

Résumé long

Proposition Programme IDEA (Centrale Lyon – EM Lyon)

Marie Goyon (anthropologue, MCF ECL, responsable SHS Programme IDEA)

Sébastien Poussielgue (designer, enseignant ECL, responsable Fablab et Projets Programme IDEA)

Etudiants diplômés du Programme (M. Aussedat, Magali Ballet et C. Schoofs)

« Design Thinking en contexte interculturel : l'expérience P3, Innovation sociale – Programme I.D.E.A. »

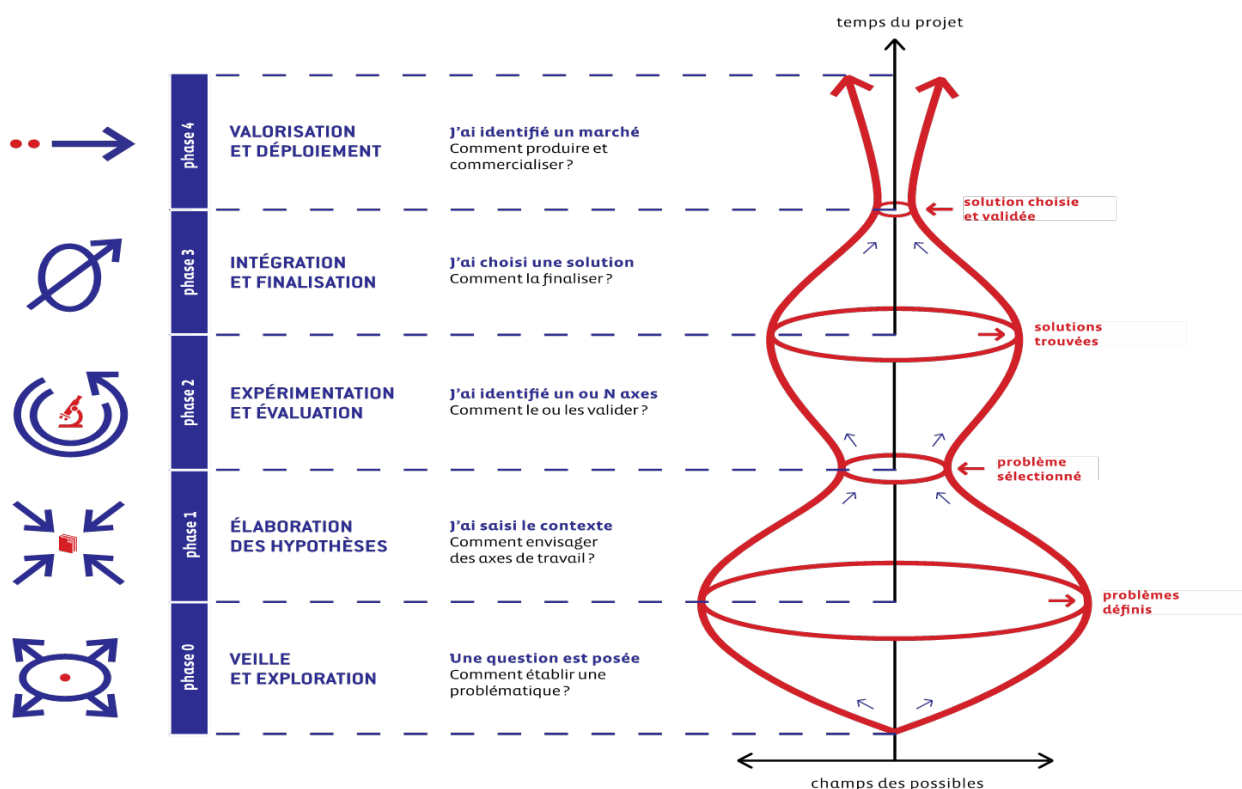
Nous proposons d'articuler une communication polyphonique (enseignants et étudiants) et un workshop, à destination des participants aux ARD mais également ouverts aux ONG locales. – ?

Notre contribution porte sur une analyse de pratique et retour d'expérience à partir d'un dispositif pédagogique mis en place dans le cadre de la 1ère année du diplôme niveau Master, IDEA (Innovation Design Entreprenariat et Arts) délivré par ECL et EML (France). IDEA met en place une pédagogie pluridisciplinaire par le projet (Dewey 2011), s'appuyant sur la posture du Design Thinking et visant à former des consultants et gestionnaires de projets d'innovation.

