

Réinventer l'Expérience Usager : L'Impact du Design Thinking et du Lean sur le Parcours Citoyen dans les Services Publics"

Chaima ABID

chaima.abid.pro@gmail.com

Résumé—Dans un contexte de défiance croissante envers les services publics marocains, souvent perçus comme rigides, bureaucratiques et éloignés des attentes des citoyens, cette étude propose une approche innovante pour transformer l'expérience-usager et optimiser la qualité des services rendus. S'appuyant sur les méthodologies du Design Thinking et du Lean, largement reconnues dans le secteur privé mais encore peu explorées dans le secteur public marocain, cette recherche interroge leur potentiel de transformation lorsqu'elles sont combinées dans une logique de co-conception et d'amélioration continue.

À travers une étude de cas participative menée dans une collectivité territoriale autour de la conception d'une gare routière, l'article analyse l'évolution des perceptions, des postures et des dynamiques d'acteurs (citoyens, élus, opérateurs) avant et après une expérimentation articulante ateliers de Design Thinking et outils Lean. Les résultats montrent que la combinaison de ces deux approches favorise l'émergence d'un cadre méthodologique hybride capable d'identifier les points de friction dans les parcours usagers, de renforcer la participation citoyenne, et de générer des services plus adaptés, agiles et performants.

Au-delà de la validation du potentiel de cette hybridation méthodologique, l'étude met en lumière les freins culturels et organisationnels à leur adoption, ainsi que les leviers favorables à une transformation publique plus inclusive. Elle apporte ainsi une contribution originale aux réflexions sur l'innovation publique, en proposant des outils concrets pour concevoir des services centrés sur l'utilisateur et porteurs de valeur publique.

Mots-clés—Expérience-usager, Design Thinking, Lean, services publics, innovation publique, Maroc

Abstract—In a context of growing distrust toward Moroccan public services—often perceived as rigid, bureaucratic, and disconnected from citizens' expectations—this study introduces an innovative approach to transform the citizen experience and improve the quality of public service delivery. Drawing on Design Thinking and Lean methodologies—widely used in the private sector but still rarely applied in Moroccan public administration—this research explores their combined potential to foster co-design and continuous improvement in local governance.

Based on a participatory case study carried out within a territorial community involving the design of a bus station, the article analyzes the evolution of perceptions, roles, and interactions among stakeholders (citizens, elected officials, and service operators) before and after an experimental process combining Design Thinking workshops with Lean management tools. Findings show that integrating these two approaches enables the creation of a hybrid methodological framework that helps identify friction points in citizen journeys, enhances public participation, and supports the development of more adaptive, user-centered, and efficient services. Beyond validating the potential of this methodological synergy, the study also highlights the cultural and organizational barriers to its adoption, as well as the enabling conditions for a more inclusive transformation of public services. It offers an original contribution to the field of public innovation by proposing concrete tools and practices to rethink service design in ways that generate public value.

Keywords—User experience, Design Thinking, Lean, public services, public innovation, Morocco.

I. INTRODUCTION

La gestion de la chose publique exerce une influence directe sur les dynamiques économiques, sociales et politiques d'un pays. Pourtant, réformer l'administration publique demeure une entreprise complexe, tant elle touche à des aspects culturels, techniques et politiques, et remet en question les modes traditionnels d'organisation, aussi bien pour les fonctionnaires que pour les citoyens. Au Maroc, cette complexité est particulièrement visible : les services publics y font régulièrement l'objet de critiques pour leur lenteur, leur manque d'efficacité et leur inadéquation aux besoins réels des citoyens.

Ces critiques sont relayées à la fois par la société civile, les médias, les institutions nationales et les instances internationales. Le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), dans une auto-saisine de 2013, souligne que « la perception des services publics par les usagers reste globalement négative. La relation à l'administration est vécue par le citoyen comme un rapport de forces qui lui est défavorable ; Le service rendu est perçu comme une faveur plutôt qu'un droit. » [1] Ce constat est repris dans un discours du Roi Mohammed VI en 2016, affirmant que « les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'administration [...] s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours de combattant. » [2]

Face à cette situation, il devient impératif de repenser la relation entre les citoyens et les services publics. La transformation des services ne peut se limiter à des réformes techniques ; elle doit s'ancrer dans une logique d'expérience-usager, centrée sur les parcours vécus par les citoyens, leurs frustrations, leurs attentes et leurs interactions avec l'administration. Selon Scholta et al. (2020), « les administrations doivent concevoir et analyser les parcours citoyens dans le cadre du développement des services publics » [3], afin d'aligner les solutions non seulement sur des logiques organisationnelles internes, mais aussi sur les besoins réels des usagers.

Dans cette perspective, la distinction entre parcours citoyen et expérience citoyenne prend tout son sens. Le premier désigne les étapes traversées par l'utilisateur pour accéder à un service, tandis que le second renvoie aux émotions, jugements et perceptions vécues tout au long de ces étapes. Le parcours citoyen décrit les points d'interaction entre les citoyens et les services publics[4], et c'est à partir de cette interaction qu'émerge la satisfaction ou la frustration, la confiance ou le rejet. Améliorer l'expérience-usager implique donc d'agir simultanément sur la structure du parcours, sur la qualité de l'interaction, et sur la capacité des institutions à écouter, comprendre et réagir.

Depuis plusieurs années, le Maroc affiche sa volonté de renforcer la place du citoyen dans la transformation de l'action publique. Comme le rappelle l'OCDE (2014), « la question de la collaboration avec les citoyens et les usagers occupe une place croissante dans le débat plus général sur la transformation des services publics » [5]. Toutefois, cette volonté se heurte à un déficit d'outils et de méthodes permettant une participation citoyenne effective et structurée. Le concept de co-production, développé notamment dans le cadre de la New Public Governance, introduit une vision plus inclusive où le citoyen devient co-concepteur, co-décideur et co-évaluateur du service public [6]. Cette perspective rompt avec les paradigmes antérieurs : dans la Traditional Public Administration (TPA), le citoyen est passif et la gestion est purement descendante ; dans le New Public Management (NPM), il devient client, dans un système plus concurrentiel mais encore top-down[7].

Aujourd'hui, l'administration publique est appelée à dépasser ces modèles pour adopter des approches réellement collaboratives, inspirées des démarches centrées sur l'utilisateur. C'est dans ce contexte que se développent des outils comme le Design Thinking et le Lean, qui, bien qu'issus du secteur privé, trouvent une résonance particulière dans les enjeux de transformation publique.

Le Design Thinking est une approche structurée autour de cinq étapes (empathie, définition, idéation, prototypage et test), visant à comprendre profondément les usagers et à co-concevoir des solutions innovantes [8]. Appliquée au secteur public, cette méthode favorise des services plus intuitifs, plus agiles, et surtout co-construits avec les citoyens, comme le montre Bason[9]. Pour Kleinsmann et al., les conceptions différentes de l'innovation aboutissent à des pratiques différentes du design[10], illustrant ainsi l'importance d'un cadre adapté au contexte public.

En parallèle, le Lean Thinking, initialement développé par Toyota dans les années 1950, a démontré son efficacité dans l'optimisation des processus, la réduction des gaspillages et l'amélioration continue. Les problèmes rencontrés aujourd'hui par les services publics ont longtemps caractérisé les activités industrielles avant que ces dernières n'introduisent le Lean management pour améliorer la performance de leurs processus[11]. Transposé au secteur public, le Lean permet de simplifier les parcours usagers, de réduire les délais, et de rationaliser les ressources sans sacrifier la qualité.

Malgré l'intérêt grandissant pour ces deux méthodologies, leur intégration dans les services publics marocains reste embryonnaire. Peu d'initiatives concrètes allient innovation centrée sur l'utilisateur et optimisation des processus dans le cadre de politiques publiques participatives. De plus, la littérature locale reste limitée, souvent focalisée sur les réformes structurelles, sans prendre en compte les dimensions expérientielles ni les méthodes de co-conception.

Cet article vise donc à combler ce vide en proposant une approche hybride, combinant le Design Thinking et le Lean, pour améliorer l'expérience-usager tout en optimisant les services publics. À travers une étude de cas menée dans une collectivité territoriale — portant sur la conception participative d'une gare routière — cette recherche interroge les apports, les limites et les conditions de mise en œuvre de ces démarches dans un contexte institutionnel local.

La problématique générale peut être formulée comme suit : dans quelle mesure le Design Thinking et le Lean permettent-ils d'améliorer l'expérience-usager en optimisant les services publics ? Pour explorer cette problématique, la recherche s'appuie sur quatre questions principales :

- Comment le Design Thinking peut-il être un levier d'innovation publique ?
- Comment le Lean peut-il contribuer à l'optimisation des services publics ?
- En quoi l'articulation des deux approches permet-elle d'identifier et de résoudre les points de friction dans l'expérience-usager ?
- Quels sont les freins et opportunités à leur adoption dans le contexte public marocain ?

Trois hypothèses exploratoires en découlent :

- H1 : L'association du Design Thinking et du Lean permet une meilleure identification des besoins des citoyens et une optimisation accrue des services publics ;
- H2 : Leur adoption améliore la participation citoyenne et renforce l'alignement des services avec les attentes des usagers ;
- H3 : Leur application dans les collectivités territoriales favorise une meilleure gestion des ressources et une réduction des inefficacités administratives.

À l'issue de cette introduction qui expose le contexte, la problématique et les objectifs de cette recherche, il est nécessaire de revenir sur les fondements conceptuels mobilisés pour éclairer l'analyse. Le recours au Design Thinking et au Lean dans les services publics, de même que la notion d'expérience-usager, s'inscrit dans un ensemble de réflexions théoriques qui méritent d'être explorées. Le cadre théorique suivant propose ainsi de poser les repères nécessaires pour mieux comprendre la pertinence de ces approches dans la transformation de l'action publique.

II. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de cette étude repose sur trois piliers principaux : la notion d'expérience usager/citoyenne dans les services publics, le Design Thinking comme levier d'innovation publique, et l'approche Lean en tant qu'outil d'optimisation des processus. À travers une revue de littérature croisée, cette section vise à situer la recherche dans les débats académiques existants, tout en mettant en évidence la complémentarité entre ces deux approches méthodologiques. Elle permet ainsi de construire un socle conceptuel solide pour analyser les effets de leur intégration dans un contexte public local.

A. L'expérience Usager/Citoyenne : Définition et Enjeux

L'expérience usager (ou expérience citoyenne) désigne l'ensemble des perceptions, émotions et jugements que les usagers développent tout au long de leur interaction avec un service public. Elle ne se limite pas à l'efficacité du service rendu, mais englobe également l'accessibilité, la transparence, la qualité de la relation avec l'administration, ainsi que le sentiment d'écoute et de reconnaissance.

Dans le contexte des services publics, cette notion prend une importance particulière. Fournir des services "citizen-centric" est aujourd'hui un enjeu majeur pour les gouvernements, confrontés à des attentes accrues en matière de personnalisation, de simplicité et de participation [12]. Toutefois, les administrations publiques doivent relever plusieurs défis : organisation rigide, complexité des procédures, cloisonnement des compétences, et manque de culture de la mesure de la satisfaction usager [13].

Plusieurs travaux insistent désormais sur la nécessité d'impliquer activement les citoyens dans la conception des services, en passant d'une logique de prestation descendante à une logique de co-production, où l'usager devient partenaire du service public [14].

B. Le Design Thinking comme Levier d'Innovation Publique

Le Design Thinking est une méthode de conception centrée sur l'humain, qui vise à résoudre des problèmes complexes en mobilisant des processus d'empathie, d'idéation, de prototypage rapide et de test. Popularisé par la Stanford d.school et IDEO, il s'est progressivement imposé comme un outil d'innovation dans les services, y compris dans le secteur public [15].

Cette approche est particulièrement pertinente pour répondre aux problématiques publiques contemporaines, car elle favorise une écoute profonde des besoins des usagers, encourage la créativité collective, et permet d'élaborer des solutions ancrées dans le réel. Elle est également appréciée pour sa capacité à créer des prototypes tangibles et rapides, facilitant ainsi la visualisation de nouveaux services avant leur déploiement.

