

**Étude sur la politique de lutte
contre la grande exclusion :**
qu'est-ce que la démarche
design peut apporter
à cette politique ?



Massira Chérif

Maître de mémoire : Mme Swanny Serrand et Mme Marine Belluet

Mai 2019

SOMMAIRE :

Remerciements	3
Introduction	5
A. Pourquoi j'ai choisi la politique de lutte contre la grande exclusion comme sujet d'étude ?	6
B. Qu'est-ce que la politique de lutte contre la grande exclusion ?	9
C. Qu'est-ce que le <i>design</i> peut apporter à la politique de lutte contre la grande exclusion	12
PARTIE I : Exploration de la politique de lutte contre la grande exclusion.....	14
A. Je vais vous raconter comment j'ai défini la méthode immersive.....	15
B - Je vais vous raconter qui j'ai rencontré lors de cette immersion.....	23
PARTIE II : La démarche <i>design</i> pour une réflexion sur la pratique professionnelle de la politique de lutte contre la grande exclusion	30
A - Etat des lieux.....	31
B - Définition de la problématique.....	47
C - Phase d'idéation	55
PARTIE 3 : Que retenir de ce travail d'immersion ?	65
A - La démarche <i>design</i> pour recueillir des données "sensibles"	66
B - La démarche <i>design</i> comme nouvel espace d'imagination	67
C - La démarche <i>design</i> pour une mobilisation renforcée des professionnels sociaux.....	68
Conclusion	69

Je dédie ce mémoire à tous mes camarades de promotion pour leur bienveillance, leur conseil, leur encouragement et leur humour. Grâce à eux, cette formation restera un souvenir des plus précieux. Merci à chacun d'entre vous <3

REMERCIEMENTS :

Parce que nous ne sommes rien sans les autres, je tiens à remercier en premier lieu Juliette Boury sans qui je n'aurais pas pu intégrer cette formation. Merci pour ton soutien et tes encouragements indéfectibles.

Aussi, je remercie chaleureusement Stéphane Gauthier, Mathias Béjean ainsi que tous les intervenants de la formation pour leur disponibilité, leur encouragement et pour tous les enseignements dont nous avons bénéficié durant la formation.

Merci infiniment à mes directrices de mémoire, Marine Belluet et Swanny Serrand, pour leur bienveillance sans faille. C'est ce qui m'a permis de croire en mes capacités.

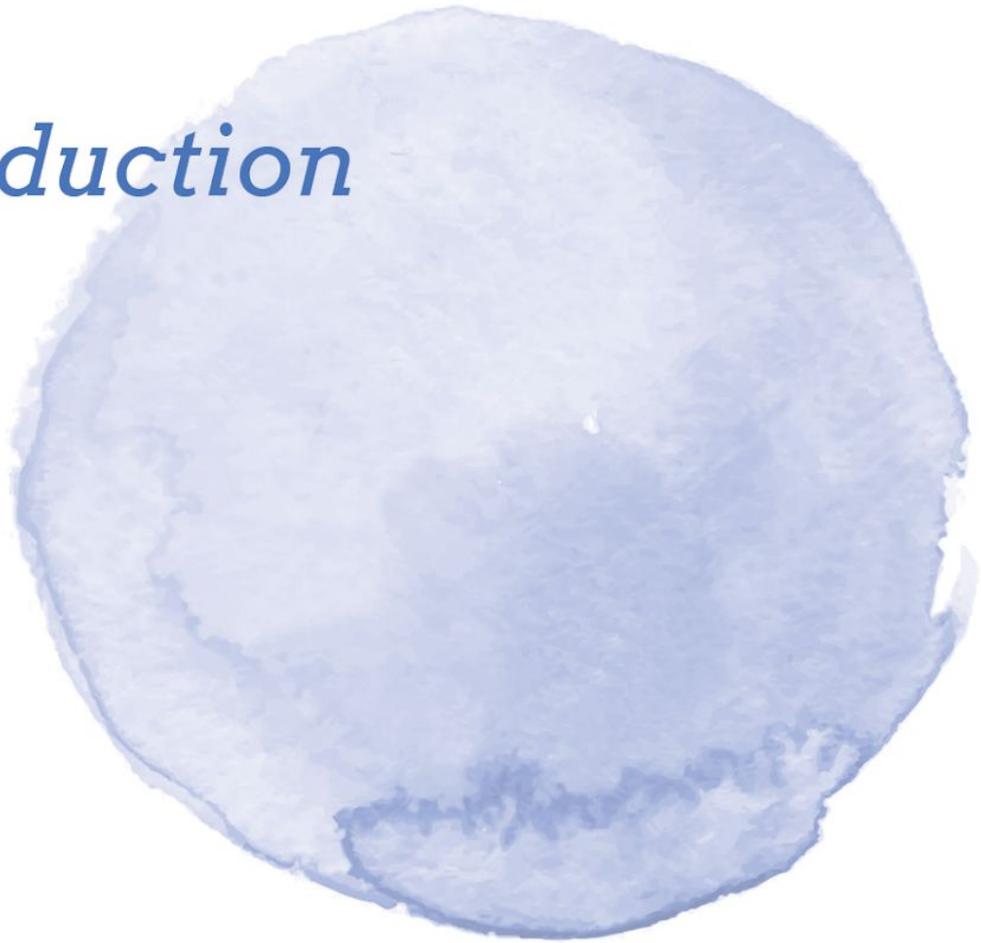
Enfin, je remercie du fond du coeur ma famille, mes amis et tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin dans ce projet. Chaque geste compte.

“Bref, être pauvre dans la France d’aujourd’hui n’est pas simple et suppose une solide formation de droit public, de droit social, de droit des collectivités territoriales, en sciences administratives... pour pouvoir prétendre à toutes les prestations offertes, sauf à ce qu’un guichet unique et une simplification des procédures et des allocations existantes, dont la dizaine de minima sociaux censés répondre à la diversité des publics relevant de la précarité et de l’exclusion, viennent y mettre bon ordre.

En dépit des politiques engagées, des moyens mis en œuvre, de la multiplication des structures créées pour réduire la pauvreté, celle-ci est encore mal mesurée et cette incertitude n’est pas sans alimenter les inquiétudes qui s’expriment dans l’opinion”¹.

¹ Rapport d’information numéro 445, *La lutte contre la pauvreté et l’exclusion : une responsabilité à partager*, Sénat, déposée le 2 juillet 2008

Introduction



A - Pourquoi j'ai choisi la politique de lutte contre la grande exclusion comme sujet d'étude ?

Durant mes études de droit, j'ai appris que depuis la fin du 19^{ème} siècle, une longue élaboration doctrinale, essentiellement juridique, a permis de fonder le service public "à la française" et d'en dégager trois grands principes :

- L'égalité des citoyens devant le service public,
- La continuité du service public,
- La mutabilité du service public.

Je me souviens à quel point j'avais du mal à retenir la définition du principe de mutabilité lorsque j'étais étudiante. Grâce à mes "bachotages" intensifs, je me souviens aujourd'hui parfaitement de ce principe : le principe de mutabilité ou principe d'adaptabilité du service public énonce l'idée que "les activités et prestations du service public doivent s'adapter aux besoins"². Pourquoi ? Parce que "l'intérêt général n'est pas une donnée immuable et que le service public doit donc pouvoir évoluer en fonction des exigences et s'adapter aux changements."³



Je me suis à nouveau souvenue de ce principe lorsqu'en septembre 2018, j'ai lu cet article du [Parisien](#) :

Le 115 de Paris, service public géré par le Samu Social, ne décroche que 20 % des appels ! Dans la suite de l'article, le Président du Samu explique s'inquiéter "de la baisse des crédits de l'hébergement d'urgence"⁴.

Dans un éclair de génie et surtout très naïvement, je me suis dit qu'il "suffirait" d'intenter une action contre l'État et de lui opposer le principe de mutabilité puisqu'en l'occurrence, l'État ne s'adapte pas aux besoins du service en baissant ses dotations alors que les demandes d'hébergement d'urgence explosent. Mais comme il m'arrive parfois d'être lucide, j'imaginai bien que ma réflexion simpliste ne pouvait pas être si pertinente d'un point de vue

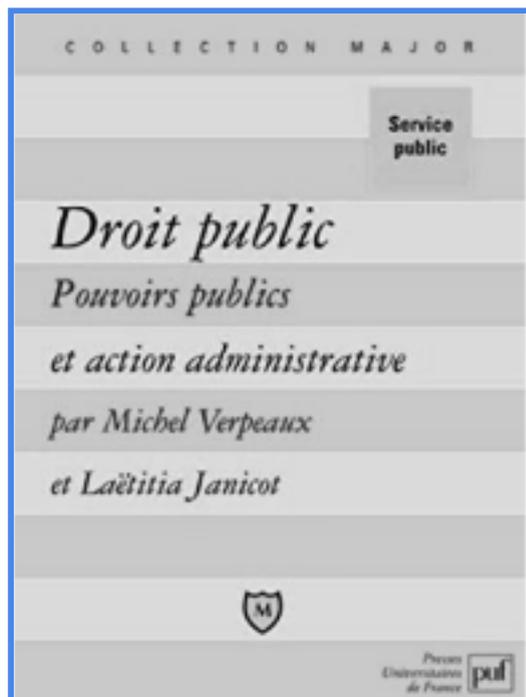
² Strobel Pierre, *Penser les politiques publiques sociales*, édition de L'aube, 2008, p. 15

³ GEORGE philippe, SIAT Guy, *Droit public*, édition Dalloz, 16e édition, p.330

⁴<http://www.leparisien.fr/paris-75/hebergement-d-urgence-au-115-a-paris-on-ne-peut-decrocher-que-20-des-appels-04-09-2018-7876341.php>

juridique. Auquel cas, tous les services publics de notre pays auraient mené cette action depuis bien longtemps...

J'ai donc décidé d'approfondir mes recherches en consultant ma "Bible du Droit public". Il s'agit de l'ouvrage Droit public : Pouvoirs publics et action administrative co-rédigé par Laëtitia Janicot, agrégée en droit public et qui fut mon professeur :



Dans cet ouvrage, les professeurs Michel Verpeaux et Laëtitia Janicot expliquent que le principe de mutabilité ou d'adaptabilité du service public *"a pendant longtemps été conçu comme une prérogative à la disposition de l'administration. Celle-ci peut, en effet, sur le fondement de ce principe, supprimer un service public sans que que les usagers puissent opposer un droit au maintien de celui-ci (Décision du Conseil d'État, 27 janvier 1961, Vannier). Mais l'évolution actuelle tend à faire apparaître un droit à l'adaptation des services publics au profit des usagers, même si celui-ci n'est pas consacré en tant que tel. [...] Sous l'influence du droit communautaire, l'exigence de qualité du service public tend à s'imposer comme une composante du principe d'adaptabilité."*⁵

Dès lors, je comprends que ce principe de mutabilité (dans le sens de la qualité du service public) n'est pas encore consacré par le droit français, mais seulement questionné par la doctrine sous l'influence du droit communautaire (droit européen).

Ainsi, mon idée selon laquelle on pourrait, en vertu du principe de mutabilité, enjoindre l'État à augmenter ses dotations au Samu Social de Paris en vue d'améliorer la qualité du service 115 était vaine.

Je me suis alors demandée si les différents dispositifs et actions couvrant la politique de lutte contre la grande exclusion étaient définitivement condamnés à l'insatisfaction chronique des sans-abri eux-mêmes et des acteurs/professionnels de cette politique (pouvoirs publics, associations, société civile).

Est-il à ce point impossible d'améliorer cette politique et ses dispositifs ?!

Ces questions m'ont rappelée les raisons pour lesquelles j'avais décidé de candidater au Master *"Innovation by Design"* de l'ENSCI⁶ : j'ai l'intime conviction que le *design* peut contribuer à dessiner les contours de nouveaux modèles de conception et de mise en oeuvre de l'action publique .

⁵ VERPEAUX Michel, JANICOT Laëtitia, Droit public, édition PUF

⁶ ENSCI : École nationale supérieure de création industrielle

C'est en liant toutes ces réflexions que je décidais, en novembre 2018, après de longs mois de tergiversations, que mon mémoire porterait sur une étude de la politique de lutte contre la grande exclusion à l'aune de la démarche *design*.

Avant d'aller plus loin, qu'est-ce que la politique de lutte contre la grande exclusion?

B - Qu'est-ce que la politique de lutte contre la grande exclusion ?

D'après Stéphane Rullac « *choisir une dénomination plutôt qu'une autre, c'est prendre le risque de connoter son propos et de prendre position, parfois malgré soi, dans le débat idéologique des spécialistes de la question* »⁷. Je souhaite alors prendre position dans ce débat idéologique. Selon moi, pour définir ce qu'est "la politique de lutte contre la grande exclusion", il convient d'abord de comprendre ce que désigne "la grande exclusion" et qui sont les "grands exclus".

La "grande exclusion" désigne la situation dans laquelle se trouve un individu (isolé, en couple ou en famille) vivant à la rue ou hébergé dans des dispositifs d'urgence de façon temporaire. Ces "grands exclus" subissent alors un processus de désaffiliation économique, sociale et/ou culturelle les conduisant à une perte des liens économiques, familiaux, sociétaux, à la perte de logement puis à la perte inconsciente du temps, de l'espace, du corps (hygiène, santé, ...) et de l'estime de soi⁸. Si ces différentes problématiques peuvent coexister, il est communément admis que les "grands exclus" désigne d'abord et avant tout ceux qui n'ont plus de logement fixe ; on parle aussi de "sans-abri" ou de "sans-domicile-fixe". Parmi eux, il existe différents degrés d'exclusion et différents profils de "grands exclus". Il s'agit donc d'un groupe hétérogène.

Ainsi, la politique de lutte contre la grande exclusion vise toutes les actions et tous les dispositifs mis en oeuvre par les autorités publiques (en collaboration avec les parties prenantes de l'action sociale et notamment les associations) afin d'obtenir une modification ou une évolution (= amélioration/résolution) quant à la situation des "grands exclus", analysée par les autorités publiques et la société civile comme un "problème public"⁹.

Aujourd'hui en France, cette politique vise principalement trois champs d'action :

- Prévenir : agir en amont pour éviter que les individus vivent à la rue,
- Intervenir : accompagner les "grands exclus" à sortir de cette situation,
- Insérer durablement : donner les moyens d'un accès permanent et définitif au droit commun et à une vie décente.

Toutes les politiques publiques ont une histoire et connaissent des évolutions en fonction des préoccupations d'une époque, des changements de paradigme ou de référentiel¹⁰. Cela explique les changements de vocabulaire qu'on observe, lorsque les médias, les professionnels et les décideurs politiques parlent de "politique d'insertion", de "lutte contre la pauvreté", de "politique contre l'exclusion" ou

⁷ S. RULLAC, *Et si les SDF n'étaient pas des exclus ? Essai ethnologique pour une définition positive*, L'Harmattan, Paris, 2005, p. 19.

⁸ Rapport d'étude, *La grande exclusion dans l'île de Cayenne*, Samu Social Île de Cayenne, juin 2008, p.11

⁹ Définition de "problème public", *Dictionnaire des politiques publiques*, Sciencepo.Les Presses, 3e édition, 2010, p.530

¹⁰ <http://www.le-politiste.com/droit-public/>

encore de “politique de solidarités” pour désigner les actions à destination de ces “grands exclus”.

Julien Damon, expert en politiques sociales, a présenté sur la plateforme de débat *Telos*¹¹, un article retraçant le développement de cette politique en France et ses caractéristiques :

SDF ET COMPLEXE BUREAUCRATICO-ASSISTANCIEL

Les pouvoirs publics soutiennent, avec le secteur associatif, le développement d'un système d'assistance, qui a pour double visée la prise en charge en « urgence » et la réinsertion des SDF. L'action est protéiforme, depuis les secours d'urgence (hébergement pour une nuit, repas gratuits) aux actions de long terme (construction de logements adaptés). Le secteur du logement n'est pas le seul concerné et de nombreux dispositifs existent également en matière d'emploi (entreprises d'insertion, emplois aidés) et de santé (pour faire valoir des droits à l'assurance maladie, pour accéder à l'hôpital). De plus en plus, le principe de cette politique consiste à aider les personnes à faire valoir les droits nouveaux auxquels elles peuvent prétendre (droit à l'insertion, droit à un logement, etc.).