Depuis 2013, le programme I.D.E.A. a pour particularité d'être financé par l'ANR (Agence Nationale pour la Recherche) dans le cadre de son programme IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes). Le design thinking, dans ce contexte pédagogique, constitue le socle méthodologique de l'approche du corps enseignant comme des étudiants, et un fablab pédagogique vient appuyer cette démarche d'expérimentation et transmission horizontale des connaissances (Mieyeville et alii, 2015).

Le design thinking doit ici être entendu à la fois comme un état d'esprit et comme une méthode de gestion de projet, reposant sur le questionnement critique et la veille approfondie (recherche pluridisciplinaire et contextes de l'innovation), la prise en compte des usages à toutes les étapes de conception comme de réalisation, le prototypage rapide et l'itération.

Schéma DTG –IDEA



En effet, la pédagogie du programme est conçue pour être la plus dynamique, expérientielle, itérative et pluridisciplinaire possible, dans ses étapes de conception comme de mise en place. Les cours et les temps de projets sont donc conçus en équipes pluridisciplinaires et peuvent être amenés à se modifier en réaction aux contraintes et retours d'expériences. Ces derniers sont variés et recomposent toutes les valeurs et champs d'application du Design Thinking : aussi bien dans l'application aux projets académiques qu'en entreprise. En effet l'équipe enseignante mène dans les entreprises partenaires (grands comptes, PME, start-ups...), des formations au Design Thinking et des actions de conseil en innovation, tandis que des stages étudiants (6 mois) sont également effectués en entreprise en deuxième année. Ces allers-retours avec le monde de l'entreprise et des politiques publiques sont considérés comme fondamentaux afin de maintenir une approche ancrée dans le réel, qui vise clairement un « design pour le monde réel » (Papanek, 1971).

Les étudiants sont formés sur la base d'environ 800 heures de projets (à destination académique et à destination du grand public), majoritairement en groupe, sur les deux années du programme. L'apprentissage par le faire (learning by doing), l'expérimentation (Do It Yourself) et l'apprentissage collectif (learning with others) constituent les valeurs piliers de la pédagogie.

C'est donc en accord avec l'un des principes « classiques » du Design Thinking, qui considère l'humain au centre des valeurs de l'innovation (Brown, 2009), que la première année du Programme IDEA prévoit une mission d'innovation sociale réalisée durant trois mois à l'international, en priorité vers des pays en voie de développement, en prise directe avec les acteurs locaux de l'innovation et de l'action sociale. On s'inscrit ici dans la tradition anglo-saxonne du « social design », orienté vers la

résolution de problèmes adressant des populations particulièrement vulnérables et victimes d'injustices dans leurs accès aux « fondamentaux » : droits, eau, santé, éducation...

Les quarante étudiants prospectent pendant plusieurs semaines afin de trouver un organisme d'accueil (association, entreprise, ONG, institution...), et affinent avec l'équipe pédagogique et l'équipe projet sur place, une offre de mission qui leur permette de répondre à la fois aux objectifs d'innovation sociale¹ et à la mise en place d'une démarche de Design Thinking. Le projet doit donc répondre à un besoin social identifié et être co-construit puis pérennisé avec les acteurs locaux.

Les points communs entre Design Thinking et innovation sociale (selon ci-dessous les critères du Conseil supérieur de l'Economie sociale et solidaire - CSESS) sont ainsi abordés en profondeur, dès l'amont de la mission. On peut les mettre en miroir, objectifs de l'IS / moyens et méthodes du DTG :

Objectifs Innovation sociale	Moyens Design thinking
Réponse à un besoin social mal satisfait	Usager au centre : prendre en compte la réalité des usages / Veille de contexte
Génération d'autres effets positifs	Modèle incluant les trois sphères : viabilité, faisabilité, désirabilité
Expérimentation et prise de risque	Questionnement critique du brief, expérimentation et prototypage
Implication des acteurs concernés	Implication des usagers dans toute la chaîne de valeur du projet

D'abord apprise et appliquée dans un contexte protégé (cadre académique) et familier (cadre culturel habituel) les étudiants vont donc faire l'expérience de la méthode dans un écosystème complexe réel et avec des références culturelles qui leur sont étrangères. Pour cela, ils vont s'intégrer dans les équipes d'entreprises et organisations locales intervenant dans des domaines comme la santé, l'éducation, l'art, le développement durable ou encore l'innovation technologique.