De plus en plus de gouvernements l'expérimentent. En Nouvelle-Zélande, par exemple, l'administration fiscale a utilisé le Design Thinking pour comprendre pourquoi les citoyens commettaient des erreurs fiscales, non pour les punir, mais pour reconstruire un système plus intuitif [16]. À Singapour, cette approche est utilisée pour repenser l'ensemble des parcours usagers, en favorisant des logiques d'empathie et de résolution collective des problèmes.

C. L'approche Lean et l'Optimisation des Services

Le Lean Thinking, issu du secteur industriel (Toyota Production System), vise à supprimer les gaspillages, améliorer les flux, et maximiser la valeur ajoutée pour l'utilisateur final. Appliqué au secteur public, le Lean permet de revoir les processus internes de manière à réduire les temps d'attente, éviter les redondances, et fluidifier les parcours usagers.

Les principes fondamentaux du Lean incluent :

- L'identification de la valeur pour l'utilisateur,
- La cartographie du flux de valeur (Value Stream Mapping),
- L'élimination des activités non essentielles,
- Et l'engagement dans une amélioration continue.

Le DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler), issu du Lean Six Sigma, est également utilisé dans certains contextes publics pour accompagner des projets de réorganisation ou de simplification administrative.

Plusieurs recherches ont montré l'efficacité du Lean pour améliorer l'efficacité des services publics, à condition que les agents soient impliqués et que la démarche soit contextualisée [17].

D. Complémentarité du Design Thinking et du Lean

Bien que le Design Thinking et le Lean soient issus de traditions différentes — l'un centré sur l'innovation créative, l'autre sur l'amélioration continue — leur articulation offre un cadre méthodologique hybride particulièrement adapté aux défis du secteur public.

Le Design Thinking permet de définir les bons problèmes à résoudre, en partant des besoins des usagers, tandis que le Lean intervient pour optimiser la mise en œuvre des solutions, en supprimant les obstacles opérationnels. Cette complémentarité permet d'agir à la fois sur le sens, la valeur perçue, et l'efficacité concrète.

D'ailleurs, les organisations qui parviennent à combiner des logiques de design avec des logiques d'efficacité créent plus facilement de la valeur durable[18]. Dans le secteur public, cette combinaison devient une réponse pertinente aux attentes de services plus humains, plus réactifs et plus responsables.

L'articulation d'un cadre hybride repose donc sur une séquence itérative : empathie, idéation, prototypage (Design Thinking), suivie de stabilisation, amélioration continue et suivi de la performance (Lean). Cette complémentarité est au cœur de l'approche explorée dans cette recherche.

À la lumière de ce cadre théorique, qui met en évidence les enjeux liés à l'expérience-usager, ainsi que le potentiel du Design Thinking et du Lean dans la transformation des services publics, il apparaît essentiel de tester empiriquement l'articulation de ces deux approches dans un contexte réel. La section suivante présente la démarche méthodologique adoptée pour explorer cette articulation, en précisant le cadre de l'expérimentation, les modalités de recueil des données, ainsi que les méthodes d'analyse mobilisées pour interpréter les effets observés sur les différents acteurs impliqués.

III. MÉTHODOLOGIE

Cette partie détaille la démarche méthodologique adoptée pour explorer l'intégration du Design Thinking et du Lean dans un contexte de service public local. Elle précise les choix opérés en matière de terrain, de population interrogée et de dispositifs expérimentaux mis en œuvre, ainsi que les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données. L'objectif est de garantir la rigueur du processus de recherche tout en assurant une cohérence entre le cadre théorique et l'approche empirique.

A. Approche et Posture de l'Etude

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une étude qualitative **longitudinale**, adoptant une approche inductive afin d'explorer en profondeur l'évolution des perceptions et des expériences des citoyens et des agents administratifs face à la mise en place d'une gare routière dans le village JemaaFédalate. La démarche qualitative nous permet d'explorer en profondeur les perceptions, les attentes et les frustrations des citoyens face aux infrastructures de transport actuelles. Contrairement à une étude quantitative qui se focaliserait sur des indicateurs chiffrés, l'étude qualitative permet une analyse plus fine des dynamiques sociales, des représentations et des vécus individuels [19].

L'étude a été menée à travers **une série d'entretiens semi-directifs, réalisés avec les mêmes participants avant et après l'introduction des outils du Design Thinking et du Lean Management dans le cadre d'ateliers participatifs**. L'étude qualitative nous a permis de confronter ces hypothèses aux réalités du terrain et de valider ou d'ajuster notre compréhension du problème [20].

Le choix d'une étude qualitative se justifie par la complexité de l'expérience usager, qui ne peut être entièrement capturée par des indicateurs quantitatifs. En mobilisant plusieurs outils issus du Design Thinking et du Lean, notamment, la cartographie du parcours usager et le Value Stream Mapping (VSM), nous avons pu identifier les points de friction et proposer des solutions concrètes co-construites avec les citoyens et les acteurs institutionnels. De plus, l'approche qualitative est particulièrement pertinente dans le contexte de l'innovation en gestion publique, où la compréhension des besoins et des attentes des usagers est essentielle pour assurer l'adoption et l'efficacité des solutions mises en place [21].

L'étude suit également **une démarche inductive**, dans la mesure où les données recueillies ont guidé l'élaboration des constats et des recommandations. Plutôt que de tester une hypothèse préétablie, l'objectif était d'identifier, à partir du terrain, les défis rencontrés **par les citoyens et les solutions les plus adaptées à leur contexte** [22]. L'analyse des réponses des entretiens et l'observation lors des ateliers, a ainsi permis de dégager progressivement des tendances et d'adapter les propositions d'amélioration en fonction des besoins exprimés.

Enfin, le caractère **longitudinal** de cette étude repose sur la comparaison des perceptions et des expériences des participants avant et après l'utilisation et l'exploitation des outils du Design Thinking et du Lean Management. Cette approche a offert une vision dynamique des effets de ces méthodologies sur l'amélioration du service public, en mettant en lumière les évolutions des attentes et des résistances au changement [23]. Ainsi, cette méthodologie nous permet non seulement d'analyser l'expérience actuelle des citoyens de Fédalate en matière de transport, mais aussi de **proposer des recommandations fondées sur une approche participative, garantissant une meilleure adéquation entre les solutions envisagées et les besoins réels des usagers.**

B. Présentation du Terrain Etudié et les Acteurs Impliqués

1) Le village de JemaaFédalate: L'étude a été menée dans le village de JemaaFdalate, situé dans la région de Ben Slimane, au Maroc. Ce village de 9 000 habitants fait face à des problèmes de transport, notamment l'absence d'une infrastructure formelle pour le transport collectif, avec des taxis opérant de manière informelle. Cette situation entraîne une mauvaise gestion des flux de transport et un taux élevé d'accidents.

Le choix de ce terrain s'explique par plusieurs facteurs. L'accessibilité à la collectivité territoriale et aux citoyens a été facilitée par ma connaissance personnelle du village, ayant vécu sur place. Cette proximité avec les élus et les membres du conseil a permis une collaboration fluide.

Enfin, le projet bénéficie d'un contexte favorable, avec une volonté politique régionale d'améliorer les infrastructures de transport. JemaaFdalate a récemment été intégré au réseau de bus de la région, accentuant le besoin d'une gare routière pour centraliser les transports et améliorer la mobilité des citoyens. Ce projet est également vu comme un moyen pour les élus locaux de démontrer l'efficacité de la nouvelle organisation de la collectivité.

En résumé, JemaaFdalate a été choisi comme terrain d'étude pour son accessibilité, sa population diversifiée et le contexte institutionnel favorable à l'amélioration des infrastructures de transport, faisant de ce projet une initiative clé pour répondre aux besoins de la communauté.

2) Population étudiée: La population ciblée dans cette étude est composée de trois catégories principales d'acteurs impliqués dans la gestion et l'utilisation des services publics du village de JemaaFédalate : les élus de la collectivité territoriale, les citoyens du village et les chauffeurs de transport public. Le choix de ces participants repose sur des critères d'inclusion visant à assurer une diversité de perspectives et une analyse complète des enjeux liés à l'amélioration des services publics grâce au Design Thinking et au Lean. Les élus apportent une vision stratégique et décisionnelle, les citoyens partagent leur expérience usager et leurs attentes, tandis que les chauffeurs offrent une expertise terrain sur l'organisation des flux de transport.

TABLEAU I

LES CRITÈRES D'INCLUSION DES PARTICIPANTS

Catégorie de participants	Critères d'inclusion
<i>Élus de la collectivité territoriale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Occuper un poste de décision au sein de la collectivité locale (présidente, vice-président, membres du conseil) - Avoir une expérience dans la gestion des services publics - Être impliqué dans les projets de développement local
<i>Citoyens du village</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Être résident du village de JemmaFédalate - Utiliser régulièrement les transports publics - Être volontaire pour partager son expérience et ses attentes vis-à-vis des services publics
<i>Chauffeurs de transport public</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Être chauffeur de taxi ou de bus desservant le village - Avoir une connaissance des flux de transport et des problématiques du secteur - Être en activité depuis au moins un an dans la région

Ce tableau permet d'assurer une sélection rigoureuse des participants en fonction de leur pertinence pour l'étude, garantissant ainsi une collecte de données qualitative et représentative. D'autre part, la diversité de la population a permis d'analyser différents besoins en transport, allant des étudiants aux travailleurs en passant par les familles et les femmes au foyer. Tous ces groupes ont besoin d'un système de transport organisé et sécurisé.

C. Échantillonnage et Stratégie de Recrutement

1) *Méthode d'échantillonnage*: Pour cette étude, une méthode d'échantillonnage non probabiliste combinant "l'échantillonnage par choix raisonné" et "l'échantillonnage au volontariat"[24] a été adoptée. L'échantillonnage par choix raisonné repose sur la sélection de participants en fonction de leur pertinence vis-à-vis des objectifs de recherche, garantissant ainsi une diversité de perspectives sur l'expérience usager des services publics avant et après l'application des approches Design Thinking et Lean. Cette sélection a été réalisée en tenant compte de critères tels que l'implication des élus dans la gestion locale, l'expérience quotidienne des chauffeurs en matière de transport public et la diversité des profils citoyens interrogés.

L'échantillonnage au volontariat a également été intégré afin de maximiser les chances d'obtenir un nombre suffisant de participants et d'encourager la participation des citoyens concernés. Pour ce faire, des appels à témoignages ont été diffusés via les canaux de communication locaux et les réseaux professionnels des élus et des chauffeurs.

2) *Taille de l'échantillon*: Dans le cadre de cette étude qualitative, la taille de l'échantillon n'a pas été déterminée au préalable, car l'approche suivie repose sur un phénomène de saturation des données. Cette saturation a été atteinte lorsque les informations collectées ont commencé à se répéter, sans apporter de nouveaux éléments significatifs pour l'analyse. La collecte des données a été conduite de manière itérative, avec des ajustements au fur et à mesure des entretiens, afin de garantir que les thématiques essentielles étaient bien couvertes.

Contrairement aux études quantitatives, l'objectif n'était pas de rechercher une représentativité statistique, mais plutôt de recueillir des données riches et détaillées sur les perceptions et les expériences des participants[25]. Ce processus a permis de s'assurer que les thématiques explorées étaient suffisamment approfondies, répondant ainsi aux objectifs de l'étude, sans chercher à généraliser les résultats à l'ensemble de la population. La saturation des données a été considérée comme accomplie lorsqu'aucune nouvelle information substantielle n'a émergé des entretiens.

D. Outils de Collecte et Déroulement de l'Enquête

1) Outils de collecte des données et paramètres étudiés: Dans le cadre de cette étude qualitative longitudinale, plusieurs outils de collecte des données ont été utilisés pour analyser les perceptions et les expériences des citoyens et des élus avant et après l'application des approches Design Thinking et Lean. Le principal outil employé a été l'entretien semi-directif, qui a permis de recueillir des témoignages détaillés et nuancés sur les perceptions des participants concernant les services publics existants, les défis rencontrés et les améliorations potentielles à envisager. Ces entretiens ont été réalisés à deux moments différents : avant le début des ateliers de co-création et après leur réalisation, offrant ainsi une perspective longitudinale sur l'évolution des perceptions et des expériences des participants.