En direction des sans-abri, l'action publique se caractérise par une volonté de ciblage, qui s'est continuellement renforcée depuis le milieu des années 1980. De premières campagnes « pauvreté-précarité » ont alors été orchestrées par l'État qui a débloqué des moyens financiers pour des accueils et des hébergements d'urgence. Ces programmes hivernaux, répétés et densifiés tous les ans, ont permis d'innover et d'institutionnaliser des politiques plus larges. C'est d'ailleurs dans leur cadre qu'ont été expérimentées des mesures consacrées ensuite par la loi, à l'image du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988 ou du droit au logement en 1990.

À partir de l'hiver 1993-1994, des dispositifs de type Samu social (services mobiles de « recueil » des SDF stricto sensu) sont créés, le premier apparaissant en novembre 1993 à Paris. Parallèlement, des centres d'accueil de jour, proposant des services aux sans-abri (écoute, consultation médicale, vestiaire) sont ouverts un peu partout dans le pays. Des dispositions législatives et réglementaires viennent organiser et coordonner ces différentes initiatives dites d'« urgence sociale ». Un numéro d'appel gratuit (le 115) et des plans départementaux d'hébergement ou d'accès au logement sont créés.

L'offre varie significativement, en volume et en configuration, selon les villes et les départements. Services et équipements sont particulièrement développés dans les grandes métropoles, singulièrement à Paris qui concentre toutes les attentions et inquiétudes. Chaque année, ils ont été

¹¹ <https://www.telos-eu.com/fr/societe/sdf-et-complexe-bureaucratICO-assistanciel.html>

renforcés par l'injection de moyens supplémentaires et complétés par des innovations cherchant à s'adapter aux spécificités des territoires et des populations. Régulièrement, avec l'augmentation des budgets, ou sporadiquement, grâce à une nouveauté institutionnelle, le système de prise en charge se trouve ainsi perfectionné. Mais il présente malgré tout une limite fondamentale car demeurent toujours à la rue des personnes SDF.

On comprend ici que la politique de lutte contre la grande exclusion est une politique dense, mais aussi complexe et que ses dispositifs et son financement sont généralement jugés insuffisants. Puisqu'il demeure toujours des gens à la rue, cette action publique, impliquant conjointement les pouvoirs publics et le secteur associatif, est régulièrement remise en question et révisée¹².

¹² <https://www.telos-eu.com/fr/societe/sdf-et-complexe-bureaucratique-assistancial.html>

C - Qu'est-ce que le design peut apporter à la politique de lutte contre la grande exclusion (et de manière générale, aux politiques publiques sociales) ?

L'Administration est "éloignée des réalités", "inefficace", "répressive", "source de rigidité", ... et on assiste à une défiance des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics. Autant de défauts réels ou fantasmés, dont l'expression atteint un paroxysme en période de crise économique.

« Parce qu'il reste trop souvent assujéti à ses enjeux budgétaires, le débat français sur l'action publique peine à saisir combien celle-ci est aujourd'hui en train de changer de nature, à l'image de la société qu'elle sert ; combien, dès lors, il est devenu absurde de cristalliser la discussion sur le plus ou moins de ressources à mobiliser pour des formes d'action qui sont de toute façon dépassées »¹³.

Ces propos d'Elisabeth Grosdhomme-Lulin¹⁴ permettent de comprendre les nouvelles pratiques que l'on observe dans nos administrations. En effet, depuis une dizaine d'années, les services publics introduisent des démarches d'innovation d'un genre inédit, rompant formellement avec les réformes jusqu'à lors déployées : "immersion" de plusieurs semaines sur un territoire, projets collectifs associant fonctionnaires, usagers, créatifs et chercheurs en sciences sociales, "prototypage rapide" de nouveaux services, expositions mobilisant des procédés artistiques, utilisation massive de supports inhabituels (blogs, vidéo, diaporama, etc.). Si les formes concrètes qu'empruntent ces initiatives semblent variées, elles n'en investissent pas moins des techniques partageant un même air de famille et se placent volontiers sous la bannière du "design de service".

Articuler l'innovation et la notion de public fait écho à un intérêt croissant d'une reconfiguration du politique par le *design*. Qu'il s'agisse de l'action publique, de l'espace public ou encore de l'intérêt public, la rencontre entre les pratiques de *design* et le politique fait éclore des expériences et des situations d'un nouveau genre¹⁵.

Le *design* est une démarche globale de conception fondée sur un ensemble de méthodes créatives visant à inventer, améliorer, explorer, faciliter et tester l'usage d'un produit, d'un service ou d'un processus et ce, en partant prioritairement de l'expérience vécue par les usagers et/ou les agents. Compte tenu de cette application du *design* au secteur public, on parle depuis quelques années de "design des politiques publiques".

¹³ L'Opinion (journal quotidien), *Six défis pour une action publique « augmentée » par le numérique*, 12 mai 2015

¹⁴ Elisabeth Grosdhomme-Lulin est directrice générale de *Paradigmes et caetera*, société d'études et de conseil fondée en 1998, consacrée à la prospective et à l'innovation ; elle a été, entre-autres, inspectrice générale des finances (1991-1994), chargée de mission du cabinet d'Édouard Balladur, puis d'Alain Juppé et directrice du service marketing et de communication externe de l'INSEE

¹⁵ Revue Science du design, *Innovation publique*, mai 2017

Si la légitimité du *design* dans le secteur public s'affirme de plus en plus puisque son application se développe fortement depuis une dizaine d'années dans les administrations françaises, quel rôle peut jouer le *design* face aux mutations nécessaires de cette politique de lutte contre la grande exclusion ?

Face au constat d'une politique qui peine à dépasser les analyses et les mesures principalement d'aspect institutionnel, techno-centré et comptable, qu'est-ce que le *design* peut apporter à cette politique de lutte contre la grande exclusion ?

À ce stade, je n'ai pas encore la réponse mais d'après le philosophe Pierre-Damien Huygues que nous avons eu la chance d'avoir en cours, le "*designer est explorateur*" dans le sens où, dans son intervention, il dépasse l'analyse fonctionnel (fonction attribuée) d'un service, d'un outil, d'une technique, mais aussi parce que le *designer* se sort des prérequis, des "*fixités*" et des *usages traditionnels*. C'est là une vision du *design* et des *designers* qui m'a particulièrement marquée et plut parce qu'elle présente le *design* comme garant d'une forme de liberté intrinsèque à sa méthodologie de conception.

Ainsi, dans le cadre de ce mémoire de fin d'étude et pour répondre à cette question, j'ai décidé d'adopter cette posture exploratoire en mettant en oeuvre une démarche immersive issue du *design*¹⁶ afin d'explorer ses apports pour la politique de lutte contre la grande exclusion.

¹⁶ Guide pour l'évaluation des mémoires, Mémoire de type 3 immersif



Partie I :
Exploration de la politique
de lutte contre la grande exclu-
sion

A - Je vais vous raconter comment j'ai défini la méthode d'immersion.

Après avoir défini mon sujet d'étude et acté son objectif, le cadrage et la définition de la méthode immersive se sont révélés à moi, au fil de l'eau, avec l'aide et le soutien de mes deux directrices de mémoire : Marine Belluet, *designer* chez AF83 et Swanny Serrand, *designer* à la Mairie de Paris.

Ce cadrage a notamment pris forme grâce à quatre étapes correspondant à quatre questions que je me suis posée :

- Étape 1 : Quel(s) objectif(s) pour l'immersion ?
- Étape 2 : Quel(s) terrain(s) pour l'immersion ?
- Étape 3 : Qui vais-je interviewer ?
- Étape 4 : Quels outils ?

Étape 1 : Quel(s) objectif(s) pour l'immersion ?

Durant ma formation à l'ENSCI, on nous appris l'importance de l'immersion dans la démarche *design*. C'est une étape primordiale et centrale attachée au *design*. Il s'agit d'adopter une **posture d'empathie**, d'écouter les besoins des usagers mais également des professionnels. Il s'agit de se mettre à leur place pour mieux **comprendre leurs besoins** (conscientisés ou non) **et les irritants** qu'ils peuvent rencontrer, en les observant et en échangeant avec eux. Cette phase d'exploration est une étape préliminaire indispensable, qui s'appuie donc sur un travail d'observation des usages, d'interviews et/ou de veille technologique et concurrentielle. C'est pour cela que la démarche *design* se réfère à la notion "**d'expérience usager**" ou de démarche "centrée utilisateur" car c'est là le parti pris de la méthode *design* : concevoir des solutions en partant de l'expérience vécue par les usagers et les professionnels.

N'ayant pas une expertise complète de cette politique de lutte contre la grande exclusion, j'ai alors compris en me remémorant ces enseignements, que cette phase d'immersion aurait pour objectif **d'explorer et de découvrir des réalités concrètes** de cette politique qui me permettront, peut-être, d'atteindre l'objectif de cette étude, à savoir : explorer ce que le *design* peut apporter à cette politique.

Ainsi, je décidais d'adopter pleinement cette posture d'exploration en posant un **regard novice et naïf** sur cette politique de lutte contre la grande exclusion.

Étape 2 : Quel(s) terrain(s) pour l'immersion ?

Après avoir acté et réfléchi au sens et à l'objectif de mon immersion, ce fut la panique. Où dois-je me rendre ? Qui sont les acteurs de cette politique ? Comment vais-je interroger des sans-abri ? Ai-je fait le bon choix de sujet ? N'ai-je pas été trop ambitieuse ? Vais-je y arriver ? Devrais-je changer de sujet ?

Mes directrices de mémoire m'ont alors rassurée et expliquée que ces questionnements faisaient partie intégrante du processus, notamment avant de débiter une immersion. Grâce à leurs conseils, j'ai commencé à prospecter et à me renseigner davantage sur cette politique de lutte contre la grande exclusion (cf. Introduction - 2).

Tout d'abord, j'ai contacté une ancienne camarade de l'université, qui avait été "chargée de mission politique de lutte contre la grande exclusion" à la direction des affaires culturelles de la Mairie de Paris en 2017. Celle-ci m'a alors prêtée des documents et des livrables traitant de cette politique.



← Illustration de livrables traitant de la politique de lutte contre la grande exclusion

En survolant simplement ces documents (pour garder ma posture "naïve"), j'ai rapidement confirmé ce que je projetais : il s'agit d'une politique conjointement délivrée par **les pouvoirs publics** (services de l'État, collectivités territoriales) et **le secteur associatif**. J'irai donc m'immerger dans ces lieux.

Enfin, j'avais décidé d'intervenir uniquement sur **le territoire parisien**, d'abord par facilité puisque je réside et travaille dans la capitale, puis par opportunité, car Paris est une ville-monde qui compte un grand nombre d'acteurs officiant pour la cause des grands exclus et propose une variété de dispositifs dédiés à cette politique de lutte contre la grande exclusion.

Étape 3 : Qui vais-je interviewer ?

Après avoir défini les “lieux” d’intervention (administrations publiques, associations présentes sur le territoire parisien), je me suis demandée si je pouvais échanger directement avec des sans-abri/des sans-domicile-fixe. De prime abord, je ne me sentais pas à l’aise avec cette idée car j’estimais ne pas être légitime et je ne voulais pas être intrusive ou risquer d’avoir la mauvaise posture vis-à-vis de ce public fragile et vulnérable. Je me suis alors renseignée auprès d’ouvrages sociologiques grâce auxquels j’ai découvert la notion “d’**onirisme social**” qui confirma mes craintes.

*“Un effort de vigilance s’impose à l’enquêteur débutant qui interroge des populations socialement dominées ou marginalisées et dont les conditions de vie sont particulièrement extrême : elles peuvent alors avoir une propension à l’**onirisme social** et à **la fuite dans l’imaginaire** pour conjurer l’enfermement dans des conditions de vie difficiles et dans un avenir sans avenir”¹⁷. L’**onirisme social** c’est l’idée que ces populations en situation de vie extrême se trouve dans le déni de réalité portant au fantasme et à l’espoir, parfois irréaliste, d’un avenir meilleur.*

Ainsi, de manière générale les sociologues sont prudents face à leur récit. *“Cet écueil se pose tout particulièrement dans le cas des SDF dont on sait qu’une partie non négligeable connaît des problèmes psychiques. Cet **onirisme social** est renforcé par la situation de la relation à l’enquête qui unit l’enquêteur et l’enquêté. Certains SDF, par exemple, dans une ville comme Paris, savent que leurs malheurs sociaux intéressent les journalistes, les enquêteurs, surtout en période d’hiver. L’**onirisme social** est une manière de se raconter des histoires, de s’évader un peu de la réalité quotidienne. C’est une survie identitaire, c’est une manière d’afficher une identité sociale valable devant celui qui écoute le parcours d’un malheureux”¹⁸.*

À partir de là, j’étais totalement réticente à m’entretenir directement avec le public des grands exclus. Mes directrices de mémoire m’ont alors conseillée de demander l’avis des professionnels que je m’apprêtais à rencontrer dans le cadre de l’immersion et, très rapidement, dès les premières interviews, mes échanges avec les professionnels ont confirmé ma position. **J’avais ainsi décidé de ne pas interviewer de sans-abri**, mais j’avais aussi décidé que lors de mes rencontres avec les professionnels je veillerais à traiter la question des besoins et du ressenti du public, d’après le regard d’experts. C’est à ce moment-là, que j’ai jugé opportun d’utiliser l’outil “parcours-usager”. J’expliquerai ce choix plus tard (cf. Étape 4 : Quels outils pour l’immersion ?).

Dès lors, j’ai décidé que cette immersion se ferait principalement auprès des **professionnels de cette politique**. Cela dit, j’avais la crainte que cette “restriction” de mon immersion aux professionnels uniquement ne nuise à la qualité du “bassin”

¹⁷ Raphaël Desanti, Philippe Cardon, *Initiation à l’enquête sociologique*, édition ASH, 2010, p.58

¹⁸ Raphaël Desanti, Philippe Cardon, *Initiation à l’enquête sociologique*, édition ASH, 2010, p.59

et donc à la valeur de l'immersion en tant que telle. J'en ai donc longuement discuté avec mes directrices qui, sans déroger à la règle, m'ont rassurée en m'expliquant que ce qui faisait la qualité d'une immersion dans une démarche *design* tenait à la capacité à bien comprendre et cerner les besoins des usagers, qu'il s'agisse des "usagers-bénéficiaires" de la politique ou des "usagers-professionnels". Je pouvais donc concentrer mon immersion sur ces professionnels, en tant qu'utilisateur-professionnels et comprendre leurs besoins afin d'éviter une vision hors-sol de cette politique de lutte contre la grande exclusion. Enfin, pour éviter d'établir une vision générique de cette politique, j'avais compris qu'il fallait que j'interviewe **des professionnels de profils divers et d'échelons hiérarchiques différents** (agent de terrain, responsable de service, ...).

Étape 4 : Quels outils pour l'immersion ?

J'avais défini les "lieux" d'intervention (administrations publiques, associations présentes sur le territoire parisien), ainsi que les profils de mes interviewés (les professionnels de cette politique), je me demandais maintenant avec quels outils je pourrais mener à bien cette immersion.

Un premier outil m'a paru absolument nécessaire : **le guide d'entretien**. En effet, puisque je souhaitais entrer en contact avec les professionnels du milieu afin d'explorer et découvrir les réalités et les enjeux de cette politique, il fallait que j'établisse un guide qui me permette de procéder à des "**entretiens qualitatifs**". De plus, avec le peu de temps dont je disposais pour mener cette immersion (obligation professionnelle), je savais que je ne pourrais pas interviewer un grand nombre d'individus (entretien individuel). Il fallait donc que ces entretiens soient "qualitatifs".

Après avoir étudié la littérature en matière d'enquête terrain, j'ai décidé d'opter pour un entretien dit "semi-directif". En effet, parmi les diverses formes possibles de collecte d'informations orales, **l'entretien semi-directif** est la technique sociologique la plus utilisée. C'est une technique qualitative permettant de recueillir et rassembler des informations formulées par des personnes interrogées sur un sujet donné. Elle permet de recueillir des informations de différents types : des faits, des opinions, des analyses, des propositions et des réactions aux premières hypothèses. J'ai ainsi mis en oeuvre cette méthode en réalisant un guide d'entretien souple dans lequel j'ai noté des questions généralement formulées afin de laisser une liberté de fond quant aux discussions. Selon moi, cette technique d'entretien répondait parfaitement à l'objectif de cette immersion et notamment en ce qui concerne la posture novice et naïve que je souhaitais adopter.

