de gare, photographie sensible, enquêtes auprès des voyageurs, voyage en train Corbigny-Paris, cartographie des acteurs de la gare
Semaine 2	<b>Partage des constats et ateliers collectifs</b>	Jeu de rôle sur l'accès à la mobilité, randonnée-diagnostic en vélo, atelier aménagement du parvis de la gare
Semaine 3	<b>Projections et transmission</b>	Prototypages (panneau de covoiturage, WIFI en gare, livres en libre circulation), histoires projectives sur la future gare, fiches actions à destination des repreneurs des projets

**Figure 4 :** Méthodologie de la 27<sup>ème</sup> Région lors du programme Territoires en Résidence  
*Source : Agathe Martinod reconstruit à partir de (27<sup>ème</sup> région, 2010)*

Au fil de la vingtaine de résidences effectuées en France, la 27<sup>ème</sup> région a pu faire connaître ses actions et multiplier ses partenariats. Le grand nombre de résidences, l'attractivité et la qualité graphique des publications, la diversification des livrables et médias (vidéos, blogs, sites) associée à une communication importante sur les réseaux sociaux, a favorisé l'identification de la 27<sup>ème</sup> région comme experte de la question du design des politiques publiques en France. Cela explique en partie l'émergence du deuxième programme de la structure en 2011 : la Transfo.

### **2.3. La Transfo, transformer les institutions de l'intérieur**

La Transfo est un programme initié en 2011 suite à la demande des agents administratifs locaux d'apprendre à utiliser eux-mêmes les méthodes de design expérimentées pendant les résidences. Cette demande répondait également au constat de la difficile transmission des projets initiés pendant la résidence une fois celles-ci terminées. Il s'agissait donc de créer pour les collectivités territoriales les moyens d'effectuer leur propre recherche action et de former les agents administratifs, ceux qui conçoivent les politiques publiques aux méthodes

employées par la 27<sup>ème</sup> région. Il se produit alors une montée en échelle de la méthodologie employée dans Territoires en résidence. La méthodologie est la même mais l'équipe pluridisciplinaire est en immersion dans une administration pendant dix semaines sur une période de deux à trois ans. Sa mission est de « *prototyper avec les collectivités partenaires leur propre fonction « design & innovation » ou « Labo ».* » Le laboratoire temporaire est « *un dispositif léger, compatible avec les contraintes budgétaires ; transversal, (...) et neutre, qui conserve un certain degré d'indépendance vis à vis de l'agenda politique.* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015d).

Le programme a été effectué sur quatre régions test entre 2011 et 2014. Par exemple la Région Champagne-Ardenne qui avait déjà accueillie une résidence de la 27<sup>ème</sup> région pour la construction d'un nouveau lycée à Revin, s'est trouvée en 2014 lieu d'accueil pour l'expérimentation La Transfo. Le prototypage du laboratoire d'innovation s'est construit autour des questions des politiques jeunesse. Au sein de celles-ci, le focus a été mis sur un instrument de la politique jeunesse régionale : la carte Lycéo. Cette carte permet aux lycéens champenois de bénéficier de réductions pour des spectacles ou manuels scolaires. Malgré plusieurs années de fonctionnement, et une campagne de communication importante, le constat reste le même : la carte Lycéo n'est que très peu utilisée. Le recours au design réinterroge le pourquoi des politiques publiques en abordant la question de l'usage et le point de vue de l'utilisateur. Le but du laboratoire a donc été de comprendre ce désintérêt de la part des lycéens afin de mieux concevoir la carte Lycéo et en améliorer l'usage. Les phases ont été les mêmes que pour la résidence. Une phase d'immersion pour partir à la recherche des traces d'utilisation de la carte Lycéo, une phase d'atelier et de rencontre avec les lycéens, et une phase de prototypage de ce que pourrait être la nouvelle carte Lycéo. Les propositions incluaient par exemple la création d'une page facebook, un kit au nouveau design, une fonction « porte monnaie » de la carte Lycéo qui serait rechargeable, un courrier d'accompagnement moins formel, un mode d'emploi simplifié.

Les photographies suivantes sont tirées du portail web de la 27<sup>ème</sup> région et illustrent certains moments de la Transfo en Champagne Ardennes.



**Figure 5a :** Illustration du programme la Transfo : départ en immersion des agents de la région



**Figure 5b :** Illustration du programme la Transfo : résultats de l'immersion et débriefing  
*Source : (La 27<sup>ème</sup> région, 2015d)*

La carte Lycéo fut un prétexte pour penser les bases du futur laboratoire d'innovation de la région Champagne-Ardenne. L'équipe des résidents et des agents de la région a ainsi réfléchi aux valeurs, principes de fonctionnement, budget, circuit décisionnel de la future structure qui a ouvert à Chalons en Champagne en avril 2015, inaugurée par Marilyse Lebranchu, Ministre de la décentralisation et de la fonction publique. Un indicateur que ces nouvelles façons de faire l'action publique suscitent l'intérêt et sont reconnues au niveau politique.





**Figure 6 :** Illustration du programme la Transfo : définir les missions et l’organisation du futur labo intra-institution

Source : (La 27<sup>ème</sup> région, 2015d)

Au-delà de l’objectif opérationnel d’installer durablement un laboratoire d’innovation, la Transfo aurait permis de créer une connaissance inter-régions avec les journées d’échange, de rencontres avec les labos des autres régions, mais aussi intra-régionale en ayant réuni treize agents issus des différentes directions régionales pendant les deux ans de travail autour de la Transfo. Cette recherche d’interconnaissance entre les différents services administratifs est également un des objectifs poursuivi par les résidences de la 27<sup>ème</sup> région. Elle permettrait de redonner de la cohérence à des politiques souvent élaborées, comme on l’a vu en première partie, de façon segmentée.

**3.4. Ré-acteur public, un consortium pour changer la culture de l’action publique**

Ré-acteur public est un consortium d’acteurs désireux de transformer la manière dont sont élaborées les politiques publiques. C’est aussi un programme pluriannuel qui fixe des objectifs de transformation d’ici 2017 en matière de prospective, formation, communauté, et édition. Le programme est présenté comme complémentaire de l’initiative Futurs Publics, le laboratoire d’innovation public de l’Etat, piloté par le Secrétariat Général à la Modernisation de l’Action Publique (SGMAP). Il est fortement institutionnalisé et sa raison d’être est l’union des efforts de l’« Etat et [des] collectivités locales (...) pour inventer une nouvelle culture de l’action publique ». Le programme réacteur public cherche à fédérer les

acteurs se reconnaissant dans l'ambition de transformation publique qu'ils soient « *fonctionnaires, élus, professionnels, praticiens, chercheurs et étudiants (...) en France ou à l'étranger* ». Ainsi sont organisés des workshops, séminaires, séances de travail, projets d'éditions. La 27<sup>ème</sup> région réalise par exemple un projet de web-série, les Eclaireurs qui sont des vidéos de vulgarisation de sujets administratifs comme « *L'évaluation des politiques publiques* » ou « *Le métier d'élu* ». Le but principal est de « *diffuser de nouveaux récits de l'administration* » pour la rendre à nouveau désirable et casser les idées reçues à son égard en mettant en valeur une administration plus créative que gestionnaire (La 27<sup>ème</sup> région, 2015 e). Le travail graphique réalisé par la 27<sup>ème</sup> région en collaboration avec des illustrateurs professionnels s'inscrit également dans cet objectif comme on peut le voir sur la figure c suivante.



**Figure 7** : Illustration extraite du portail internet de réacteur public

Source : (La 27<sup>ème</sup> région, 2015 e)

Dans le cadre de Réacteur Public, a été créé un espace de travail hébergeant la 27<sup>ème</sup> région et des professionnels de l'innovation publique dans un local de 300m2 dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Cet espace, nommé Superpublic, a l'ambition de devenir « *le premier espace entièrement consacré à l'innovation dans le secteur public* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015 e).

### 3.5. Positionnement vis à vis du modèle traditionnel de conception des politiques publiques

Les propos de Stéphane Vincent, directeur de la 27<sup>ème</sup> région, qui vont suivre sont tirés de son intervention dans le Master Innovation et Territoire en Janvier 2015<sup>10</sup>. Selon lui, les actions de la 27<sup>ème</sup> région sont motivées par la question : comment innover dans les institutions publiques ? La question de l'innovation apparaît essentielle à ses yeux. Tout d'abord car il s'agit d'améliorer l'impact des politiques publiques. En effet, selon lui l'évaluation des politiques publiques révèle souvent une sous utilisation de la part des bénéficiaires. C'est le cas, comme on l'a vu, de la carte Lycéo, programme culturel à destination des jeunes en région Champagne Ardennes, qui malgré la communication et un fonctionnement de plusieurs années n'est toujours pas utilisé par les lycéens. Il s'agit de réinterroger le dispositif dans sa globalité. Quel est l'objectif de cette politique ? Est-il en phase avec les pratiques des usagers ? Quelle attente avoir des lycéens en termes de consommation culturelle ? Ne projette t'on pas un idéal sur les intérêts culturels que les lycéens devraient manifester ? Plus que le dispositif Lycéo ce sont les fondements et valeurs des politiques publiques qui sont interrogés. Selon Stéphane Vincent, l'innovation se situe au niveau de la démarche de conception de la politique publique. Il faudrait aborder la conception d'une politique comme un « *processus de création méthodique* » ; c'est à dire au lieu de construire des politiques publiques linéaires, loin des usagers, permettre avec les méthodologies inspirées du design d'associer l'utilisateur étroitement à la conception. Cela devrait permettre d'améliorer l'impact d'une politique publique et également d'en améliorer la productivité. Faire mieux avec moins d'argent puisque les usagers sont sollicités en tant qu'experts du quotidien qui participent librement et ne sont généralement pas rémunérés en tant que professionnels. Enfin, cette convocation de l'utilisateur devrait permettre de remettre de la démocratie et de la transparence dans le système administratif.

Le tableau suivant présente les différences de méthodologies entre la manière traditionnelle d'élaborer les politiques publiques, et celle proposée par la 27<sup>ème</sup> région.

---

<sup>10</sup> Intervention pédagogique de Stéphane Vincent dans le Master Innovation et Territoire, le 8 Janvier 2015, de 9h à 17h, Institut de Géographie Alpine, Grenoble, dans le cadre de l'Unité d'Enseignement « Design des politiques publiques ».

Modèle traditionnel	Modèle de la 27 <sup>ème</sup> région
Besoins	Pratiques
Résoudre	Reformuler
Silos	Système
Faire pour	Faire avec
Experts	Utilisateurs
Excellence	Ingéniosité
Comprendre pour faire	Essayer pour comprendre

**Figure 8** : Tableau présentant le positionnement méthodologique de la 27<sup>ème</sup> région par rapport au modèle traditionnel, (Source : Agathe Martinod à partir de l'intervention de S. Vincent)

Commentons ces différents termes. La 27<sup>ème</sup> région oppose l'approche par les besoins à l'approche par les pratiques. En effet, selon Stéphane Vincent, les besoins des utilisateurs sont souvent bien connus mais il existe fréquemment un décalage entre ce qui est prétendu et les pratiques effectives des usagers. L'importance de l'observation des pratiques permet d'adresser une politique publique au réel et non pas au déclaré.

Les méthodologies inspirées du design s'opposent également à l'action publique traditionnelle en refusant une commande où l'analyse du problème est déjà effectuée au sein de l'administration. En effet, cela empêcherait de réinterroger le problème et impliquerait une recherche de solution à un mauvais problème par manque de temps passé sur la problématisation. De plus, l'approche de la 27<sup>ème</sup> région dénonce la logique en silos de l'action publique qui serait fortement limitatrice. Il s'agit par exemple de traiter un problème d'emploi par une politique de l'emploi en n'intégrant pas les facteurs associés (logement, transport etc). La 27<sup>ème</sup> région promeut une logique en système afin de mieux intégrer la complexité et l'interdépendance des facteurs.

Les méthodologies prônées par la 27<sup>ème</sup> région différencient le « faire pour » et le « faire avec ». Il serait nécessaire de changer de paradigme et de co-concevoir les politiques avec les usagers. Cela rejoint la question de l'expertise, où il serait important de faire dialoguer l'expertise des experts et celle des utilisateurs. Enfin, les méthodologies de design substituent une logique d'ingéniosité à la logique d'excellence qui prévaut traditionnellement. A un objet « politique publique » parfait, figé qui serait difficile à adapter

par la suite, des solutions plus temporaires pourraient être envisagées. Le dernier point souligne qu'au lieu de réaliser des études de faisabilité en amont, mener des expérimentations peut permettre de faire avancer la compréhension du problème de manière plus efficace.

## 2.6. Questionnements

On a vu au travers de cette partie que la 27<sup>ème</sup> région est très motrice dans la promotion des nouvelles méthodologies créatives inspirées du design et que les institutions y sont réceptives. Que ce soit par souci de modernisation, ou pour être plus en phase avec le besoin des agents vers plus de créativité au travail, les institutions s'engagent progressivement dans cette nouvelle voie. Cela explique le déroulement dans le temps des programmes menés par la 27<sup>ème</sup> région. Au début, le programme des résidences a contribué à légitimer une certaine expertise vis-à-vis du design des politiques publiques. Cette expertise a ensuite été mise au service du secteur public pour le transformer de l'intérieur avec la formation des agents régionaux pour enfin s'approcher de ce qui fait le cœur des motivations de la création de la 27<sup>ème</sup> région : changer les habitudes et la culture de l'action publique. Cette montée en échelle des actions de la 27<sup>ème</sup> région est-elle significative d'un changement réel de paradigme au sein des institutions publiques ?