En complément des entretiens, l'observation directe a été utilisée comme méthode pour analyser les dynamiques de groupe et la participation des différents acteurs lors des ateliers de co-création. Cette approche a permis de saisir les interactions en temps réel et de comprendre les comportements des participants face aux processus de co-conception, en particulier en ce qui concerne leur implication dans l'amélioration des services publics. L'observation directe a été cruciale pour évaluer la manière dont les citoyens ont interagi avec les élus et les agents administratifs dans le cadre des ateliers participatifs, ainsi que pour identifier les points de friction et les obstacles à la collaboration.

Ces outils de collecte des données ont permis de recueillir des informations qualitatives riches et détaillées, essentielles pour l'analyse des changements de perceptions et des améliorations apportées par l'application des méthodologies Design Thinking et Lean dans le contexte des services publics.

2) Planification et organisation de la collecte des données: Pour la collecte des données, des appels à témoignages ont été diffusés via les canaux de communication locaux, ainsi que les réseaux professionnels des élus et des chauffeurs de taxi, afin d'encourager la participation à l'étude. Ces appels ont permis de solliciter un large éventail de participants et d'assurer la diversité des points de vue au sein de la population ciblée.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face, principalement dans des lieux informels tels que les gares de taxis locales, ou directement chez les interviewés. Cette approche a permis de créer un environnement propice à des échanges ouverts et naturels, en particulier avec les élus de la collectivité, qui, étant bien connus du chercheur, ont facilité les interactions. Certains entretiens ont également été menés par téléphone pour ceux qui préféraient cette modalité.

Les entretiens, dont la durée variait entre 30 et 90 minutes, étaient adaptés en fonction des disponibilités et de l'engagement des participants. Avant chaque entretien, un document explicatif de l'étude a été remis, et un consentement éclairé a été obtenu, garantissant ainsi la transparence du processus. Cette organisation a permis de recueillir des données riches et pertinentes pour analyser les perceptions et expériences des participants avant et après l'application des approches Design Thinking et Lean.

E. Traitement des Données et Méthodes d'Analyse

Le traitement des données s'est appuyé sur une méthodologie qualitative rigoureuse, combinant analyse de contenu thématique et approche sémantique, afin de structurer et d'interpréter les informations issues des entretiens et des observations.

La première étape a consisté en une pré-analyse immédiate après chaque entretien semi-directif, permettant de repérer les grandes idées évoquées, de noter les éléments saillants, et de commencer à structurer les premières impressions autour des thématiques attendues.

Chaque entretien a ensuite été entièrement retranscrit dans sa langue d'origine (arabe dialectal), puis traduit en français en conservant le plus fidèlement possible les formulations des participants. Cette double opération a permis d'obtenir un corpus homogène pour l'analyse, tout en respectant les subtilités linguistiques.

Une lecture exploratoire de l'ensemble des transcriptions a été réalisée pour identifier les premières récurrences, repérer des expressions significatives, et familiariser l'analyste avec les discours. Cela a permis de dégager les unités de sens qui allaient nourrir les étapes suivantes.

L'analyse s'est déroulée en deux temps complémentaires :

- Une analyse verticale a d'abord permis de traiter chaque entretien individuellement afin d'en extraire les thèmes dominants.
- Puis une analyse horizontale a été menée, en croisant les réponses des différents participants autour des grandes thématiques : satisfaction ou frustration vis-à-vis du service public, implication citoyenne, rôle des élus, perception des changements, etc.

À partir de ces axes, un codage thématique manuel a été mis en place. Les données ont été classées selon des catégories structurées autour de sous-thèmes récurrents, en cohérence avec la problématique de recherche. Cette étape a servi à organiser l'ensemble du corpus en vue de l'interprétation.

L'analyse a été enrichie par une lecture comparative des discours avant et après l'expérimentation, permettant d'identifier les évolutions dans les perceptions et les postures. Une attention particulière a été portée aux éléments liés à l'engagement citoyen, à l'émergence de solutions collectives, ou encore à l'évolution du rôle des institutions.

Une analyse sémantique a ensuite été conduite afin d'explorer les champs lexicaux dominants, les formulations récurrentes et les mots-clés porteurs de sens. Elle visait à mieux comprendre les représentations véhiculées par les participants sur le service public et sur les méthodes introduites (Design Thinking et Lean).

Enfin, pour soutenir la restitution des résultats, plusieurs outils de visualisation ont été mobilisés :

- Des nuages de mots, pour illustrer les mots les plus fréquents dans les discours avant et après expérimentation,
- Des schémas thématiques, pour représenter les liens entre les catégories analysées,
- Et des cartes mentales, pour synthétiser les bénéfices spécifiques des méthodologies mobilisées et faciliter la compréhension des dynamiques observées.

En somme, la méthodologie adoptée dans cette recherche repose sur une démarche qualitative rigoureuse, alliant observation, entretiens semi-directifs et analyse thématique approfondie. Elle a permis de capter la diversité des perceptions, d'explorer les dynamiques générées par l'expérimentation, et d'appréhender avec finesse les effets de l'introduction du Design Thinking et du Lean dans un contexte de service public local. Ce dispositif méthodologique a ainsi posé les bases nécessaires pour analyser, de manière contextualisée et comparative, les transformations observées chez les différents acteurs avant et après l'expérimentation.

IV. RESULTATS

Cette partie présente les principaux résultats issus de l'expérimentation, en s'appuyant sur l'analyse croisée des données recueillies avant et après la mise en œuvre des démarches de Design Thinking et de Lean. Les résultats ont été organisés de manière à refléter l'évolution des perceptions et des postures des différents acteurs impliqués — citoyens, élus et opérateurs — tout au long du processus. L'objectif est de mettre en lumière les effets concrets de ces approches sur l'expérience-usager, la qualité perçue des services publics, ainsi que sur les dynamiques de collaboration et d'appropriation observées pendant les ateliers. Ces résultats constituent la base de réflexion pour les analyses proposées dans la discussion qui suivra.

A. Présentation de l'Echantillon

L'échantillon est composé de 20 participants, répartis en trois catégories clés :

TABLEAU II

LES CATEGORIES DES PARTICIPANTS

Catégorie de participants	Nombre	Détails des profils
<i>Élus de la collectivité territoriale</i>	4	Présidente de la collectivité locale (Mme F.L), 1er vice-président (Mr M.E), 2 conseillers de la collectivité locale (Mr F.Z et Mr T.E)
<i>Chauffeurs de transport public</i>	5	3 chauffeurs de taxi, 1 chauffeur de transport scolaire, 1 coordinateur de taxis
<i>Citoyens-usagers</i>	11	2 femmes au foyer, 4 étudiants en faculté, 5 ouvriers effectuant des trajets quotidiens vers les villes

Cette composition assure une représentativité équilibrée des acteurs impliqués, permettant d'explorer les difficultés perçues avant l'introduction des approches Design Thinking et Lean, ainsi que les éventuelles améliorations et impacts constatés après leur mise en œuvre.

B. Analyse Thématique des Données

1) *Cadre d'analysethématique*: Cette section présente le cadre méthodologique d'analyse adopté pour explorer les effets de l'expérimentation menée à travers les ateliers de Design Thinking et l'application d'outils issus du Lean. L'analyse repose sur une démarche thématique structurée en quatre grandes thématiques principales, chacune déclinée en trois sous-thématiques. Ces thématiques ont été construites à partir des objectifs de recherche et des enjeux identifiés sur le terrain, et ont guidé l'élaboration des guides d'entretiens semi-directifs menés avant et après les ateliers. Elles couvrent l'ensemble du

parcours vécu par les participants : la perception initiale du problème, la relation avec la collectivité, le degré d'implication citoyenne, et la perception des impacts de l'expérimentation.

Un tableau récapitulatif des thématiques et sous-thématiques est présenté ci-après afin de cadrer les analyses verticales, horizontales et transversales qui suivent.

Par ailleurs, l'analyse repose également sur une approche longitudinale visant à comparer les propos des participants avant et après l'expérimentation. Ce type d'analyse permet de mettre en évidence les évolutions des perceptions, des représentations et des postures des différents profils impliqués. Il est particulièrement adapté dans une logique de transformation progressive, comme c'est le cas ici avec l'introduction d'approches centrées utilisateur (Design Thinking) et orientées amélioration continue (Lean).

Enfin, cette analyse est enrichie par une exploration sémantique des verbatims recueillis. L'objectif est d'illustrer les différences lexicales dans le discours des participants avant et après l'intervention. Les mots les plus fréquemment employés lors des entretiens ont été extraits afin de construire des nuages de mots, révélant ainsi les notions les plus présentes dans les esprits.

TABLEAU III
 RÉCAPITULATIF DES THÉMATIQUES ET SES SOUS-THÉMATIQUES

Thématiques	Sous-thématiques
<i>État des lieux des services publics</i>	Problèmes rencontrés dans les transports
	Satisfaction et frustrations des citoyens
	Attentes envers les services publics
<i>Relation avec la collectivité</i>	Degré d'écoute perçu
	Sentiment d'inclusion dans les décisions
	Niveau de confiance envers la collectivité

<i>Implication des citoyens et inclusion des retours des usagers dans la conception/amélioration des services publics</i>	Expérience antérieure de participation
	Motivation à participer
	Sentiment d'utilité dans le processus
<i>Perception des changements et impacts</i>	Changements perçus suite aux ateliers
	Nouveaux apprentissages ou prises de conscience
	Propositions et perspectives d'amélioration

Le tableau récapitulatif des réponses des participants, présenté ci-dessous, regroupe l'ensemble des données qualitatives issues des entretiens semi-directifs, organisées par thématique, sous-thématique, profil, et temporalité (avant / après l'expérimentation). Afin d'optimiser la lisibilité et d'éviter la redondance des informations, seules les idées principales et les éléments les plus significatifs ont été retenus pour chaque profil, et lorsque plusieurs participants partageaient le même profil (par exemple deux femmes au foyer ou plusieurs étudiants), leurs propos ont été regroupés dans une seule colonne de "profil type", en rassemblant leurs points de vue convergents. Les verbatims ne sont donc pas restitués dans leur totalité, mais de manière sélective et illustrative.

Les citations extraites directement des entretiens sont présentées en italique dans le tableau. Elles viennent appuyer les résultats synthétisés et permettent d'illustrer les perceptions, les préoccupations et les évolutions de posture des différents acteurs impliqués (citoyens, chauffeurs, élus). Ce tableau constitue la base commune des trois grilles de lecture adoptées dans cette étude : l'analyse verticale, horizontale intergroupe, et transversale intra-groupe.