Malgré une consigne clairement établie, j'avais eu du mal à élaborer ce guide et encore une fois, grâce au soutien de mes directrices j'ai finalement réussi à produire un guide répondant aux exigences de cette technique¹⁹. Aussi, pour répondre à l'exigence qualitative de ces entretiens, j'avais décidé de me munir d'un dictaphone pour enregistrer ces entretiens et retranscrire presque littéralement chaque mot formulé par mes interlocuteurs. Ce travail de retranscription fut très long et laborieux, mais j'ai considéré que cela était nécessaire compte tenu du niveau de précision attendu (ayant eu la possibilité d'interviewer seulement, il fallait que le contenu des entretiens soit qualitatif, précis et abouti). Par ailleurs, l'avantage d'une retranscription précise grâce à un enregistrement audio réside dans l'apport des informations non verbales (ton de la conversation, silences, soupirs, rires). Si cette pratique est rigoureuse, elle est aussi chronophage (environ six heures de retranscription pour une heure d'échanges).

¹⁹ Cf. Annexe 1

Ensuite, il fallait que je réfléchisse à d'autres outils qui me permettraient de faciliter l'exploration de cette politique de lutte contre la grande exclusion (organisation, fonctionnement des dispositifs et des actions) mais également la formulation des besoins et des problématiques rencontrés. Au-delà du guide d'entretien que j'avais organisé en ce sens, j'ai également jugé utile d'accompagner mes entretiens de deux autres outils : la réalisation d'une cartographie des acteurs ainsi que d'un parcours usager.

Concernant **la cartographie des acteurs**, l'objectif était de visualiser clairement les interactions entre les différentes catégories d'acteurs collaborant avec l'interviewé. Cela sert à décrire le paysage à travers une représentation schématique du système organisationnel dans lequel s'inscrit une action ou un dispositif. Là aussi, j'avais décidé de laisser les interlocuteurs libres de définir les différentes catégories d'acteurs et de définir leur propre légende. Vous verrez dans la Partie II ce que cela a donné (cf. Partie II - A - A2).

Enfin, concernant **le parcours usager**, cet outil avait pour objectif de décomposer les différentes étapes du parcours des usagers d'un service et de comprendre de manière chronologique les principaux irritants rencontrés par ces derniers mais également par les professionnels qui délivrent le service. Le but était de révéler leur besoin à chaque étape du parcours. L'intérêt de cet outil visait également l'observation des habitudes (dans le sens des usages effectués pour délivrer un service) car les besoins des interviewés ne sont pas toujours conscientisés - les contraintes professionnels étant absorbées. Observer les habitudes constituent alors un véritable levier d'innovation.

Calendrier

Voici ci-après le calendrier établi au mois de novembre 2018 pour la planification de ce mémoire. Si ce planning a permis de cadrer mes travaux, je n'ai pas toujours pu respecter les délais notamment parce que la mobilisation des acteurs a été plus longue et difficile que prévu. Compte tenu de mes obligations professionnelles, il a été particulièrement compliqué de fixer des créneaux correspondant à mes disponibilités et à celles de mes interlocuteurs. Et malheureusement, il y a un grand nombre de structures que je n'ai pas pu rencontrer à cause de cette problématique.

Calendrier - Élaboration du mémoire

Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
<ul style="list-style-type: none"> • Définition du sujet de mémoire (définitif) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage de la méthode immersive <ul style="list-style-type: none"> ↳ guide d'entretien ↳ cartographie des acteurs ↳ parcours-usages • Repérage des professionnels à interviewer (les premiers contacts) • Établissement d'un calendrier 	<ul style="list-style-type: none"> • Immersion <ul style="list-style-type: none"> ↳ entretiens ↳ retranscription au propre 	<ul style="list-style-type: none"> • Immersion <ul style="list-style-type: none"> ↳ entretiens ↳ retranscription au propre 	<ul style="list-style-type: none"> • Premier temps d'analyse des entretiens • Réalisation d'une première version du plan détaillé du mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Immersion <ul style="list-style-type: none"> ↳ itération ↳ nouveaux entretiens ↳ retranscription au propre • Deuxième temps d'analyse des entretiens • Réalisation de la version définitive du plan détaillé du mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Immersion <ul style="list-style-type: none"> ↳ itération ↳ retranscription au propre • Tercième et dernier temps d'analyse des entretiens • Rédaction du mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Relectures • Mise en page

↑ [Calendrier d'élaboration de mon mémoire](#)

B - Je vais vous raconter qui j'ai rencontré lors de cette immersion.

Entretien n°1 : Ambre Ghali

Entretien n°2 : Cherlie Toussaint

Entretien n°3 : Anne-Lise Bélliard

Entretien n°4 : Mohamed Benaïssa

Entretien n°5 : Jean-Sébastien Daniel

Entretien n°6 : Delphine Vieira

Entretien n°1: Ambre Ghali²⁰ - 50 minutes



→ J'ai rencontré Ambre Ghali lorsque j'étais en faculté de droit à l'Université de Cergy-Pontoise. Nous avons deux promotions d'écart mais nous nous croisons régulièrement dans les couloirs de la fac. Elle et moi avons obtenu le même diplôme de Master 2 "*Droit des collectivités territoriales et politiques publiques*", en 2016 pour ma part et 2018 pour Ambre.

→ Dans le cadre de cette formation, Ambre a réalisé un apprentissage d'un an (septembre 2017 à septembre 2018) à la direction des affaires culturelles de la Mairie de Paris en tant que "*chargée de mission politique de lutte contre la grande exclusion*".

→ Après plusieurs reports de rendez-vous en raison d'une incompatibilité de nos emplois du temps, nous avons pu nous rencontrer le 12 décembre 2018 à son bureau, près de la Gare de l'Est à Paris. Si depuis le mois d'octobre, elle est "*référente jeunesse de territoire*", toujours à la Mairie de Paris, son expertise en matière de politique de lutte contre la grande exclusion n'a pas déperî.

²⁰ Cf. annexe n°2

Entretien n°2 : Cherlie Toussaint²¹ - 39 minutes



→ J'ai rencontré **Cherlie Toussaint** en janvier 2019 lors d'un bénévolat que j'effectuais auprès du Samu Social de Paris.

→ Cherlie est **animatrice de nuit** depuis novembre 2018 à la halte de nuit Saint-Michel qui se trouve dans le 12^{ème} arrondissement de Paris. Les haltes de nuit sont dédiées à **l'accueil des personnes isolées** (hommes et femmes), très désocialisées, en refus d'hébergement ou éloignées des dispositifs d'hébergement existants.

→ Cherlie a accepté ma demande d'interview mais là aussi il n'a pas été aisé de fixer un créneau, notamment parce qu'elle travaille de nuit (soit de 20h00 à 6h00, soit de 23h00 à 8h00). Nous avons fini par nous retrouver un matin à 10h00 dans un café du quartier des Halles à Paris. C'était le 25 janvier 2019 et elle sortait de sa nuit de travail. C'est la première fois que Cherlie travaille auprès de ce public.

²¹ Cf. annexe 3

Entretien n°3 : Anne-Lise Bélliard²² - 70 minutes



Photo d'illustration

<https://ns2017.wordpress.com/2015/08/12/exclusif-soupcons-de-favoritisme-au-samu-social-de-paris/>

→ J'ai rencontré Anne-Lise grâce à Cherie qui m'avait donné son contact. Je lui ai alors envoyé un message texto pour lui demander un entretien. Si elle a rapidement accepté, elle n'avait malheureusement que très peu de disponibilité à m'accorder.

→ Anne-Lise est coordinatrice sociale au Samu Social de Paris depuis novembre 2018. Elle est éducatrice spécialisée de formation.

→ Nous nous sommes données rendez-vous le 1er février 2019 à 16h00. Quand je suis arrivée à son lieu de travail, elle était en pleine réunion avec son équipe. Elle m'a alors envoyé un message texto pour me prévenir de son retard. J'ai compris que son activité professionnelle était particulièrement intense.

²² Cf. Annexe 4

Entretien n°4 : Mohamed Benaïssa²³ - 45 minutes



Mohamed Benaïssa, animateur de nuit à la Halte de nuit Saint-Michel (Samu Social de Paris)

→ J'ai également rencontré Mohamed grâce à Cherlie. Mohamed est le binôme de Cherlie à la halte de nuit Saint-Michel du Samu Social de Paris.

→ Mohamed est animateur de nuit à la halte de nuit Saint-Michel depuis novembre 2018 et son contrat se termine en juin 2019. Avant ça, il travaillait également au Samu Social de Paris mais en tant qu'agent d'accueil.

→ J'ai retrouvé Mohamed à la halte de nuit le samedi 2 février 2019 aux alentours de 22h30. Les locaux étaient calmes. Les accueillis avaient fini de manger. Certains dormaient et d'autres regardaient la télévision. Mohamed m'attendait patiemment dans son bureau pour l'entretien.

²³ Cf. annexe 5

Entretien n°5 : Jean-Sébastien Daniel²⁴ - 2 heures



Photo d'illustration - L'entrée du SAMU social de Paris, le 11 février 2008 afp.com/Joel Saget

→ J'ai rencontré Jean-Sébastien au début de mois de décembre 2018 dans le cadre d'un entretien de recrutement que j'avais passé pour un poste de "chargée de mission hiver au sein du pôle régulation" au Samu Social de Paris. Je n'ai malheureusement pas eu ce poste car un candidat interne avait été privilégié. Malgré ma grande déception, l'entretien passé avec Jean-Sébastien a été passionnant et j'avais particulièrement apprécié les échanges que nous avons eu concernant cette politique de lutte contre la grande exclusion.

→ Jean-Sébastien est le responsable SIAO²⁵ urgence et 115 de Paris. Cela fait un peu plus de dix ans qu'il travaille au Samu Social. Il est passionné par cette politique à destination des grands exclus.

→ J'ai retrouvé Jean-Sébastien à son bureau se trouvant à Ivry-sur-Seine, le lundi 11 mars à 11h00. J'ai patienté quelques minutes dans la salle d'attente avant qu'il ne m'accueille très gentiment en m'offrant un café. Il s'excusa pour ces quelques minutes de retard en m'expliquant qu'il discutait au téléphone avec les services de la préfecture (DRIHL²⁶) au sujet des fermetures de places d'hébergement à la fin des périodes hivernales...

L'entretien qui devait prendre 50 minutes a duré finalement deux heures. Les échanges ont vraiment été passionnants.

²⁴ Cf. annexe 6

²⁵ SIAO : Services intégrés de l'accueil et de l'orientation

²⁶ DRIHL : Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement

Entretien n°6 : Delphine Vieira²⁷ - 67 minutes



→ J'ai eu le contact de **Delphine** via Ambre. Elles ont été collègues de travail à la direction des affaires culturelles (DAC) de la Mairie de Paris.

→ Delphine est **conseillère auprès de la directrice de la DAC**. Parmi ses dossiers propres, elle est en charge du suivi de la politique d'inclusion culturelle notamment à destination des grands exclus. Ces actions sont inscrites dans le **Pacte parisien de lutte contre la grande exclusion** signé le 18 février 2015 par la Ville de Paris et ses partenaires.

→ Il a été difficile de trouver un créneau pour nous rencontrer, compte tenu de sa grande charge de travail. Finalement, nous avons réussi à fixer un rendez-vous le 14 mars à 16h30. La DAC se trouve dans le prestigieux hôtel d'Albret, rue des Francs Bourgeois dans le 4ème arrondissement de Paris.

À l'instar des précédents entretiens, celui-ci a également été **passionnant**.

²⁷ Cf. Annexe 7



Partie II :
La démarche design
pour une réflexion sur
la pratique professionnelle
de la politique de lutte
contre la grande exclusion

A - État des lieux

A1 - La méthode des "patates"

Après avoir réalisé ces entretiens, il convient de formaliser un état des lieux. À ce stade de la démarche *design*, il s'agit de procéder à une analyse de contenu, c'est-à-dire de mobiliser une technique d'analyse pour les données recueillies lors des entretiens. Parmi ces techniques, la plus connue et la plus utilisée est celle consistant à regrouper et catégoriser des verbatims, en fonction de l'idée qui s'en dégage. Cela permet de réduire la complexité des données en les divisant en unités moins nombreuses et plus significatives. On compte alors les occurrences pour identifier les thématiques les plus fréquentes et ainsi créer des unités d'analyse.

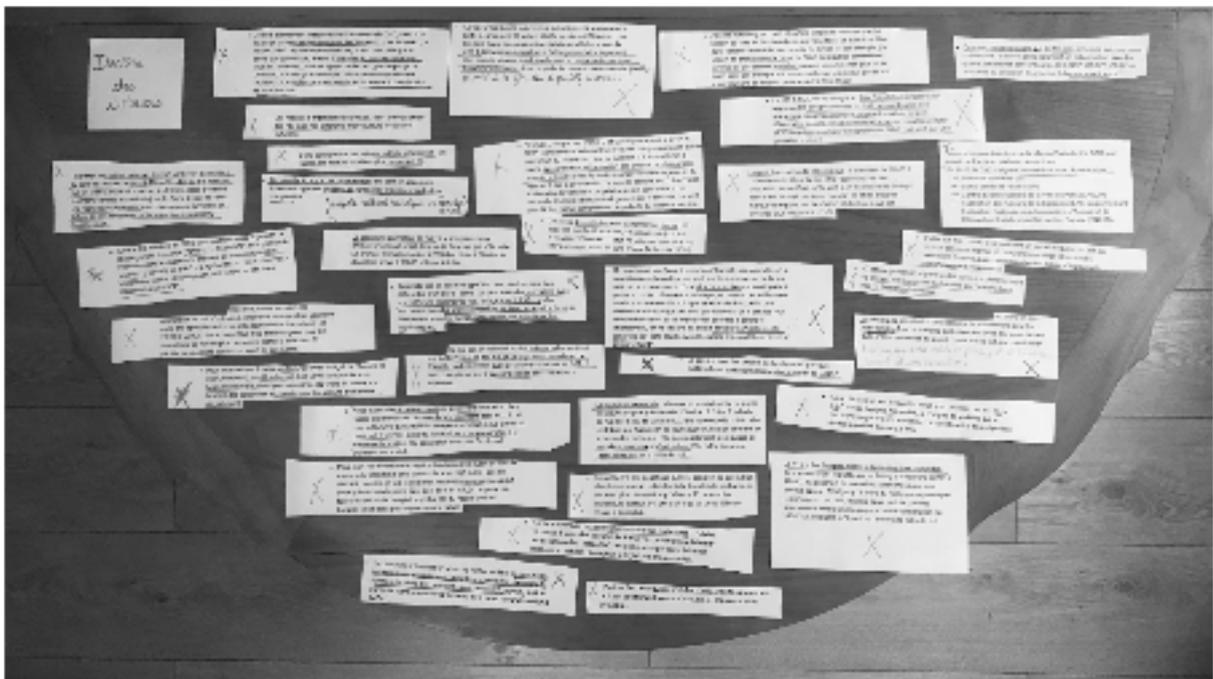
Familièrement, on parle de la méthode des "patates". C'est donc cette technique que j'ai utilisé pour analyser ces entretiens.

En ayant appliqué cette méthode, une large thématique s'est révélée de cette analyse : la densité des acteurs. En effet, il ressort des propos recueillis que la



politique de lutte contre la grande exclusion connaît une forte densité d'acteurs et de ce constat, il apparaît également cinq sous-thématiques concernant la densité des acteurs (points de tension, points de vigilance, suggestions pour amélioration, initiatives d'amélioration et outils).