Dans le cadre du programme Réacteur Public, l'intervention de la 27<sup>ème</sup> région n'est que peu visible. En effet dans la définition du programme, la 27<sup>ème</sup> région n'est pas citée, et Réacteur Public semble concerner un ensemble d'acteurs de l'Etat, des Régions, des Départements, des villes et des associations d'élus. Cela pose la question de la posture de l'Etat « observateur » dans un premier temps des actions de la 27<sup>ème</sup> région, puis favorable et enfin acteur des transformations. Dans ce changement de posture, on observe une appropriation par l'Etat des méthodologies propres au design qui se fait en les transformant à la manière administrative. C'est le cas par exemple du champ lexical qui prend les codes de l'action publique : « *programme pluri-annuel* », « *objectifs* », « *consortium* », « *prospective* », et qui traduit une certaine normalisation : « *constitution d'un référentiel de formation à l'innovation publique* », « *passage à l'échelle* » « *construction d'une communauté professionnelle* » (La 27<sup>ème</sup> région, 2015e) . La disparition progressive de l'entité « 27<sup>ème</sup> région » dans les partenariats institutionnels est-elle le signe d'une transformation réelle de l'administration ? Ou alors une partie a été oubliée en chemin pour s'adapter à son public ?

L'ambition de créer une « *communauté professionnelle d'innovateurs publics* », de donner aux innovateurs les conditions matérielles optimales pour innover rapidement comme le montre la création de l'espace Superpublic ou enfin d'établir un « *référentiel de formation à l'innovation publique* » pose question. La professionnalisation, la formalisation des méthodologies, l'extrême qualité graphique et esthétique qui enveloppent les projets, sont-elles nécessaires à la montée en échelle et en influence des structures qui les portent ? Ou bien travaillent-elles sans le savoir à la formation d'un nouveau type d'élite créative et technicienne ?

A la différence de la 27<sup>ème</sup> région qui s'est mobilisée sur le secteur public, nous allons étudier maintenant notre deuxième exemple, le collectif Carton Plein, formé de bénévoles et de salariés temporaires qui s'est donné comme mission de transformer les modes de conception de l'espace public en portant la parole habitante dans l'agglomération de Saint-Etienne.

### **3. Le collectif Carton Plein : un détournement poétique de l'action publique**

#### **3.1. Présentation de Carton Plein**

C'est à Saint-Etienne, ville du design que s'est créée en 2010 l'association Carton Plein, formée d'un collectif de jeunes sociologues, artistes, urbanistes, designers, musiciens, graphistes dont la composition évolue au gré des projets. C'est autour d'un espace public délaissé de 2000m<sup>2</sup> que s'est créée une dynamique qui a fait de ce terrain un lieu d'expérimentation pour de nouvelles pratiques urbaines. Implanté dans les quartiers périphériques de Saint-Etienne, le collectif « *cherche à former un dynamisme associatif, de créativité, de richesse culturelle liée au passé industriel et à l'immigration, en développant le pouvoir d'agir citoyen* ». Elle vise à « *participer à l'évolution des modes de conception de l'espace public et à l'invention de nouveaux modèles d'urbanité, tout en gardant comme socle fondamental le loufoque, le décalage et l'humour* » (Carton Plein, 2015a). L'association Carton Plein de part la multiplicité de ses partenariats forme une nébuleuse de projets plus qu'un programme clairement formalisé. Nous nous fixerons sur un projet réalisé dans le

cadre de la Biennale de Design de Saint Etienne en 2015 : le Bureau Ephémère d'Activation Urbaine (B.E.A.U.) dans le quartier Jacquard.



**Figure 9** : Les membres du collectif Carton Plein lors d'une intervention dans l'espace public  
*Source : Agathe Martinod*

### 3.2. Une présence locale

Le quartier Jacquard est un ancien poumon commercial de la ville de Saint-Etienne. Constitué de petites rue qui font liaisons entres différentes zones en requalification, le quartier fait face à un véritable exode vers l'extérieur de la ville. C'est sur les rez-de-chaussée vacants que l'association a décidé de travailler pour redonner une attractivité à ces rues délaissées. Pour cela elle a reçu le soutien financier de l'Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne (EPASE). En effet, un vaste programme de requalification du cadre de vie sur le quartier Jacquard est mis en place depuis plusieurs années par la ville. Ce programme combinant réhabilitation de logements et création d'équipements publics vise à « *renforcer l'attractivité résidentielle et celui de l'économie innovante et créative* » (Carton Plein, 2015b). Pendant six mois l'association a réalisé une immersion dans le quartier, rencontré les commerçants, les habitants, filmé, réalisé des marches mensuelles, constitué un inventaire de tous les rez-de-chaussée vacants en retraçant leur histoire, contacté les propriétaires, tenté de comprendre les raisons de cet abandon. C'est ensuite à l'occasion de la Biennale du design qu'a été tenté pendant trois semaines une opération d'occupation des rez-de-chaussée avec des commerces mi-réels, mi-fictifs rendant compte d'une manière décalée des résultats de l'enquête de terrain effectuée pendant les six mois précédents.

### 3.3. Le B.E.A.U., un dispositif décalé

Le Bureau Éphémère d'Activation Urbaine est le lieu central de l'opération. Il recense les différentes boutiques occupées temporairement dans le quartier : un atelier de typographie, un atelier de bricolage de mobilier urbain, le tiers lieu des éducations heureuses piloté par l'association Colibri, les archives municipales hors les murs, un lieu d'accueil pour les extra-terrestres animé par un comédien ... Autant de projets de boutiques éphémères que de partenariats avec des associations ou structures locales. Le B.E.A.U. centralise pour sa part tous les matériaux résultant de l'enquête sur le quartier Jacquard, matérialisés sous différentes formes : maquettes, gazette, enregistrements d'habitants à écouter, bibliothèque. Le local se propose d'être également pendant la biennale un lieu d'accueil, de débat, de workshops et de communication via l'installation d'un studio d'enregistrement radio et TV.



**Figure 10** : Le local aménagé pour le Bureau Éphémère d'Activation Urbaine.

Source : Agathe Martinod

### 3.4. Positionnement de Carton Plein vis-à-vis du modèle traditionnel : incarner « un autre design »

Pour l'association, le nom choisi du B.E.A.U. n'est pas anodin au thème de la Biennale de design 2015 « Les sens du beau ». Le choix de Carton Plein, c'était d'exporter le design à l'intérieur de la ville et de ses quartiers, en dehors du quartier créatif de la Cité du Design qui concentre la majorité des visiteurs, des crédits et des aménagements. L'association n'est pas opposée à la labellisation de la ville par le design, mais elle propose d' « *incarner un design au service de la ville* » par ses actions. S'appuyer sur la biennale du design pour créer un « *temps inédit et fédérer les bonnes volontés (...), dérouter les visiteurs jusqu'à nous au cœur de la ville créative pour qu'ils contribuent à leur tour à la réflexion en cours* ». (Carton Plein,



2015b). La mission du B.E.A.U. est donc de créer un lieu qui servirait la ville et ses habitants : inciter les visiteurs d'un jour à découvrir le cœur de Saint-Etienne et ses habitants plutôt que de se limiter à la Cité du Design et de repartir, inviter les stéphanois qui ne vont généralement pas à la Biennale à faire partie malgré tout de cet événement, et faire venir le design à eux dans l'espace public et dans le B.E.A.U., espace gratuit et ouvert à tous.

Pour Carton Plein, la créativité est contenue dans les différents quartiers de la ville et n'est pas l'apanage d'un quartier. Les méthodologies employées prônent la frugalité, le recours à l'éphémère pour changer les imaginaires du quartier Jacquard. La fiction et le réel sont volontairement mélangés et mis en scène pour « *permettre à un autre récit d'advenir* ». C'est dans ce sens là qu'est explicité le recours au design pour Carton plein : des allers et retours entre la projection et le réel, un processus itératif qui fait que « *la pratique est toujours en mouvement* » (Carton Plein, 2015b).

### 3.5. Questionnements

Lors d'un entretien avec Alissone Perdrix<sup>11</sup>, artiste dans le collectif, il s'avère que malgré les soutiens financiers de l'Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne et d'autres structures (ville, région ...), il est difficile pour l'association d'avoir des apports fixes, car ceux-ci sont souvent conditionnés par projets. Cela contraint nombre d'entre eux à agir bénévolement, en dehors de leurs activités respectives. A propos des goodies vendus par le B.E.A.U., Alissone avoue « *On est fou de faire ça, ça nous coute trois fois plus cher que ce qu'on le revend, mais on s'amuse comme des fous !* ». L'exemple de Carton Plein est intéressant car il donne à voir des expérimentations reconnues par les institutions mais sur un plan parallèle voir secondaire des grands aménagements. Ainsi selon l'EPASE, le temps de l'aménagement « *serait une démarche à long terme* », il faudrait « *plusieurs années pour assurer la transformation durable et en profondeur d'un quartier comme Jacquard* ». Les actions de Carton Plein sont alors vues comme utiles pour « *répondre aux attentes dans des temps plus courts* » et pour « *enrichir par la pratique et les usages la réflexion sur les aménagements futurs* ». Ce sont certes des « *perspectives stimulantes* » mais qui ne semblent pas remettre en question la réalité et le sérieux du modèle traditionnel d'aménagement. Le collectif ETC, constitué de 9 architectes menant des projets similaires à

---

<sup>11</sup> Rencontre et interview libre avec Alissone Perdrix de Carton Plein au Bureau Ephémère d'Activation Urbaine, le 28 mars 2015 à Saint Etienne.

Carton Plein, désignait également ce paradoxe : « *On est reconnu, mais quand on répond à un appel d'offre officiel alors là ça ne passe pas (...) on nous a répondu qu'on pouvait nous financer à hauteur de 2000 € alors que le projet était de l'ordre 200 000 €, mais pour nous 2000 € ça paie à peine les bières et les chips pendant la période du projet !* »<sup>12</sup>.

Sur quelles justifications ces collectifs doivent-ils se cantonner à l'espace qu'on leur attribue ? En quoi la dimension d'amusement et de légèreté prônée par ces collectifs s'oppose-t-elle au sérieux de l'aménagement ? Précarité et indépendance sont-elles nécessaires pour garder la fraîcheur d'une méthodologie ne visant pas un objectif de rentabilité certain ? Jusqu'ou ces collectifs sont-ils prêts à s'engager ? Comme le dit Florent<sup>13</sup>, « *Vivre à 9 dans un appart, je ne pense pas qu'on sera prêt à le faire toute notre vie !* ». Malgré l'amusement procuré et le potentiel d'action transformatrice, le risque d'abandon de l'action de ces collectifs est bien réel.

#### **4. Limites et réflexions sur le caractère alternatif du design des politiques publiques**

On a vu dans cette partie deux exemples opposés par leur ambition, rayonnement, capacité d'influence, dans lequel peuvent se déployer des méthodologies inspirées de la pratique du design. D'une part la 27<sup>ème</sup> région, structure apparaissant relativement institutionnalisée et le collectif Carton Plein, présenté comme plus marginalisé. La réalité est plus complexe et un large spectre de situations existe entre les situations dépeintes. On a vu que ces deux exemples soulèvent un certain nombre de questionnements.

L'analyse de ces structures et de leurs actions fait ressortir l'aspect méthodo-logique de leurs pratiques. La méthodologie établit une succession logique d'opérations permettant d'aboutir à un objectif. Les acteurs du design des politiques publiques font recours à la logique. Par exemple, pour la 27<sup>ème</sup> région il est logique que si l'on fasse appel aux usagers les politiques publiques seront plus adaptées alors que ce n'est peut être pas tout le temps le cas. De même, pour Carton Plein, il serait logique qu'en faisant appel à la fiction on

---

<sup>12</sup> Rencontre et entretien avec Florent Chiappero du collectif ETC lors d'un voyage d'étude à Marseille, le 12 mars 2015

<sup>13</sup> Florent Chiappero, du collectif ETC

déconstruire et reconstruire les imaginaires habitants. Stéphane Vincent parle lui-même de ce « *processus de création méthodique* » qu'est le design des politiques publiques.

La prédominance de la méthodologie dans les pratiques de la 27<sup>ème</sup> région ou de Carton Plein est peut être due au fait que ces structures s'opposent à une autre méthodologie : la méthodologie linéaire qui caractérise l'action publique traditionnelle. En proposant d'être « plus » ingénieuses, efficaces, poétiques etc... ; « moins » chères, élitistes, rigides, les pratiques proposées restent en fait dans le cadre relativement normatif qui prévaut dans la manière traditionnelle de faire l'action publique au lieu de s'en éloigner. Le référentiel de base restant l'action publique telle qu'effectuée actuellement, on ne peut s'attendre à des modifications radicales des schémas de pensée. Cela explique la difficulté d'aller plus loin avec ces méthodologies : qu'elles soient récupérées et transformées par l'état pour la 27<sup>ème</sup> région, ou qu'elles soit vues comme relevant de l'amusement, ne pouvant être envisagées sérieusement pour le collectif Carton plein. Dans les deux cas, elles ne permettent pas une véritable transformation de la manière de penser, restant dans les cadres habituels normatifs des politiques publiques.

Comment à partir de ces réflexions, envisager un dépassement et enrichissement du cadre méthodologique proposé par le champ du design des politiques publiques ? Pour répondre à cette question nous proposons de faire un détour historique vers ce qui pourrait ressembler en théorie au design des politiques publiques. L'approche par le design est présentée comme un mode d'agir totalement nouveau. Pourtant nous allons voir en deuxième partie qu'il existe dans l'histoire de l'action publique des exemples où des méthodes similaires à celles du design des politiques publiques ont été utilisées. Nous verrons en quoi l'exemple des expérimentations urbaines de Grenoble dans les années 1965-1983 se rapproche des actions tentées par les structures mettant en œuvre aujourd'hui des démarches inspirées du design. Nous y chercherons une compréhension de ce qui fait le caractère véritablement innovant de l'approche par le design : une autre vision du monde, que la simple méthodologie peut risquer de faire oublier.