TABLEAU IV

REPONSES DES PARTICIPANTS PAR THEMATIQUE

Thématiques	Sous-Thématiques	Situation	Femme au foyer	Étudiant	Ouvrier	Chauffeur de taxi	Coordinateur de taxi	Chauffeur scolaire	Présidente collectivité	Vice-Président	Conseillers Territoriaux
État des lieux des services publics	Problèmes rencontrés dans les transports	Avant	- Longues attentes et incertitude totale - Stress pour les enfants - Pas de régularité <input type="checkbox"/> « Avant je devais sortir sans savoir si un taxi passerait. »	- Absence de transport tôt le matin - Retards fréquents <input type="checkbox"/> « J'ai raté un partiel car aucun taxi n'était là. »	- Longues attentes - Dépendance aux chauffeurs - Pas de stabilité <input type="checkbox"/> « Parfois j'attends 1h sous le soleil. »	- Attentes prolongées des passagers - Difficulté de planifier les trajets rentables <input type="checkbox"/> « On perd du temps à attendre des clients sans garantie. »	- Gestion chaotique des flux - Manque de coordination <input type="checkbox"/> « Chaque chauffeur fait sa loi. »	- Délais imprévisibles - Conflits avec les parents à cause des retards <input type="checkbox"/> « Les parents me crient dessus. »	- Remontées floues des besoins citoyens - Manque de données concrètes <input type="checkbox"/> « On entend des plaintes mais sans détails. »	- Difficile de convaincre sans chiffres clairs - Retours citoyens anecdotiques <input type="checkbox"/> « Les problèmes restaient flous. »	- Absence de lien direct avec les citoyens - Peu de vision du terrain <input type="checkbox"/> « On ne sait pas ce que vit un ouvrier ou une mère. »
		Après	- Parcours clair visualisé - Meilleure prévisibilité des horaires <input type="checkbox"/> « On voit maintenant je vais comment ça pourrait marcher. »	- Proposition de créneaux matinaux dédiés - Parcours plus fluide simulé <input type="checkbox"/> « On voit que nos besoins ont été pris en compte. »	- Mutualisation proposée - Créneaux sectorisés simulés <input type="checkbox"/> « Une navette partagée le matin, ce serait top. »	- Idée d'un système régulé avec plus de visibilité <input type="checkbox"/> « On verrait mieux où aller. »	- Proposition de tableau de rotation - Carte des flux partagée <input type="checkbox"/> « On aurait une meilleure vue globale. »	- Trajets scolaires anticipés - Visualisation du parcours adapté aux écoles <input type="checkbox"/> « On a bien vu les vrais soucis. »	- Parcours citoyen clarifié - Données de terrain simulées <input type="checkbox"/> « Là on sait vraiment quoi prioriser. »	- Problèmes cartographiés - Simulations concrètes de solution <input type="checkbox"/> « C'est plus facile de défendre un projet. »	- Parcours visuel utile - Idées co-construites <input type="checkbox"/> « On voit ce qu'eux vivent chaque jour. »
	Satisfaction et frustrations des citoyens	Avant	- Forte dépendance pour se déplacer - Aucune information claire sur les horaires - Sentiment d'invisibilité <input type="checkbox"/> « Même pour aller chez le médecin, je dois déranger mon mari. »	- Stress permanent pour arriver à l'heure - Frustration de rater des cours/examens - Aucune prise en compte des étudiants <input type="checkbox"/> « On n'existe pas pour eux, même si on étudie. »	- Retards fréquents, trajets incertains - Ignoré par les chauffeurs et la commune - Stress lié à l'emploi du temps instable <input type="checkbox"/> « On est les premiers à se lever, mais les derniers à trouver un taxi. »	- Frustration de subir les critiques sans pouvoir réagir - Sentiment d'être accusé injustement <input type="checkbox"/> « On nous insulte alors qu'on essaie juste de travailler. »	- Tension constante dans la gestion - Absence de reconnaissance du rôle <input type="checkbox"/> « On gère le chaos sans soutien ni outils. »	- Frustration des remarques des parents - Aucune écoute de leurs contraintes <input type="checkbox"/> « C'est toujours le chauffeur le fautif. »	- Incompréhension des attentes citoyennes - Frustration face aux critiques vagues <input type="checkbox"/> « On reçoit des reproches sans solution derrière. »	- Frustration de ne pas pouvoir agir efficacement - Isolement décisionnel <input type="checkbox"/> « C'est dur de répondre sans visibilité. »	- Lassitude face aux demandes répétées - Frustration de ne rien pouvoir proposer de concret <input type="checkbox"/> « On nous critique, mais personne ne propose. »
		Après	- Sentiment d'écoute et de reconnaissance - Propositions intégrées dans les parcours (créneaux matinaux) - Fierté d'avoir contribué <input type="checkbox"/> « J'ai senti que ce que je vis avait enfin de l'importance. »	- Fierté d'avoir participé - Satisfaction de voir ses idées prises au sérieux - Frustration atténuée grâce à la projection collective <input type="checkbox"/> « Même nos idées sur WhatsApp ont été prises en compte. »	- Parcours personnalisés identifiés - Propositions de solutions retenues - Sentiment d'utilité et de respect <input type="checkbox"/> « On a mis nos trajets sur une carte. C'est déjà un bon début. »	- Reconnaissance ressentie de la part des élus - Soulagement de pouvoir s'exprimer - Frustration toujours présente mais canalisée <input type="checkbox"/> « Au moins maintenant on peut en parler ensemble. »	- Satisfaction d'avoir une place dans la réflexion - Motivation à structurer les propositions <input type="checkbox"/> « J'ai senti qu'on avait écouté les vrais problèmes. »	- Moins de pression - Satisfaction d'avoir contribué à améliorer les parcours <input type="checkbox"/> « J'ai proposé un trajet et il a été retenu dans le schéma. »	- Satisfaction d'avoir une base solide de travail - Frustration remplacée par envie d'agir <input type="checkbox"/> « Là, on peut vraiment passer à l'action. »	- Soulagement de voir les attentes exprimées clairement - Frustration orientée vers la mise en œuvre <input type="checkbox"/> « On peut enfin prioriser les bonnes choses. »	- Satisfaction de faire partie de la co-construction - Frustration canalisée dans une dynamique concrète <input type="checkbox"/> « Cette fois, c'était pas juste des plaintes. »
	Attentes envers les services publics	Avant	- Transparence - Dialogue ouvert <input type="checkbox"/> « On ne savait jamais à qui parler. »	- Prise en compte réelle - Échanges sur les réseaux <input type="checkbox"/> « Avant, personne ne nous posait de questions. »	- Reconnaissance - Sens de justice sociale <input type="checkbox"/> « On est abandonnés. »	- Dialogue inexistant avec la mairie - Aucune transparence sur les règles <input type="checkbox"/> « On apprend les décisions par les clients. »	- Coordination avec les élus impossible avant - Aucun lien structuré <input type="checkbox"/> « Chacun faisait pour soi. »	- Aucun retour sur les dysfonctionnements - Communication à sens unique <input type="checkbox"/> « On a l'impression d'être seuls. »	- Volonté de co-construire - Besoin de données fiables <input type="checkbox"/> « On veut planifier avec eux. »	- Attente d'implication citoyenne - Dialogue difficile avant <input type="checkbox"/> « On décidait seuls. »	- Demande de clarté sur les projets - Communication défaillante <input type="checkbox"/> « Les gens ne savent rien. »

		Après	- Simulations d'un canal de communication citoyen - Co-création valorisée <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils nous ont écoutés. »	- Propositions partagées par WhatsApp et discutées <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On existe enfin. »	- Mise en lumière des besoins urgents - Inclusion dans les priorités communales <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « C'est motivant. »	- Simulations d'espaces d'échange - Dialogue direct projeté <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On pourrait parler enfin. »	- Engagement à mettre en place un espace collaboratif <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On serait tous connectés. »	- Mise en place simulée d'un canal de feedback parents-chauffeurs-école <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ce serait très utile. »	- Expérience de co-création très valorisée - Implication renforcée <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a vu leur réalité. »	- Simulation d'un budget participatif évoquée <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ce serait plus juste. »	- Intégration de phases d'explication publique simulée <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils verraient le projet avec nous. »
Relation avec la collectivité	Degré d'écoute perçue	Avant	- Aucun espace pour s'exprimer - Jamais consulté ni prise au sérieux <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On ne nous a jamais demandé ce qu'on pense. »	- Invisibilité ressentie - Aucun dialogue avec les élus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Je ne sais même pas qui prend les décisions ici. »	- Jamais consulté - Décisions imposées sans justification <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On subit tout, personne ne vient nous voir. »	- Jamais entendu par les autorités - Aucun lien direct avec la collectivité <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Personne ne nous a jamais consultés. »	- Ignoré par la collectivité - Aucun retour organisé <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Je gère tout dans le vide. »	- Aucun dialogue avec les écoles ni les élus - Toujours blâmé en cas de problème <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Quand il y a un retard, c'est toujours notre faute. »	- Difficile de capter la parole des citoyens - Communication unilatérale <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On parlait beaucoup, mais on écoutait peu. »	- Dialogue difficile - Peu de confrontation d'idées <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On avait l'impression de faire les choses seuls. »	- Peu de contact avec les citoyens - Retour uniquement lors des plaintes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On ne nous parle que quand il y a des problèmes. »
		Après	- Sentiment d'écoute accru - Fierté d'avoir été interrogée et prise en compte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « C'est la première fois qu'on me donne la parole. »	- Reconnaissance de la voix des jeunes - Sentiment d'être utile au débat <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a écouté ce que j'avais à dire. »	- Écoute active perçue - Participation respectée <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'ai parlé et on a tout noté. »	- Reconnaissance nouvelle - Écoute de leurs contraintes métier <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « C'est la première fois que quelqu'un nous pose des questions. »	- Écoute réelle durant les ateliers - Discussions concrètes sur les besoins <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a pu expliquer notre réalité. »	- Reconnaissance de leur rôle dans les trajets - Meilleure compréhension de leurs contraintes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils ont vu qu'on n'est pas les seuls responsables. »	- Richesse des retours - Remontées plus claires et structurées <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a entendu des choses essentielles. »	- Échanges francs et utiles - Nouvelles perspectives partagées <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a découvert des points qu'on n'aurait jamais vus. »	- Dialogue apaisé et proactif - Meilleure compréhension on des attentes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On peut construire sans tension. »
	Sentiment d'inclusion dans les décisions	Avant	- Aucune idée de comment les décisions sont prises - Impression d'être tenue à l'écart <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On ne sait rien, ils décident entre eux. »	- Aucune interaction avec la collectivité - Idée que leur opinion ne compte pas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils pensent que les jeunes ne comprennent rien. »	- Aucun lien avec les décisions - Représentation absente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Même si je parle, ça ne change rien. »	- Totalement exclus des décisions - Aucune concertation sur les trajets <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On apprend les décisions des clients. »	- Jamais invité à la table des décisions - Aucune coordination prévue <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On nous oublie dans les réunions. »	- Aucune implication dans les trajets scolaires - Pas de prise en compte des réalités terrain <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On nous donne juste un horaire, sans logique. »	- Prise de décision centralisée - Manque de co-construction <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On décidait souvent entre élus, sans les habitants. »	- Faible représentation des citoyens dans les décisions - Pas de méthodologie participative <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Les décisions partaient du bureau. »	- Aucune expérience de participation active - Rôle de relais peu valorisé <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On ne nous associait pas à la décision. »
		Après	- Proposition d'un espace citoyen - Discussion simulée sur des décisions concrètes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Maintenant je sais qu'on peut proposer des choses. »	- Inclusion dans la définition du parcours - Propositions affichées dans les ateliers <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Même les idées qu'on pensait bêtes ont été écrites. »	- Inclusion dans la carte des parcours - Idées considérées sérieusement <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils ont dessiné notre trajet à nous. »	- Réflexion participative sur les trajets - Échanges simulés sur les points de prise en charge <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a proposé des circuits, ils ont été écoutés. »	- Une co-construction des plannings - Suggestions prises en compte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Pour une fois, j'ai été entendu. »	- Inclusion dans la réflexion sur les horaires - Co-création de parcours adaptés aux écoles <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'ai proposé une idée et ils l'ont validée. »	- Inclusion citoyenne valorisée - Partage du pouvoir de décision <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Les ateliers ont ouvert de nouvelles façons de faire. »	- Sentiment d'équipe et d'appartenance élargie - Validation partagée des priorités <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On sentait que c'était vraiment collectif. »	- Inclusion active dans les groupes de travail - Répartition des rôles plus juste <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a tous participé au même niveau. »
	Niveau de confiance envers la collectivité	Avant	- Grande méfiance envers les élus - Aucun retour visible sur les besoins exprimés <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils font ce qu'ils veulent, on n'a aucun poids. »	- Manque total de confiance - Rejet de tout lien avec les élus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils ne nous connaissent pas et ça se voit. »	- Méfiance forte - Perte d'espoir d'être entendu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Rien ne change, on est fatigués. »	- Défiance historique envers la mairie - Sentiment d'abandon <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils ne savent même pas ce qu'on fait. »	- Peu de confiance - Isolement dans les responsabilités <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On est seuls quand ça bloque. »	- Très peu de confiance envers la commune - Sentiment d'injustice <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On est toujours les derniers informés. »	- Confiance limitée des citoyens - Retours critiques <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On sentait qu'ils ne croyaient plus en nous. »	- Confiance fragilisée par l'éloignement - Manque de retours fiables <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « C'est dur d'agir quand on n'a pas de retour clair. »	- Faible confiance dans l'efficacité du dialogue - Frustration récurrente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'avais perdu foi dans les projets locaux. »
		Après	- Reconnexion progressive - Confiance renforcée par	- Début de confiance - Espoir de continuité dans	- Premiers signes de changement - Confiance	- Premiers liens de confiance - Volonté de	- Volonté de créer un espace de coordination - Confiance	- Confiance renforcée par la collaboration	- Regain de confiance grâce à l'implication - Climat plus	- Confiance améliorée par la clarté des échanges	- Sentiment de redynamisation