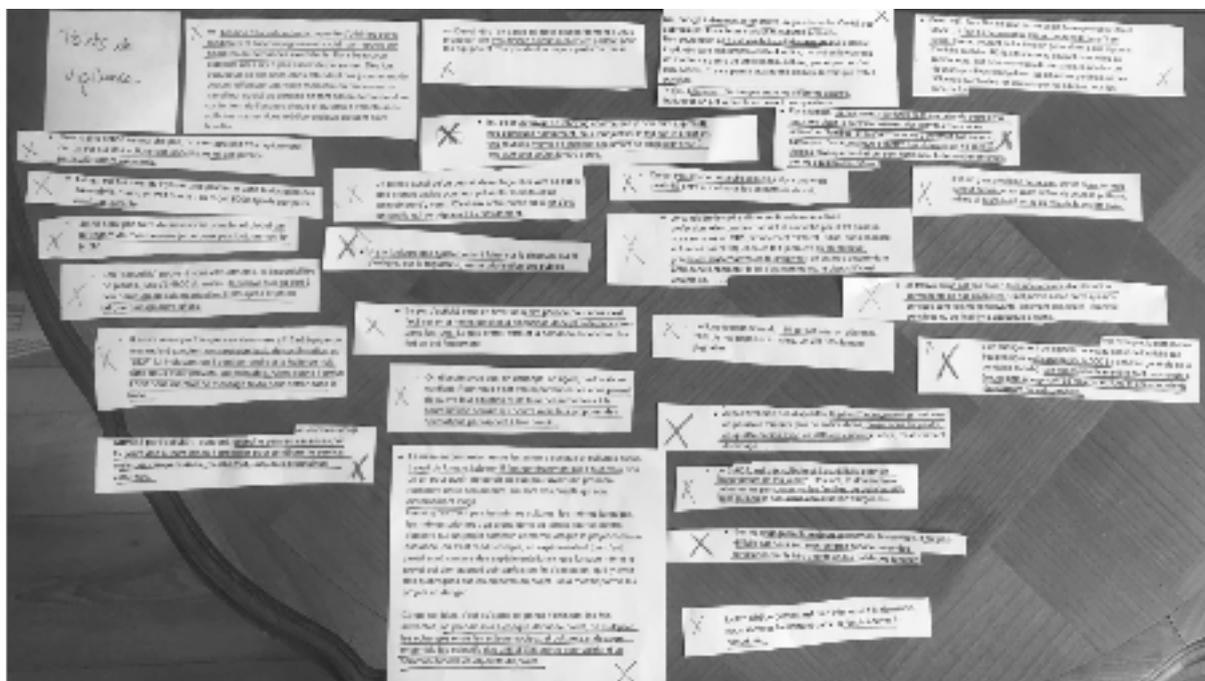
“Patate 1” : Densité des acteurs



Constats :

- Grande diversité des structures (administration publique, opérateur privé, association, société civile, ...),
- Grande diversité des professionnels (infirmiers, travailleurs sociaux, agents administratifs, ...),
- Fort *turn-over* des agents de terrain,
- Méconnaissance de l'écosystème par les agents de terrain,
- Manque de coordination (entre les structures, entre les services, entre les professionnels, ...),
- Interaction permanente et quotidienne entre les acteurs (dispositifs fonctionnant 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24),
- Télescopage des différents périmètres d'action (forte densité des dispositifs),
- Sentiment de défiance vis-à-vis des services de tutelle (administration publique),
- Gestion transversale inhérente au fonctionnement des dispositifs.

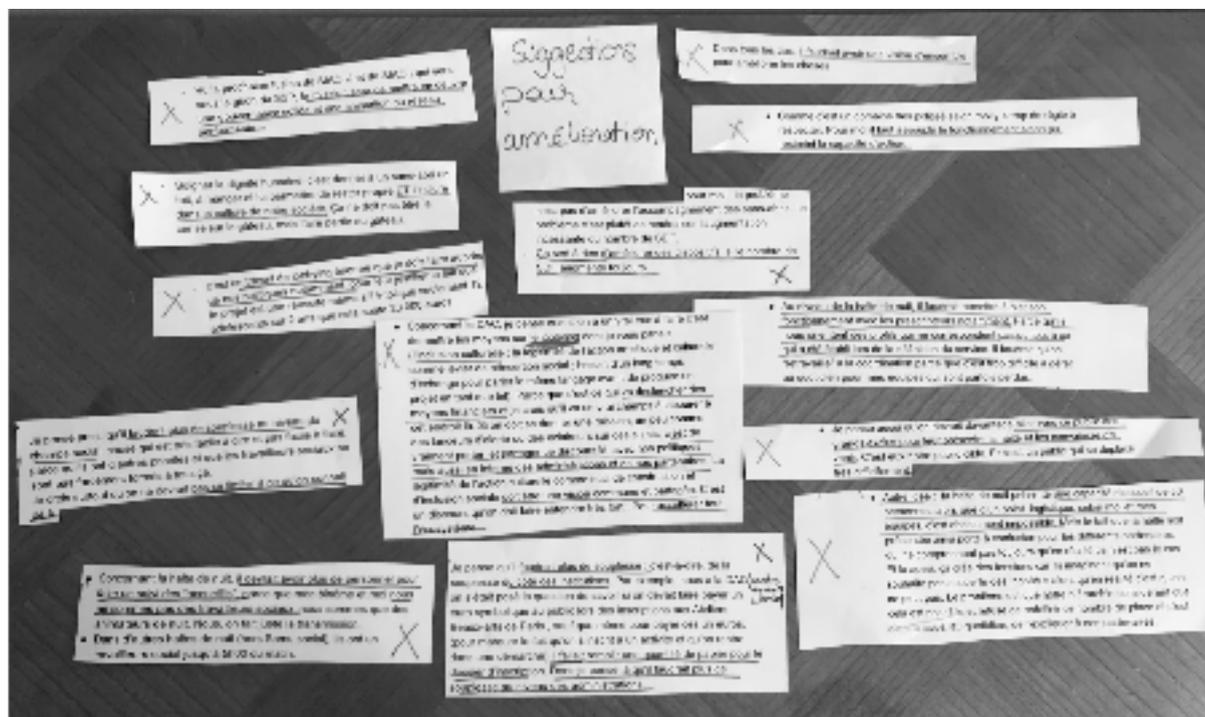
“Patate 3” : Points de vigilance



Constats :

- Temps long des projets socio-culturel,
- Absence d'empowerment des agents de terrain,
- Activité "pénurique" (fossée entre l'offre et la demande concernant l'offre d'hébergement, ...),
- Manque de valorisation des travailleurs sociaux,
- Activité particulièrement soutenue,
- Manque d'alternative et de créativité (inertie des actions et des dispositifs),
- Perte en qualité de lien entre les acteurs,
- Ajustements permanents à réaliser pour la gestion des services.

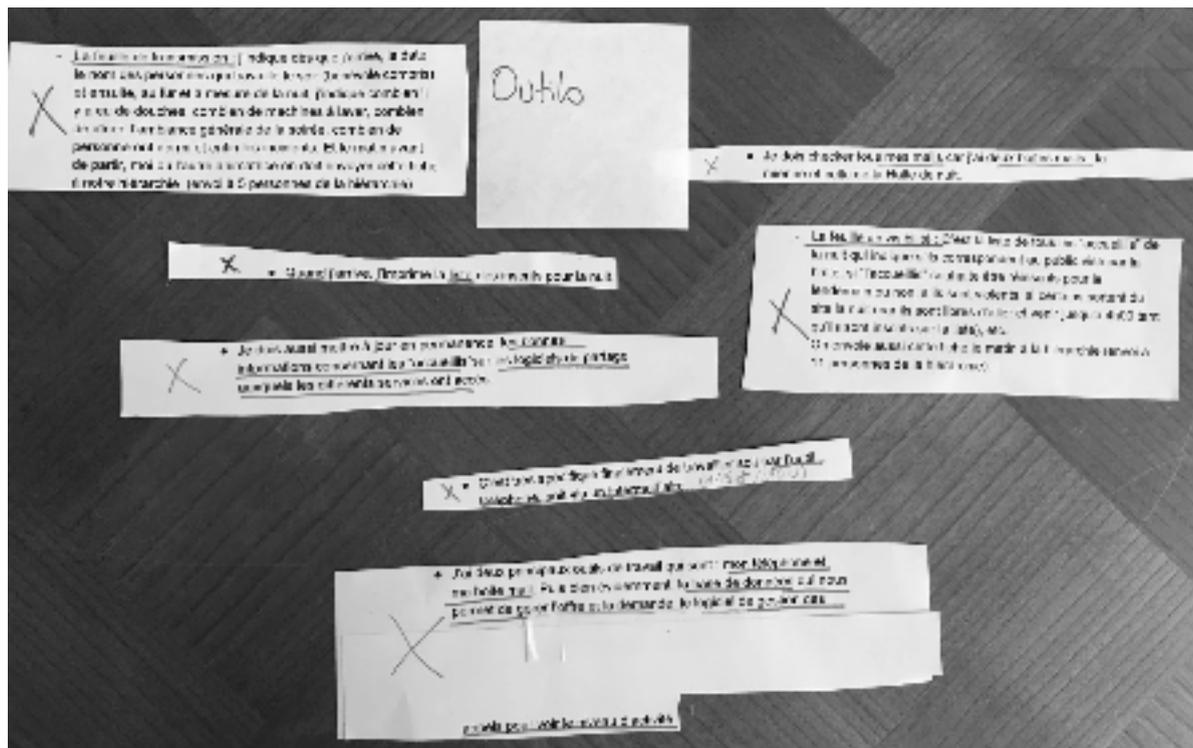
“Patate 4” : Suggestions pour amélioration



Constats :

- Mise en oeuvre d'une gouvernance solide/animation de réseau performante,
- Plus de souplesse au niveau des administrations publiques et des acteurs sociaux pour une meilleure capacité d'action,
- Cohésion de visions entre les différents niveaux de hiérarchie,
- Élaboration d'une vision commune,
- Lobbying auprès des politiques sur l'inclusion culturelle (projet long).

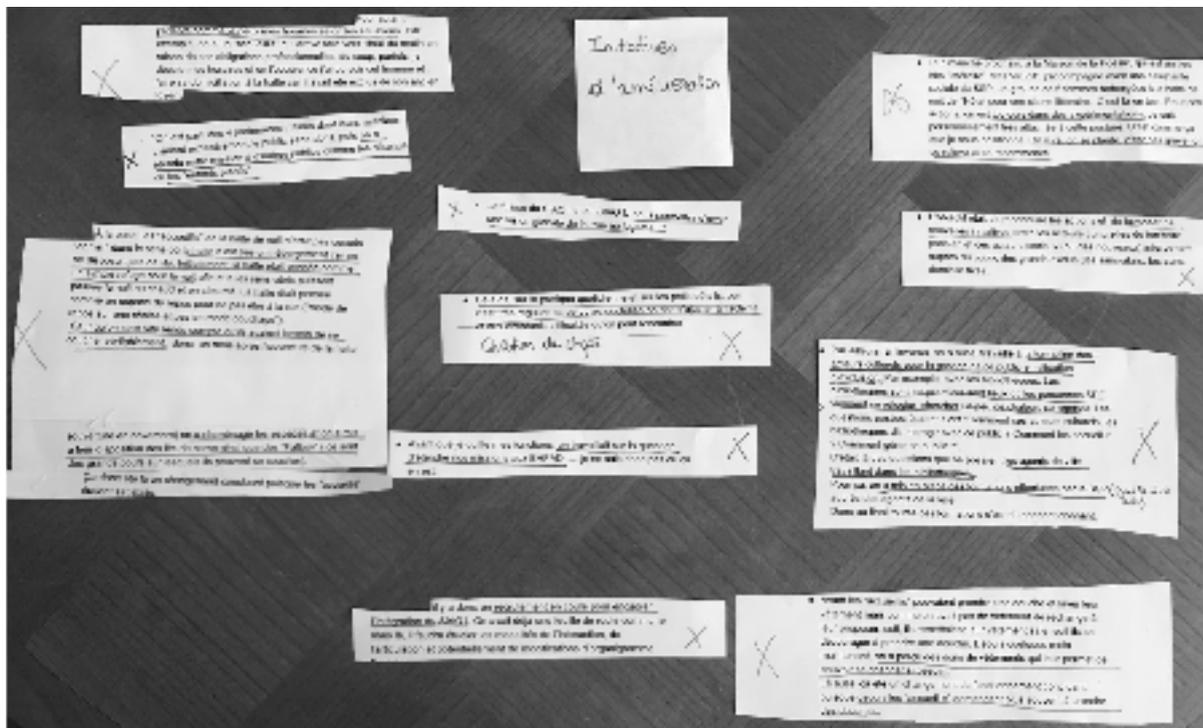
“Patate 5” : Outils



Constats :

- Liste des inscrits quotidiens à la halte,
- Feuille de transmission,
- Feuille de visibilité,
- Base de données,
- Boîtes mail / téléphone.

“Patate 6” : Initiatives d’amélioration



Constats :

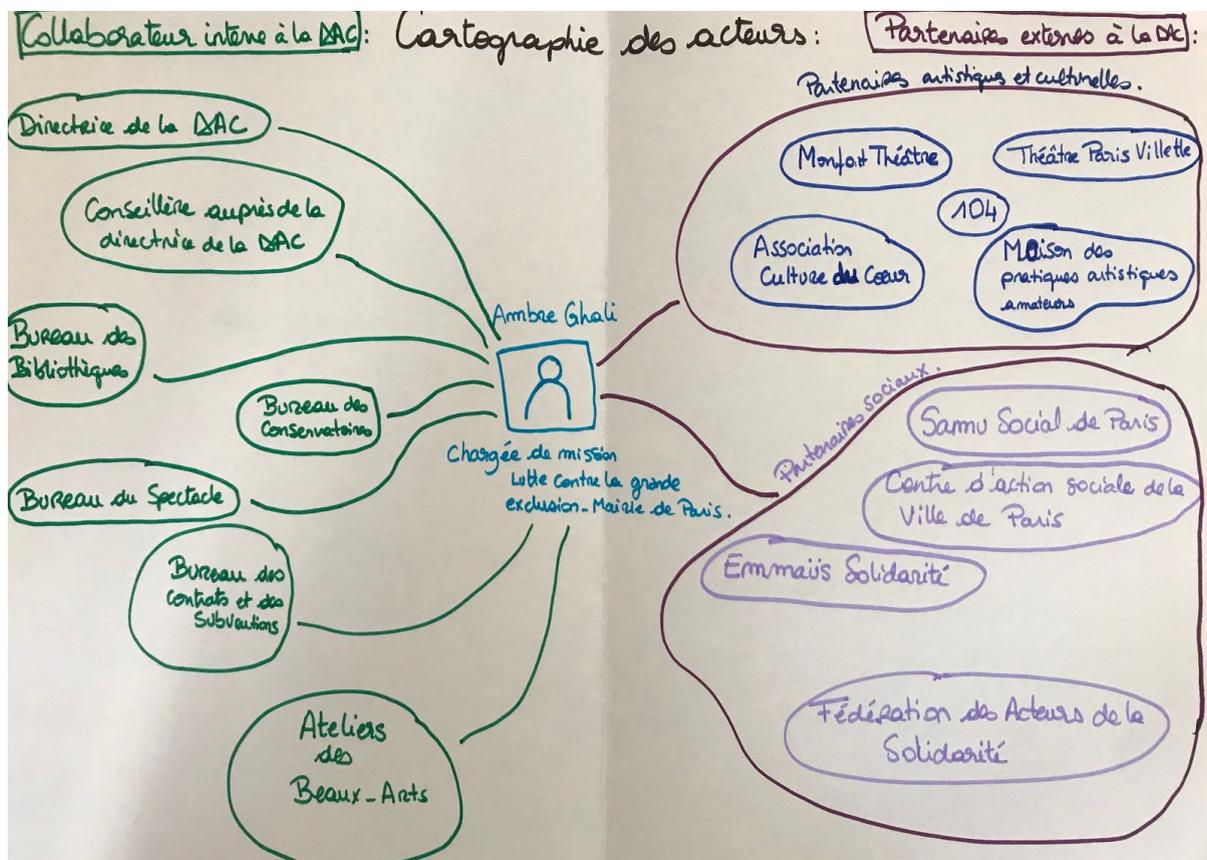
- Ajustements "micro" réguliers,
- Posture d'expérimentation à la direction des affaires culturelles,
- Fusion SIAO I / SIAO U = vision globale de "la rue au logement",
- Extension des dispositifs à d'autres publics (détenus, enfants placés).

