



La *Public Factory*, un tiers-lieu de formation-recherche-action dédié à traiter des *Wicked Problems*

Contacts :

Martine HUYON – Ingénieure de recherche à Sciences Po Lyon, responsable de la Public Factory, membre du laboratoire Triangle (UMR 5206) – Sciences Po Lyon, 14 avenue Berthelot - 69365 Lyon cedex 07 - martine.huyon@sciencespo-lyon.fr

David VALLAT – Professeur des Universités en stratégie à Sciences Po Lyon, directeur académique de la Public Factory, membre du laboratoire Magellan (EA 3713 – iaelyon School of Management) – Sciences Po Lyon, 14 avenue Berthelot - 69365 Lyon cedex 07 - david.vallat@sciencespo-lyon.fr

Description du dispositif

En septembre 2018, Sciences Po Lyon a créé une « **Public Factory** » qui se définit comme un tiers-lieu pédagogique d'innovation publique¹ dont les objectifs renouent avec les ambitions originelles des Instituts d'Études Politiques (IEP) : mettre en débat l'action publique et contribuer à ses évolutions en participant, par la formation et la recherche en sciences humaines et sociales, à la construction de ses nouveaux horizons.

Le fonctionnement de la Public Factory est inédit dans le modèle pédagogique des IEP. Il s'agit en effet de proposer aux étudiants de 4^e année de l'école (et des écoles et universités partenaires²) de prendre part à des projets portés par des acteurs publics (institutions, collectivités principalement), des associations, des citoyens ou des opérateurs de service public. Notre approche scientifique sous forme de **recherche-action** procède d'une volonté de produire des connaissances actionnables en se situant dans la lignée de Kurt Lewin lorsqu'il indique : « Research that produces nothing but books will not suffice »³.

¹ Vallat D. (2017), « Les tiers lieux 2.0, une nouvelle façon d'appréhender le monde ? », *The Conversation*, <https://theconversation.com/les-tiers-lieux-2-0-une-nouvelle-facon-dapprehender-le-monde-76723>

² notamment les universités Lyon 2, Lyon 3, Jean Monnet St Etienne, l'ENS de Lyon, et des écoles d'arts et de design comme l'ESADSE et STRATE

³ Lewin K. (1946), "Action research and minority problems", *Journal of Social Issues*, vol. 2, n°4, p.p. 34–46.).

Les sujets de travail sont des problématiques d'intérêt général complexes pour lesquelles les sciences humaines et sociales peuvent apporter des **connaissances contextualisées utiles**.

Il s'agit de faire comprendre aux étudiants, aux citoyens, aux partenaires, que la prise de décision stratégique (celle qui est justement en jeu dans les politiques publiques) se fait en **situation d'incertitude**⁴ et qu'il est nécessaire de se former et d'utiliser **les outils de la pensée complexe**⁵ pour y faire face.

Le fait que les politiques publiques traitent de **problèmes complexes** (*wicked problem*)⁶ n'est pas nouveau. En revanche l'accumulation de ces problèmes crée énormément d'instabilité.

La Public Factory vise à apporter des pistes de solution à ces problèmes complexes en les **contextualisant** tant d'un point de vue académique (revue de littérature sur le sujet) que pratique (enquêtes de terrain, atelier de *design thinking*, etc.).

Les sciences humaines et sociales sont mobilisées par les encadrants académiques des projets et sont associées aux disciplines créatives de type design et aux immersions sur les territoires (de type ethnographique) pour renforcer la participation de chaque partie prenante au processus de création de connaissances collectives.

En cohérence avec la mobilisation de la recherche pluridisciplinaire au sein de Sciences Po Lyon via ses laboratoires TRIANGLE, ELICO, AIO, la Public Factory suscite en effet, **à partir du projet**, la rencontre entre **méthodologies scientifiques** issues des sciences humaines et sociales et **savoirs d'action** et d'expérience des acteurs de terrain.