			l'échange et la transparence des ateliers □□ « On les voit autrement maintenant. »	les échanges □□ « Si ça continue comme ça, on pourra construire ensemble. »	conditionnelle à l'action concrète □□ « Peut-être qu'ils vont faire quelque chose cette fois. »	suivre un projet commun □□ « J'ai envie de continuer les échanges. »	conditionnelle à la continuité □□ « Il faut que ça continue sinon on revient en arrière. »	- Motivation à continuer □□ « C'est motivant de savoir qu'on peut agir. »	apaisé □□ « Les citoyens nous voient différemment. »	- Motivation pour pérenniser l'approche □□ « J'aimerais qu'on continue à fonctionner comme ça. »	- Clarté sur son rôle □□ « Je retrouve du sens dans ma mission. »
Implication des citoyens et inclusion des usagers dans la conception/amélioration des services publics	Expérience antérieure de participation	Avant	- Jamais consultée auparavant - Aucun souvenir de participation □□ « On n'a jamais invité les femmes à ce genre de chose. »	- Jamais inclus - Aucune expérience antérieure □□ « On ne m'a jamais demandé mon avis. »	- Aucune participation passée - Déconnecté des décisions □□ « Je n'ai jamais assisté à une réunion. »	- Jamais consulté - Aucun souvenir d'implication □□ « Ils ne nous demandent jamais notre avis. »	- Aucune concertation antérieure - Sentiment de solitude □□ « On nous a toujours laissés gérer seuls. »	- Aucun antécédent participatif - Non invité aux discussions □□ « On nous considère jamais pour les décisions. »	- Aucune pratique participative structurée - Doute sur la faisabilité □□ « On n'a jamais formalisé la participation. »	- Peu de souvenirs d'initiatives inclusives - Participation occasionnelle mais peu structurée □□ « Il y avait des réunions, mais ça restait flou. »	- Jamais réellement impliqué dans un cadre structuré - Retour uniquement via réclamations □□ « Je n'avais jamais fait un atelier comme ça. »
		Après	- Découverte d'un espace d'écoute - Intégration dans les groupes □□ « C'est la première fois qu'on m'intègre. »	- Premiers pas dans un atelier - Intégration valorisante □□ « J'ai été pris au sérieux. »	- Voix entendue dans les ateliers - Participation active □□ « J'ai pu parler pour la première fois. »	- Inclus dans les groupes - A partagé ses trajets et contraintes □□ « On a pu parler des vrais problèmes. »	- Participation active - Dialogue constructif avec les élus □□ « On a co-construit des idées ensemble. »	- Écouté pour la première fois - Suggestions valorisées □□ « On a discuté des trajets scolaires. »	- Expérience positive d'inclusion - Réflexion enrichie par les habitants □□ « J'ai écouté des gens que je ne connaissais même pas. »	- Implication active dans les ateliers - Dialogue nourri avec les habitants □□ « J'ai écouté des gens que je ne connaissais même pas. »	- Inclusion dans la co-animation - Reconnexion avec les citoyens □□ « J'ai parlé avec des gens que je ne croisais jamais. »
	Motivation à participer	Avant	- Peu de motivation au départ - Doute sur l'utilité de participer □□ « Je suis venue parce qu'on m'a insisté. »	- Curiosité plus que motivation réelle - Peu d'attente initiale □□ « Je voulais juste voir comment ça se passe. »	- Peu motivé au début - Pensait que ça ne changerait rien □□ « Ça ne changera rien, je me disais. »	- Pensait que c'était réservé aux élus - Manque de motivation initiale □□ « Je ne voyais pas ce que je venais faire là. »	- Manque de confiance dans le système - Peu de motivation initiale □□ « Je pensais que ça allait être du blabla. »	- Peu motivé au début - Pas convaincu de son utilité □□ « Je pensais que ça ne changerait rien. »	- Difficulté à mobiliser - Peu de retour spontané des citoyens □□ « C'est compliqué d'impliquer les gens. »	- Peu de retours utiles reçus avant - Sentiment d'effort vain □□ « On essaie d'agir mais sans leur aide, c'est difficile. »	- Peu motivé initialement - Crainte de l'échec □□ « Je n'étais pas sûr que ça serve à quelque chose. »
		Après	- Envie de contribuer aux changements - Volonté de rester impliquée □□ « J'aimerais continuer à aider. »	- Désir de continuer à contribuer - Envie de s'impliquer durablement □□ « Je veux qu'on continue ces ateliers. »	- Sens d'appartenance accru - Volonté de voir les suites concrètes □□ « J'ai envie de voir la suite. »	- Aime participer pour améliorer les choses - Envie de suivre les évolutions □□ « On peut proposer des solutions, c'est utile. »	- Satisfaction d'être inclus - Motivation à poursuivre la démarche □□ « J'ai envie de continuer avec eux. »	- Motivation accrue - Désir d'apporter des idées concrètes □□ « Je veux que ça marche pour les enfants. »	- Motivation renforcée - Envie de formaliser la démarche □□ « On devrait faire ça régulièrement. »	- Motivation renouvelée - Apprentissage collectif □□ « Ça m'a donné envie de continuer dans ce sens. »	- Motivation nouvelle - Sentiment d'engagement utile □□ « Je me sens utile, pour une fois. »
	Sentiment d'utilité dans le processus	Avant	- Ne voyait pas sa place - Impression d'inutilité □□ « Ce n'est pas pour des gens comme moi. »	- Pensait ne rien apporter - Crainte de jugement □□ « Je ne pensais pas avoir des idées utiles. »	- Se sentait ignoré - Aucun rôle perçu dans le système □□ « Personne n'écoute un ouvrier. »	- Se sentait en marge - Aucun retour pris au sérieux □□ « Même quand on parle, rien ne change. »	- Sentiment de négligence - Rôle ignoré par la collectivité □□ « On se débrouille toujours seuls. »	- Sentiment d'être inutile - Pas considéré comme légitime □□ « On fait juste notre boulot, c'est tout. »	- Pensait que les gens n'étaient pas intéressés - Manque de relais citoyens □□ « On a peu de liens directs. »	- Frustration passée - Manque d'impact visible □□ « On ne voyait jamais le résultat des réunions. »	- Se sentait figurant - Pas reconnu dans son rôle □□ « On vient juste pour signer des papiers. »
		Après	- Fierté d'avoir influencé des idées - Sentiment d'importance dans le groupe □□ « On a vraiment écouté ce que j'ai dit. »	- Apport valorisé - Fierté de voir ses idées retenues □□ « Mon idée a été reprise dans le schéma. »	- Contribution visible et valorisée - Satisfaction d'avoir été écouté □□ « Mon parcours a été affiché. »	- Sentiment d'impact - Proposition écoutée et discutée □□ « Mon idée de rotation a été bien accueillie. »	- Revalorisation de son rôle - Satisfaction personnelle et collective □□ « On m'a écouté comme un vrai acteur. »	- Fierté d'avoir été impliqué - Meilleure reconnaissance de son rôle □□ « J'ai proposé une idée, et on l'a notée. »	- Redécouverte de la richesse collective - Nouvelle dynamique enclenchée □□ « Je vois une autre manière de gouverner. »	- Satisfaction de voir un vrai dialogue - Implication ressentie concrètement □□ « On est tous repartis avec quelque chose. »	- Rôle revalorisé - Fierté de contribuer □□ « Là, j'ai eu un vrai rôle à jouer. »

Perception des changements et impacts	Changements perçus suite aux ateliers		Avant									
		Après	- Meilleure compréhension du fonctionnement du transport - Sentiment d'avoir contribué à une réflexion utile <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Avant je ne comprenais rien, maintenant je sais pourquoi c'est important. »	- Vision plus claire des responsabilités - Compréhension du rôle de la collectivité <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Maintenant je vois comment ils peuvent vraiment nous aider. »	- Se sent plus impliqué dans sa commune - A vu l'importance de sa contribution <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'ai senti que j'étais aussi un acteur de la solution. »	- A vu des échanges constructifs avec les élus - Moins de tension ressentie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On s'est compris pour la première fois. »	- Plus grande visibilité sur son rôle - Meilleure reconnaissance du métier <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a enfin vu mon rôle comme essentiel. »	- Mieux compris par les parents et les élus - Sensation de respect accru <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Ils ont vu que je ne suis pas responsable de tout. »	- Changement de posture - Découverte de méthodes participatives efficaces <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a vu que l'écoute change tout. »	- Expérience de collaboration nouvelle - Moins de distance avec les citoyens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On s'est rapprochés, on a discuté franchement. »	- S'est senti acteur du changement - Moins de frustration dans son rôle <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Là j'ai vu que les gens sont vraiment intéressés à faire avancer les choses. »	
		Nouveaux apprentissages ou prises de conscience		Avant								
		Après	- Exprimer ses besoins clairement - A pris conscience de l'importance de la planification <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Je peux expliquer ce qu'il faut pour que les trajets se passent bien. »	- Comment faire entendre sa voix - A découvert des outils de participation <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'ai compris que même moi je peux changer des choses. »	- Prise de conscience que les idées sont utiles - A appris à parler en public <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Maintenant je peux m'exprimer devant tout le monde. »	- Compréhension de l'importance de coordonner les trajets - Prise de conscience sur les autres usagers <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On pensait qu'on était seuls à galérer. »	- A appris à partager les responsabilités - Conscience de la complexité des parcours <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « C'est pas que notre faute, tout le monde est concerné. »	- A découvert des outils de planification utiles - A appris à prioriser les trajets <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Maintenant je sais ce qui compte pour les parents. »	- A pris conscience des angles morts dans la gouvernance - Volonté de répliquer l'expérience <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On gagnerait à faire ça pour d'autres services aussi. »	- A appris que les attentes étaient différentes de ce qu'ils imaginaient - Prise de conscience des enjeux quotidiens <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Les vrais problèmes, ce n'est pas ce qu'on croyait. »	- A appris à écouter sans se justifier - A compris l'utilité de l'intelligence collective <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On a appris à se taire et à écouter, c'était fort. »	
		Propositions et perspectives d'amélioration		Avant								
		Après	- Un lieu fixe pour prendre les taxis - Des horaires clairs pour les femmes avec enfants <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Je veux juste savoir où attendre et à quelle heure. »	- Des horaires adaptés aux cours - Plus de taxis tôt le matin <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut des bus ou taxis à 7h, sinon on rate les cours. »	- Transport collectif pour les ouvriers - Système de rotation matin/soir <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On devrait avoir un bus ou des taxis partagés le matin. »	- Organisation des trajets - Réduction des embouteillages <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut mieux répartir les départs. »	- Création d'un planning visible - Point de coordination avec la mairie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Si on pouvait planifier les tours, ce serait parfait. »	- Coordination avec les écoles - Horaires adaptés aux enfants <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut aligner les trajets avec les horaires scolaires. »	- Outil de planification - Vision des besoins réels <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il nous faut une vue claire de qui a besoin de quoi. »	- Prioriser les zones non desservies - Instaurer un système d'écoute <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut qu'on sache ce que vivent vraiment les gens. »	- Mettre en place un espace de remontée des doléances - Créer un système de transport local <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « On doit avoir un système structuré, pas juste informel. »	
		- Souhaite un espace d'écoute régulier - Proposition d'un point fixe pour les taxis <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Un endroit clair pour attendre les taxis, ce serait déjà un grand pas. »	- Propose des créneaux pour les étudiants - Veut participer à la suite du projet <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faudrait qu'on garde ce groupe et qu'on suive ce qu'il se passe. »	- Veut plus de réunions comme celles-ci - Propose un suivi par quartier <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Chaque zone devrait avoir une réunion comme ça. »	- Propose un système de tour de rôle numérique - Suggestion de carte des points de ramassage <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Une appli avec les horaires, ça aiderait tout le monde. »	- Veut créer un comité de coordination - Propose un planning centralisé partagé avec la mairie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Si on se réunit une fois par mois, tout ira mieux. »	- Suggère un canal direct avec les familles - Veut un appui logistique pour adapter les trajets <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Un groupe avec les écoles et les chauffeurs serait super. »	- Propose d'institutionnaliser les ateliers participatifs - Veut créer une cellule d'écoute citoyenne <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut qu'on crée un service dédié au lien avec les habitants. »	- Veut intégrer les citoyens dans les comités de décision - Propose un tableau de suivi citoyen <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « Il faut suivre les décisions avec eux, pas à côté. »	- Propose une plateforme de remontée des besoins - Souhaite animer un prochain atelier <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> « J'aimerais co-animer la prochaine fois. »		

→ Les sous-thématiques “Changements perçus suite aux ateliers” et “Nouveaux apprentissages ou prises de conscience” n’ont pas fait l’objet d’un recueil spécifique avant les ateliers, tout simplement parce qu’elles relèvent par nature d’une évaluation postérieure à l’expérience vécue. Il était en effet difficile, voire artificiel, de questionner les participants sur des transformations ou des apprentissages avant même qu’ils aient vécu les ateliers. Ces dimensions n’ont donc pu être mesurées qu’en phase « après », à travers une approche réflexive visant à faire émerger les écarts perçus, les déclics, les prises de conscience et les apprentissages observés par les participants eux-mêmes.