# Partie B : L'exemple de Grenoble dans les années 1965-1983 : design des politiques publiques avant l'heure ?

---

Cette partie vise à éclairer les pratiques actuelles du design des politiques publiques en s'appuyant sur un certain recul historique. En effet, la vision purement méthodologique du design des politiques publiques que l'on vient de voir pourrait provenir du peu de recul dont on dispose sur ces pratiques très récentes. La similarité des contextes grenoblois actuels et passés dans la manière de faire l'action publique, le rapprochement fait entre la modernité actuelle de la municipalité grenobloise, mettant en œuvre des méthodologies de design des politiques publiques (Alternactive'nocturne, Fête des tuiles..) et celle des années 1970 nous met sur la piste d'un rapport fécond entre ces deux situations.

La manière d'effectuer l'action publique à Grenoble propose un renversement vis-à-vis du modèle bureaucratique traditionnel critiqué dès l'élection en 1965 du maire socialiste Hubert Dubedout. C'est la critique d'un système qui organise au niveau de l'administration centrale une planification, un contrôle politique et judiciaire jugés illégitimes. Trouvant ses fondements dans les idées de mai 1968, dans les nouvelles théories de la sociologie des organisations, dans l'approche systémique, c'est un nouveau modèle qui est en train de se construire, et qui sera brandit comme symbole de la modernité municipale puis étatique. Quels sont les déplacements pratiques induits par ces théories nouvelles ? Dans quelle mesure font-ils échos aux pratiques de design observées aujourd'hui ? Quels sont les enseignements de l'expérience de Grenoble ? On étudiera le champ de la politique urbaine, véritable domaine d'expérimentation des municipalités grenobloise entre 1965 et 1985.

## **1. La politique urbaine grenobloise dans les années 1965-1985**

L'urbanisme à Grenoble est un des principaux champs d'action des municipalités socialistes qui se sont succédées entre 1965 et 1983 et qui, en rejetant la ségrégation ont visé la promotion d'un urbanisme plus soucieux des besoins sociaux des usagers. La politique urbaine grenobloise est marquée par une permanence et cohérence dans les choix effectués

par la présence depuis le premier mandat des mêmes hommes au même niveau de décision. Elle est caractérisée par l'affirmation d'un pouvoir fort par rapport à l'appareil d'état, une autonomie vue comme nécessaire par les hommes de la municipalité qui incarnent un socialisme moderne pour enclencher « *un changement de société* » global (Joly, 1982). Reconnue pour ses nombreuses innovations dans le domaine de l'aménagement et de la production de la ville, la politique urbaine grenobloise a même été qualifiée de « mythe de Grenoble » pour la période des années 1960 et 1970 (Bruneteau, 1998) donnant à voir une ville de Grenoble comme un véritable « *laboratoire de la technopole, de la démocratie locale et d'innovations urbanistiques* » (Novarina et Ambrosino, 2015). Le quartier de la Villeneuve est une illustration emblématique des réalisations de la municipalité, qui fera parler d'elle au niveau international.

## **1.2. Une situation marquée par les problèmes bureaucratiques**

Les ordonnances du 31 décembre 1958 dotent l'action publique en matière d'aménagement urbain de ses outils modernes. La création des ZUP, l'émergence de grands ensembles, la Loi d'Orientation Foncière de 1967 qui instaure le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme, la création de la DATAR en 1963 sont autant d'outils qui sont vus par la municipalité comme traduisant une volonté planificatrice laissant peu de place à la libre administration des collectivités locales. Ces outils instaurent un monopole de l'administration d'Etat dans la gestion du sol français (Bruneteau, 1998). De cette opposition à la droite gaullienne, naîtra pour les reconstruteurs de la gauche des années 1960 la volonté de « *changer la vie et la ville* » (Philliponeau, 1977). Ainsi l'urbanisme sera le fer de lance des municipalités socialistes qui se sont succédées à Grenoble. L'urbanisme structure en effet le cadre de vie des habitants et la vie sociale. C'est un domaine légitime pour contester le pouvoir centralisé de l'administration d'Etat.

En matière de gestion des services municipaux, l'équipe municipale précédente, présidée par Albert Michallon, maire gaulliste, effectue une gestion administrative relativement traditionnelle et bureaucratique. L'organisation des services est structurée, l'esprit du service public développé, et avec la séparation des pouvoirs entre élus et fonctionnaires, les services municipaux se limitent au rôle de gestion qui leur est attribué. Les services municipaux ont néanmoins un pouvoir technique important mais sont soumis aux procédures légales et au fonctionnement hiérarchisé des statuts de fonctionnaire. Le

secrétaire général est ainsi à la tête de la hiérarchie et possède un pouvoir administratif et technique très important.

Une des premières critiques faites au modèle bureaucratique dans le contexte de l'urbanisation à Grenoble est l'incapacité de celui-ci à pouvoir réguler la main mise des promoteurs privés sur l'urbanisme. En effet, le secteur est en expansion face à la croissance démographique exponentielle de Grenoble, qui atteindra le record national de +4% en 1962 (Ambrosino et Novarina, 2015), et la municipalité s'appuie jusqu'alors largement sur des organismes privés et l'administration d'Etat en ce qui concerne la maîtrise de l'urbanisation. Les services municipaux n'interviennent pas dans les études d'urbanisme qui sont confiées à des urbanistes privés. De même, les opérations d'aménagement urbain sont effectuées par des organismes privés. Ces structures peinent à montrer leur capacité de maîtrise des problèmes d'urbanisation à long terme et la municipalité Michallon ne réussira pas à reprendre la main. C'est un règne du « laissez faire planifié » (Bruneteau, 1998) qui entraîne une ségrégation sociale dans l'espace se traduisant par une domination du centre sur les périphéries, l'exclusion des couches populaires du centre, la constitution de ghettos ouvriers.

Un sentiment général d'impuissance face à l'inefficacité de l'Etat incarné par la municipalité est ressenti par la plupart des grenoblois. Les dysfonctionnements de celui-ci ont abouti à des conséquences dramatiques en termes de mixité sociale à Grenoble. La municipalité Dubedout mettra en œuvre une gestion globale et efficace des services publics (eau, équipements, transports) (Ambrosino et Novarina, 2015) qui sera vu comme une véritable prise en compte des besoins des habitants.

### **1.3. Hubert Dubedout, incarnation d'un nouveau type d'homme politique**

Hubert Dubedout est un ovni dans le monde politique d'alors dominé par des notables locaux, bien implantés dans le monde politique national. Originaire de Pau, ingénieur, il arrive à Grenoble pour assister la direction du Centre d'Etudes Nucléaires (CENG), une émanation du CEA. Extérieur au monde politique, et choqué par le sous-équipement de la ville occupée à préparer les futurs Jeux Olympiques d'Hiver, il s'engage dans la vie citoyenne en lançant la création d'un syndicat des usagers de l'eau qui recevra près de 2000 inscriptions en moins d'une semaine (Parent et al., 1995) De même il participe à la création

d'une association pour une maison de la culture qui réunira à nouveau de nombreux grenoblois. Fort des idées de participation et de démocratie locale il créera le Groupe d'Action Municipale (GAM) constitué de syndicalistes, de militants des unions de quartiers et du PSU. S'associant avec les partis socialistes PSU et SFIO sa liste arrivera gagnante à la surprise générale aux élections de 1965. Restant sans étiquette politique, il adhèrera au parti socialiste seulement en 1974.

Hubert Dubedout est un promoteur du progrès scientifique. Dans son expérience au CENG, il sera chargé des relations extérieures et participera à établir des ponts entre monde de la recherche – université – industrie qui étaient indépendants jusqu'alors. L'écosystème grenoblois connu pour être à la pointe technologique résultera de ces partenariats. Il est à supposer que Hubert Dubedout souhaitait reproduire cette variété d'interactions au sein de l'action municipale en multipliant les partenariats avec les unions de quartiers, les syndicats, les associations qui n'étaient pas habituées jusque là à travailler avec la mairie. De même il sera l'un des premiers maires français à engager une réflexion sur l'intercommunalité, puisque dès son premier mandat est crée le SIEPURG, Syndicat Intercommunal pour l'Etude des Problèmes d'Urbanisme de la Région Grenobloise regroupant les maires des communes limitrophes de Grenoble. On voit dans la figure d'Hubert Dubedout une faculté de relier différents éléments qui n'ont pas vocation à se côtoyer dans le modèle de pensée dominant alors : public et privé, associatif et public, petites et grandes communes. Il sera porteur d'une stratégie globale pour la ville de Grenoble qui ne peut s'envisager selon lui sans la participation de tous types d'acteurs.

#### **1.4. Création d'un système d'intervention municipale politique et technique**

Réintroduire la notion de politique et dénoncer l'approche majoritairement techniciste employée dans l'urbanisme au niveau national sera l'objectif de la nouvelle municipalité. Celle-ci tente de trouver un équilibre entre politique et technique. Le système de production du cadre bâti, caractérisé par l'intervention de groupes financiers non contrôlés, est remis en question par la municipalité Dubedout.

Les points clés de l'intervention sont d'une part l'affirmation du pouvoir des élus dans la gestion municipale pour marquer la prise en main de l'urbanisation. D'autre part, la légitimation de l'action par la constitution de savoirs techniques. Ainsi, la constitution d'un

appareil technique indépendant, une agence municipale d'urbanisme, aura pour objectif de constituer des savoirs techniques spécifiques à la région grenobloise. Et permettra de mettre en place une nouvelle politique urbaine.

Caractéristiques de l'intervention de la municipalité Dubedout	
Affirmation du pouvoir politique des élus	Application stricte de la législation : POS verrouillé, taxes à la transformation de logements en bureaux à partir de 1975, annulation de permis de construire d'opérations immobilières portées par des groupes financiers
Constitution de savoirs techniques	Création de l'Agence d'Urbanisme de la Région Grenobloise (AURG) Documents d'urbanismes : Livre Blanc pour l'aménagement de la région grenobloise, Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme

**Figure 11** : Résumé de l'intervention municipale grenobloise en matière d'urbanisme (Source : Agathe Martinod)

L'AURG est créée en 1966. Précurseur des agences d'urbanismes puisqu'il s'agit d'une des premières en France, l'AURG est fondée pour constituer un pouvoir d'expertise et de maîtrise du développement urbain. Elle a une vocation d'étude et non de décision. Elle est formée d'une équipe pluridisciplinaire de trente-cinq personnes issues du monde de l'architecture, de l'urbanisme, de la géographie, de la sociologie, de la démographie. Les élus y sont associés via le Conseil de Direction des Etudes qui est dirigé par eux-mêmes. Les fonctionnaires y sont par contre minoritaires.

Le personnel technique de l'agence est recruté en dehors du personnel communal, voir en dehors de Grenoble comme Jean-François Parent ingénieur et urbaniste ayant déjà créé des structures pluridisciplinaires de conseil pour des communes d'île de France. Celui-ci obtient un contrat pour créer l'AURG. Le fait de pouvoir choisir du personnel extra-communal aurait permis de mettre à la tête de l'agence d'urbanisme des personnes à la fois plus proches des



options politiques municipales, mais aussi de la population (Delbard et al, 1978). En effet, les services municipaux n'étaient que peu en lien avec les habitants jusque là. Concevoir des structures légères, extérieures aux services municipaux, démocratisant les outils techniques et rendant accessibles les problématiques municipales à la population est l'une des orientations majeures de la municipalité. Le quartier de la Villeneuve est un des projets qui a dépassé le cadre de l'AURG. Une « équipe Villeneuve » a été constituée, réunissant des professionnels de l'architecture et de l'urbanisme mais aussi du domaine de la culture, de l'éducation et des acteurs des associations locales. Leur mission était de concevoir le quartier avec la participation de la population, en s'appuyant sur les compétences de chacun.

On voit ici apparaître le dépassement de la hiérarchie basée sur les statuts et l'ancienneté des fonctionnaires puisque le personnel de l'AURG et de l'équipe Villeneuve ne fait pas partie de la fonction publique mais est employé comme contractuel. Intégrer des compétences extérieures à la municipalité lui permet de créer ses propres projets d'urbanisme sans passer par une agence privée, totalement détachée des orientations politiques et des besoins de l'utilisateur.

On reconnaît ici certaines similarités entre les propositions de la municipalité Dubedout et les méthodologies du design des politiques publiques décrites en partie A : rejet du modèle bureaucratique centralisé, prise en compte des usagers, équipes pluridisciplinaires, personnel hors de la fonction publique. Dans le cas de Grenoble, ces propositions semblent être rattachées à un contexte historique spécifique, marqué par des positionnements théoriques propres à la période contestataire de mai 1968 et trouvant des prolongements plus anciens.