L'enjeu du dispositif est triple :

- **créer le dialogue** entre citoyens, enseignants-chercheurs et étudiants de l'écosystème universitaire de l'école autour de problématiques publiques complexes nécessitant une diversité d'approches. Cela contribue à ouvrir les participants à la pensée complexe et à faciliter la construction, l'appropriation et la transformation de l'action publique par la prise de conscience de l'impossibilité de trouver une solution unique ; le tâtonnement est la norme en situation d'incertitude ;
- **sensibiliser à la démarche scientifique**, seule à même de faire consensus pour traiter de problèmes complexes et faire accepter les propositions ;
- **et produire en commun des connaissances contextualisées**⁷ afin d'accompagner la résolution de problématiques publiques soumises à un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Dans ce cadre, **les apprenants de la Public Factory sont autant les étudiants** (actuellement 120 étudiants et près de 300 depuis le lancement du dispositif), **que leurs encadrants** (enseignants-chercheurs de Sciences Po Lyon et vacataires issus du milieu du conseil, du design ou cadres de la fonction publique), **les partenaires et citoyens mobilisés dans le cadre du projet**.

⁴ Vallat D. (2020), « Apprivoiser les cygnes noirs : enseignements de la crise du coronavirus », *The Conversation*, <https://theconversation.com/apprivoiser-les-cygnes-noirs-enseignements-de-la-crise-du-coronavirus-135481>

⁵ Morin E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris.

⁶ Rittel H.W.J. & Webber M.M. (1973), "Dilemmas in a general theory of planning", *Policy Sciences*, Springer, vol. 4, n°2, pp. 155–169.

⁷ Hess C. & Ostrom E. (2011), *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, MIT Press.

La Public Factory plus qu'un projet pédagogique est un **projet scientifique** (développer la recherche-action) et **politique** : mettre la démarche scientifique au cœur de la **prise de décision des acteurs publics dans le cadre de problèmes complexes**.

Un dispositif pensé pour orienter les politiques publiques

Le dispositif Public Factory vise à former les étudiants de Sciences Po Lyon à la démarche scientifique par la mise en situation. Côté acteurs publics, elle vise à éclairer leur prise de décision en **situation d'incertitude**⁸. Cette dernière est le produit d'un environnement de plus en plus complexe difficile à appréhender pour nos schémas mentaux habituels. Nous sommes les héritiers de Descartes et Auguste Comte donc d'un modèle analytique de construction des connaissances consistant littéralement à décomposer l'objet étudié.

Pour mieux appréhender les multiples incertitudes du réel, Edgar Morin propose d'adopter une pensée complexe, c'est-à-dire un « voyage à la recherche d'un mode de pensée qui respecterait la multidimensionnalité, la richesse, le mystère du réel, et saurait que les déterminations cérébrale, culturelle, sociale, historique que subit toute pensée co-déterminent toujours l'objet de la connaissance »⁹. Il s'agit de décroquer nos modes de penser qui s'accrochent à des explications univoques (analytique) des phénomènes, qui cherchent des « responsables », des boucs émissaires, bref qui privilégient une vision simplificatrice des phénomènes. Morin parle à ce propos de « paradigme de simplification »¹⁰. À travers la pensée complexe, Edgar Morin s'intéresse à la façon dont le savoir est construit (*la connaissance de la connaissance*)¹¹, un savoir qui tient compte de la subjectivité de l'observateur qui est à la fois sujet aux erreurs, biais et illusions et qui ne perçoit pas complètement les conséquences de ses actions tellement la chaîne des conséquences de nos actes est incertaine et ambiguë.