2) *Analyse verticale des données*: L'analyse verticale consiste à observer, pour chaque profil type (femme au foyer, étudiant, chauffeur, élu, etc.), les évolutions entre les réponses données avant et après l'expérimentation. Cette approche permet de faire ressortir les transformations dans les perceptions, les attitudes et les propositions exprimées par un même profil à travers l'ensemble des thématiques.

L'illustration associée met en évidence cette logique en encadrant les réponses "avant" en bleu clair, et les réponses "après" en bleu foncé, afin de visualiser les changements relevés au sein d'un même profil.

Thématique	Sous-thématiques	Situation	Profil Type N°1
Thématique N°1	Sous-thématiques N°1	Avant	Réponse
		Après	Réponse
	Sous-thématiques N°2	Avant	Réponse
		Après	Réponse
	Sous-thématiques N°3	Avant	Réponse
		Après	Réponse

Figure: Logique de l'analyse verticale

- Femme au Foyer:

Avant les ateliers, les femmes au foyer exprimaient une forte marginalisation : elles subissaient les défaillances du système de transport sans comprendre les causes, ni savoir vers qui se tourner. Elles souffraient d'un manque d'information, d'un sentiment d'impuissance, et d'une exclusion structurelle des processus de décision. « *On ne savait jamais à qui parler.* »

Après l'expérimentation, elles ont vécu une transformation marquante : elles ont été écoutées, accompagnées, et ont compris les enjeux systémiques liés au transport. Elles ont proposé des améliorations pertinentes, telles que des points de ramassage fixes, des horaires adaptés, et ont perçu leur rôle comme citoyennes actives. « *On a vraiment écouté ce que j'ai dit.* »

- Etudiants:

Les étudiants, avant, faisaient face à une détresse logistique quotidienne doublée d'un sentiment d'invisibilité politique. Ils étaient déconnectés des élus, et ignorés dans la conception des services publics. « *Je ne sais même pas qui prend les décisions ici.* »

Les ateliers leur ont permis de s'approprier leur droit de regard, de contribuer activement, et d'intégrer des groupes de co-création. Ils sont ressortis valorisés, avec un désir de pérenniser leur implication. « *Mon idée a été reprise dans le schéma.* »

- Ouvrier:

Les ouvriers vivaient une accumulation de frustrations : retards répétés, coûts de transport élevés, et absence de réponses institutionnelles. Ils se sentaient inexistantes dans les stratégies publiques. « *Rien ne change, on est fatigués.* »

Après les ateliers, ils ont trouvé une voie d'expression et ont vu leurs contraintes prises en compte dans la cartographie des parcours. Leur fierté d'avoir été écoutés et d'avoir pu influencer sur une possible solution a transformé leur rapport à la collectivité. « *Mon parcours a été affiché, j'étais fier.* »

- Chauffeurs de Taxi:

Avant l'expérimentation, les chauffeurs vivaient dans un climat de tension : ils se sentaient pointés du doigt, sans concertation, et victimes de désorganisation. « *On nous insulte alors qu'on essaie juste de travailler.* »

Grâce aux ateliers, ils ont pu partager leurs contraintes, proposer des solutions réalistes (comme un système de tour de rôle), et se réconcilier symboliquement avec les usagers. Ils ont exprimé leur souhait de participer à un projet collectif structurant. « *On s'est compris pour la première fois.* »

- Coordinateur de Taxis:

Ce profil exprimait avant un grand isolement dans la gestion quotidienne, une absence de coordination, et aucun relais avec les élus. « *Je gère tout dans le vide.* »

Après, il a trouvé sa place dans la réflexion stratégique, partagé des propositions (planning centralisé, comité de coordination), et senti que sa fonction était valorisée. « *On m'a écouté comme un vrai acteur.* »

- Chauffeur de transport scolaire:

Souvent blâmé injustement avant les ateliers, il vivait une absence de reconnaissance, sans possibilité d'expliquer ses contraintes. « *Quand il y a un retard, c'est toujours notre faute.* »

L'expérimentation lui a permis de clarifier son rôle, de proposer des améliorations (coordination école-chauffeurs), et de ressentir un apaisement dans les relations avec les parents et les élus. « *Ils ont vu que je ne suis pas responsable de tout.* »

- Présidente de la Collectivité Territoriale JF:

Avant, elle reconnaissait un manque d'écoute structurée et une gestion descendante des projets. « *On parlait beaucoup, mais on écoutait peu.* »

Les ateliers ont permis une réelle ouverture, une prise de conscience des angles morts dans la gouvernance, et une volonté de transformer la culture de décision. « *Je vois une autre manière de gouverner.* »

- Vice-Président de la Collectivité Territoriale JF:

Il faisait état d'un fonctionnement isolé et d'un manque de confrontation d'idées citoyennes. « *On avait l'impression de faire les choses seuls.* »

Il a découvert des perspectives nouvelles, exprimé le souhait d'institutionnaliser le dialogue citoyen, et reconnu l'impact des échanges horizontaux. « *Les vrais problèmes, ce n'est pas ce qu'on croyait.* »

- Conseillers Territoriaux de JF:

Ce profil se percevait comme secondaire, souvent passif dans les décisions, et utilisé uniquement lors des réclamations. « *On ne nous parle que quand il y a des problèmes.* »

Après, il s'est senti acteur, a proposé d'animer des ateliers futurs, et a retrouvé une forme de dignité institutionnelle dans l'exercice de sa fonction. « *Là, j'ai eu un vrai rôle à jouer.* »

3) *Analyse horizontale des données - une analyse inter-groupe:* L'analyse horizontale permet de comparer, pour chaque sous-thématique, les réponses de l'ensemble des profils (citoyens, chauffeurs, élus) afin de détecter les points de

convergence ou de divergence dans leurs représentations. Elle facilite l'identification des discours dominants, des attentes partagées ou des visions opposées autour de chaque enjeu analysé.

Dans l'illustration fournie, les lignes correspondant aux réponses "avant" sont encadrées en bleu clair, tandis que les réponses "après" sont encadrées en bleu foncé, afin de souligner les variations d'un même thème entre les deux phases.

Thématiques	Sous-thématiques	Situation	Profil Type N°1	Profil Type N°2	Profil Type N°3
Thématiques N°1	Sous-thématique N°1	Avant	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3
		Après	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3
	Sous-thématique N°2	Avant	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3
		Après	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3
	Sous-thématique N°3	Avant	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3
		Après	Réponse PT N°1	Réponse PT N°2	Réponse PT N°3

Figure: Logique de l'analyseHorizontale

> **Thématique 1 : Perception du problème**

Avant les ateliers, les participants — tous profils confondus — partageaient un diagnostic commun d'un système de transport désorganisé, inadapté et opaque. Que ce soit les citoyens, les chauffeurs ou les élus, chacun identifiait des problèmes structurels, une absence de vision, et un sentiment généralisé d'impuissance. Une étudiante disait : « *J'ai raté un partiel car aucun taxi n'était disponible ce jour-là* », tandis qu'un coordinateur de taxi dénonçait : « *Chaque chauffeur fait sa loi.* » Ce désordre avait un impact direct sur la vie quotidienne, la sécurité, la ponctualité et le bien-être des habitants.

Après l'expérimentation, bien qu'aucune solution n'ait été mise en œuvre concrètement, les participants ont bénéficié d'une meilleure visualisation des parcours citoyens, ce qui leur a permis de clarifier les points de friction, de co-construire une cartographie des besoins et de se projeter dans un scénario d'amélioration possible. Une femme au foyer exprimait : « *Maintenant je vois comment ça pourrait marcher, et c'est rassurant.* » Il en ressort une reformulation collective des problèmes, avec une appropriation partagée des enjeux, qui dépasse les perceptions individuelles.

> **Thématique 2 : Relation avec la collectivité**

Avant les ateliers, la relation avec la collectivité territoriale était marquée par la méfiance, la distance et l'exclusion. La majorité des citoyens se sentaient ignorés, non représentés, voire volontairement tenus à l'écart. Comme l'a formulé un ouvrier : « *On subit tout, personne ne vient nous voir.* » Même les élus reconnaissaient leurs propres limites : « *On décidait souvent entre élus, sans les habitants* », avouait la présidente de la CT.

Après l'expérimentation, une rupture symbolique a eu lieu : les citoyens ont senti que leur parole avait de la valeur, les élus ont expérimenté l'écoute active, et les chauffeurs ont pu exposer leurs contraintes sans être jugés. Un chauffeur scolaire notait ainsi : « *Ils ont vu que je ne suis pas responsable de tout* », tandis qu'un conseiller territorial disait avec satisfaction : « *On peut construire sans tension.* » Cette dynamique a permis une reconnexion humaine, une co-responsabilité perçue, et une motivation collective à faire mieux.

> **Thématique 3 : Implication des citoyens et inclusion des retours**

L'expérimentation a mis en lumière le vide participatif préexistant. Avant les ateliers, très peu de participants avaient déjà été associés à une quelconque démarche de co-construction. Une femme au foyer affirmait : « *On n'a jamais invité les femmes à ce*

genre de chose », tandis qu'un chauffeur de taxi lâchait : « *Ils ne nous demandent jamais notre avis.* » Les élus eux-mêmes admettaient n'avoir jamais structuré de processus d'écoute citoyenne.

Après les ateliers, cette première expérience de participation a été perçue comme un déclencheur fort. Elle a permis de révéler la capacité de chacun à contribuer, de renforcer le sentiment d'utilité, et d'ouvrir des perspectives durables. Un étudiant affirmait avec enthousiasme : « *J'ai été pris au sérieux* », et un ouvrier ajoutait : « *Mon parcours a été affiché, j'étais fier.* » L'expérimentation a ainsi enclenché un processus d'inclusion progressive, renforcé par une reconnaissance sociale inattendue pour certains profils traditionnellement exclus des cercles décisionnels.

➤ **Thématique 4 : Perception des changements et impacts**

Cette thématique, évaluée uniquement en phase "après", a mis en évidence des changements significatifs dans les représentations et les dynamiques relationnelles. Les citoyens ont perçu une évolution dans leur posture : de simples usagers passifs, ils sont devenus acteurs conscients de leurs parcours et capables de formuler des propositions. Une femme au foyer expliquait : « *Je peux expliquer ce qu'il faut pour que les trajets se passent bien* », et un étudiant déclarait : « *J'ai compris que même moi je peux changer des choses.* »

Les chauffeurs, quant à eux, ont pris conscience qu'ils faisaient partie d'un écosystème interconnecté : « *On pensait qu'on était seuls à galérer* », disait un chauffeur de taxi, tandis que le coordinateur proposait de créer un comité de coordination pour maintenir cette dynamique. Du côté des élus, l'impact a été tout aussi profond : la présidente de la CT reconnaissait que « *l'écoute change tout* », et le vice-président admettait : « *Les vrais problèmes, ce n'est pas ce qu'on croyait.* » Tous se sont engagés à repenser la gouvernance locale à partir des expériences partagées.

4) *Analyse transversale des données - une analyse intra-groupe*: L'analyse transversale propose une lecture croisée intra-groupe, en comparant les réponses des citoyens (groupe 1), des chauffeurs (groupe 2) et des élus (groupe 3). Elle permet de mettre en lumière les dynamiques internes propres à chaque groupe d'acteurs, ainsi que les écarts ou similitudes dans leurs vécus, leurs préoccupations, ou leurs rôles perçus dans la démarche d'amélioration des services publics.