A2 - Les cartographies des acteurs

Lors de ces entretiens, j'ai également utilisé l'outil "cartographie des acteurs" (cf. Partie I - A- Étape 4) dont l'objectif était de visualiser clairement les interactions entre les différentes catégories d'acteurs collaborant avec l'interviewé(e). Cela sert à décrire le paysage à travers une représentation schématique du système organisationnel dans lequel s'inscrit une action. Cet outil complète l'analyse issue des données récoltées au moment des réponses formulées pour les professionnels en facilitant leur synthèse. C'est également un outil de compréhension des interactions vécues par ces professionnels (dans le cadre d'un service, d'un dispositif ou d'une action) grâce à une représentation intelligible. Pour cet exercice, j'avais décidé de laisser les interlocuteurs libres de définir les différentes catégories d'acteurs et de définir leur propre légende.

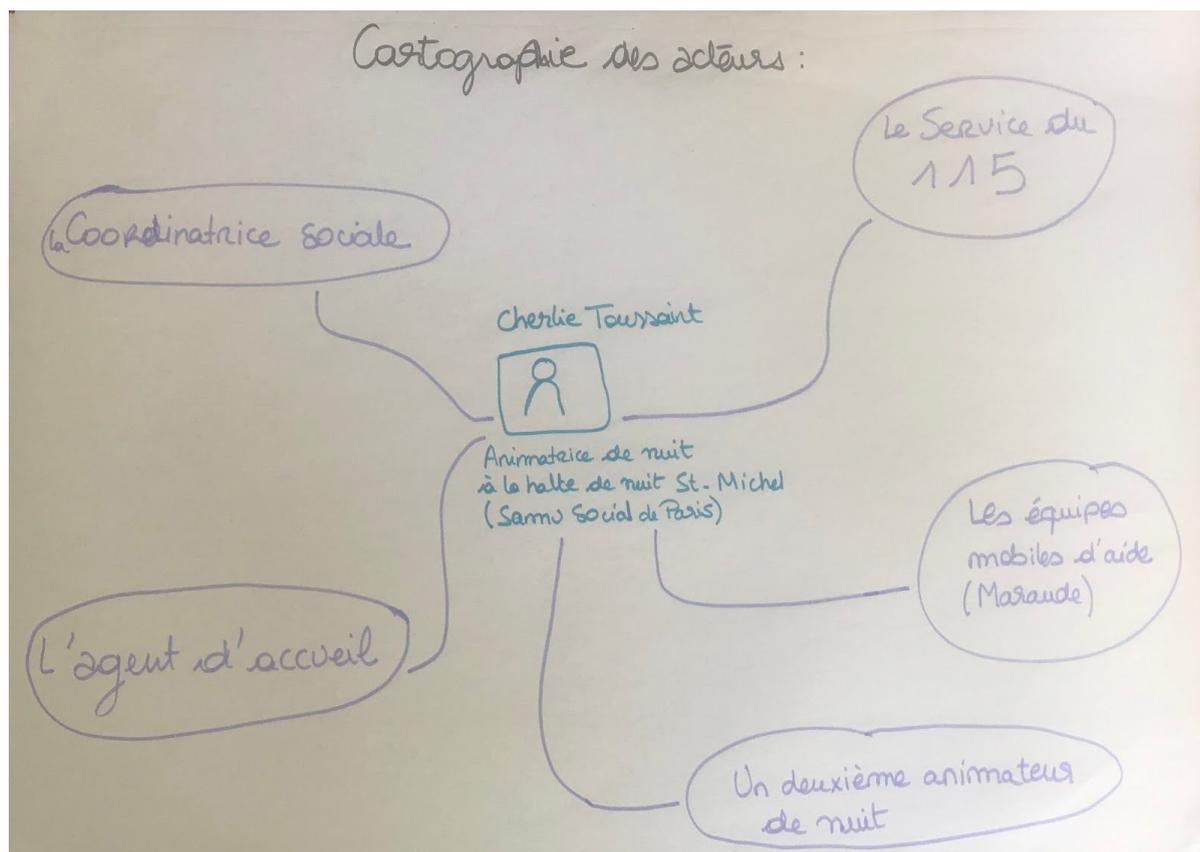
Cartographie des acteurs n°1

→ **Ambre Ghali**, chargée de mission lutte contre la grande exclusion à la direction des affaires culturelles à la Mairie de Paris.



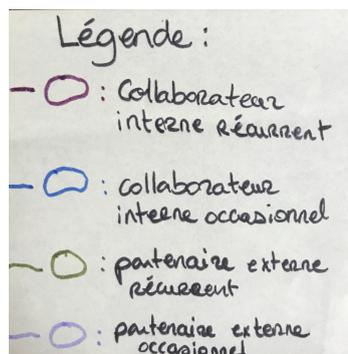
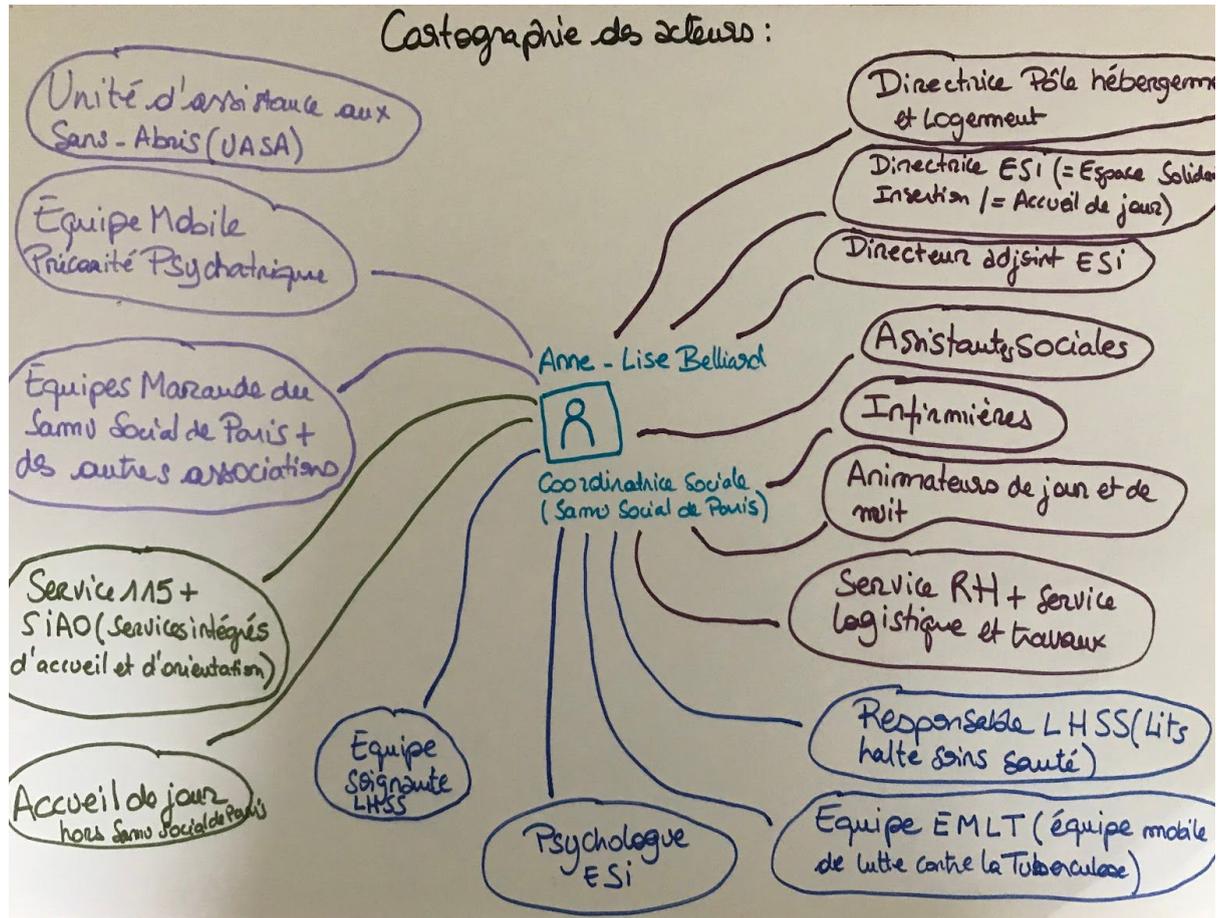
Cartographie des acteurs n°2

→ **Cherlie Toussaint**, animatrice de nuit à la halte de nuit Saint-Michel (Samu Social de Paris).



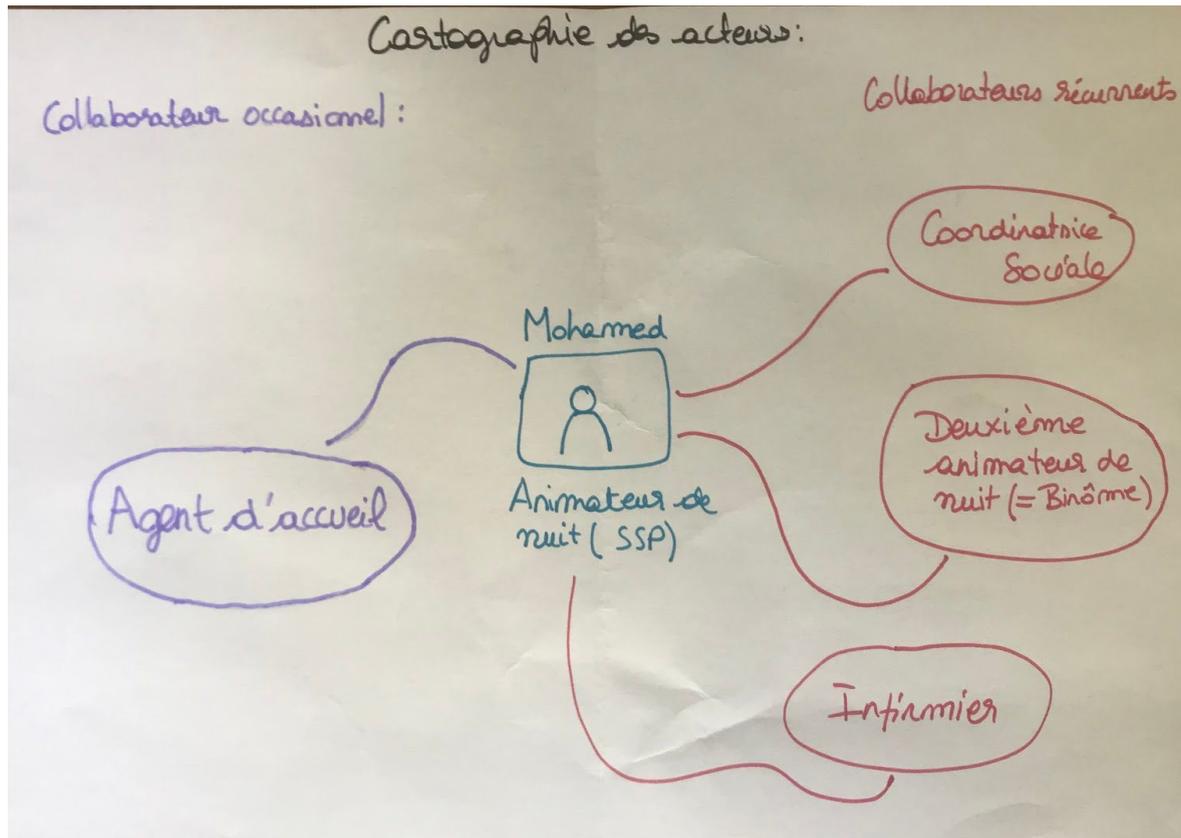
Cartographie des acteurs n°3

→ Anne-Lise Belliard, coordinatrice sociale au Samu social de Paris.



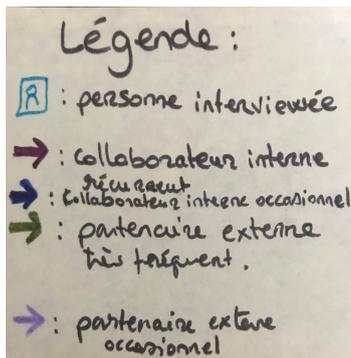
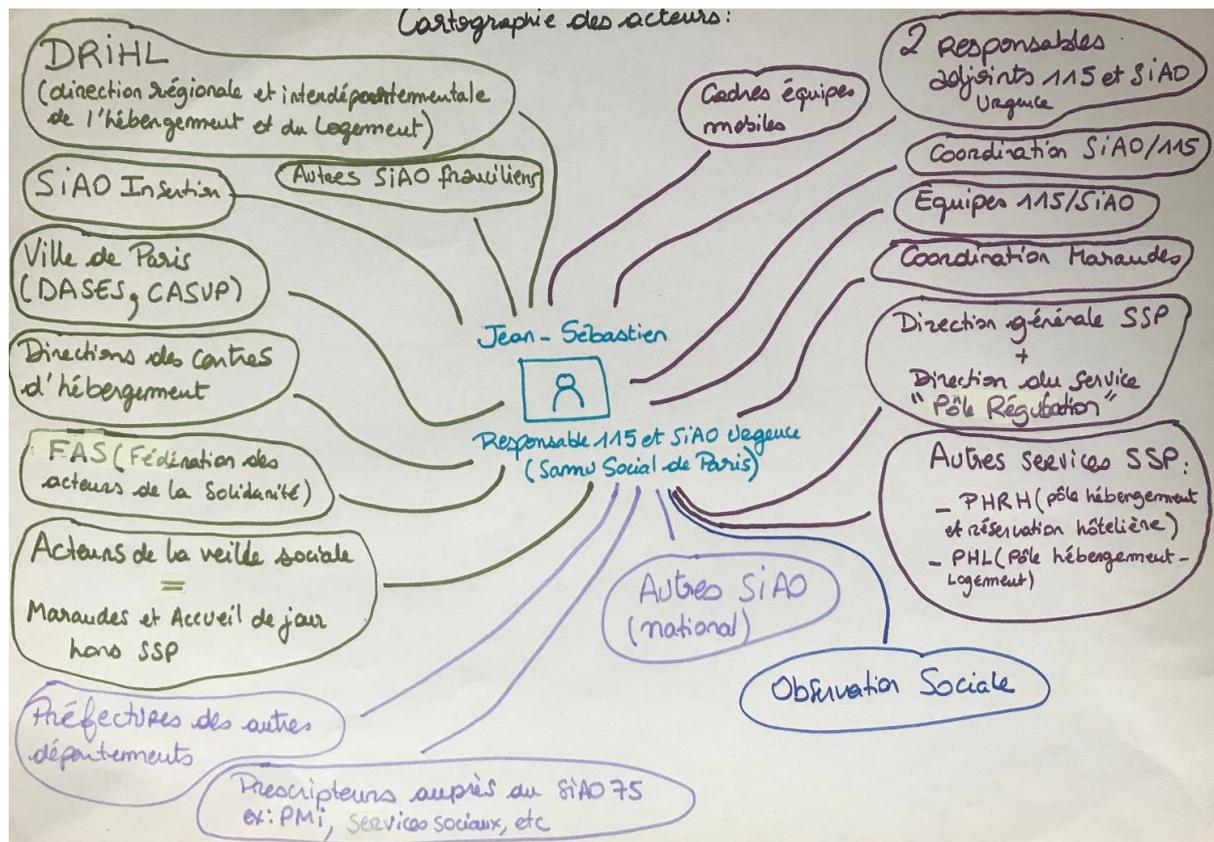
Cartographie des acteurs n°4

→ Mohamed Benaissa, animateur de nuit à la halte de nuit Saint-Michel (Samu Social de Paris).