Les objectifs pédagogiques de ce projet *P3-Innovation sociale* sont résumés ainsi dans le livret pédagogique :

- « -être en mesure de mener un projet en contexte interculturel (savoir-faire et savoir-être)
- savoir rompre avec les prénotions pour approfondir la connaissance d'un terrain, d'une culture
- connaître les enjeux relatifs aux contextes locaux/globaux
- savoir exercer une prise de recul critique quant à son action et aux actions de « développement »
- savoir évaluer et co-construire l'acceptabilité sociale et culturelle d'un projet d'innovation »

¹ « Innovation sociale : Le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales (...) en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment utilisateurs et usagers »
> *Guide de l'innovation sociale*, Commission Européenne, 2013.

Pour permettre d'atteindre ces objectifs, les étudiants sont formés en amont de la mission par un cours d'anthropologie et sociologie sur l'interculturalité (12h CM) et leurs tuteurs français qui les suivront à distance durant leur stage reçoivent également une formation centrée sur l'interculturalité et le DTG pour l'innovation sociale.

On constate ainsi que tout au long de la construction de ce dispositif pédagogique inédit (qui a nécessité des réajustements multiples depuis sa création en 2013), il s'est avéré nécessaire de procéder à l'hybridation et l'adaptation de plusieurs cadres et outils disciplinaires : sciences humaines et sociales, référentiels politiques et techniques d'innovation sociale, approches économiques et design. Il ne s'agit donc plus réellement ici de Design Thinking au sens commun du terme mais plutôt de ce qu'il serait possible d'appeler d'un « design thinking social » ou innovation sociale par le design thinking (pour reprendre la ligne de l'université de Nîmes décrite par Alain Findeli, « innovation sociale par le design »). Le Design Thinking s'inscrit ainsi dans ce que devrait être tout acte de design :

« Toute pratique se réclamant du design est nécessairement sociale, en ce sens qu'un de ses problèmes fondamentaux consiste à mettre en œuvre une anthropologie sociale et philosophique de l'appréciation de la vie ordinaire dans le monde, c'est-à-dire de la vie en compagnie des objets, des lieux, des services, des institutions et des organisations. » (Gauthier et alii, 2015)

Des principes fondamentaux du « design social » comme le fait de repenser les usages, d'innover culturellement mais aussi de transformer socialement, globalement d'œuvrer à rendre le monde plus « habitable » (Findeli), sont bien retrouvés dans l'approche présentée ici. Les valeurs portées par la posture et les méthodes du Design Thinking (originellement développées dans un cadre très occidental) doivent donc ici être relues et adaptées à la lumière de cet exercice particulier de travail dans des équipes multiculturelles, pour des champs d'application et des populations culturellement très variées, dont les valeurs et références sont parfois vraiment très éloignées de celles des étudiants, pourtant en situation de maîtres d'œuvre des projets.

Il nous paraît dès lors particulièrement intéressant d'interroger la pertinence *trans*-culturelle du dispositif, à travers la comparaison de missions menées par les étudiants.

Plusieurs exemples de missions seront évoqués (Afrique, Asie, Amérique du Sud) afin de donner un panorama des problématiques qui peuvent être abordées.

Deux cas de missions menées en 2015 en Inde seront particulièrement détaillés : la mission de Mathilde Aussedat, dans une association d'insertion par le travail de personnes handicapées, qui a développé un projet de dynamisation sociale et économique par la permaculture ; et la mission de K. Boiron et Y. Hecquet, qui ont développé un nouveau modèle technique et économique de poêle à bois, avec des impacts sur la santé des femmes (fumées toxiques) et la préservation des ressources environnementales locales (Himalaya).

Le projet de Mathilde Aussedat visait l'empowerment des personnes accueillies par l'association, en situation de vulnérabilité sociale et économique à cause de leur handicap réel ou perçu : le projet devait passer par la commercialisation de confitures de mangues. En effet, l'association basait son modèle économique sur une activité assez cloisonnée, exploitation d'une plantation de mangues puis fabrication et vente de confitures. Les bénéficiaires « résidents » demeuraient assez passifs et n'accédaient pas réellement à une autonomie financière ou sociale (pas de sortie hors de l'exploitation par exemple, et peu de visiteurs sur place). Par une veille DTG approfondie, une analyse interculturelle des contextes et un habile travail d'intéressement des acteurs (y compris ONG d'accueil), Mathilde a élaboré, en se basant sur une collecte des savoir-faire et connaissances vernaculaires inexploitées des « résidents », un jardin en permaculture. Projet de prime abord très « modeste », ses impacts

secondaires furent pourtant majeurs. Les résultats consistèrent une visibilité accrue de l'association, un gain de visiteurs donc de ventes et de revenus, une valorisation en interne et en externe des compétences des usagers, avec un parcours d'ascenseur professionnel. Pour pérenniser, un processus de « mesure » de bonne santé du jardin, une feuille de route ainsi que des outils de communication et valorisation ont été co-crésés et remis entre les mains des résidents.