L'illustration jointe encadre les réponses des citoyens en bleu clair, celles des chauffeurs en bleu foncé, et celles des élus en gris foncé, de manière à visualiser clairement les points de rupture ou de résonance entre les trois groupes.

Thématiques	Sous-thématiques	Situation	Groupe N°1 (Citoyens)	Groupe N°1 (Chauffeurs)	Groupe N°1 (Élus)
Thématiques N°1	Sous-thématique N°1	Avant	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03
		Après	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03
	Sous-thématique N°2	Avant	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03
		Après	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03
	Sous-thématique N°3	Avant	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03
		Après	Réponses du groupe N°01	Réponses du groupe N°02	Réponses du groupe N°03

Figure: Logique de l'analyse transversale

Analyse par groupe de participants avant et après l'expérimentation : comparant les trois grands groupes d'acteurs impliqués dans l'expérimentation :

- Groupe 1 – Citoyens (femmes au foyer, étudiants, ouvriers):

Avant l'expérimentation, les citoyens se distinguaient surtout par une attente passive, parfois résignée, marquée par l'idée que « *les choses ne changeront pas* ». Leur perception des services publics était teintée d'incompréhension des mécanismes de décision, et d'un sentiment de distance culturelle et sociale vis-à-vis de la collectivité. Comme le disait un étudiant : « *Ils pensent que les jeunes ne comprennent rien* », tandis qu'un ouvrier exprimait une lassitude profonde : « *Rien ne change, on est fatigués.* »

Mais ce groupe, bien qu'hétérogène, a démontré après les ateliers une capacité d'adaptation et de projection collective très forte. La dynamique d'atelier a permis de transformer une posture de spectateur en une posture d'acteurs lucides et mobilisés. Ce n'est pas seulement le fait d'avoir été écoutés qui a changé la donne, mais surtout le fait de co-produire des solutions concrètes. Les citoyens ne se sont plus positionnés uniquement comme demandeurs, mais aussi comme corédacteurs de trajectoires d'amélioration. On observe aussi une forme de prise de conscience de leur droit à participer, souvent traduite par : « *J'ai compris que ma parole compte.* »

Enfin, un élément transversal fort : les citoyens ne souhaitent pas que cela s'arrête là. Ce groupe a formulé le plus clairement la nécessité d'un engagement continu, au-delà de cette expérience ponctuelle.

- Groupe 2 – Chauffeurs (chauffeurs de taxi, coordinateur de taxi, chauffeur scolaire)

Chez les chauffeurs, le constat initial était moins lié à l'invisibilité qu'à un sentiment d'isolement opérationnel et d'absence de reconnaissance, aggravé par une double pression : répondre à des usagers souvent insatisfaits tout en gérant une réalité chaotique sans cadre. Un chauffeur de taxi exprimait : « *On gaspille du carburant pour rien* », traduisant l'inefficience du système vécu sur le terrain.

Ce groupe, initialement méfiant à l'idée de participer à des ateliers avec des élus ou des citoyens, a pourtant été l'un des plus mobilisés dans les échanges techniques. Grâce au Design Thinking, ils ont pu modéliser leurs contraintes, proposer des solutions opérationnelles (tour de rotation, carte interactive, horaires fixes) et se repositionner comme experts d'usage, à mi-chemin entre la technique et le social.

Contrairement aux citoyens, leur demande principale en sortie d'atelier n'est pas tant d'avoir un espace de parole, mais un espace de coordination et d'action pérenne. Ils souhaitent des moyens de régulation et non seulement des dialogues. Un coordinateur proposait ainsi : « *Un planning partagé, visible par tous, c'est ce qui manque.* » Leur évolution se situe donc moins dans la posture que dans l'appropriation d'un rôle de cogestionnaire du service public local.

- Groupe 3 – Élus (présidente de la collectivité territoriale, vice-président, conseillers territoriaux)

Les élus ont démarré l'expérimentation avec une posture ambivalente : conscients des dysfonctionnements, mais sans réelle culture de concertation structurée. Ils percevaient la participation comme un idéal difficilement applicable à l'échelle locale, souvent freinés par des enjeux de temps, de priorisation politique, ou de manque de moyens. Le vice-président expliquait : « *C'est dur de répondre quand on n'a pas de retour clair.* »

L'expérimentation a opéré un décalage cognitif fort chez eux. Ce n'est pas uniquement la voix des citoyens qui les a surpris, mais la structuration, la clarté et la pertinence des propositions qui en sont sorties. Ce renversement a permis aux élus de sortir

du réflexe défensif, pour s'ouvrir à une écoute réflexive. Un conseiller a noté : « *On a appris à se taire et à écouter, c'était fort.* »

En parallèle, ils ont découvert que la participation n'était pas une perte de contrôle, mais un levier de pilotage plus éclairé. Cette évolution ne signifie pas qu'ils ont tout remis en cause, mais qu'ils ont intégré la valeur d'une co-construction intelligente, au service d'une gouvernance plus agile. Plusieurs ont exprimé le désir de formaliser un dispositif de dialogue continu, tout en gardant la capacité d'arbitrage qui leur revient.

→ Cette analyse longitudinale, déclinée en trois volets — vertical, horizontal et transversale — a permis de mettre en lumière les évolutions perçues par les participants suite aux ateliers de Design Thinking et à l'introduction du Lean. Elle a révélé des transformations individuelles, des variations de points de vue entre les profils, ainsi que des dynamiques collectives spécifiques à chaque groupe d'acteurs.

En croisant ces lectures, l'analyse permet de mieux comprendre comment cette démarche participative a redéfini les rapports entre citoyens, chauffeurs et élus, tant dans la perception des problèmes que dans la co-construction des solutions.

Pour enrichir cette lecture, la section suivante propose une analyse sémantique des discours, afin d'explorer les changements de vocabulaire et les thématiques dominantes avant et après l'expérimentation.

C. Analyse Sémantique des Données

L'analyse sémantique vise à explorer l'évolution du discours des participants entre la phase initiale et la phase post-expérimentation des ateliers de Design Thinking et de l'utilisation des outils Lean. Pour ce faire, deux nuages de mots ont été générés à partir des verbatims issus des entretiens semi-directifs. Ces visuels permettent d'identifier les termes les plus fréquemment employés par les citoyens et les élus à chaque étape, et d'observer les changements lexicaux traduisant des transformations de perception, d'attitude ou de posture.

➤ *Avant l'expérimentation : un lexique marqué par la frustration et le manque de structuration*

Avant l'introduction des ateliers, l'analyse des discours révèle une prédominance de termes exprimant les difficultés structurelles, l'inefficacité perçue des services publics et le manque d'implication citoyenne. Parmi les mots les plus fréquents, on retrouve :



Figure: nuage de mots des mots-clés dominants des réponses des participants avant l'expérimentation.

Les résultats convergent avec les travaux sur les *“frontlineworkers”* dans les services publics, qui soulignent leur rôle dans l’hybridation entre les normes institutionnelles et les réalités de terrain [26].

Grâce aux outils Lean, leurs remontées ont pu être structurées et analysées, révélant leur capacité à **identifier les dysfonctionnements systémiques** et à proposer des ajustements réalistes. Le Lean a ainsi permis de mieux comprendre les **points de friction** opérationnels dans l’expérience-usager, et d’y répondre par des solutions concrètes. Le fait qu’ils aient été considérés comme co-concepteurs et non comme simples exécutants a généré une forme de reconnaissance professionnelle, qui pourrait être un levier d’engagement durable.

- Quant aux élus, ils ont montré une transformation dans leur manière d’aborder le pilotage des services publics. L’écoute des citoyens, la confrontation aux retours du terrain et l’objectivation des problèmes via les outils Lean ont ouvert la voie à un pilotage plus collaboratif et fondé sur l’usage, à la frontière entre stratégie politique et amélioration continue.

→ Ce que révèle l’analyse croisée, c’est que chaque groupe a évolué sur des plans distincts mais complémentaires : Pour résumer l’évolution des rapports entre les acteurs à la lumière de cette expérimentation, nous proposons la modélisation suivante, qui représente l’émergence d’un espace de co-construction entre les groupes initialement cloisonnés.

Ces trois trajectoires peuvent être représentées par le schéma triangulaire d’alignement suivant :

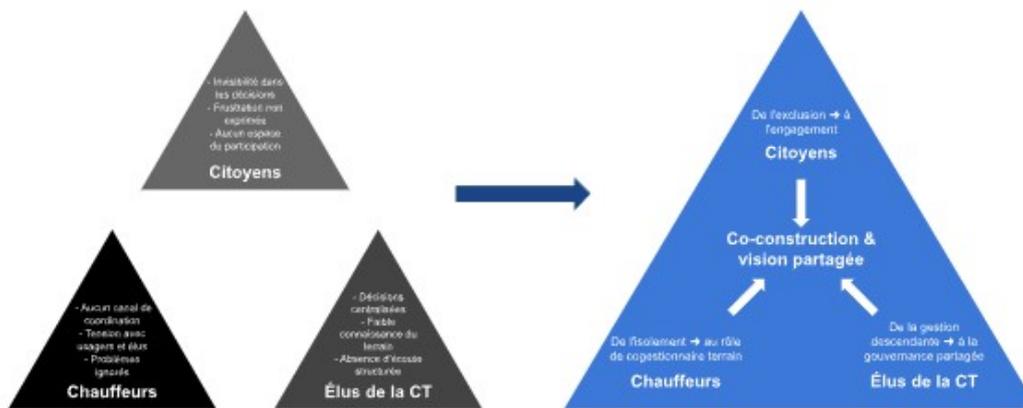


Figure: Apport du Design Thinking et du Lean dans l’alignement entre citoyens, chauffeurs et élus

- Les citoyens sont passés de la frustration à l’engagement, en redéfinissant leur place dans le service public.
- Les chauffeurs ont consolidé leur position de médiateurs du terrain, porteurs de solutions pragmatiques et soucieux d’une gouvernance partagée.
- Les élus, enfin, ont opéré une ouverture stratégique, intégrant l’intérêt d’un pilotage collaboratif basé sur l’écoute, la co-conception et la preuve par l’usage.

L’interaction entre ces trois dynamiques a permis l’émergence d’un espace public expérimental, où chacun a pu reconsidérer l’autre, non pas à partir de sa fonction, mais à partir de l’expérience partagée d’un problème commun à résoudre.

Ce schéma illustre l’évolution des rapports entre les parties prenantes grâce à l’expérimentation : chacun a pu reconsidérer l’autre, non à partir de sa fonction, mais à partir de l’expérience commune d’un problème à résoudre. Cette dynamique reflète une approche centrée sur l’humain dans le design thinking, qui vise à comprendre les besoins des utilisateurs finaux et à co-créer des solutions avec eux.

En effet, l'innovation publique se joue dans la création d'un espace partagé de co-construction, où les barrières statutaires s'effacent au profit d'une intelligence collective. Weller et Pallez soulignent que le design dans le secteur public permet de créer des formes d'interaction qui remettent en question les hiérarchies traditionnelles et favorisent la collaboration entre différents acteurs[27].

Ainsi, l'expérimentation a permis de transformer les relations entre citoyens, chauffeurs et élus, en instaurant un dialogue ouvert et en valorisant les expériences de chacun. Cette approche collaborative a conduit à une meilleure compréhension mutuelle et à la co-construction de solutions adaptées aux besoins réels des usagers.

2) *Une complémentarité porteuse de transformation*: Ce que révèle l'expérimentation, c'est que le Design Thinking et le Lean ne s'opposent pas, mais se renforcent mutuellement. Le Design Thinking agit comme un déclencheur de mobilisation, en rendant visibles les besoins implicites, en humanisant les rapports institutionnels, et en favorisant des solutions co-construites. Le Lean, de son côté, opère comme un cadre de structuration et d'optimisation, qui permet de passer de l'idée à l'action, en identifiant les gaspillages, en fluidifiant les processus, et en ancrant la démarche dans la réalité opérationnelle.