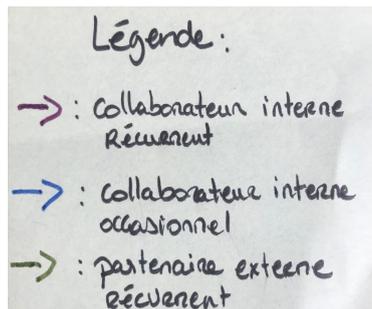
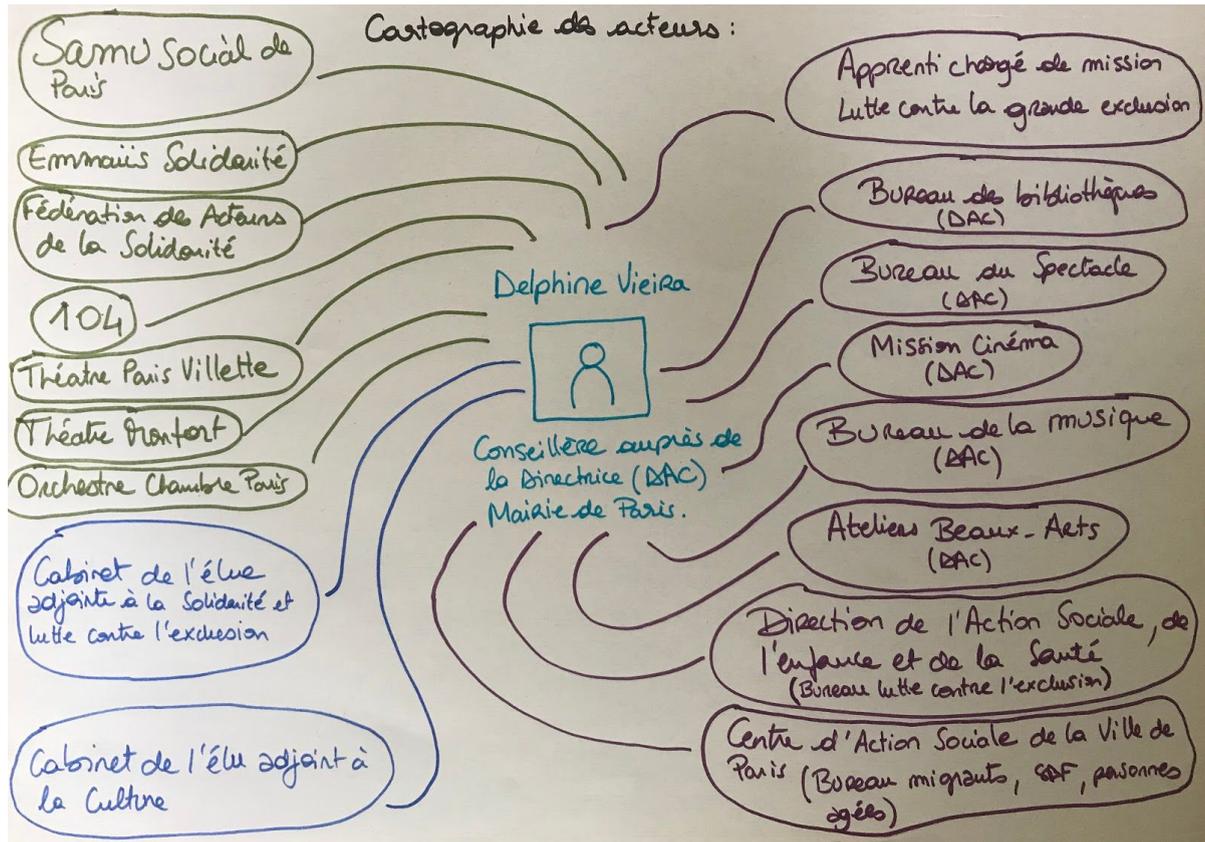
Cartographie des acteurs n°5

→ Jean-Sébastien Daniel, responsable SIAO urgence & 115.



Cartographie des acteurs n°6

→ **Delphine Vieira**, conseillère auprès de la directrice de la direction des affaires culturelles de la Mairie de Paris



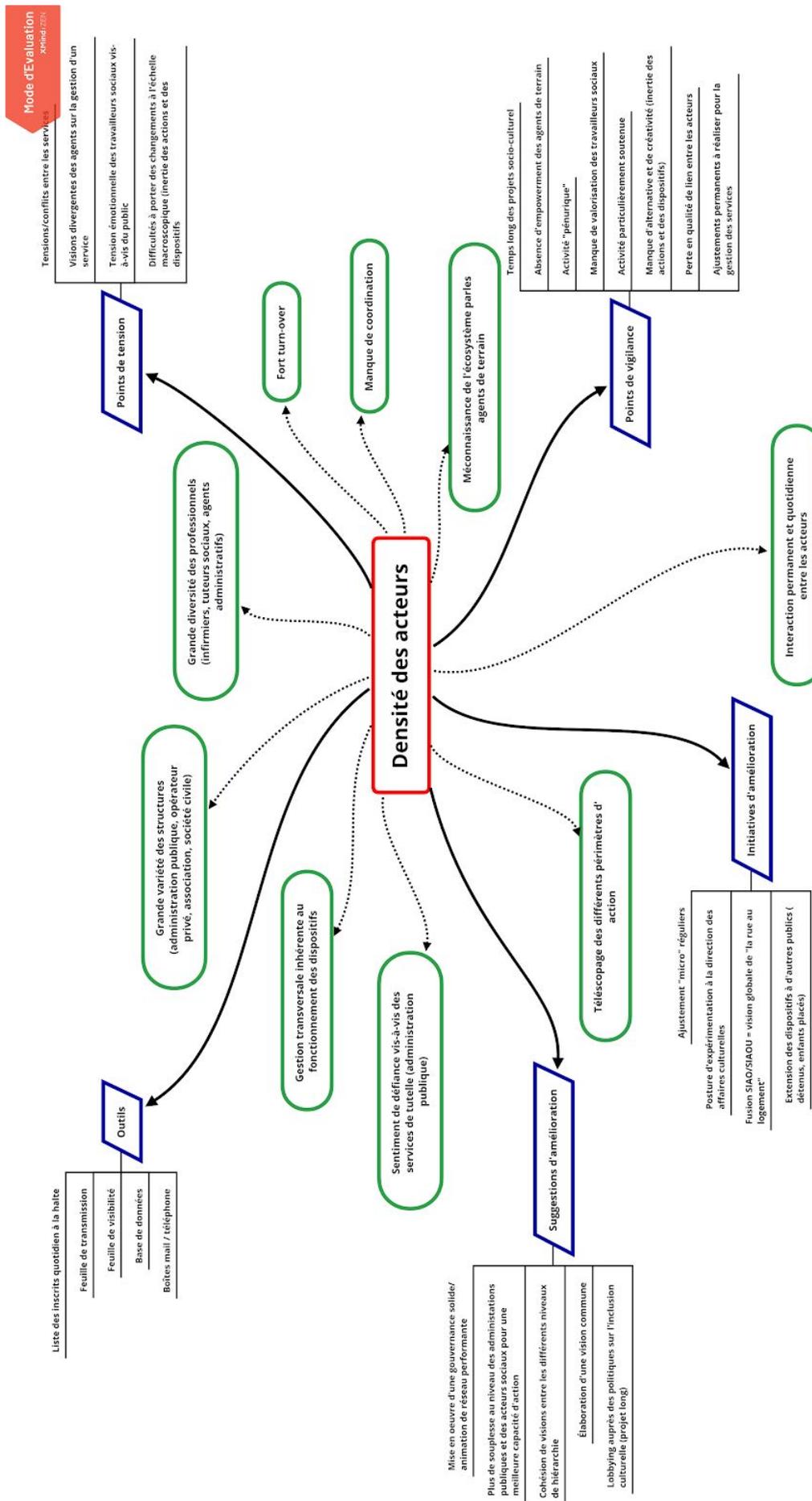
Constat global des cartographies

Cet exercice a été particulièrement apprécié par les professionnels que j'ai rencontré. Je leur ai proposé de réaliser ces cartographies en amont de l'entretien car cet outil est à la fois stimulant et ludique. C'était là une manière de les impliquer davantage dans les entretiens mais aussi de les inciter à développer une réflexion ainsi qu'une formalisation de leur écosystème professionnel. Durant l'élaboration de ces cartographies, ils m'ont également exprimé leur ressenti, leur vision et leur critique sur cet écosystème (cf. annexe les entretiens).

De manière générale, cet exercice m'a permis de tirer plusieurs enseignements :

- Les agents de terrain de cette politique de lutte contre la grande exclusion n'ont pas de vision globale et précise de cet écosystème (cf. cartographies des acteurs n° 2 et 4),
- Les autres professionnels de cette politique et notamment ceux qui sont plus élevés dans la hiérarchie ont une vision plus complète de leur écosystème de travail (cf. cartographies des acteurs n°1, 3, 5, et 6),
 - Ces professionnels (hors agents de terrain) font état d'une très forte densité d'acteurs (profils et structures très diversifiés) avec qui ils collaborent au quotidien (cf. cartographies des acteurs n°1, 3, 5, et 6).

A3 - Mapping de l'état des lieux (Synthèse)



Analyse globale de l'état des lieux

L'immersion a permis d'observer la particulière densité d'acteurs qu'implique la politique de lutte contre la grande exclusion ainsi que les conséquences que cela engendre dans la gestion des dispositifs et des actions mises en oeuvre.

Les professionnels que j'ai rencontré ont ainsi exprimé les difficultés rencontrées et notamment les défauts organisationnels induits par cette forte densité des acteurs (tension entre les équipes, difficultés de communication, inertie des actions et des dispositifs, difficultés à porter des changements à l'échelle "macro", ...). En exposant ces difficultés (points de tension), les professionnels ont également partagé leur expérience au travers des outils qu'ils utilisent pour communiquer, des initiatives d'amélioration entreprises, des points de vigilance qu'ils observent et des suggestions qu'ils proposent pour améliorer le fonctionnement des dispositifs et actions de cette politique.

Au-delà de ce constat concernant la forte densité des acteurs, il convient maintenant d'en dégager l'enjeu (ou les enjeux) de fond. D'après mon analyse, il apparaît que cette immersion révèle la "coordination des acteurs" comme l'un des enjeux fort de cette politique. *A fortiori*, il semble donc que **l'optimisation de cette coordination des acteurs** constitue un défi majeur pour la politique de lutte contre la grande exclusion.

B - Définition de la problématique

Défi : Optimiser la coordination des acteurs

→ Et si la politique de lutte contre la grande exclusion s'engageait vers un développement des moyens et des outils pour optimiser la coordination des acteurs ? Et si cette densité des acteurs constituait la force de cette politique et non plus un frein ? Et si en repensant la coordination des acteurs, on inventait des modes alternatifs d'organisation qui revalorisent l'action sociale dans notre société ?

S'il existe déjà des solutions autour de ces problématiques, elles ne satisfont toujours pas l'administration publique et le secteur associatif, puisque la coordination des acteurs restent une de leur plus grande difficulté.

Analyser et conceptualiser la coordination de ces acteurs (et leur organisation de travail) au même titre que les sujets sociaux à proprement parler, permettrait d'améliorer à la fois leur contexte de travail ainsi que la qualité de leur prestation aux grands exclus.

Peut-être que la coordination des acteurs pourrait constituer un levier d'action pour accompagner les mutations inéluctables de cette politique ?

Afin de faciliter le traitement de ce défi et d'en avoir une meilleure appréhension, j'ai créé quatre angles d'attaque permettant de subdiviser les enjeux de ce défi et de les aborder distinctement. En effet, il est risqué et très difficile d'appréhender une problématique aussi large (par la suite, difficulté à proposer et concevoir des solutions concrètes). Aussi, j'ai décidé de construire des angles d'attaque grâce à trois éléments :

[les professionnels] ... [besoin du professionnel] ... [insight]

Dès lors, j'ai dégagé les quatre angles d'attaque suivants :

Angle d'attaque 1 : Les différents intervenants impliqués dans la gestion d'un service (ou d'un parcours usagers) ont besoin d'avoir une vision et une pratique partagées des actions qu'ils mettent en place car il existe des divergences d'appréciation qui créent des tensions/conflits.

→ Pourquoi ? (= justification de l'angle d'attaque) :

Verbatims

- "Le profil des individus inscrits sur la liste initiale qui nous est envoyé par le SIAO ne correspond pas du tout au critère d'accueil de la halte de nuit" (coordinatrice sociale).
- "Les équipes maraudes arrivent parfois directement à la halte avec un sans-abri, sans accord préalable de la halte, ni vérification des disponibilités" (animateur de nuit).
- "Concernant le fait de devoir passer par le SIAO U pour inscrire les personnes des orientations halte de nuit, nous on reste assez sceptique" (agent 115 & SIAO U).
- "La halte de nuit présente une capacité d'accueil de 30 personnes, alors que d'un point de vue logistique, selon moi et mes équipes, c'est absolument impossible." (coordinatrice sociale).
- "Concernant les orientations 115 et SIAO U pour les haltes de nuit, c'est vrai que trop souvent on y oriente les individus à défaut de place d'hébergement" (agent 115 & SIAO U).

En constatant que les agents collaborant à la gestion d'un service n'ont pas toujours la même pratique ou vision des modalités de fonctionnement du service (par désaccord ou par difficulté à réaliser les modalités initialement définies), ne faudrait-il pas, pour optimiser la coordination des acteurs, que ces agents aient une vision commune du dispositif, de l'action ou du service qu'ils délivrent ?

Angle d'attaque 2 : Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.

→ Pourquoi ? (= justification de l'angle d'attaque) :

Verbatims

- Le parc d'hébergement grossit avec en parallèle toujours plus de sollicitations, ce qui nous fait perdre en qualité de lien avec les différents acteurs (agent 115 & SIAO urgence).
- Parfois les accueillis sont réfractaires à sortir du site. Ils deviennent violents et refusent de se réveiller. (animateur de nuit).
- Devoir dire "on a plus de place d'hébergement" à une famille avec un bébé de trois mois est très difficile pour les équipes et c'est pourtant la majeure partie du travail (agent 115 & SIAO urgence).
- Il est parfois difficile pour les prescripteurs de joindre le SIAO urgence. Ils doivent alors faire patienter les personnes ou les familles, ce qui n'est pas facile puisqu'ils sont en situation d'urgence (coordinatrice sociale).

En constatant que les acteurs de cette politique subissent un contexte de travail particulièrement éprouvant (misère sociale) et que cette tension se répercute dans leurs interactions (conflit/tension entre les équipes), ne faudrait-il pas, pour optimiser la coordination des acteurs, qu'ils soient soutenus dans la gestion de leurs émotions ?

Angle d'attaque 3 : Les agents de terrain ont besoin d'avoir une plus grande marge de manoeuvre pour participer et adapter en permanence la coordination de leurs actions car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.

→ Pourquoi ? (= justification de l'angle d'attaque) :

Verbatims

- Quand je pars en vacances, j'ai toujours des supers idées à proposer pour améliorer le service, mais dès que je reviens, j'oublie tout jusqu'aux prochaines vacances (agent 115 & SIAO urgence).
- Je trouve qu'on manque gravement d'alternative et de créativité ; on est trop ancré dans notre fonctionnement "la loi c'est comme ça, le dispositif c'est comme ça..." (agent 115 & SIAO urgence).
- On est pas assez dans une réflexion d'amélioration permanente de nos dispositifs. Au final, il y a beaucoup d'inertie (agent 115 & SIAO urgence).
- C'est compliqué d'abattre des cloisons qui ne sont pas visibles physiquement et qui sont finalement fortement entretenues par les équipes elles-mêmes (agent 115 & SIAO urgence).

Les agents de terrain sont généralement frustrés par la technocratisation des dispositifs qu'ils ont en charge et l'activité particulièrement soutenue qui ne leur laisse pas le temps de prendre du recul sur leur manière de travailler. Ces agents sont alors affectés à un rôle d'exécution et ne participe pratiquement pas aux réflexions stratégiques du secteur dont la coordination des acteurs fait partie. Partant de ce constat, ne faudrait-il pas, pour optimiser la coordination des acteurs, que ces agents de terrain acquièrent une plus grande marge de manoeuvre pour adapter en permanence les stratégies de coordination qui leur sont finalement appliquées ?

Angle d'attaque 4 : Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs communications (inter/intra-service) car les interactions sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.

→ Pourquoi ? (= justification de l'angle d'attaque) :

Verbatims

- Je dois mettre à jour en permanence, les bonnes informations concernant les accueillis sur le logiciel de partage auquel les différents services ont accès (coordinatrice sociale).
- J'ai deux principaux outils de travail : mon téléphone et ma boîte mail (agent 115 & SIAO).
- Tous les jours, je dois checker mes deux boîtes mails, mon adresse professionnelle personnelle et celle de la halte de nuit, et c'est l'enfer.
- Il arrive parfois que le 115 et les équipes maraudes envoient un message texto de confirmation au "SDF" lui indiquant qu'il peut se rendre à la halte de nuit. Alors quand il arrive, il doit nous montrer ce texto pour entrer...(animateur de nuit).