## 2. Une politique marquée par des mouvements intellectuels antérieurs

### 2.1. Des positionnements intellectuels issus de la résistance ?

Lors d'une conférence sur la Villeneuve<sup>14</sup>, Christian Dupré, sociologue montréalais arrivé en 1971 à Grenoble, a présenté en tant que participant des premières heures dans l'équipe Villeneuve ce qui faisait les motivations des élus et techniciens de la municipalité Dubedout. Si tout le monde s'accorde à dire que les élus de Grenoble ont défini une stratégie globale pour la ville, selon Christian Dupré, cette stratégie « *est aussi influencée par ceux qui les ont élus, c'est-à-dire tout un milieu associatif assez convergent sur le plan des idées* ». Celui-ci relie l'engouement pour l'équipe Dubedout au fait « *que la résistance avait de nombreux prolongements à Grenoble (...). On parle du mouvement intellectuel d'Uriage (...) l'association Peuple et Culture est aussi tout à fait dans cette lignée* ». Selon Christian Dupré, « *il y avait un humanisme grenoblois, certains pourraient même dire un humanisme chrétien, parce qu'il y avait beaucoup de ça dans l'équipe de Dubedout* », même avant les réalisations urbanistiques de la Villeneuve, « *la stratégie de développement est une stratégie d'animation culturelle et de développement humain* ». Il y aurait donc un prolongement des idées développées au sein de différents mouvements intellectuels des années 1930 jusqu'à la fin de la guerre qui auraient trouvé leur terrain d'application à Grenoble dans les années 1970. On pourrait notamment citer le courant du personnalisme d'Emmanuel Mounier, et les différents mouvements regroupant ceux qui ont été appelés les « non-conformistes des années 30 » (Loubet Del Bayle, 1998). Ceux-ci se sont rassemblés en réaction à la crise économique de 1929 résultant d'après eux d'une crise générale de la pensée. Ils prônaient une troisième voie entre les modèles capitalistes et communistes, basée sur le respect de la personne. Cette philosophie éthique sera diffusée au travers de l'expérience de l'école des cadres d'Uriage entre 1940 et 1942 à proximité de Grenoble. Une fois l'école fermée, ses membres s'engagèrent dans la résistance et y diffusèrent leurs idées. L'influence des idées de l'école des cadres d'Uriage est difficile à retrouver dans les propos des acteurs grenoblois des années 1970 en raison notamment du « tabou » qui a entouré cette période du régime

---

<sup>14</sup> Conférence organisée par le Club Ville Aménagement dans le cadre de la semaine de co-production à la Villeneuve le 9/04/2015, Institut de géographie Alpine, Grenoble

de Vichy, car l'école d'Uriage devait former les futures élites françaises<sup>15</sup>. En revanche on retrouve plus facilement des liens avec Peuples et Cultures, association d'éducation populaire formée au sortir de la seconde guerre mondiale. Celle-ci véhiculait de nouveaux cadres de pensée inspirés des idées des non-conformistes des années 30. Elles ont nécessairement influencé les élites grenobloises. Certains membres de Peuple et Culture étaient par exemple dans l'équipe municipale, c'est le cas de Bernard Gilman, adjoint aux affaires culturelles. Ce serait donc par le biais de ses membres que les idées de participation portées par Peuple et Culture auraient été introduites dans les politiques urbaines grenobloises. Selon Benigno Caceres, co-fondateur de l'association, l'éducation populaire est « *l'ensemble des moyens qui permettent de donner à tous les hommes, l'instruction et la formation nécessaires afin qu'ils deviennent des citoyens aptes à participer activement à la vie du pays* » (Caceres, 1964). On retrouve cette ambition dans de nombreux aspects de la politique grenobloise.

## **2.2. Un modèle d'action publique marqué par des réseaux informels**

Les idées partagées par ces élites ont permis à la municipalité d'innover au sein d'un milieu contraint par l'état. La municipalité est confrontée à des tâches qu'elle n'avait jamais réalisées. Elle doit donc imaginer de nouvelles solutions pour développer ses idées dans cet environnement, ce qui a donné un statut expérimental à ses actions pendant les premières années. Elle n'hésitera pas à préfinancer certaines actions en attendant la réponse de l'état. Face à des administrations sectorisées qui selon elle, ne pourraient répondre aux problèmes posés par l'urbanisation rapide, la municipalité propose des solutions techniques et innove dans les montages financiers et juridiques.

Pour ce faire, elle exploite les contradictions qui existaient au sein des directions de l'équipement et de la culture. Certains fonctionnaires des administrations centrales sont proches idéologiquement des acteurs des collectivités locales grenobloises et recherchent des méthodes innovantes de gestion. L'état interviendra financièrement de manière assez importante grâce à ces derniers par le biais des nouveaux montages en cours d'autorisation.

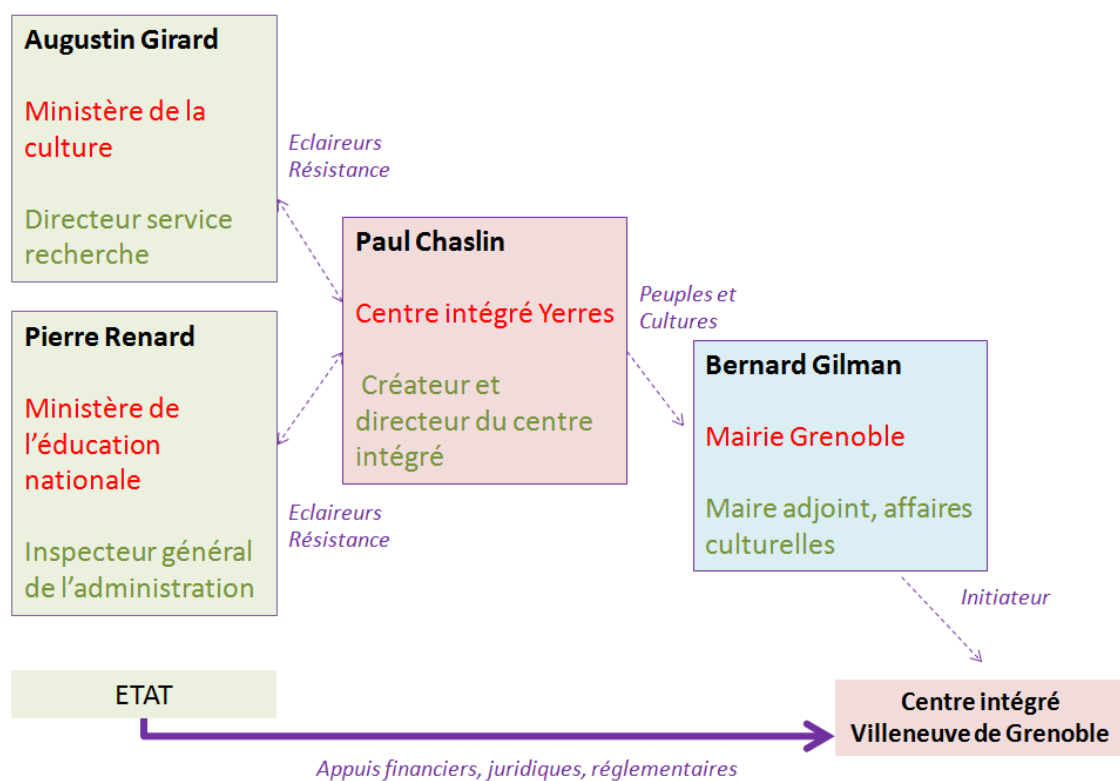
---

<sup>15</sup> Voir à ce propos le dossier réalisé sur l'Ecole des cadres d'Uriage, en Février 2015 dans le cadre du Master Innovation et Territoire, unité d'enseignement « Utopie, Imaginaires et planification ». Document de travail disponible sur <https://docs.google.com/document/d/1RhuW54R0mqwrG7ueExQpe7oFXOfarSf0SVGcfelFtl/edit#heading=h.r7hb1gv4d6bz>

Ainsi l'AURG est créé par arrêté préfectoral du 15 avril 1967 « *dans l'attente du statut définitif des agences d'agglomération (...) [et] à titre provisoire* » (AURG, 1969). La voie recherchée consiste à négocier plus de moyens en provenance de l'état tout en décidant localement de leur mise en œuvre par l'interposition d'une administration ou para-administration.

Les réseaux de personnes sur lesquels s'appuie les acteurs de l'expérience grenobloise sont organisés de manière informelle. Il s'agit plus de proximité intellectuelle et de valeurs forgées au cours de mêmes expériences et rencontres que d'un réseau formellement structuré. On peut étudier l'exemple de la création du centre intégré de la Villeneuve assez emblématique du fonctionnement de ces réseaux. Les centres intégrés des années 1970 traduisent la volonté d'intégration, de recomposition de la ville en un tout plus cohérent, organisée autour de l'animation socioculturelle. Les structures d'éducation y occupent une place centrale, et sont à destination des enfants et des adultes. Les centres intégrés se basent sur un regroupement d'équipements culturels et éducatifs au sein d'une même structure pour faciliter la polyvalence et la pluridisciplinarité. Il y aura une dizaine de centres intégrés en France, autorisés par l'état sous un statut spécifique. Eve-Laure Michelon (1987) a montré dans le cas de la constitution des centres intégrés comme il y a eu à Yerres (Ile de France) ou à la Villeneuve de Grenoble, l'importance de ce qu'elle a appelé « *agents de liaisons* ». Ceux-ci auraient fortement contribué à permettre la création de ces centres expérimentaux avec l'appui de l'Etat.

Le schéma ci-dessous est une illustration des liens entre ces agents qui auraient permis la constitution du centre intégré de la Villeneuve.



**Figure 12** : Réseau d'acteurs à l'origine de la création du centre intégré de la Villeneuve  
 Source : Agathe Martinod à partir de (Michelon, 1987)

Paul Chaslin est la clé de voute de la création des centres intégrés en France. Celui-ci est à la fois un ingénieur, spécialiste de la construction d'écoles avec son entreprise GEEP-Industries et un militant des mouvements d'éducation populaire. Il entretient des relations anciennes avec plusieurs hauts fonctionnaires et magistrats qu'il a rencontré dans le mouvement de jeunesse des Eclaireurs et dans la Résistance. Ainsi il connaît Augustin Girard, directeur du Service Recherche des Affaires Culturelles. Il est également proche de Pierre Renard, inspecteur général au ministère de l'Education Nationale, et ancien secrétaire de Gustave Monod, président des Eclaireurs de France et créateur des classes nouvelles de la Libération. Grâce à eux il peut obtenir l'accord de l'Etat pour la création du premier centre intégré à Yerres en 1966. C'est par le biais de Peuple et Culture qu'il rencontrera ensuite Bernard Gilman, membre de l'association, maire adjoint aux affaires culturelles de Grenoble, qui sera « père de la Villeneuve » (Michelon, 1987) et initiateur de son centre intégré. Selon P. Renard dans une note au ministre de l'éducation nationale en 1968, la philosophie qui entoure la création des centres intégrés souhaite donner « les moyens d'une formation

*complète (...) où les arts, les sports, l'apprentissage de la vie communautaire auraient leur juste place* » (Renard in Mallerin et al, 1986). Cela n'est pas sans rappeler certains des principes pédagogiques expérimentés dans l'école d'Uriage (Tissier, 2001) et conforte l'idée de réseaux idéologiques formés pendant la seconde guerre mondiale.

Cet exemple montre un changement de fonctionnement qui contre le modèle centralisé de l'état qui prédominait alors. Les relations informelles, les « contacts », le contournement de la hiérarchie ont été déterminants pour organiser des expériences atypiques et inédites comme le fut la Villeneuve de Grenoble. Ces acteurs ont une proximité idéologique que l'on peut supposer acquise dans des contextes similaires entre deux guerres, puis pendant la seconde guerre mondiale, comme le furent les réseaux de la Résistance française. Bien que les théories diffusées dans ces réseaux soient différentes, une constante existe néanmoins. Il s'agissait de modifier les schémas de pensée, de construire une manière d'appréhender le monde qui permettrait l'émergence de rapports nouveaux entre Etat et administrés, pour une participation de chacun à la vie sociale. Le livre blanc est un document découlant de ce courant de pensée.

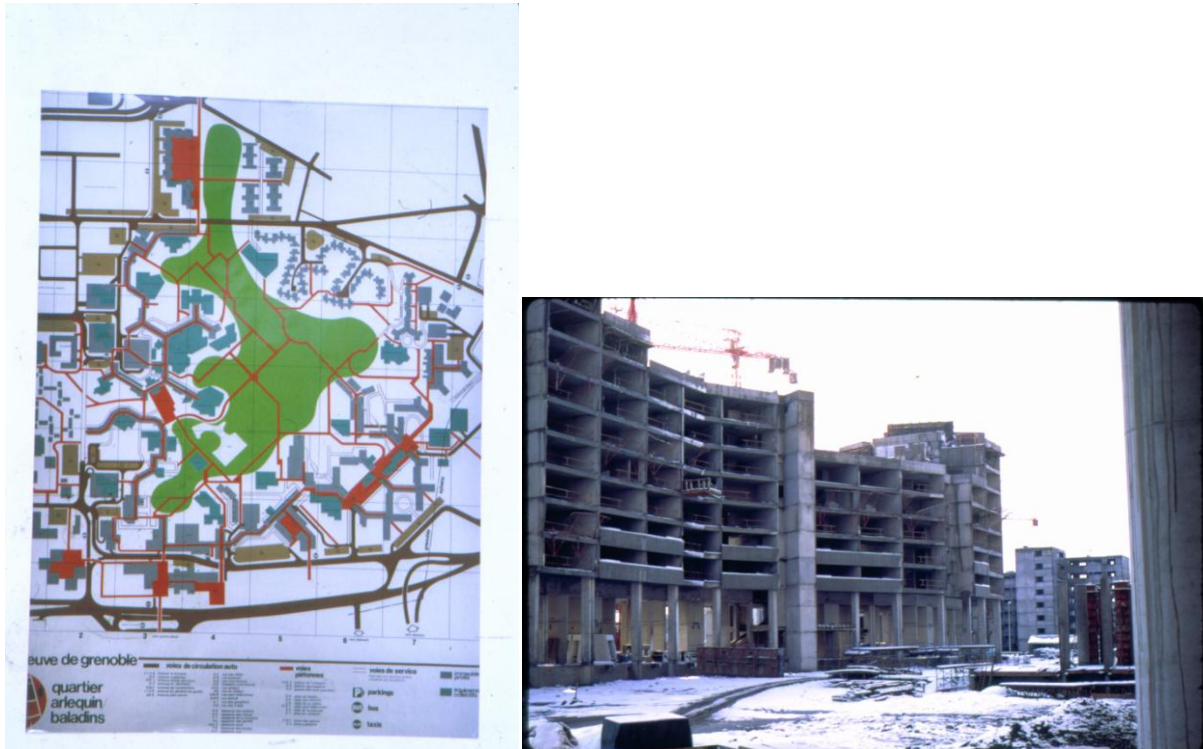
### **2.3. Le Livre Blanc et la Villeneuve, emblèmes de la pensée grenobloise**

Le livre blanc pour l'aménagement de la région grenobloise est un document préparatoire au Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme élaboré en 1969 par l'AURG. Cette dernière « *désire associer à ses études d'urbanisme l'ensemble des citoyens afin qu'ils prennent conscience des problèmes posés par l'aménagement de leur cité et pour qu'ils participent à son élaboration* » (AURG, 1969). Il tente de dépasser le public habituel des élus et des hauts fonctionnaires. Il sera écrit pour que tout le monde puisse le comprendre et diffusé largement dans toute la région grenobloise dans les bibliothèques et les MJC. L'idée de la participation habitante clairement portée par la municipalité se traduira également par une diversification des relais d'expression d'opinion publique notamment par le biais des structures d'éducation populaires, les unions de quartiers et les associations. En 1967 sera constitué un service d'information dédié à la diffusion de plusieurs supports présentant le fonctionnement des organes municipaux et tentant de faire partager les problématiques de la municipalité aux grenoblois. La revue municipale « Grenoble » en est un exemple.