Image Jardin Mathilde

Le projet de Yohan Hecquet et Killian Boiron visait la finalisation d'un cahier des charges technique, le déploiement opérationnel et la mesure de l'adoption d'un nouveau modèle de poêle à charbon pour des communautés villageoises himalayennes. Yohan et Killian ont finalement remis à plat l'ensemble de la mission après enquête de terrain. En effet, ils ont vite constaté des écueils dans la prise en compte des usages et des contextes réels d'usage : le nouveau modèle de poêle était inadapté aux pratiques de cuisine des femmes (trop haut) et ne prenait pas en compte la haute toxicité des fumées produites ainsi que l'exploitation irraisonnée des ressources que le combustible impliquait. Ils ont donc proposé une autre solution technique prenant en compte les usages ainsi que les dimensions sanitaires et environnementales. Devant la réticence au changement de leur organisme d'accueil, ils ont trouvé d'autres acteurs locaux qui sont devenus porteurs du projet, ayant ainsi pour impact secondaire l'empowerment d'une communauté locale d'artisans et de femmes, sensibilisés à la gestion durable de leurs ressources et dévoués à la conception, fabrication et vente du nouveau poêle.

Images poele Yohan et Killian

Ces deux cas, par-delà les différences d'objets traités, de populations bénéficiaires ou de contextes géographiques, permettent de faire ressortir et comparer des dimensions significatives de la gestion de projet social par le Design Thinking.

Outre la capacité critique et la recontextualisation culturelle durant la phase de veille (étape fondamentale du Design Thinking, applicable et prouvant son utilité en toute circonstance et contexte), un premier trait majeur à souligner est la complexité des jeux d'acteurs sur le terrain entre ONG, pouvoirs publics, entreprises et usagers et la difficulté pour l'étudiant – consultant « junior »- de trouver sa place dans cet écosystème, fait de réalités parfois douloureuses ou déconcertantes. Ceci n'est en soi pas propre à une situation d'interculturalité. Par contre, les deux expériences ont également amené les concernés à éprouver de véritables chocs culturels et ont donc nécessité un grand travail de décentrement, de relativisme culturel et d'inventivité pour élaborer des stratégies d'action adaptées.

Dans ce cadre, la discipline « naturellement » convoquée pour comprendre les dimensions culturelles du projet est l'anthropologie et en particulier, la pratique ethnographique, c'est-à-dire le travail de terrain (immersion, observation, description). Le principe fondamental de l'approche sera alors le suivant : le double mouvement de décentrement réflexif que l'on peut formuler ainsi : « Rendre étranger ce qui nous est familier et rendre familier ce qui nous est étranger » (Iapantine, 1996). Cette posture leur a permis de créer la possibilité d'une observation et d'un dialogue égalitaire, dans la pratique du projet.

Ces deux cas sont représentatifs d'un constat majeur dressé au fil des ans : c'est dans ce type de contexte aux incertitudes, risques et contraintes fortes que le design thinking, allié à une bonne connaissance de la posture et des outils de l'anthropologie, révèle toute sa valeur et démontre son potentiel d'adaptation.

C'est effet en particulier grâce aux outils de l'ethnographie (observation, empathie, analyse des contextes culturels et des jeux d'acteurs), que la réflexivité et l'agilité sont rendus possibles et utiles pour l'étudiant (personnellement) comme pour le projet (collectivement). Ils permettent généralement de « rebondir » face à une situation de blocage par les acteurs ou d'impuissance ressentie par l'étudiant-gestionnaire de projet.

On retiendra par exemple les vertus de la tenue du « carnet de terrain » (outil privilégié de l'ethnologue) qui permet par exemple de relativiser ou comparer certaines expériences d'altérité dans les pratiques quotidiennes et offre par sa relecture une prise de recul qui permettra par la suite la proposition d'un angle d'attaque inédit dans le projet.

On soulignera également l'intérêt d'un outil comme celui de la cartographie d'acteurs permettant par exemple de repérer des alliés inattendus ou de mettre à jour des liens d'intérêts tacites impactant la bonne marche du projet (financements, contrats, influences...).

On évoquera enfin la démarche d'observation et les entretiens qualitatifs menés tout au long de l'immersion qui permettent d'identifier par exemple des groupes sociaux implicites (et toutes les normes ou interdits qui régissent leurs relations avec d'autres) ou encore des moments culturellement propices (fêtes locales où les distinctions de classes sociales sont moins fortes, moments de la journée où les femmes sont réunies sans présence des hommes et où la parole est libérée etc...).