Edgar Morin invite à acquérir une méthode de compréhension de la complexité du réel (et a fortiori des *wicked problems*) plutôt que de recourir à des solutions toutes faites : « Le but de la méthode, ici, est d'aider à penser par soi-même pour répondre au défi de la complexité des problèmes »¹². La méthode est une propédeutique, une phase d'apprentissage préparant à d'autres apprentissages, un exercice d'amélioration continue des personnes et des organisations. Rappelons que « La Méthode » est le titre de l'œuvre majeure de Morin, composée de six volumes parus entre 1977 et 2004, tournée toute entière vers l'apprentissage : « ce qui apprend à apprendre, c'est cela la méthode »¹³. La question à laquelle sont confrontées toutes les organisations, y compris publiques, est celle de l'incertitude. **Comment prendre les moins mauvaises décisions possibles dans un monde incertain ?** La Public Factory de Sciences Po Lyon tente d'apporter des pistes de réponse à travers la formation-action et les recherches-interventions qui sont menées chaque année. Il

⁸ Vallat D. (2020), « Apprivoiser les cygnes noirs : enseignements de la crise du coronavirus », *The Conversation*, <https://theconversation.com/apprivoiser-les-cygnes-noirs-enseignements-de-la-crise-du-coronavirus-135481>

⁹ Morin E. (1980). La méthode. Tome II, *La vie de la vie*, Seuil, Paris, p.10.

¹⁰ Morin E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris, p.18.

¹¹ Morin E. (1986). La méthode. Tome III, *La connaissance de la connaissance*, Seuil, Paris.

¹² Morin E. (1986). La méthode. Tome III, *La connaissance de la connaissance*, Seuil, Paris, p.27.

¹³ Morin E. (1977). La méthode. Tome I, *La nature de la nature*, Seuil, Paris, p.21.

s'agit donc de rendre opérationnelle la pensée complexe¹⁴ afin de faire reposer la prise de décision stratégique sur l'intelligence collective¹⁵.

Exemples de projets réalisés :

Depuis son lancement en 2018, la Public Factory a accueilli plus d'une **trentaine de projets** différents, mobilisant plus de **300 étudiants**, une vingtaine d'enseignants et une **vingtaine de partenaires publics et parapublics** sur la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Parmi les *Wicked Problems* qui ont été investigués par la Public Factory nous pouvons mentionner par exemple :

- **« Imaginons la Mairie du XXIème siècle »** réalisé avec l'Association des Maires Ruraux de France dans 3 collectivités territoriales rurales de la Savoie, de la Loire et de l'Ain aboutissant à une réappropriation par les habitants du bâtiment « Mairie » et une boîte à outils pour reconstruire le lien entre citoyens, élus et agents territoriaux afin d'apporter ensemble des réponses à des besoins de services publics non réalisés.

- **L'intégration des réfugiés en milieu rural : quel rôle des territoires et des citoyens ?**

Les étudiants accompagnés de leurs enseignants politistes spécialistes des problématiques d'accueil des réfugiés ont documenté puis exploré le parcours d'intégration de réfugiés en immersion sur trois territoires ruraux (Cantal, Ardèche et Ain). Ils en ont restitué tous les freins et les leviers à la Préfecture de Région qui s'en est emparée pour animer des sprints créatifs avec les acteurs de terrains et les réfugiés dans l'objectif de dégager et prototyper des solutions répondant aux problématiques les plus urgentes : mobilité, capacitation des réfugiés par le lien social, habitat, santé et FLE.

- **Résilience organisationnelle des 4 CHU d'Auvergne-Rhône-Alpes face à la crise Covid-19.** À partir de 200 entretiens avec les professionnels les étudiants ont produit des retours d'expériences à destination des professionnels permettant de faire le point sur la résilience des organisations sanitaires face à des chocs et les pistes d'amélioration à explorer pour passer d'une culture de la gestion du risque à une culture de la compréhension de l'incertitude.

¹⁴ Bertezene S., Vallat D., (2021) « Du praticien réflexif au praticien complexe ? », *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 47 (297), pp.81-97.

¹⁵ Vallat D. (2018), « Le désengagement des salariés n'est pas une fatalité, mais une question de rationalité », *The Conversation*, <https://theconversation.com/le-desengagement-des-salaries-nest-pas-une-fatalite-mais-une-question-de-rationalite-101704>