Le livre blanc ne propose pas seulement des solutions techniques. C'est surtout des nouveautés sur le plan intellectuel avec l'ambition de renouveler la rhétorique sur la production de l'espace bâti en France qui seront reconnues jusqu'au niveau national. Ainsi le Livre Blanc sera considéré comme « *la meilleure approche que nous ayons eu à connaître des problèmes posés par le développement d'une grande agglomération* » écrira la Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme ( *in Joly, 1982*).

On y trouve un souci affiché de « *ne pas offrir la solution définitive* ». L'équipe insiste sur la dimension dynamique de la structure urbaine, « *résultante de contradictions et de conflits* », qui doivent être décrits, montrés et problématisés par les études de l'agence, pour mieux faire « *apparaître un moyen de les arbitrer* ». La dimension de projet n'est pas absente des réflexions de l'agence, elle se traduit sous la forme d'une approche du processus de projet marqué par la complexité : « *pas plus qu'une ville n'est l'addition de fonctions, le « projet » de la collectivité et l'objectif qu'elle poursuit ne sont l'addition des objectifs de chacun* » (AURG, 1969).

Une des idées majeures des propositions de l'AURG est l'intégration. Concept en vigueur également dans les domaines de la culture, de l'éducation, l'intégration propose de recomposer une ville coupée en morceaux, géographiques, sociaux, et culturels. L'intégration se veut antinomique du processus ségrégatif qui morcelle. La traduction en termes urbanistiques est un mélange entre habitat et travail, une imbrication des différentes catégories de logement, une diversification de la population. L'intégration trouvera son application dans le quartier de la Villeneuve dès sa conception en 1972. Du point de vue architectural, l'intégration se traduira par des immeubles linéaires avec des coursives, des rues galeries permettant des circulations piétonnes, une polyvalence des espaces. Tout y est fait pour favoriser la vie collective comme le montre les photographies suivantes.



**Figure 13** : La Villeneuve en construction : plan et travaux

(Source : Photographies d'archives tirées du portail web de la Villeneuve<sup>16</sup>)

Au delà de l'intégration dans sa dimension physique et architecturale, c'est dans le champ éducatif et socio culturel que la démarche d'intégration a été poussée le plus loin avec les centres intégrés comme mentionné précédemment. Au delà de la structure physique c'est l'aspect organisationnel et le projet social qui ont le plus suscité d'énergie et d'engagement militant de la part des politiques, techniciens et habitants. L'équipe Villeneuve a préfiguré ce qui allait devenir le Centre d'Education Permanente et d'Animation Sociale et Culturelle (CEPASC) de la Villeneuve. Il s'agissait de l'organe majeur du fonctionnement social et culturel du futur quartier. Associant cinq maisons de l'enfance (de la crèche à l'école primaire), un collège expérimental, une maison de quartier, un centre d'action culturelle, un centre de formation continue, une bibliothèque CDI, un centre audio-visuel avec une télé par câble, un centre de prévention santé et un centre sportif, le CEPASC réunit de nombreux professionnels. Ceux-ci n'ont jamais travaillé ensemble auparavant et tentent non sans difficultés d'élaborer des projets communs. La pluridisciplinarité est vue comme nécessaire

---

<sup>16</sup> <http://infovn.free.fr/>



pour garantir une vision non sectorielle, même si celle-ci pose parfois certains problèmes (Millot et al., 1979). L'exemple de la Villeneuve est une tentative expérimentale dans le sens où « *elle seule permet de comprendre les résistances profondes, de découvrir des impasses et de frayer des voies nouvelles* » (Millot et al., 1979).

Ces éléments nous font entrevoir une certaine proximité entre les exemples développés en partie A et l'expérience de la Villeneuve en ce qui concerne la méthodologie: pluridisciplinarité, expérimentation, participation. Mais l'expérience de Grenoble met en avant un autre aspect plus théorique et axé davantage sur la pensée et l'éducation.

### **3. Réflexions sur l'expérience de Grenoble**

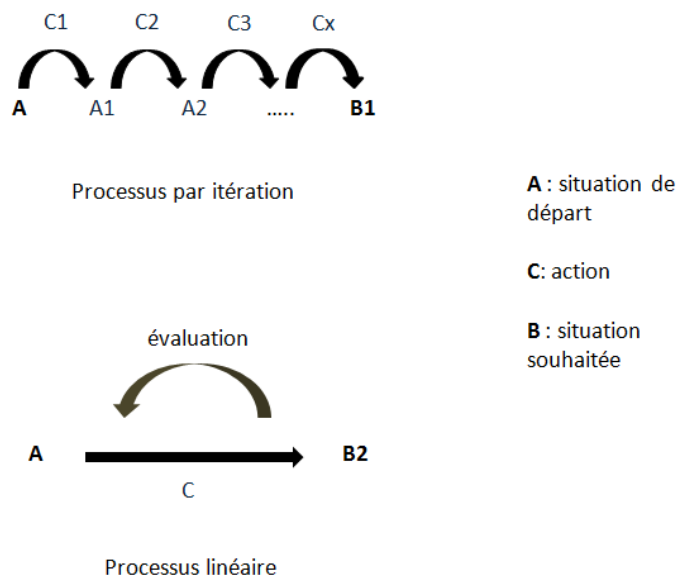
#### **3.1. Grenoble, précurseur de la pensée par le design ?**

On se penchera tout d'abord sur les théories véhiculées par Peuples et Culture, structure d'éducation populaire, qui comme on l'a dit plus haut a fortement influencé les élites grenobloises. Peuple et Culture s'était employée à former les résistants dans les maquis de la région grenobloise. Parmi les méthodes pédagogiques portées par l'association, on peut noter l'entraînement mental, technique d'abstraction et de construction d'une formation intellectuelle pratique ayant eu par la suite de nombreux domaines d'application, notamment dans la conduite de projet et le management. Il s'agissait de prôner une réforme de la pensée. D'après Peuple et Culture (2003), l'entraînement mental permet d'élaborer une pensée rigoureuse de l'action par la production collective de savoirs qui permettrait d' « *agir dans la complexité* ». Elle rejoint dans certaines directions la pensée complexe de Morin (1990) et l'approche systémique de Le Moigne (1990).

L'entraînement mental se présente comme « *une décomposition rationnelle des opérations intellectuelles à l'œuvre dans la plupart des situations d'études ou de recherches en sciences humaines* ». Elle sous-tend les idées d'auto-analyse des situations et de réflexivité afin « *d'associer systématiquement l'acquisition des connaissances à leur contextualisation et à leur problématisation* » (Troger, 1999). Elle est une culture du « *questionnement généralisé* » (Le Meur, 2009). Cela rejoint ce qui est dit par Owen sur l'approche par le design. Il faut élaborer des outils qui soient orientés vers la définition du problème plutôt que guidés par

les solutions disponibles ou envisageables (Owen, 2007). En cela les approches de la complexité doivent permettre face à un problème multifactoriel, construit à partir de diverses représentations, de concevoir l'espace du problème comme un lieu unique qui permettra que des solutions en émergent. Cette idée était reprise par l'AURG dans ses études de terrain qui tentaient de décrire et de problématiser les conflits afin de mieux les arbitrer.

Un autre aspect est le rapport aux solutions proposées. Le livre blanc propose une solution qui n'est pas définitive. Cela renvoie au processus de l'itération que l'on peut trouver dans l'approche par le design. Plutôt que de viser un objectif fini, l'approche par le design proposerait l'amélioration continue de « la solution ». Ceci implique de ne pas viser la solution optimale du problème mais une solution satisfaisante, voire temporaire. Selon Findeli (2005), c'est la critique des solutions potentielles qui entraîne par itération une succession de solutions approximatives de plus en plus proche de la solution recherchée. L'itération est utilisée en mathématique quand des problèmes ont trop de variables pour être traités par des méthodes directes. Elle permet d'éviter la propagation des erreurs par approximation successive. L'approche par le design et la vision itérative qu'elle propose remet en cause le modèle linéaire proposé par l'approche analytique.



**Figure 14** : Illustration des approches itératives et linéaires (Source : Agathe Martinod)

Le schéma ci-dessus présente les différences entre l'approche par itération et l'approche linéaire. Avec le processus linéaire, l'évaluation considère la différence entre l'état A et l'état B sans prendre en compte les états transitoires (A1, A2, Ax) qui sont identifiés dans l'itération. En cas d'objectif non atteint, il faudra dans le cas linéaire revenir à l'état initial et repartir de zéro alors qu'avec le processus itératif il sera possible d'identifier plus précisément où sont les blocages pour repartir d'un état transitoire, différent de la situation initiale.

L'AURG avait également supposé que le projet d'une collectivité était plus qu'une simple addition des projets de chacun, en cela elle rejoint la pensée de Pascal : le tout est plus que la somme des parties. Cette complexification oblige à sortir des modèles analytiques traditionnels pour se rapprocher de modèles dynamiques qui rendent intelligibles les processus qui ont lieu lors d'un projet. Le projet est soumis à un jeu de formes et forces. Il est à la fois structuré en possédant des règles (opérations, budgets ...) mais s'auto-organise du fait des intentions des différents acteurs. On rejoint ici les modèles du projet organisant et le « project behaviour » (De Blois et De Coninck, 2008 ; Boutinet, 2014) mobilisés dans la théorie de l'approche par le design.

### **3.2. Ou Grenoble, précurseur du nouveau management public ?**

La ville de Grenoble a tenté de mettre en pratique ce qui se rapproche aujourd'hui de la pensée par le design, mais ne l'a pas mené à son terme. On pourrait supposer qu'elle s'est arrêtée à une certaine conception de l'action publique qui rompait totalement avec les codes traditionnels, s'inspirant du secteur privé. Par exemple, les idées de Peuple et Culture trouveront après guerre de nombreux échos dans les milieux entrepreneuriaux. Les nouveaux modes d'organisation de la production nécessitaient en effet des emplois d'encadrement aux compétences renouvelées qui ne se trouvaient pas à l'issue des formations secondaires ou de l'enseignement supérieur des années 1960. Cette proximité de Peuples et Cultures avec les directions d'entreprises a été reprochée, de même que cette rationalité rigoureuse, qualifiée de « *volonté d'efficacité productive* », qui faisait flotter sur Peuple et Culture un « *air de management* » (Rioux, 1985). En effet, il existe une proximité idéologique importante avec les mesures gestionnaires croissantes apparues depuis les années 1970. Ces dernières s'inscrivent dans le champ de ce qui a été appelé à posteriori la « nouvelle gestion publique » (années 70) suivies du « New Management Public » (à partir

des années 1990). Ces néologismes décrivent les changements importants apparus dans la manière de construire l'action publique. Une nouvelle préoccupation, le management, est basée sur la manière dont l'institution et les équipes accomplissent les tâches, complétant le rôle de l'administration du secteur public plutôt basée sur le contenu. L'importation des normes et des outils de gestion issus du secteur privé vers le secteur public y joue un rôle central. Les grands principes sont : une gestion des personnels basée sur l'incitation à la performance et à l'efficacité, l'apparition d'agences autonomes pour casser les monopoles gouvernementaux (agences et cabinets de conseil privés), l'encouragement des partenariats publics-privés, la participation accrue des usagers et une plus grande attention aux résultats plutôt qu'aux procédures. Il est à supposer que la déconstruction des manières de pensée traditionnelles envisagées avec l'éducation populaire, la pensée complexe et systémique, a eu une influence sur le changement de paradigme de l'action publique dans les années qui ont suivies et ont peut être favorisé l'irruption de normes extérieures au public, plus proches du secteur privé dans la manière de faire l'action publique.

Certaines expériences comme celles de la Villeneuve font apparaître des aspects du new public management. Il a été reproché à la Villeneuve d'avoir servi de vitrine au modernisme des institutions qui soutenaient le projet, en particulier celui de l'état (Millot, 1979), permettant ainsi une publicité à la ville de Grenoble et à l'Etat français jusqu'au niveau international. La récupération étatique était peu acceptable pour certains des militants engagés dans l'expérience qui dénonçaient une certaine normalisation de l'expérience. Dès 1979, le statut expérimental du centre intégré de la Villeneuve accordé par l'état pour cinq ans prenait fin et une série de mesures entraînèrent conflits et dysfonctionnements internes. La fin du statut expérimental s'est également traduite par une diminution drastique des financements de l'état entraînant la fermeture de certains services à destination de la population. Le Centre Audiovisuel de la Villeneuve (CAV), qui proposait une animation du quartier par la formation des habitants aux nouveaux médias, et la réalisation d'émissions locales par les habitants, a du par exemple réduire et réorienter ses activités. D'après le directeur du centre audiovisuel, « *l'Education Nationale nous demande de plus en plus d'actions en dehors de ce quartier : stages de formation d'enseignants, interventions dans d'autres collèges. Ainsi le CAV est devenu un centre régional de prestations de services. Cela n'a plus rien à voir avec le projet de la Villeneuve !* » (Mallerin et

al., 1986). La volonté de rendre rentable les services du CAV et de diffuser les enseignements de la Villeneuve a finalement entraîné à terme un désinvestissement de ce quartier. L'état a adopté une posture gestionnaire visant à éliminer ce qui pouvait coûter de l'argent public et à encourager ce qui pouvait au contraire en économiser.