En constatant que les interactions entre les acteurs (intra/inter-service) sont particulièrement soutenues dans ce secteur et intrinsèque à l'organisation du travail, ne faudrait-il pas, pour optimiser la coordination des acteurs, créer ou utiliser des outils de communication plus performants ?

Suite à cela, j'ai soumis ce défi et ces quatre angles d'attaque à l'un des professionnels que j'avais déjà interviewé. En effet, après avoir recontacté les professionnels interviewés, il se trouvait que seul Jean-Sébastien Daniel, responsable SIAO urgence & 115, était disponible.

Il est donc à noter que dans l'idéal j'aurais souhaité à nouveau interviewer tous les professionnels rencontrés précédemment et que cela aurait été plus opportun d'un point de vue méthodologique.

L'objectif de cet entretien était donc d'affiner/de perfectionner l'énoncé du défi et des quatre angles d'attaque afin de confirmer (ou infirmer) leur pertinence.

Nous nous sommes alors rencontrés à nouveau le 10 avril et cet entretien a duré 60 minutes (cf. annexe 8).

A l'issue de cet entretien, j'ai pu retravailler la proposition du défi et des angles d'attaque. J'en suis alors arrivée à ces nouveaux énoncés (tableau ci-dessous) :

	Énoncé initial	Énoncé retravaillé (post-entretien)
Défi	Optimiser la coordination des acteurs.	Dans un contexte d'urgence sociale, comment optimiser la coordination des acteurs ?
Angle d'attaque 1	Les différents intervenants impliqués dans la gestion d'un service (ou d'un parcours usagers) ont besoin d'avoir une vision et une pratique partagées des actions qu'ils mettent en place car il existe des divergences d'appréciation qui créent des tensions/conflits.	J'ai compris grâce à cet entretien, que cet angle d'attaque ne concernait qu'un dispositif en particulier (en expérimentation). Dès lors, j'ai décidé de l'éliminer.
Angle d'attaque 1 Angle d'attaque 2	Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.	Énoncé conservé
	Les agents de terrain ont besoin d'avoir une plus grande marge de manoeuvre pour	Les agents de terrain ont besoin de participer davantage à la définition

<p>Angle d'attaque 2 Angle d'attaque 3</p>	<p>participer et adapter en permanence la coordination de leurs actions car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.</p>	<p>stratégique de leur coordination car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.</p>
<p>Angle d'attaque 3 Angle d'attaque 4</p>	<p>Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs communications (inter/intra-service) car les interactions sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.</p>	<p>Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs interactions (inter/intra-service) car elles sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.</p>

Comme disait Albert Einstein : *"un problème bien posé est à demi résolu"*. C'est aussi un des principes même de la démarche *design* : reformuler la problématique d'un sujet en quittant le traditionnel "comment faire" pour se demander "pourquoi faire". Dès lors, avant même de chercher des solutions à cette politique de lutte contre la grande exclusion, la pensée *design* appelle à d'abord définir la ou les bonne(s) problématique(s), à poser formellement une situation complexe, à questionner le problème de départ puis le reformuler de manière pertinente par rapport aux besoins parfois inconscients de la cible.

Il s'agit de donner forme à une situation ou un problème complexe et de formaliser un ou plusieurs champs de préoccupation. C'est ainsi que j'ai défini une problématique à l'aune des informations recueillies lors de mes immersions (entretien exploratoire + contre-entretien = immersion itérative) et d'un travail d'analyse (cf. ci-dessus).

Cette problématique est donc composée d'un défi et de trois angles d'attaque :

Défi : Dans un contexte d'urgence sociale, comment optimiser la coordination des acteurs ?

Angle d'attaque 1 : Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.

Angle d'attaque 2 : Les agents de terrain ont besoin de participer davantage à la définition stratégique de leur coordination car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.

Angle d'attaque 3 : Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs interactions (inter/intra-service) car elles sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.

Cette phase de définition constitue l'étape par laquelle les informations issues de l'immersion, convergent vers la construction d'un point de vue usager (en l'espèce, usager-professionnel). Par la suite, la démarche **design** appelle à diverger vers la production d'un large éventail de nouvelles idées. C'est aussi là un des points forts du processus d'innovation par le **design**.

C - Phase d'idéation

La phase d'idéation consiste à explorer les possibles. C'est un processus permettant la génération d'idées (émergence et formalisation de l'idée) pour donner du sens aux informations recueillies sur les usagers (ici, usager-professionnel), leurs activités et le contexte de travail. Guidées par leurs besoins (formalisés par le défi et les trois angles d'attaque), les méthodes utilisées dans la phase d'idéation permettent donc la production d'idées nouvelles.

Pour optimiser cette phase d'idéation, il convient de la réaliser en collectif afin de maximiser la génération des idées. L'idéal aurait été d'organiser et formaliser un atelier de créativité avec tous les professionnels que j'ai rencontré précédemment mais cela n'a pas été possible (incompatibilité de nos emplois du temps). J'ai donc proposé une session d'idéation en 45 minutes *via* l'application Whatsapp (visio-conférence) à deux des professionnels (Cherlie Toussaint et Mohamed Benaissa, animateurs de nuit au Samu Social de Paris).

Compte tenu du peu de temps dont je disposais (45 minutes) pour cette séance d'idéation et des conditions non optimum dans lesquelles nous nous trouvions (par téléphone en visio-conférence), il a fallu que je réfléchisse à une méthode d'idéation qui s'accorde à ces contraintes.

Après étude de la littérature en la matière, je me suis inspirée de la méthode SCAMMPERR²⁸. C'est une méthode de créativité permettant d'examiner une idée, un concept, un problème en générant de nouvelles idées de façon systématique grâce à l'application de la check-list suivante :

- Substituer,
- Combiner,
- Adapter,
- Modifier,
- Magnifier,
- Produire,
- Éliminer,
- Renverser,
- Réorganiser.

Dans le cadre de cette session d'idéation et en m'inspirant de la méthode SCAMMPERR, j'ai appliqué à chacun de mes trois angles d'attaque une autre check-list :

- Embellir le mauvais côté des choses,
- Retirer le mauvais côté,
- Explorer le contraire,
- Questionner une hypothèse,

²⁸ Michalko, M (2002). Thinkertoys, 30 jeux pour se dégourdir l'esprit, traduction par Jean-Louis Klisnick. Edition d'Organisation

- Utiliser des adjectifs,
- Identifier des ressources inattendues,
- Créer une analogie,
- Retourner le défi,
- Changer le statu quo,
- Découper l'angle d'attaque en morceaux.

Les deux professionnels qui ont participé à cette session d'idéation ont été particulièrement enthousiasmés par cette méthode ludique.

Voici le résultat :

Angle d'attaque 1 : Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.

→ Projections / Idéation

- **Embellir le mauvais côté des choses** : Comment pourrions-nous positiver ces tensions émotionnelles pour améliorer les interactions des acteurs ?
- **Retirer le mauvais côté** : Comment pourrions-nous éviter que les acteurs épongent la misère sociale du public ?
- **Explorer le contraire** : Comment pourrions-nous transformer ces tensions émotionnelles en vecteur de solidarité entre les agents ?
- **Questionner une hypothèse** : Comment pourrions-nous créer un temps et/ou un espace de partage collectif pour qu'ils se libèrent de leurs émotions ?
- **Utiliser des adjectifs** : Comment pourrions-nous convertir ces émotions éprouvantes en facteur motivant ?
- **Identifier des ressources inattendues** : Comment pourrions-nous mobiliser la société civile pour apporter son soutien aux agents ?
- **Créer une analogie** : Comment pourrions-nous transformer un contexte de travail sous tension en un lieu propice à la méditation ?
- **Retourner le défi** : Comment pourrions-nous concevoir les interactions entre les agents comme la solution à la gestion de leurs émotions ?
- **Changer le statu quo** : Comment pourrions-nous empêcher que la misère sociale ne génère des tensions émotionnelles mais devienne une source de fierté fédératrice ?
- **Découper l'angle d'attaque en morceaux** : Comment pourrions-nous valoriser l'action des agents dans ce contexte de travail émotionnellement difficile ? Comment pourrions-nous faire en sorte que les tensions émotionnelles ne contreviennent pas à une interaction constructive entre les agents ?

Angle d'attaque 2 : Les agents de terrain ont besoin de participer davantage à la définition stratégique de leur coordination car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.

→ Projections / Idéation

- **Embellir le mauvais côté des choses** : Comment pourrions-nous faire en sorte que cette inertie et cette bureaucratisation satisfassent les agents de terrain ?
- **Retirer le mauvais côté** : Comment pourrions-nous libérer les dispositifs de cette inertie et de cette bureaucratisation ?
- **Explorer le contraire** : Comment pourrions-nous faire de la bureaucratisation et de l'inertie la force des dispositifs en place ?
- **Questionner une hypothèse** : Comment pourrions-nous développer *l'empowerment* des agents de terrain concernant la définition de leur coordination ?
- **Utiliser des adjectifs** : Comment pourrions-nous convertir cette inertie pesante en défi stimulant pour les agents de terrain ?
- **Identifier des ressources inattendues** : Comment pourrions-nous assurer aux agents un pouvoir permanent et exclusif de réadapter leurs coordinations ?
- **Créer une analogie** : Comment pourrions-nous transformer leur expertise sociale en expertise organisationnelle (organisation du travail) ?
- **Retourner le défi** : Comment pourrions-nous réduire la prééminence de l'administration publique sur la définition de la coordination et de l'organisation des agents ?
- **Changer le statu quo** : Comment pourrions-nous faire pour que la bureaucratisation et l'inertie ne soient plus frustrantes pour les agents ?
- **Découper l'angle d'attaque en morceaux** : Comment pourrions-nous permettre aux agents d'avoir une plus grande marge de manoeuvre quant à la définition de la coordination ? Comment pourrions-nous empêcher que la bureaucratisation ne frustre les agents de terrain ?

Angle d'attaque 3 : Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs interactions (inter/intra-service) car elles sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.

→ Projections / Idéation

- **Explorer le contraire** : Comment pourrions-nous atténuer les échanges entre les acteurs ?
- **Questionner une hypothèse** : Comment pourrions-nous favoriser l'émergence de nouveaux outils de communication ?
- **Utiliser des adjectifs** : Comment pourrions-nous passer d'une communication sous tension à une communication fluide et sereine ?
- **Identifier des ressources inattendues** : Comment pourrions-nous développer une application numérique spécifique ?
- **Créer une analogie** : Comment pourrions-nous établir un modèle de communication à la hauteur de celui des bases militaires ?
- **Retourner le défi** : Comment pourrions-nous faire en sorte que les agents aient moins besoin de communiquer ?
- **Changer le statu quo** : Comment pourrions-nous développer un mode de communication de référence pour l'action sociale ?
- **Découper l'angle d'attaque en morceaux** : Comment pourrions-nous développer des outils qui optimisent la communication intra/inter-service ? Comment pourrions-nous permettre une communication plus fluide et plus sereine ?

Au delà du fait de générer des idées, cet exercice était également pensé pour stimuler l'esprit créatif de ces professionnels qui n'ont pas l'habitude de cette posture créative. Compte tenu du contexte d'urgence sociale dans lequel il travaille, ils n'ont pas l'habitude de prendre du recul sur leur activité, leur organisation ou d'étudier les mutations/innovations qui pourraient être entreprises pour améliorer leur condition de travail ou les services qu'ils délivrent aux grands exclus. Ainsi, cette méthode **SCAMMPERR** remasterisée est aussi un exercice d'acculturation à l'idéation et à l'innovation.

Si les propositions (questions "Comment pourrions-nous") issues de cet exercice sont surprenantes et inédites, elles restent pour autant superficielles. Elles ne peuvent pas être traitées en l'état, car elles sont très éloignées des réalités des professionnels rencontrés. Cela est normal puisque l'objectif de cet exercice était de conduire la divergence pour maximiser la production d'idées. Les traiter directement risquerait de "paralyser" leur réflexion.

À l'issue de cette étape de divergence, l'objectif est de commencer une nouvelle étape de convergence afin d'approfondir et d'affiner certaines idées issues de la session de créativité (méthode **SCAMMPERR** revisitée). En effet, c'est une phase cruciale et souvent délicate car cette étape appelle à une sélection des idées afin de converger vers un plus petit nombre de possibilités.

Dans l'idée d'un outil d'aide à la sélection ou d'aide à la convergence, je propose l'application d'un exercice : **LES SOLUTIONS MARTYRES**.

Cet exercice s'effectue en deux étapes :

- 1) Sélectionner dans chacun des trois angles d'attaque, deux questions (issues de la méthode **SCAMMPERR**) :
 - a) la question qui serait la plus facile à traiter = choix rationnel et efficient ;
 - b) la question qui est la plus enthousiasmante = question originale et stimulante ;
- 2) Créer une solution hypothétique en vue d'être remise en cause et critiquer par les professionnels.

Concernant l'étape 1, deux professionnels (Cherlie Toussaint et Mohamed Benaissa) étaient disponibles par téléphone pour effectuer cette sélection (je leur ai demandé de se mettre d'accord) :

Angle d'attaque 1 : Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.

- a) Pour la "question qui serait la plus facile à traiter", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous créer un temps et/ou un espace de partage collectif pour qu'ils se libèrent de leurs émotions ?**
- b) Pour la "question qui est la plus enthousiasmante", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous transformer un contexte de travail sous tension en un lieu propice à la méditation ?**

Angle d'attaque 2 : Les agents de terrain ont besoin de participer davantage à la définition stratégique de leur coordination car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.

- a) Pour la "question qui serait la plus facile à traiter", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous convertir cette inertie pesante en défi stimulant pour les agents de terrain ?**
- b) Pour la "question qui est la plus enthousiasmante", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous développer l'empowerment des agents de terrain concernant la définition de leur coordination ?**

Angle d'attaque 3 : Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs interactions (inter/intra-service) car elles sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.

- a) Pour la "question qui serait la plus facile à traiter", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous favoriser l'émergence de nouveaux outils de communication ?**
- b) Pour la "question qui est la plus enthousiasmante", ils ont choisi → **Comment pourrions-nous passer d'une communication sous tension à une communication fluide et sereine ?**

Concernant l'étape 2, j'ai imaginé des solutions à chacune de ces questions :

Angle d'attaque 1 : Les acteurs ont besoin d'être soutenus car le contexte de travail est émotionnellement éprouvant et impacte leurs interactions.

→ Comment pourrions-nous créer un temps et/ou un espace de partage collectif pour qu'ils se libèrent de leurs émotions ?

L'hebdop'tit-dèj

L'idée :

Le contexte d'urgence sociale et les tâches que les agents accomplissent tout au long de leur journée (ou de la nuit) ne permettent pas d'évacuer la tension permanente qui impacte vivement leur moral et *in fine* la qualité de leur travail.

Créer un espace et un temps hors de ce contexte permettrait aux agents de relâcher la pression quelques minutes et de partager leurs ressentis à l'instar d'un groupe de parole.

Un petit-déjeuner hebdomadaire, par service, offert aux agents pourrait faire office de parenthèse dans leur travail.

Les effets attendus :

- renforcer la cohésion d'équipe,
- partager un moment de convivialité entre collègues,
- prévenir les risques psycho-sociaux.

→ Comment pourrions-nous transformer un contexte de travail sous tension en un lieu propice à la méditation ?

Temps de relaxation

L'idée :

Les agents pourront bénéficier d'un moment de relaxation (yoga, méditation, Tai-Chi, philosophie, ...) matin / jour / nuit durant 30 à 45 minutes grâce à l'intervention de professionnels qui dispenseront ces cours sur place.

Les effets attendus :

- décompresser du travail,
- partager un moment de convivialité entre collègues,
- pratiquer une activité de façon régulière.

Angle d'attaque 2 : Les agents de terrain ont besoin de participer davantage à la définition stratégique de leur coordination car ils sont frustrés par l'inertie et la bureaucratisation des dispositifs en place.

→ Comment pourrions-nous convertir cette inertie pesante en défi stimulant pour les agents de terrain ?

La boîte à idées

L'idée :

Mobiliser les agents en leur permettant de proposer des idées nouvelles visant à repenser leur coordination *via* la mise à disposition d'une boîte à idées. Chaque mois, une des idées contenues dans le boîte sera sélectionnée à l'issue d'un vote à la majorité pour être prototypée puis expérimentée.