Enfin, élément majeur observé dans les deux cas analysés et significatif pour l'innovation comme le design social, le dispositif mis en place a permis d'offrir une capacité d'agir à des acteurs *outsiders* (les usagers directs –personnes handicapées dans les premier cas et femmes en cuisine et artisans-ingénieurs locaux dans le cas des poêles). Dans les deux cas, au départ négligés par les acteurs des associations en charge du projet, placés dans des situations d'attente, de « bénéficiaires », ces acteurs ont été, grâce à la démarche DTG suivie, réintroduits comme *insiders*, voire comme porteurs de projet à la place des chargés de projets initiaux dans le deuxième cas.

Le design dans cet exemple a donc touché la portée globale du projet, dans son organisation sociale et économique, provoqué des effets secondaires et élargis sur les communautés et même nécessité un transfert vers des acteurs directement concernés, usagers du produit/service. Ces aspects de la méthode nous paraissent donc pouvoir être retenus comme des exemples de modèles de transférabilité et d'adaptation aux situations d'interculturalité. Le Design Thinking tel qu'il est pratiqué en tout cas dans le cadre de ce dispositif, a en effet la vertu de traiter le sujet en allant s'attaquer aux causes et non en traitant des symptômes. Il remet en chantier les paradigmes aussi bien sociaux, politiques qu'économiques ou technologiques et permet ainsi de répondre aux enjeux systémiques que suppose l'innovation sociale, en tenant toujours compte des spécificités culturelles.

Enfin, nous proposons d'ouvrir également une piste de réflexion sur les transferts « inverse » qui peuvent s'opérer du « Sud » vers le « Nord » à travers des postures comme celles du mouvement Jugaad (2012) et leur résonance avec les problématiques actuellement soulevées par les entreprises, les politiques publiques et mouvements citoyens en Occident. Mathilde Aussedat et Magali Ballet notamment proposerons un retour d'expérience à ce sujet.

L'une a poursuivi en deuxième année une mission en France sous cet angle, inspirée et nourrie par son stage en Inde. Elle a ainsi proposé des solutions basées sur un transfert de compétence du Sud vers le Nord dans le cadre d'un site collaboratif, dans le domaine du handicap et le partage de pratiques ingénieuses des aidants familiaux. Magali Ballet présentera, elle, son expérience entrepreneuriale, inspirée par les pratiques d'économie ressourcielle et forte de l'expérience de son stage d'innovation sociale aux Philippines

NB : (cette partie a été réajustée à cause du changement de dernière minute concernant notre proposition de workshop et ne peut pas encore être rédigée à ce moment = rebouclage nécessaire avec étudiants, non disponibles cette semaine)

Bibliographie

Atlani-Duault Laëtitia, Vidal Laurent, ss. Dir., Anthropologie de l'aide humanitaire et du développement. Des pratiques aux savoirs, des savoirs aux pratiques, Recherches sociologiques et anthropologiques, Armand Colin, Paris, 2009.

Brown Tim (2009), Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, NY: Harper Business.

Dewey John (2011), Démocratie et éducation [1916] suivi de Expérience et éducation [1938], Paris, Armand Colin.

Findeli Alain, Le design social, En ligne : <http://sfe-asso.e-monsite.com/medias/files/le-design-social-par-alain-findeli.pdf> , consulté le 10/10/2016.

Gauthier Philippe, Proulx Sébastien, Vial Stéphane, « Manifeste pour le renouveau social et critique du design », Le design, Paris, Presses Universitaires de France, «Que sais-je ?», 2015, En ligne : www.cairn.info/le-design--9782130620433-page-120.htm consulté le 10/10/2016.

Laplantine François (1996), La description ethnographique, Paris, Nathan Université - 128

Mieyeville F., Peche JP, Goyon M. et Silberzahn P., (2015) "Renewing Design Teaching: Learning from an Innovative Graduate Programme", The Virtuous Circle, Design culture and experimentation, Cumulus Milano, June 2015, 1375-1386.

Papanek, Victor (1971). Design for the Real World: Human Ecology and Social Change, New York, Pantheon Books.

Radjou, N, Prabhu, J. et Ahuja, S. (2012), Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, John Wiley & Sons.

Social innovation Guide, Guide de l'innovation sociale, Commission Européenne, 2013. En ligne, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=fr> , consulté le 10/10/2016.