L'idée de la participation habitante dans l'expérience de Grenoble était très intéressante et à l'avant-garde de la vision de l'action publique. Elle n'a malheureusement pas été menée à son terme. En effet, le désir de participation des usagers s'est « *heurté aux techniciens-animateurs permanents* » avec qui ils n'étaient pas toujours d'accord (Malerin et al., 1986). Raymond Millot, enseignant dans l'équipe du centre intégré illustre cette ambiguïté du rapport à la participation en parlant de l'équipe Villeneuve qui devait préfigurer le quartier avec les habitants : « *Ils accueillent avec beaucoup d'attention les premiers habitants en mai 1972. Ceux-ci sont assaillis de multiples propositions, de réunions, d'animations. Les professionnels sont partout, piaffants d'impatience (...) Alors que leur crédo est de favoriser l'expression des besoins et la gestion des moyens par les usagers, ils sont là à l'avance avec un projet élaboré démocratiquement mais pas avec les intéressés directs* » (Millot, 1979).

Lors du troisième mandat d'Hubert Dubedout en 1977, l'urbanisme se complexifie. En tant que pratique quotidienne, il est en interaction avec de nombreux secteurs qui se sont beaucoup développés depuis 1965. « *Toute la ville devient l'objet d'une attention continue* » (Delbard et al, 1978). Les politiques se succèdent : problématique des transports en communs, accessibilité de la ville, lien entre la ville et l'emploi ... Pour gérer cette complexité on assistera à une certaine rationalisation des actions et une décentralisation des services par secteurs. A la notion de bonne gestion des années 1965-1971 se substitue une gestion sectorielle remettant en cause la cohérence de la politique municipale car chaque structure possède sa propre définition de la bonne gestion. La diversification des structures para-municipales qui avaient été mises en place comme l'AURG a posé des questions vis-à-vis de la responsabilité des différents acteurs. L'AURG, constitué entre autre de personnel issu du secteur privé s'est vu conseiller les services municipaux sans porter la responsabilité des actions menées. C'est dans ce contexte que sont nées les revendications syndicales des fonctionnaires des services municipaux. En effet, ces derniers ont eu l'impression d'être forcés d'utiliser ces nouvelles méthodes sans forcément y adhérer et en plus en en portant la responsabilité. On peut donc se poser la question de la légitimité de la participation dans

les actions municipales alors qu'au sein même de ces structures, les avis de chacun n'étaient pas respectés.

Les questions posées par la municipalité Dubedout concernant l'objectif démocratique ne sont pas sans rappeler nos propres questionnements durant le stage. La municipalité doit-elle refléter l'expression simple et confuse de la population ? Faut-il dénoncer le conformisme des exigences populaires sur l'organisation de la ville ou bien réveiller des exigences latentes ? Comment utiliser l'institution municipale pour montrer un changement possible tout en répondant aux besoins immédiats et urgents ? Ainsi l'équilibre recherché par la municipalité « *entre la réponse urgente et classique aux besoins sociaux et le pouvoir d'inventer, d'innover et d'expérimenter de nouveaux processus institutionnels tant dans la production de l'urbanisme que dans l'animation de la vie sociale* » (Delbard et al., 1978) sera difficile à trouver. Il y aura une tendance marquée à s'appuyer sur des groupes sociaux porteurs d'un discours de changement qui servira à justifier une extrapolation sur les besoins sociaux des autres parts de la population. Cela conduirait à voir la démocratie locale plus comme une démocratisation contrôlée de l'action municipale qu'au développement de contrôle des habitants sur leurs conditions de vie. Les objectifs ambitieux de démocratie locale, qui avaient valu à Grenoble l'appellation de « *laboratoire politique* » ont donc été limités. D'après (Novarina et Ambrosino, 2015) cette dérive serait du fait de la perte d'influence des mouvements associatifs influents et écoutés dans les débuts, au profit des partis socialistes et communistes considérés par la suite comme plus aptes que ces mouvements marginalisés.

L'actualité grenobloise fait écho à la période des années Dudebout. Eric Piolle, le nouveau maire de Grenoble a gagné les élections sur une liste marquée par les rassemblements citoyens, au slogan « *Grenoble une ville pour tous !* ». Si les objectifs et contexte sont différents toujours est-il que la politique d'Eric Piolle s'inscrit dans la lignée d'une « *réinvention de la gauche* » (Piro, 2014) comme le proposait l'équipe de Dubedout. L'idée de la participation refait surface également. Depuis Mai 2014, les forums citoyens s'enchaînent à Grenoble : constitution de Conseils Citoyens Indépendants, Chantiers des Cultures, Semaine de la co-production à la Villeneuve. Certains dénoncent le « *règne des post-its* » et les « *grandes messes populaires* » représentant une grande partie de la politique citoyenne d'Eric Piolle (Le Postillon, 2015).

Quels enseignements tirer des années Dubedout ? Comme ce dernier, Eric Piolle semble proposer un véritable changement de société par une reprise en main politique comme le montre par exemple la suppression de la publicité en ville, ou la sollicitation de l'avis des citoyens par le biais de la participation. Quels sont les déplacements qu'il faut envisager pour éviter certaines dérives mentionnées à travers l'expérience de Grenoble ? En effet, jusqu'à maintenant le changement a été envisagé d'une manière relativement logique, par opposition au modèle traditionnel, tant dans la méthode que dans la théorie. L'hypothèse est que le déplacement n'est pas seulement méthodologique ou théorique, mais va plus loin, et implique une certaine posture éthique.

# Partie C : L'éthique, condition nécessaire à la mise en place du design des politiques publiques?

---

## 1. Le design ou « les designs » ?

### 1.1. Une crise pédagogique dans la pratique du design

Pour répondre à notre question en introduction en lien avec le stage : Avons-nous bien compris les méthodologies du design ? Comment nous ont-elles été transmises ?, nous allons mobiliser les travaux de Findeli et Bousbaci. Ceux-ci abordent la question de la pédagogie. En tant qu'enseignants en écoles de design, ils se posent la question : comment bien former les étudiants en design ? Comment faire une pédagogie plus didactique, plus appropriée, éclairée et plus intelligible ? Si leurs réflexions se portent sur la pratique du design appliquée aux objets, services ou interfaces, « *l'extension du domaine du design* » (Vial, 2015) autorise à considérer également la pédagogie de la pratique du design appliqué aux politiques publiques et plus généralement à l'action publique. L'enseignement du design est caractérisé par la pratique pédagogique de l'atelier. On pourra supposer que dans le champ du design des politiques publiques, l'atelier peut être assimilé au terrain, aux publics sur lesquels vont se développer ces politiques publiques. Ainsi la pratique de l'atelier peut être assimilée aux projets et stages de terrains, comme l'a été notre stage.

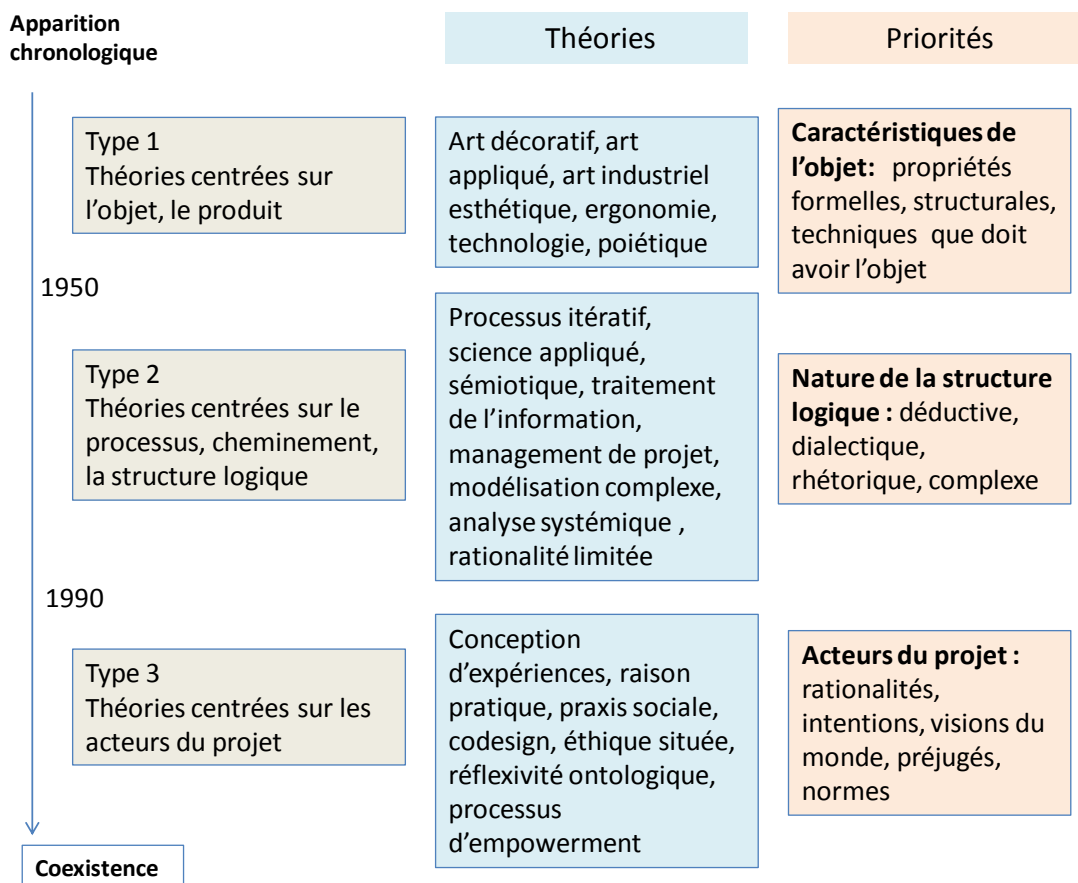
Pour Findeli et Bousbaci il existerait une crise pédagogique dans l'enseignement de la pratique du design. En effet, dans l'atelier, les enseignants n'expliciteraient pas assez leur pratique et en particulier leur vision de ce qu'est l'acte de design. Au lieu de donner aux étudiants le réflexe de se poser la question suivante : « *Quel est le modèle ou le concept du projet de design qui détermine, encadre, qui règle ou qui justifie ma pratique pédagogique en atelier ?* » (Findeli et Bousbaci, 2005), ceux-ci présenteraient ces modèles comme si il n'y en avait qu'un seul, allant de soi. La thèse des auteurs est que ces modèles existent bel et bien auprès des enseignants et designers. Mais ceux-ci sont variés et les protagonistes n'ont en général que peu conscience du modèle qu'ils mobilisent.



Dans un article intitulé « *L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design* », Findeli et Bousbaci proposent « *un outil cognitif qui facilite la mise en évidence dans le cours d'un projet de design, d'éléments habituellement non explicités tels que les finalités qui motivent les instigateurs, les conflits de rationalités et de valeurs dont il est le siège, la hiérarchie des enjeux dont il est l'objet, la justification des choix méthodologiques, technologiques, esthétiques et autres, les limites du cadre épistémologique adopté etc.* ». Nous allons nous servir de cet outil pour identifier les différents modèles dans lesquels s'inscrivent les pratiques de design mises à jour dans ce mémoire.

## 1.2. Le modèle de l'éclipse de l'objet

Pour construire l'outil, Findeli et Bousbaci ont regroupé et analysé avec l'aide d'étudiants un corpus de textes de plusieurs milliers de page de traités, de livres, d'articles, du Moyen âge à aujourd'hui, décrivant le processus de design et les a séparé en trois types. Le schéma ci-dessous présente ces trois types de modèles.



**Figure 15 :** Le modèle de l'éclipse de l'objet : un outil pour situer la pratique de design

Source : Agathe Martinod à partir de (Findeli et Bousbaci, 2005)

Les théories de type 1 décrivent les propriétés que devraient idéalement présenter les objets conçus par la pratique du design. Ces théories ne disent pas la même chose, bien au contraire. L'histoire houleuse des « styles » en design en témoigne : succession des mouvements de l'art décoratif, du Bauhaus, de l'industrial design. Mais mêmes s'ils ne portent pas les mêmes jugements esthétiques, ces modèles se préoccupent tous en priorité des propriétés formelles de l'objet ou du produit. Ce qui fait des modèles de ce type des modèles assez normatifs, voire dogmatiques.

Le modèle de type 2 regroupe les théories cherchant à rendre l'acte de design « scientifique » s'opposant ainsi au « mysticisme artistique » qu'on pouvait trouver dans certaines théories du type 1. Ces théories mettent l'accent sur la structure logique du processus aboutissant à l'objet, que cette logique soit déductive, heuristique, dialectique, complexe ou systémique. Elles sont généralement descriptives et rigoureuses et ne portent pas de jugement de valeur qui serait subjectif. Porteuses d'une objectivité scientifique, les théories de type 2 ont pu intégrer le cadre universitaire, et se diffuser dans d'autres domaines scientifiques : sociologie, économie, géographie etc.

Enfin, les théories de type 3 mettent l'accent sur les acteurs du projet de design : leurs intentions, leurs visions du monde, leurs préjugés, leur rationalité professionnelle ou culturelle, les normes qui les conditionnent. Ce sont des théories qui sont apparues assez récemment dans la littérature scientifique et qui tirent leur originalité de l'effacement de l'objet dans le paysage théorique au profit des processus amont (initiative d'un projet et conflits en résultant) et aval (expérience usagère individuelle ou collective). On retrouve dans les théories du type 3, une référence importante aux questions philosophiques, en particulier éthique.