Les effets attendus :

- sortir les agents de terrain de la posture d'exécutant,
- mobiliser les agents et les faire adhérer plus facilement aux propositions,
- développer la vision stratégique des agents.

→ Comment pourrions-nous développer *l'empowerment* des agents de terrain concernant la définition de leur coordination ?

Les ambassadeurs

L'idée :

Chaque service ou chaque dispositif nomme, parmi ses agents de terrain, un ambassadeur. Au sein de chaque instance traitant du service (ou du dispositif), l'ambassadeur portera la vision stratégique des agents de terrain concernant la coordination.

Les effets attendus :

- donner le pouvoir d'agir aux agents de terrain,
- développer une coordination à laquelle les agents adhèrent.

Angle d'attaque 3 : Les acteurs ont besoin d'utiliser des outils qui optimisent leurs interactions (inter/intra-service) car elles sont particulièrement soutenues et inhérentes à leur organisation du travail.

→ Comment pourrions-nous favoriser l'émergence de nouveaux outils de communication ?

Faire appel à la multitude via un hackathon

L'idée :

Développer une culture de l'hackathon en faisant venir régulièrement des étudiants développeurs, créatifs, intéressés et volontaires sur le site afin de faire émerger de nouveaux outils de communication répondant aux besoins d'interactions particulièrement soutenus des acteurs.

Les effets attendus :

- élargir les réflexions avec des partenaires,
- favoriser l'innovation,
- répondre précisément aux besoins des acteurs.

→ Comment pourrions-nous passer d'une communication sous tension à une communication fluide et sereine ?

Colorer les mails

L'idée :

Grâce une signalétique simple utilisant des couleurs distinctes (rouge, orange et vert), l'agent sait immédiatement quel est le degré d'importance et d'urgence du mail reçu. Il saura alors prioriser plus facilement ses retours.

Les effets attendus :

- fluidifier le traitement des mails,
- simplifier les interactions,
- tempérer les tensions liées aux attentes de retour.

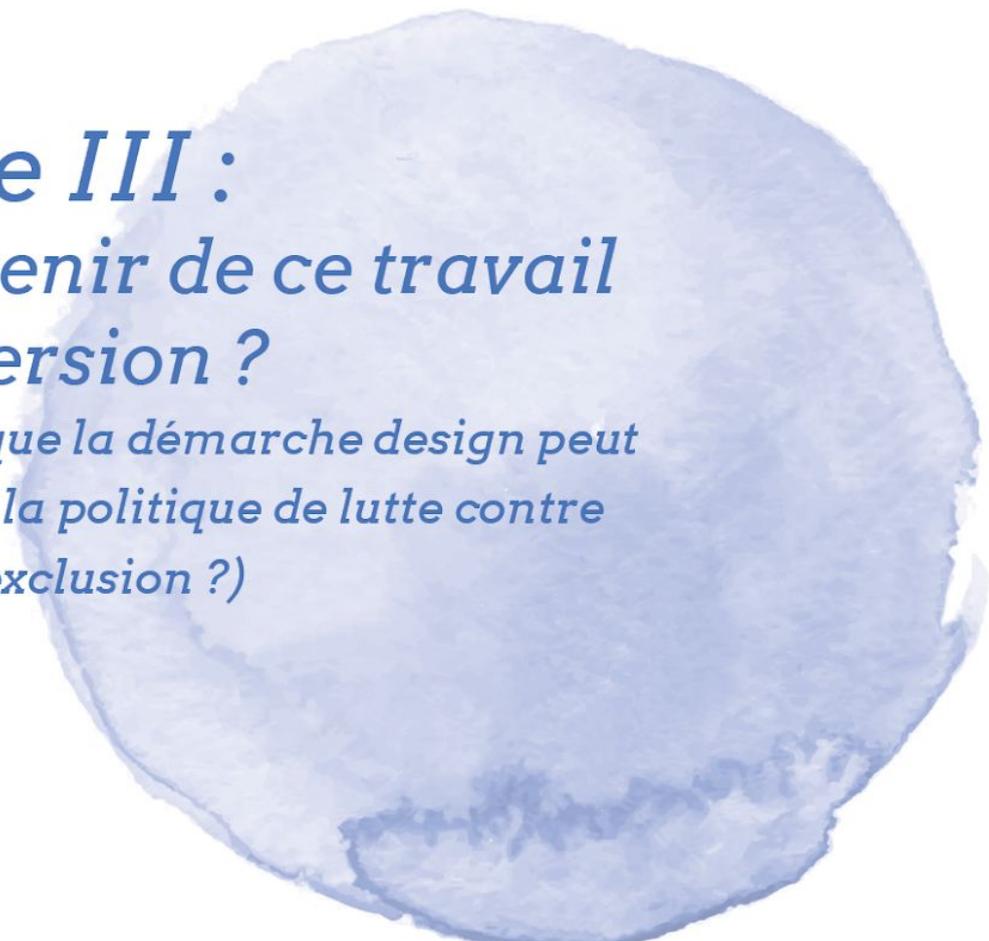
L'étape suivante aurait été de créer un temps collectif (formalisation d'un atelier) avec tous les professionnels rencontrés afin de leur soumettre ces solutions pour les critiquer, les amender, les éliminer, les confirmer, les remettre en question, ...

En effet, l'intérêt de cette méthode des "Solutions Martyres", c'est qu'elle facilite l'expression des professionnels, qui, en critiquant ces solutions, livrent des informations plus concrètes, donnent plus de détails sur leur quotidien et sur leurs besoins. Les professionnels n'ont pas toujours conscience de certains de ces éléments, tant ils sont ancrés dans leur pratique (processus de normalisation professionnelle). Il est donc difficile de les exprimer spontanément. Comme disait Henry Ford : *"si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient , ils m'auraient réclamé des chevaux qui courent plus vite"*.

Dès lors, il est plus facile de critiquer une solution que de faire des propositions, car faire des propositions c'est s'exposer à la critique (rapport à notre ego que nous avons tous).

Ainsi, l'issue de cet exercice aurait permis d'extraire des informations plus précises concernant la culture, les besoins, les difficultés, les envies de ces professionnels pour, *in fine*, dessiner les contours de concepts de solutions correspondant à leurs besoins.

Dans le cadre de ce travail de mémoire que je mène depuis sept mois, l'objectif n'est pas d'aller au bout de la démarche *design* en concevant des solutions, ni même des concepts de solutions. L'objectif de ce mémoire est d'étudier, dans le cadre d'une démarche immersive tirant parti de la pensée *design*, du mode projet ou des outils, ce que le *design* peut apporter à la politique de lutte contre la grande exclusion (et de manière générale, aux politiques publiques).



*Partie III :
que retenir de ce travail
d'immersion ?*

*(qu'est-ce que la démarche design peut
apporter à la politique de lutte contre
la grande exclusion ?)*

A - La démarche *design* pour recueillir des données "sensibles"

Appliquer une démarche *design* implique d'abord et avant tout, une compréhension profonde des usagers, des utilisateurs, des professionnels (qui délivrent un service), de leur activité et du contexte dans lequel cette activité s'inscrit. Ainsi les méthodes utilisées en amont de la phase d'exploration ont pour objectif de comprendre principalement les besoins des usagers et des professionnels, mais également leurs motivations, attitudes, sentiments, culture ou leurs expériences passées.

Écouter ce que les gens disent, observer ce qu'ils font, étudier ce qu'ils créent, constituent alors une phase d'empathie qui sert à recueillir ces informations, à les comprendre et à leur donner du sens. C'est pour cette raison que le *design* se définit par la notion "d'expérience-usager". S'il existe un bon nombre de méthode pour réaliser cette exploration, l'entretien est l'un des meilleurs outils pour comprendre et explorer un domaine en profondeur. Ce fut là le choix que j'ai fait, en débutant mon travail immersif par une longue phase d'entretien (cf. Partie I du mémoire).

Là où la démarche *design* permet le recueil de données "sensibles" (éléments de vécu, de mémoire, de ressentis, ...), les méthodes de conception dans l'action publique, s'appuie principalement voire exclusivement sur le recueil de données objectives (statistiques, données quantifiables et observables, ...). Je ne dénigre pas l'utilisation de ces données objectives, mais je pense qu'elles ne sont absolument pas suffisantes pour répondre aux besoins du public (professionnel compris). Lorsque le responsable du 115 de Paris (Samu Social de Paris) me confie lors de son premier entretien "je trouve qu'on manque gravement d'alternatives et de créativité ; on est trop enterré dans notre fonctionnement", je considère que ces propos ouvrent des perspectives que ne peuvent pas offrir les données "objectives". Avec ce ressentiment qu'il m'a confié spontanément, je me pose la question de savoir "comment pourrions-nous insuffler de la créativité dans leur pratique professionnelle ?"; alors que si on me présente uniquement le propos suivant : "au 115, on ne peut décrocher que 20 % des appels", à moins de prétendre à plus de moyens financier et humain, cela nous amène à être plus pessimistes voire fatalistes.

C'est là un des apports de la démarche *design* : cibler les besoins avec précision grâce aux recueils de données "sensibles".

B - La démarche *design* comme nouvel espace d'imagination

La phase d'idéation qu'offre la démarche *design* constitue l'une des caractéristiques faisant du *design* une discipline renommée pour sa créativité. De très nombreux secteurs (privé/public) utilisent le *design* pour sa capacité d'innovation. En effet, l'idéation est une étape de la démarche *design* qui permet de générer de nouvelles idées en quantité. Durant l'étape d'idéation, l'objectif est de "lâcher-prise" en laissant libre cours à la l'imagination et à la créativité, sans limite et sans jugement. Grâce à des exercices et des méthodes le plus souvent ludiques (*brainstorming, personas, storyboarding, ...*), on amène les individus (usagers, professionnels, utilisateurs) à explorer les possibles, en groupe. Le collectif challenge et repousse les limites dans la création d'idées innovantes. Comme disait Albert Einstein : "*la créativité est contagieuse, faites-la tourner*".

Dans la cadre de ce mémoire, j'ai utilisé la méthode SCAMMPERR (cf. Partie II - B) et malgré des contraintes de temps (45 minutes m'ont été accordées) et de disponibilité des agents (seulement deux professionnels ayant pu répondre à ma sollicitation), ces derniers ont réussi à élaborer 30 "questions innovantes". Grâce à cette session d'idéation, les participants ont cherché dans leur imagination des "solutions" à connecter à leurs réalités (besoins). La démarche *design* offre donc la capacité d'explorer les possibles en créant un espace d'imagination et d'innovation concret. Par exemple, dans ce mémoire une des questions formulées par les professionnels grâce à la méthode SCAMMPERR est la suivante : "*Comment pourrions-nous établir un modèle de communication à la hauteur de celui des bases militaires ?*"

La démarche *design* a permis à des professionnels sociaux acculés dans un contexte d'urgence sociale, d'imaginer de nouvelles perspectives pour répondre à leurs besoins.

À l'heure où les politiques sociales sont largement remises en cause dans notre pays, la démarche *design* ne serait-elle pas un outil pour imaginer et concevoir de nouveaux modèles de politiques sociales ?

C - La démarche *design* pour une mobilisation renforcée des professionnels sociaux

Lors de mes entretiens, j'ai été frappée par l'**enthousiasme** des professionnels que j'ai rencontré. En effet, malgré leurs activités professionnelles extrêmement soutenues, ils ont été particulièrement **attentifs et réceptifs** aux différents exercices que je leur proposais (entretien, cartographie des acteurs, parcours usagers, SCAMMPERR). À l'instar d'immersions *design* que j'avais déjà réalisé lorsque j'étais en stage en 2017 chez *Vraiment Vraiment* (agence *design des politiques publiques*), j'ai à nouveau constaté qu'il s'agissait là d'une démarche qui plaisait aux professionnels. Puisque le parti-pris de la démarche *design* est fondée sur l'expérience des usagers (et/ou professionnels), ces "usagers-professionnels" sont les premiers **collaborateurs**. La démarche *design* permet à ces professionnels et à ces usagers un **empowerment** quant aux réflexions et à la conception de nouvelles solutions. TOUS les niveaux hiérarchiques professionnels sont impliqués dans la démarche et, plus spécifiquement, **les agents de terrain** qui sont au contact du public. En identifiant leurs besoins et en sondant leurs avis et leurs vécus professionnels, la démarche *design* leur accorde un pouvoir et une place centrale, là où en temps normal, il sont cantonnés dans une **posture d'exécution** des tâches. Ils deviennent les principaux acteurs de la **nouvelle stratégie organisationnelle** à établir.

Au-delà, d'une méthode de conception de solutions innovantes, la démarche *design* insuffle une dynamique nouvelle en donnant du pouvoir à ces agents de terrain. Alors que les méthodes de conception dans l'action publique impliquent principalement les techniciens stratégiques (top management), la démarche *design* se positionne davantage sur le terrain.

Conclusion :



Arrivée au terme de ce travail et de cette expérience d'immersion par le *design*, je suis consciente des limites de mon étude.

Comme je l'ai explicité précédemment (Cf. Partie II - C), je ne suis pas allée au bout du processus de conception. Ce n'était pas là l'objectif de ce "mémoire immersif"²⁹. Pour cela, il m'aurait fallu davantage de temps pour procéder à plus d'itérations et à plus de rencontres avec les professionnels. Malgré cela, ce travail m'a donné une vision globale de cette politique et bien plus précise qu'auparavant.

Si je poursuivais ce travail, je confronterais les idées issues des "Solutions martyres" (Cf. Partie II - C) à un large groupe de professionnels pour les critiquer et tirer profit de ces critiques en proposant à nouveaux de nouvelles idées précisées (itérations). Par la suite, j'appliquerais les grandes phases composant la démarche *design*, à savoir, générer un ou plusieurs concepts de solutions, réaliser un prototype, tester, préciser le concept et le prototype, itérer jusqu'à ce que les tests du prototype répondent aux objectifs escomptés, avant d'effectuer la conception et le déploiement de la solution.

Enfin pour clôturer ce travail, je tenais à exprimer en quelques mots comment j'ai vécu cet exercice. Tout d'abord, j'ai eu beaucoup de mal à démarrer ce mémoire. Au début, je n'arrivais pas à stabiliser mon sujet. Compte tenu de mes aspirations personnelles et professionnelles, il était évident que je traiterai d'un sujet concernant l'action sociale ; mais quel public visé ? quel dispositif ? quelle structure ? J'ai passé des mois à tergiverser jusqu'à ce que je lise cet article³⁰ du Parisien qui avait pour titre : "On ne peut décrocher que 20 % des appels" (à propos du 115 de Paris).

C'est là un sujet et un secteur qui m'ont passionné à tel point qu'aujourd'hui, j'aimerais orienter mon activité professionnelle dans ce domaine. J'ai déjà commencé à lancer des candidatures qui donnent lieu à des entretiens.

Si ce mémoire a précisé mes aspirations professionnelles, ça a aussi été un travail difficile, notamment en raison du caractère "*work in progress*" de la démarche *design*. En commençant ce travail, j'étais frustrée de ne pas savoir quelle en serait l'issue. Pourtant c'est la définition même de l'exploration ! Bien que nous ayons été mis en garde à ce sujet lors de nos cours à l'ENSCI, j'ai eu du mal à me faire confiance et j'avais besoin d'être réassurée, principalement lorsque je passais une étape (par exemple entre la phase d'entretien et la phase de définition de la "problématique", ...). J'ai eu la chance de pouvoir compter sur mes directrices de mémoire qui ont toujours pris le temps de m'orienter et de me rassurer dans ces moments de panique.

Si la démarche *design* est en tout point différente des méthodes de conception que j'ai pu mettre en oeuvre en administration publique, à l'issue de cette expérience, je

²⁹ Guide pour l'évaluation des mémoires, Mémoire de type 3 immersif

³⁰ Cf. introduction du mémoire

peux dire que j'ai grandement confirmé mon attrait pour cette méthodologie de projet. Selon moi, elle est particulièrement adaptée (grâce à la dimension "expérience usager" qui cible précisément les besoins des usagers) aux politiques publiques et plus encore aux politiques sociales qui visent des publics fragilisés, dont il conviendrait d'identifier les besoins pour concevoir des solutions toujours plus cohérentes.



Massira Chérif

massira.cherif@gmail.com

06 44 91 95 03