

# APPEL À CONTRIBUTION : LE DESIGN APPLIQUÉ AUX POLITIQUES PUBLIQUES : RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PERSPECTIVES POUR DEMAIN

<b>Titre de votre contribution :</b> Le design dans les politiques de santé : expérience d'un laboratoire intégré aux hôpitaux psychiatriques de Paris
<b>Auteurs de la contribution (Prénom, nom, fonction et coordonnées complètes)</b> Marie Coirié responsable du lab-ah <a href="mailto:m.coirie@ghu-paris.fr">m.coirie@ghu-paris.fr</a> 01.45.65.82.94  Coline Fontaine cheffe de projet au lab-ah <a href="mailto:c.fontaine@ghu-paris.fr">c.fontaine@ghu-paris.fr</a>
<b>Structure :</b> lab-ah (laboratoire de l'accueil et de l'hospitalité) du Groupement Hospitalo Universitaire de Paris psychiatrie et neurosciences
<b>Secteur d'activité :</b> Design intégré à la fonction publique hospitalière
<b>Ressources et références :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• la Fabrique de l'hospitalité des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg,</li><li>• Helix design Center,</li><li>• la 27e Région.</li></ul>



Le design peine à se développer dans la fonction publique hospitalière, faute de soutiens politiques forts et faisant les frais d'un système sous tension permanente. En France, on compte seulement deux laboratoires intégrés à des hôpitaux associant des designers : la **Fabrique de l'hospitalité** des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, initiée en 2001 sous la forme d'une délégation à la culture et le **lab-ah** du Groupement Hospitalo-Universitaire de Paris psychiatrie et neurosciences, né en 2016.

Nous présenterons ici l'expérience "en cours" du lab-ah, le contexte de sa mise en place et ses perspectives de développement dans l'institution à laquelle il est rattaché.

### **Emergence d'un laboratoire intégré de design et culture**

Le lab-ah est né du souhait de la direction de l'hôpital Sainte-Anne à Paris d'associer à la création d'un nouvel établissement - fusion des hôpitaux psychiatriques de Sainte-Anne, Maison Blanche et Perray-Vaucluse - une réflexion de fond sur la culture, l'accueil et l'hospitalité. Comment définir et mettre en oeuvre une politique d'accueil dans les services de psychiatrie ? Comment y associer l'expérience et les compétences des patients, familles et professionnels ? L'hospitalité, valeur fédératrice à l'hôpital, peut-elle éclairer et donner du sens à la période de changement et d'incertitude qui accompagne toute fusion d'établissement ? Il est intéressant de noter dans ce contexte que le design n'était pas directement visé dans la commande initiale, confiée à une spécialiste de la mise en oeuvre des politiques culturelles à l'hôpital, Carine Delanoë-Vieux. C'est donc **à travers le prisme de la culture** que le design a fait son entrée aux hôpitaux psychiatriques de Paris, avec les recrutements des designers Marie Coirié (co-fondatrice recrutée en 2016), Coline Fontaine et Benjamin Salabay (en 2018). Aux Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, ce sont également deux responsables culturelles qui sont à l'origine de la Fabrique de l'hospitalité, laboratoire de projets qui rassemble une communauté de designers externes.

Fondé sur le **croisement de compétences du design et de la culture**, le projet du lab-ah vise à renouveler les formes de l'hospitalité en psychiatrie à travers des projets créatifs, réflexifs et participatifs menés dans les services avec les patients, les familles et les professionnels. Au démarrage, la plupart de ces projets se sont appuyés sur le vaste programme de chantiers prévus dans les 94 sites de l'établissement.

### **Le lab-ah intégré à la gouvernance de l'établissement**

La négociation qui a précédé l'installation du lab-ah dans l'établissement a posé ses bases stratégiques : **un laboratoire intégré à vocation durable, directement rattaché à la direction générale de l'établissement et membre du comité de direction**. Dans ce cadre, il faut rappeler que c'est bien le contexte de la fusion qui a permis la création de ce laboratoire pérenne animé par 4 professionnels spécialisés et présents à temps plein.

Quelques semaines après sa création, le lab-ah s'est vu attribuer un directeur référent, en la personne du directeur général de l'hôpital de Maison Blanche et futur directeur général adjoint du GHU Paris -

psychiatrie et neurosciences, Lazare Reyes. Celui-ci s'est trouvé très intéressé par le champs d'action d'une discipline qu'il connaissait mal et qu'il a décidé de mieux cerner en s'inscrivant sur les conseils de l'équipe du lab à la formation conjointe entre l'ENSCI et l'ENA portant sur l'innovation publique. Ce faisant, M. Reyes est progressivement devenu un réel **promoteur interne de la démarche** et ce, au plus haut niveau hiérarchique dans l'établissement. L'intérêt grandissant de la direction pour les propositions et les réalisations du lab-ah nous a permis de bénéficier d'une grande liberté d'action, point assez rare dans un tel contexte pour être développé ici.

### **Se développer dans l'écosystème hospitalier**

Pour commencer, il avait été convenu que le lab-ah communiquerait peu tant en interne qu'en externe sur son existence pendant sa première année. L'objectif était de **tester au préalable la réception** du projet et des compétences de l'équipe sur le terrain à travers les projets sur lesquels nous avons été mandatés. En effet, le recrutement d'une responsable culturelle et d'une designer alors même que l'établissement peine à recruter des professionnels de santé et qu'il aborde sa fusion représentait une réelle prise de risque. Nous avons donc jugé prudent de ne pas communiquer avant d'avoir des premiers résultats à présenter. Ainsi, nous avons pu profiter d'être en permanence dans les services à la rencontre des patients, familles, professionnels de santé, cadres, services administratifs et services supports et de développer in situ des formats de travail adaptés aux attentes, besoins et désirs des différentes communautés de l'établissement.