Les trois types se sont à peu près suivis chronologiquement, mais ne se sont pas remplacés pour autant : aujourd'hui on peut dire qu'ils coexistent largement. C'est justement cette coexistence qui explique l'ambigüité, et qui empêche de savoir à quel type de modèle on a affaire. Il est à noter que d'après Findeli et Bousbaci, cet outil ne porte pas de jugements de valeur sur tel ou tel type de modèle. En effet d'après eux, il est impossible de dire « *en quoi la complexité formelle des objets du design (forme, couleur, texture, facture, structure...), serait moins complexe que celles des processus de conception ou de la dynamique des acteurs* ». En effet, l'outil permettrait de se situer et de savoir ce que l'on peut ou pas

attendre du modèle que l'on mobilise. Appliqué au champ des politiques publiques, le modèle de l'éclipse de l'objet nous permet d'éclairer les pratiques en vigueur.

### 1.3. Application du modèle de l'éclipse de l'objet au design des politiques publiques



**Figure 16** : Application du modèle de l'éclipse de l'objet au design des politiques publiques  
(Source : Agathe Martinod)

Le schéma ci-dessus décrit l'application du modèle aux pratiques du design des politiques publiques. Tant dans l'exemple de Carton plein et de la 27<sup>ème</sup> région que dans l'expérience de Grenoble, les modèles mis en œuvre permettent de modifier la posture des acteurs et d'introduire de nouvelles méthodes point de départ d'un possible changement de pensée.

Le champ professionnel du « design des politiques publiques » comme on l'a décrit en partie A, pourrait s'inscrire dans le type 1. En effet, les pratiques décrites semblent fixer leur priorité sur l'objet « politique publique » et sur l'objet « méthodologie » qui a abouti à cette

politique publique. Il n'est pas dit ici que ces pratiques ne prennent pas en compte les acteurs, puisque au contraire on a vu que la place de l'utilisateur y est centrale. Il est juste avancé que la priorité majeure est mise sur la forme de la politique publique plus que sur le processus ou les acteurs qui lui ont donné forme. Les intervenants professionnels intervenus dans le master nous ont ainsi donné les caractéristiques que doivent posséder une « bonne » politique publique. Le tableau figure 8 présentant l'opposition entre une politique publique effectuée de manière traditionnelle, et une politique publique effectuée par le design de la 27<sup>ème</sup> région en est une bonne illustration. Une bonne politique publique doit être : « centrée sur les pratiques », « faite avec les utilisateurs », « ingénieuse », « temporaire », « doit reformuler les problèmes ». Celle-ci est donc présentée comme une succession de caractéristiques, qui s'opposent au modèle dit « traditionnel », caractérisé par des politiques « centrée sur les besoins », « faite pour les utilisateurs », « excellente », « pérenne ». Même si elles portent des jugements de valeurs différents sur ce que doit être une « bonne » ou « belle » politique publique, ces deux modèles restent dans le champ du type 1, comme on l'avait pressenti à l'issue de la partie A. Un autre argument pour inscrire ce champ professionnel dans le modèle de type 1 est l'extrême soin apporté à la communication autour des actions réalisées (figure 3a), la grande qualité graphique qui accompagne les différents supports (site Réacteur public, figure 7), l'esthétisme qui entoure les événements (performances théâtrales de carton plein, aménagement du local du BEAU...). Le modèle de type 1 a les conséquences propres à celles qu'on attend de l'interaction homme-objet. Il est ainsi assez limité dans sa capacité transformatrice des dynamiques d'acteurs et des processus.

L'exemple de Grenoble propose un changement de posture vis-à-vis du « design des politiques publiques » abordé en partie A. En étant positionné dans un certain courant théorique, les propositions qui en découlent dépassent le simple cadre méthodologique, et sont justifiées rationnellement. Ainsi, les théories évoquées en partie B se rapprochent de celles du type 2. On est face à des explications du monde : approche systémique, approche complexe, processus intégratif dont il faut également envisager les conséquences. D'un côté les nouvelles manières de faire ont pu gagner un niveau quasi-scientifique, les érigeant en nouveau modèle de rationalité et de gestion publique. De l'autre, elles se heurtent aux dynamiques non rationnelles des acteurs. C'est ce qui a été vu dans l'exemple de Grenoble avec l'émergence de conséquences non prévues par le modèle : fortes revendications

syndicales, refus de la nouveauté, faible représentation/participation des différentes couches de la population.

Les théories du type 3 sont présentes dans la littérature mais sont difficiles à retrouver en pratique. Elles caractérisent un rapport à la pratique assez spécifique et introduisent la notion d'éthique. Nous verrons dans la partie suivante que le recours à l'éthique peut enrichir considérablement la pratique du design des politiques publiques, dépassant les cadres esthétiques et logiques décrits en partie A et B.

## **2. Le recours à l'éthique pour encadrer la pratique du design**

L'éthique a cette particularité de s'éloigner du champ logique en l'englobant dans un cadre philosophique plus large. Elle correspond à une discipline philosophique qui s'exerce dans le cadre de la pratique, et visant à agir au mieux. Avec le recours à l'éthique, on s'éloigne des modèles qui tendent à séparer pratique et théorie. Au contraire, l'activité réflexive en éthique est nécessaire pour féconder la pratique. Il s'agit d'une attitude différente de celle qui oppose théorie et pratique et qui veut que la pratique soit l'application dans la réalité des modèles théoriques élaborés virtuellement.

### **2.1. Sortir de l'écueil de l'éthique impérative**

En philosophie occidentale, il existerait deux conceptions distinctes de l'éthique : la conception impérative et la conception attractive (Ogien, 2004 ; Sidgwick, 1907). La conception impérative centrée sur la notion du « devoir » est inspirée de la philosophie de Kant. Le devoir suscite des lois morales qui prescrivent de façon catégorique des obligations de conduite à l'acteur. On retrouve dans cette partie de l'éthique les codes déontologiques qui s'appliquent aux professionnels. Un tel recours à l'éthique permettrait d'éviter certaines dérives du design des politiques publiques en fixant des limites, ou des normes à respecter : obliger un nombre de rencontres minimum avec les usagers, prendre en compte les avis de tous, fixer un seuil en matière de pluridisciplinarité ... Avec un tel code, les actions ne respectant pas ces normes ne seraient alors pas considérées comme faisant partie du design des politiques publiques. Cela permettrait d'assurer que le terme ne soit pas récupéré et serve de vitrine à une structure ou institution.

Ce mémoire a bien montré qu'il est difficile d'identifier précisément ce qui relève du champ du design des politiques publiques ou non. Une telle conception de l'éthique pour normer la pratique du design est déjà en vigueur dans le champ du design des politiques publique et ne règle pas la question. Au contraire, elle est plutôt limitatrice par sa tendance moralisante. Les questions posées en introduction vis-à-vis du stage de master 2 : « *Pourquoi avons-nous considéré les propositions des habitants comme parfois décevantes, peu innovantes ? Pourquoi attendons-nous des habitants un certain type de comportement et en rejetons d'autres ?* », montrent bien le caractère moralisant et culpabilisateur que peut avoir un recours à l'éthique impérative. Le « design des politiques publiques » tel que nous l'avions compris, c'était un certain nombre de règles à suivre ; par exemple l'idée que les propositions des usagers doivent toujours être considérées comme intéressantes, que tous les comportements sont acceptables, alors qu'en réalité ce n'est pas tout le temps le cas. Pour sortir de cette conception moralisante de l'éthique, qui s'applique de l'extérieur à l'acteur il faut considérer une vision plus attractive de l'éthique qui correspond plutôt à une disposition intérieure de celui-ci.

## **2.2. La praxis, pensée pratique orientée vers le bien**

La conception attractive de l'éthique fait appelle à l'idée de la vertu, telle que l'a conçue Aristote. La philosophie aristotélicienne conçoit la vie humaine comme tendant à l'excellence dans tout ce que l'homme entreprend. Le but de l'agir étant de bien agir, la praxis (pensée pratique) vise sa propre fin et ne vise dans un premier temps aucune réalisation extérieure. Le but étant d'être toujours un meilleur agent, la recherche de la vertu peut être assimilée à un mode de vie. Celui-ci cherche à délibérer le meilleur chemin en situation pour le meilleur pour lui et pour autrui : au lieu de répondre à la question « que dois-je faire », il s'agit de se demander « que puis-je faire dans cette situation ? ».

La prudence est un aspect important de la praxis. Vu comme sagesse pratique, elle permet de délibérer dans des situations de pratique professionnelle de plus en plus complexes, et constitue une « conversation réflexive avec les matériaux d'une situation » Schon (1992). Ainsi si l'on se réfère aux propos du directeur du centre intégré de Yerres, qui avouait avoir réalisé une « erreur tactique » en mettant trop l'accent sur la nouveauté, la prudence aurait pu éviter cet écueil et faire accepter les changements de manière plus progressive et apaisée.

La praxis caractérise l'action d'un « bon » professionnel. Qu'il soit « designer » des politiques publiques, fonctionnaire territorial chargé de l'évaluation d'une politique publique, ou encore secrétaire de mairie en contact avec les usagers, tous peuvent avoir un état d'esprit proche de celui dont parle le design dans son implication éthique. Inventer de nouveaux métiers n'apportera rien si on n'en revient pas aux bases de ce qui constitue une présence humaine engagée dans le monde. Les questions soulevées par l'éthique attractive ouvrent sur un autre type de considérations, plus métaphysiques, posant des questions fondamentales en lien avec notre rapport au monde: Qu'est ce qui constitue l'engagement humain ? Quels sont les ressorts des initiatives humaines ? Où l'esprit humain puise t'il sa créativité ? L'esthétique peut il caractériser les actions humaines ?

C'est ce type de questions auxquelles invite une pratique du design qui ne serait ni réduite à une succession de règles strictes, ni à une application dans le monde réel de principes théoriques, mais qui questionnerait de façon plus large notre positionnement dans le monde.

# Conclusion

---

Ce mémoire souhaitait étudier les réponses à la question : quelles sont les conditions dans lesquelles il est souhaitable que le design des politiques publiques se mette en place ? J'avais été étonnée par l'engouement récent que ces nouvelles pratiques avaient fait naître chez les professionnels des politiques publiques. Il semblait enfin y avoir une nouvelle manière de concevoir les choses, entre le sérieux de la voie scientifique et les aspirations plus créatives qui m'animaient et que je n'avais encore jamais trouvé dans ma courte expérience d'ingénieur. C'était donc la promesse d'un agir professionnel libéré des carcans, des procédures strictes et plus de liberté qui serait légitimée par cette nouvelle approche et non pas tout le temps à conquérir. Les interventions dans le cadre du master m'ont également convaincu et c'est donc avec enthousiasme que j'ai décidé de me servir des principes du design des politiques publiques dans mon expérience de stage. C'est là que d'autres questions se sont posées, celles mentionnées en introduction portant sur la légitimité des actions menées, l'incompréhension des comportements des habitants investis dans le projet. L'ambition du mémoire était alors de pouvoir éclairer cette expérience de stage et plus généralement les pratiques du design des politiques publiques afin de construire ma propre expertise sur ce sujet, étant donné qu'en tant que jeune professionnelle il était probable que j'y sois rapidement confrontée.

L'étude des pratiques actuelles montre que le design des politiques publiques est un domaine professionnel déjà bien construit, avec des méthodologies bien formalisées et bénéficiant d'une large audience grâce à des stratégies de partenariat et de communication efficaces. Malgré cela, la première partie de ce mémoire a mis en évidence une tendance à la priorisation de l'aspect méthodologique des pratiques du design des politiques publiques. En voulant trop revendiquer une opposition au modèle traditionnel, point par point, les pratiques du design des politiques publiques restent finalement enchâssées dans le cadre normatif qui prévaut dans l'approche traditionnelle. De plus, on observe une tendance à la systématisation des approches inspirées du design. Au lieu d'adapter la méthodologie à chaque situation comme le propose l'activité de design, on observe souvent au contraire la réutilisation des mêmes méthodologies d'une fois sur l'autre. Le risque de voir dévier ces



nouvelles pratiques comme simple nouvelles méthodes à imposer aux agents des institutions en charge de la conception des politiques publiques est bien réel. Le design des politiques publiques ne peut se limiter à une seule méthodologie pouvant être transmise en dix heures de formation à des agents administratifs qui pourront ensuite prétendre l'appliquer à ce titre.

L'apparition d'une version néo-libérale du design des politiques publiques, champ professionnel séducteur par son côté esthétique et créatif, utilisé en vitrine à des fins de meilleur contrôle social, est donc à craindre. Le design jouit en effet aujourd'hui d'une très grande popularité. L'évolution du capitalisme met dorénavant la figure de l'artiste, du créateur comme emblème d'un nouveau travailleur libre et flexible. Des écrits récents mettent en évidence que la création, perçue comme fascinante par sa liberté, relève en fait de l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emplois engendrées par les mutations récentes du capitalisme<sup>17</sup>. Le rapprochement du modèle du design des politiques publiques au modèle esthétique mis en évidence dans la partie C grâce au modèle de l'éclipse de l'objet rejoint également cette analyse. La priorité est mise sur la « beauté » de l'objet, au détriment d'autres éléments pouvant garantir plus de transparence et de potentiel émancipateur. Une des questions qui se pose est : comment minimiser les risques de capture du design des politiques publiques par un monde néo-libéral dans lequel elle évolue et dont elle se sert pour se diffuser ?

La deuxième partie de ce mémoire a permis de prendre du recul sur les méthodologies actuelles du design des politiques publiques en étudiant un exemple d'action publique innovante pour l'époque : l'exemple des expérimentations de la municipalité grenobloise de 1965 à 1983. Grenoble a été le terrain de nombreuses expérimentations qui se rapprochent des principes retrouvés dans le design des politiques publiques : nouveau rapport à l'utilisateur, participation, expérimentation, démocratie ... Le recul historique nous a permis d'identifier le contexte théorique dans lequel s'inscrivaient ces nouvelles propositions grenobloises, ce qui est plus difficile à faire pour le cas actuel. Nous avons mis en évidence des soubassements théoriques, marqués par une ambition globale de réforme de la pensée, plus que d'opposition à un modèle d'action donné. Ainsi le titre de ce mémoire : **Les conditions**

---

<sup>17</sup> Menger, P.M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris, Seuil, La république des idées. 96p.

Lipovetsky, G. et Serroy J. (2013) *L'esthétisation du monde, Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris, Gallimard 476 p.

**de mise en place du design comme nouveau modèle de conception des politiques publiques**, peut induire en erreur. Justement ce qui n'est pas souhaitable pour le design des politiques publiques, c'est l'instauration d' « un nouveau modèle » rigide, qui en remplace un ancien. Le problème c'est qu'il est assez difficile pour nous de concevoir les choses autrement : souvent la nouveauté est clamée et l'ancien dénigré. Comme le montre le rapport à l'improvisation en jazz, il n'y a pas lieu d'opposer l'ancien et le nouveau. L'improvisation est vue comme une « *affirmation originale et une réponse apportant une variation imitative sur un matériau préexistant* »<sup>18</sup>. Des écrits récents<sup>19</sup> portent actuellement sur le recours à cette activité musicale comme modèle de création collective permettant de « *maximiser les potentiels émancipateurs du capitalisme (...), tout en minimisant ses tendances auto-oppressives* »<sup>20</sup>. L'activité du jazz montre que l'art de l'improvisation est avant tout un art de l'écoute et implique un autre rapport à l'altérité, dans lequel l'identité de chaque musicien est invitée à être dépassée perpétuellement par les autres. Le modèle qui en résulte est donc extrêmement mouvant et nécessite d'abandonner toute posture théorique rigide.

Quelles seraient justement les conditions d'une action publique qui ne serait élaborée pas seulement mentalement et de façon logique et rationnelle ? Comment engager plus de sensibilité, d'intuition et de singulier dans la pratique du design des politiques publiques ? Le modèle de l'éclipse de l'objet illustré en partie C propose de s'inspirer de la discipline éthique pour éclairer les pratiques du design des politiques publiques, postulant que c'est une disposition intérieure qui doit s'acquérir et qui ne peut être dictée de l'extérieur. En situation, il appartiendrait à chacun, professionnel du design des politiques publiques ou non, d'agir personnellement selon ce qu'il pense être le mieux. La considération éthique invite également à repenser la question de la référence affichée au modèle : ce n'est pas parce que mon action est dite faisant partie du « design des politiques publiques » qu'elle l'est, et ce n'est pas parce qu'elle en fait partie, qu'elle sera plus adaptée à la situation.

---

<sup>18</sup> Citton Y. (2009). « La singularité du Jazz. Approche philosophique » *Cahiers de l'AFIUMA Jazz et musiques improvisées : quels enjeux aujourd'hui ?*, (2) p. 14-16

<sup>19</sup> Citons également Soubeyran, O. (2014). *Pensée aménagiste et improvisation: l'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*. Paris, Editions des Archives contemporaines, 264 p.

<sup>20</sup> Citton Y. (2009)

L'étendue des questions posée par cette approche n'est pas négligeable, elle implique un rapport à la responsabilité personnelle pouvant être difficile à assumer, mais qui peut libérer une pratique qui s'autonomiserait des normes, des modes en vigueur, pour être vraiment personnelle.

# Bibliographie

---

## Références bibliographiques de la partie A

- Carton Plein. (2015b). La Gazette du B.E.A.U. Journal gratuit distribué dans le BEAU, Saint Etienne, 5 p.
- Carton Plein. (2015a). + C'est quoi ? : Carton plein. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://www.carton-plein.org/index.php/carton-plein/demarche/2/>
- Gwiazdzinski, L. (2014a). Néo-situationisme artistique dans l'espace public. *Strada Le magazine de la création hors les murs*, (Du possible disponible. Quand l'art déplace les lignes), 28-31.
- Gwiazdzinski, L. (2014b). Face aux nouveaux régimes temporels métropolitains. Les pistes du chrono-urbanisme pour une ville malléable. *Revue Urbia*, (16), 179-192.
- La 27ème région. (2010). Corbigny, la gare rurale de demain. La 27ème région, 68 p.
- La 27ème région. (2015a). Le design des politiques publiques | La 27e Région. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://www.la27eregion.fr/design-politiques-publiques/>
- La 27ème région. (2015b). La 27 quoi ? | La 27e Région. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://www.la27eregion.fr/la-27-quoi/>
- La 27ème région. (2015c). Territoires en résidences | La 27e Région. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://www.la27eregion.fr/residence/>
- La 27ème région. (2015d). La Transfo | La 27e Région. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://www.la27eregion.fr/transfo/>
- La 27ème région. (2015, e). Re-Acteur Public | La 27e région. Consulté 12 août 2015, à l'adresse <http://reacteurpublic.fr/>
- Le Galès, P., & Thatcher, M. (1995). *Les réseaux de politique publique. Débat autour des policy network*. Paris, l'Harmattan, 272 p.
- Mény, Y., & Thoenig, J. C. (1989). *Politiques publiques*. Paris, Presses Universitaires de France, 391 p.
- Muller, P. (2009). *Les politiques publiques*, (Paris, Presses universitaires de France), 127 p.
- Head, B. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.

Rittel, W., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155–169.

Soubeyran, O. (2014). *Pensée aménagiste et improvisation: l'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*. Paris, Editions des Archives contemporaines, 264 p.

## Entretiens

Stéphane Vincent, directeur de la 27<sup>ème</sup> région

Intervention pédagogique de Stéphane Vincent dans le Master Innovation et Territoire, le 8 Janvier 2015, de 9h à 17h, Institut de Géographie Alpine, Grenoble, dans le cadre de l'Unité d'Enseignement « Design des politiques publiques ».

Alissonne Perdrix, artiste membre du collectif Carton Plein

Entretien libre avec Alissonne Perdrix au Bureau Ephémère d'Activation Urbaine, le 28 mars 2015 à Saint Etienne.

- Participation à l'intervention théâtrale dans l'espace public : le Cri de la Gazette
- Participation à la balade urbaine dans le quartier Jacquard dans le cadre de la Biennale du design de Saint Etienne

Florent Chiappero, membre du collectif d'architectes ETC

Entretien libre avec Florent Chiappero du collectif ETC lors d'un voyage d'étude à Marseille, le 12 mars 2015

## Références bibliographique de la partie B

Ambrosino, C., & Novarina, G. (2015). L'indépassable «laboratoire grenoblois»?

*Métropolitiques*, 1-7.

AURG (1969). *Propositions pour l'aménagement du Y grenoblois: le livre blanc*. Grenoble, Agence d'urbanisme de l'agglomération grenobloise, 152 p.

Boutinet, J. P. (2014). *Psychologie des conduites à projet*. Presses universitaires de France, 128 p.

Bruneteau, B. (1998). Le «mythe de Grenoble» des années 1960 et 1970 un usage politique de la modernité. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 58(1), 111–126.

Cacérés, B. (1964). *Histoire de l'éducation populaire*. Editions du Seuil, 230 p.

De Blois, M., & De Coninck, P. (2008). The dynamics of Actors' and Stakeholders'

- participation: An approach of management by design. *Architectural Engineering and Design Management*, 4(3-4), 176–188.
- Delbard, B., Gattefosse, R. P., & Lacroix, C. (1978). *L'adolescence d'un nouveau pouvoir communal: Grenoble*. UER Unité d'enseignement et de recherche, Grenoble, Université Pierre Mendès France, 415 p.
- Findeli, A. (2005). Die projektgeleitete Forschung: eine Methode der Designforschung. *Erstes Designforschungssymposium*, 40–51.
- Joly, J. (1982). Aspects de la politique urbaine à Grenoble. *Revue de géographie alpine*, 70(1), 7–30.
- Le Meur, G. (2009). *Organiser sa pensée. Apprendre à décider avec l'entraînement mental*. Lyon, Chronique sociale, 169 p.
- Le Moigne, J. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod, 178 p.
- Le Postillon. (2015). Une grosse tuile et les déceptions s'empilent. *Le Postillon*, (30), 2–3.
- Loubet del Bayle, J.-L. (1998). Le mouvement personnaliste français des années 1930 et sa postérité. *Politique et Sociétés*, 17(1-2), 219–237.
- Mallerin, P., Dubost, A., & Arrimondo, G. (1986). Dossier : Ecole, Culture, Quartier. L'expérience des centres intégrés. *Cahiers pédagogiques*, (247), 12–32.
- Michelon, E. L. (1987). *L'origine des centres intégrés*, Institut National Recherche Pédagogique, 26 p., disponible sur [http://www.anpei.asso.fr/scans\\_archives/Etudes/Lot100c-l\\_origine\\_des\\_equipements\\_integres.pdf](http://www.anpei.asso.fr/scans_archives/Etudes/Lot100c-l_origine_des_equipements_integres.pdf)
- Millot, R., Millot, R., & Schwartz, B. (1979). *Une voie communautaire: les écoles de la Villeneuve de Grenoble*, (Paris, Casterman), 152 p.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, ESF, 158 p.
- Owen, C. (2007). Design thinking: Notes on its nature and use. *Design Research Quarterly*, 2(1), 16–27.
- Parent, J. F., Schwartzbrod, J. L., & Frappat, P. (1995). *Deux hommes, une ville: Paul Mistral, Hubert Dubedout*. Grenoble, La pensée sauvage, 207 p.
- Peuple et culture. (2003). *Penser avec l'entraînement mental*. Lyon, Chronique sociale, 246 p.
- Piro, P. (2014). A Grenoble on réinvente la gauche. *Politis*, (1294), 1–5.
- Philipponneau, M. (1977). *Changer la vie, changer la ville*. Rennes, Editions Breiz, 376 p.

Rioux, J. P. (1985). *Une nouvelle action culturelle ? L'exemple de Peuple et Culture*, Colloque « La France en voie de modernisation », Fondation Nationale des Sciences Politiques, 262 p.

Tissier, J. L. (2001). Rendez-vous à Uriage (1940-1942). La fonction du terrain au temps de la Révolution nationale. *Géographes en pratiques (1870-1945). Le terrain, le livre, la cité*, 342–351.

Troger, V. (1999). De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de « peuple et culture ». *Sociétés contemporaines*, 35(1), 19–42.

## Entretiens

Christian Dupré, ancien sociologue de l'équipe Villeneuve

Conférence organisée par le Club Ville Aménagement dans le cadre de la semaine de co-production à la Villeneuve le 9/04/2015, Institut de géographie Alpine, Grenoble

Autres intervenants Gilles Novarina, Magali Talandier, Seb (planning)

## Références bibliographiques de la partie C

Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, 8(3), 35–49.

Ogien, R. (2004). La philosophie morale a-t-elle besoin des sciences sociales? L'année sociologique 2/2004(54), 589-606.

Vial, S. (2015). Extension du domaine du design: redéfinitions. *Que sais-je?*, 51–79.

Sidgwick, H. (1907). *The Methods of Ethics*. Indianapolis, Hackett Publishing Company.

Schon, D. A. (1992). Designing as reflective conversation with the materials of a design situation. *Research in Engineering Design*, 3(3), 131–147.

# Résumé

---

Le design des politiques publiques est un champ professionnel apparu récemment en France, sous l'égide d'acteurs associatifs, privés et institutionnels s'inspirant de la discipline du design. Etendue depuis longtemps dans les pays anglo-saxons à d'autres domaines que l'objet ou l'environnement, l'activité de design est aujourd'hui intégrée au sein des institutions, ce qui remet en cause le modèle traditionnel français d'élaboration des politiques publiques caractérisé par une organisation relativement hiérarchisée et centralisée, considérée peu efficace.

Ce mémoire de master 2 Innovation et Territoire tente de caractériser les nouvelles pratiques inspirées du design des politiques publiques : Quelles sont-elles ? Sur quoi se fondent-elles ? Que proposent-elles d'alternatif au modèle traditionnel ? Qui sont les acteurs qui les portent et quels sont leurs liens avec les institutions ? En partant d'un exemple d'un stage professionnel réalisé au cours du master, où a été mis en place des pratiques inspirées du design des politiques publiques avec quelques difficultés, puis en mobilisant d'autres exemples, notamment les associations Carton Plein et la 27<sup>ème</sup> région, ce mémoire tente d'examiner les conditions dans lesquelles le design des politiques publiques peut être mis en place.

Ce mémoire met en lumière dans un premier temps le caractère principalement méthodologique des pratiques menées par les acteurs professionnels du design des politiques publiques, qui limite en réalité la portée transformatrice de ces nouvelles pratiques. Ce travail propose dans un deuxième temps un détour historique vers une expérience politique originale ; la ville de Grenoble entre 1965 et 1983, qui a mis en œuvre certains principes théoriques similaires à ceux du design des politiques publiques. On y montre que le recours au design fait intervenir des changements de mode de pensée, expérimentés à Grenoble dans un contexte qui rassemble différents courants intellectuels anciens issus notamment de la Résistance Française. Ce mémoire montre enfin, à partir de certains échecs de Grenoble, qu'une approche dominée par la théorie et l'intellectualisation ne suffit pas complètement à la mise en œuvre du design des politiques publiques comme pratique professionnelle. Dans un troisième temps est proposé alors un recours à une certaine conception de l'éthique professionnelle, non moralisatrice, mais qui, se présentant comme une disposition intérieure de l'acteur permettrait d'apporter aux pratiques actuelles du design des politiques publiques un éclairage, permettant d'éviter certains écueils néolibéraux, et un meilleur usage de ces pratiques.

**Mots clés** : design, politiques publiques, action publique, théorie, pratique, éthique.