Au terme de cette année de travail, nous avons commencé à **gagner la confiance des professionnels**, c'est à dire à voir notre travail plébiscité par les équipes, à recevoir de nombreuses demandes d'accompagnement et à constater l'absence de contestation - et parfois même le soutien - de la part des organisations syndicales.

De plus, nous avons eu toute liberté pour **inventer des formats de travail**, combinant la réponse à des commandes institutionnelles sur lesquelles nous étions mandatés à des propositions de projets prospectifs relevant de l'hospitalité. C'est ainsi que nous avons pu amorcer une recherche-action sur les utilisations possibles du son et de la musique dans les unités de psychiatrie, interroger la place de la sensorialité dans les services de soin à travers la question du repas à l'hôpital, expérimenter de nouvelles façons de préparer les déménagements des services de soin, souvent traumatisants pour les patients ou encore organiser un "Bibliomix", workshop de prospective participatif dans la bibliothèque médicale de Sainte-Anne, un format qui sera prochainement reconduit à la DRH.

Enfin, nous intégrons depuis le début **des écoles de design** dans les projets à travers des workshops, séminaires ou suivis de diplômés d'étudiants. Ces formats académiques sont bénéfiques tant pour nos professionnels qui découvrent la discipline et les méthodes du design "en faisant", à travers un projet qui les concernent, que pour les étudiants qui pour la plupart découvrent un nouveau monde : l'hôpital, ses contraintes et ses contrastes et surtout la possibilité d'y mener des projets en tant que designer. En effet, si les écoles de design s'intéressent aux secteurs porteurs tels que celui des personnes âgées, des

équipements médicaux et de bien-être ou encore du bio-design, elles ne préparent pas suffisamment les étudiants à travailler dans des établissements de santé au contact des usagers et des professionnels. De plus, les étudiants en design sont étrangers à ce qui peut constituer la culture institutionnelle, au delà d'ailleurs du seul secteur de la santé. Les cours d'initiation à la sociologie du travail, aux sciences politiques et aux affaires publiques sont encore insuffisamment dispensés dans les écoles de design, d'où une difficulté subséquente des recruteurs dans la fonction publique à identifier des candidats capables de porter une vision stratégique du design au sein de leurs institutions.

### **Intégrer durablement une nouvelle fonction**

En effet, l'enjeu pour les designers dans le contexte des politiques publiques, qu'ils soient intégrés ou extérieurs aux institutions, se situe bien au niveau de la **stratégie du design**. En d'autres termes, trouver les leviers pour intégrer durablement une nouvelle fonction qui aura fait les preuves de sa complémentarité, de son efficacité et de la pertinence de son approche philosophique et méthodologique face aux enjeux contemporains de l'action publique. Une discipline nouvelle mais qui aura résisté à l'effet de mode, porté par l'engouement actuel des managers pour le "design thinking" et plus généralement les approches qui réduisent le design à une méthode.

Une première approche concrète pour adresser cette question réside dans la **sensibilisation des directions au design** pour favoriser un co-portage de la démarche et développer la sensation d'un "espace partagé" où la créativité ne repose pas dans les seules mains des designers. Dans ce sens, le lab-ah a proposé très tôt l'**adhésion du GHU à La 27e Région** afin de l'intégrer à la dynamique nationale autour de la transformation de l'action publique. Cette adhésion a généré une prise de conscience plus large au sein de l'établissement et, pour certains directeurs, le désir politiques publiques. Cette journée a été l'occasion de fédérer les envies de changement pour certains directeurs et de mettre à plat les appréhensions et les résistances pour d'autres.



Dans le même temps, nous avons commencé à proposer à des directions de **co-porter des projets** en participant ensemble à des appels à projets. Le programme “Défi Carte Blanche” lancé par la DITP à la fin de l’année 2018 a ainsi constitué une première occasion de porter avec la Direction des achats et de la logistique (DAL) un projet autour de l’expérience du repas, repas dont la DAL porte la compétence. La candidature puis la mise en oeuvre du projet lauréat nous a donné l’occasion d’apprendre à travailler ensemble et à développer des modalités d’action communes, depuis la gestion de projet jusqu’à l’élaboration d’une vision pour le projet. Cette expérience nous porte à croire que la formation-action réciproque des partenaires internes et du d’aller plus loin avec ce nouveau partenaire. Nous avons donc organisé avec l’aide de la 27e Région un séminaire de direction dédié à la découverte des processus d’innovation dans les

laboratoire de design est la meilleure manière d’essaimer la démarche tout en se fondant dans les habitus de l’institution.



A travers son intégration à l'hôpital, l'équipe du lab-ah se trouve face au double défi de demeurer "dedans et dehors", c'est à dire conserver sa capacité à repenser les cadres et les codes de l'institution tout en agissant de l'intérieur. Cultiver une posture de "touriste éclairé", capable de s'émerveiller comme de s'indigner en connaissance des leviers institutionnels possibles pour agir. Evidemment, cette posture est parfois impossible à tenir, c'est pourquoi les commandes de prestations extérieures sont essentielles. Le regard exogène, neuf et non-partisan associé à la libre parole des partenaires externes participe de la capacité des équipes intégrées à innover et donc soutient leur développement. Pour conclure, on peut donc dire que cet indispensable pied à terre dans l'institution ne suffit pas et qu'un écosystème de coopérations internes et externes doit s'articuler autour des laboratoires intégrés pour favoriser leur pérennité.