Cette complémentarité se manifeste clairement dans les bénéfices perçus par les participants, comme en témoignent les deux cartes mentales suivantes :



Figure: carte mentale sur l'impact de la pensée design sur l'expérience-usager/citoyen

Cette carte mentale met en évidence **les apports du Design Thinking dans la transformation de l'expérience-usager** : meilleure écoute, valorisation des idées citoyennes, sentiment de reconnaissance, ouverture à la créativité.

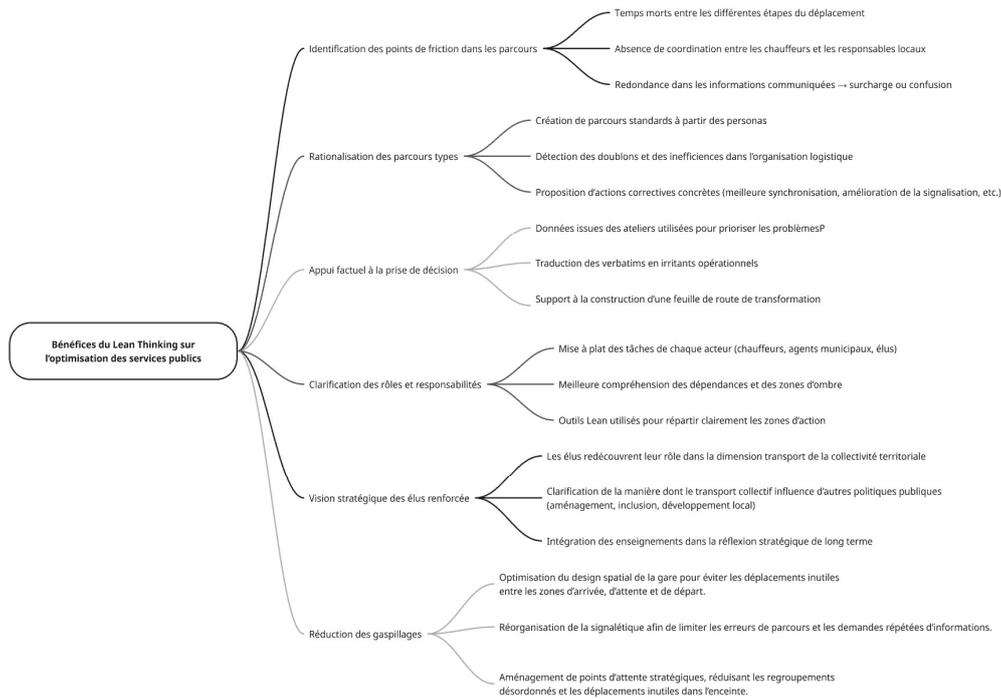


Figure: carte mentale sur l'impact du "Lean" sur l'expérience-usager/citoyen

L'analyse des résultats montre que le Design Thinking et le Lean sont complémentaires : le premier apporte une approche empathique et créative centrée sur l'utilisateur, tandis que le second améliore la fluidité et l'efficacité des processus. Ensemble, ces deux méthodologies permettent de transformer durablement l'expérience des citoyens et d'optimiser la gouvernance locale en rendant les services publics plus adaptés, réactifs et inclusifs.

Ces cartes mentales synthétisent donc les principaux enseignements de l'expérimentation et leur impact sur la perception et l'usage des services publics. Elles viennent clôturer l'analyse des résultats en offrant une vue d'ensemble des bénéfices générés par les méthodes appliquées.

Ici, les impacts du Lean ressortent clairement : réduction des délais, clarification des rôles, repérage des irritants, amélioration des processus.

L'analyse conjointe de ces deux cartes montre que c'est l'articulation entre empathie (Design Thinking) et efficacité (Lean) qui produit une amélioration globale du service public. Ensemble, elles montrent que la complémentarité entre les deux approches permet de mieux concevoir et gérer les services publics.

Enfin, cette expérimentation a permis de faire émerger **les conditions d'adoption de ces approches** dans le secteur public : la posture d'écoute, l'acceptation du droit à l'erreur, le temps accordé à la co-construction, mais aussi les **freins** liés à la culture hiérarchique, aux contraintes de moyens, et à la résistance au changement.

3) *Une lecture globale: vers un service public co-construit et optimisé:* Ce que révèle l'ensemble de ces résultats, c'est que la transformation des services publics ne peut être purement procédurale. Elle nécessite un **double mouvement** : repenser les usages à partir de l'expérience des citoyens, et améliorer les modes opératoires à partir des données du terrain.

L'espace qui émerge de cette articulation est celui d'un service public augmenté par la co-construction : plus inclusif, plus réactif, et plus ajusté aux réalités vécues. Il ne s'agit pas seulement d'optimiser ce qui existe, mais de réinventer les fondements mêmes de l'action publique, en la rendant sensible aux usages et adaptable aux contextes.

Les résultats sont également en cohérence avec plusieurs études récentes sur les innovations dans le secteur public, mais ils s'en distinguent par la profondeur de l'engagement citoyen permis par l'approche expérimentale adoptée.

Enfin, ces résultats posent plusieurs **questions d'appropriation et de pérennisation**, qui relèvent plus largement de la gouvernance publique, de la culture managériale, et du cadre institutionnel.

4) Limites de l'interprétation des résultats: L'interprétation proposée doit toutefois être considérée à la lumière de certaines limites méthodologiques et contextuelles. Tout d'abord, l'ensemble des échanges avec les participants s'est déroulé en langue arabe, ce qui a nécessité une retranscription intégrale, suivie d'une traduction en français. Ce type de traduction comporte toujours un risque potentiel de perte de subtilités dans les expressions ou les tournures locales. Toutefois, ce risque a été largement atténué par ma propre familiarité avec le contexte culturel et linguistique, puisque j'ai moi-même grandi dans ce village. Cette proximité m'a permis de préserver l'intention initiale des propos des participants et d'assurer une lecture fidèle de leurs vécus.

Ensuite, les résultats interprétés ne s'appuient pas uniquement sur les entretiens semi-directifs, mais aussi sur l'observation continue menée pendant les ateliers de co-conception. Cette triangulation méthodologique permet un enrichissement des données, mais rend aussi l'analyse plus complexe, car les comportements observés sont parfois plus révélateurs que les discours exprimés.

Il est également important de reconnaître que la dynamique participative des ateliers, l'ambiance collective et les mini-informations préalables ont pu influencer positivement les discours post-expérimentation. L'enthousiasme généré par la démarche de Design Thinking et par le sentiment de nouveauté a certainement contribué à un réalignement des postures et des représentations, qu'il convient de prendre en compte avec précaution.

Afin de limiter l'influence du groupe sur les opinions exprimées, les entretiens ont été menés individuellement (one-to-one) avant et après l'expérimentation, ce qui a permis de recueillir des perceptions plus personnelles et sincères. Ce choix méthodologique contribue à renforcer la validité des résultats, en réduisant les biais liés à la pression sociale ou à l'effet de groupe.

Enfin, bien que l'étude ait impliqué une diversité d'acteurs (citoyens, élus, chauffeurs), le caractère localisé de l'expérimentation (dans un contexte précis, avec une durée limitée) limite sa généralisation directe à d'autres territoires. Toutefois, les enseignements tirés peuvent inspirer des approches similaires dans des contextes comparables.

Les résultats présentés ont permis de mettre en lumière les effets concrets de l'expérimentation menée, à travers l'évolution des perceptions, des postures et des dynamiques entre les différents acteurs impliqués. Ils révèlent des transformations significatives tant dans l'expérience-usager que dans la structuration des services observés. Toutefois, pour comprendre pleinement la portée de ces constats, il convient désormais de les replacer dans leur contexte théorique, de les confronter aux hypothèses de départ, et d'en explorer les implications plus larges. C'est l'objet de la discussion qui suit.

V. DISCUSSION

Les résultats interprétés précédemment permettent de répondre avec finesse à la problématique centrale de cette recherche : comment le Design Thinking et le Lean peuvent-ils être mobilisés pour transformer l'expérience-usager en optimisant la conception et la gestion des services publics ? Cette section propose une lecture transversale des apports de l'étude en les confrontant aux hypothèses initiales et à la littérature existante, tout en discutant les implications pratiques, les limites méthodologiques, l'originalité du travail et les pistes pour des recherches futures.

A. Relecture des Hypothèses et Problématique de Recherche

L'étude reposait sur trois hypothèses principales :

H1 : Le Design Thinking constitue un levier d'innovation publique, en mettant les citoyens au cœur de la conception des services.

H2 : Le Lean est un outil pertinent pour optimiser les services publics, en réduisant les inefficacités et en améliorant la valeur délivrée.

H3 : Leur intégration permet une réponse complémentaire aux enjeux d'expérience-usager et de performance des services publics.

Les résultats confirment largement ces hypothèses. Le Design Thinking a favorisé l'expression des besoins profonds, la légitimation des savoirs d'usage, et la coconstruction de solutions innovantes. Le Lean, quant à lui, a permis de structurer l'amélioration continue des processus, en s'attaquant aux dysfonctionnements identifiés par les citoyens et les opérateurs. Ensemble, ces deux approches ont permis une résolution concrète des points de friction dans les parcours usagers.

Ces constats répondent directement à la problématique centrale de la recherche : comment mobiliser le Design Thinking et le Lean pour transformer l'expérience-usager et optimiser la gestion des services publics ?

B. Le Design Thinking et le Lean : Deux Leviers Complémentaires pour une Transformation Publique

Les résultats de l'expérimentation confirment que le Design Thinking et le Lean ne doivent pas être perçus comme deux approches isolées, mais bien comme deux leviers complémentaires au service d'une transformation profonde des services publics.

Le Design Thinking, par sa capacité à intégrer les citoyens dès les premières étapes de la conception, contribue à réhumaniser la relation entre les usagers et l'administration. Cette approche repose sur des méthodes empathiques (immersion, écoute active, prototypage rapide) qui permettent de faire émerger les besoins réels, souvent tus ou invisibilisés dans les dispositifs classiques. Cette dynamique rejoint les travaux de Desmarchelier, Djellal et Gallouj sur les réseaux d'innovation publique, où l'utilisateur devient co-créateur du service et non plus simple bénéficiaire [28].

Ce changement de posture s'inscrit dans l'évolution des paradigmes de la gouvernance publique. Là où la TPA (Traditional Public Administration) considérait l'utilisateur comme un administré, et le NPM (New Public Management) comme un client, la New Public Governance (NPG) le considère comme un partenaire actif du service [29]. Le Design Thinking incarne cette NPG en opérationnalisant les principes de co-conception, de participation et de création de valeur publique.

En effet, l'innovation publique se joue dans la création d'un espace partagé de co-construction, où les barrières statutaires s'effacent au profit d'une intelligence collective. Le design dans le secteur public permet de créer des formes d'interaction qui remettent en question les hiérarchies traditionnelles et favorisent la collaboration entre différents acteurs [30].

Ainsi, l'expérimentation a permis de transformer les relations entre citoyens, chauffeurs et élus, en instaurant un dialogue ouvert et en valorisant les expériences de chacun. Cette approche collaborative a conduit à une meilleure compréhension mutuelle et à la co-construction de solutions adaptées aux besoins réels des usagers.

Mais cette innovation ne saurait être efficace sans un ancrage opérationnel solide. C'est ici que le Lean intervient comme un cadre structurant et rigoureux. Appliqué aux services publics, le Lean permet d'identifier les gaspillages, les dysfonctionnements, les zones de redondance et les ralentissements dans les parcours usagers. Il propose des outils concrets (cartographie, flux de valeur, résolution de problème) pour rendre les processus plus fluides, plus lisibles et plus efficaces.

Ce que démontre l'expérimentation, c'est que c'est justement l'articulation des deux approches qui permet de produire des résultats tangibles. Le Design Thinking ouvre l'espace du possible, tandis que le Lean le structure et le rend opérationnel. Ensemble, ils permettent une double transformation : de la culture managériale (par la posture de co-création) et des modes d'organisation (par l'optimisation des processus).

Cette synergie répond à la logique de création de valeur publique, c'est-à-dire une valeur perçue comme utile, pertinente et légitime par les citoyens eux-mêmes [31]. Il ne s'agit plus simplement de satisfaire un usager, mais de répondre à un citoyen-propriétaire du service public, soucieux à la fois de la qualité du service et de son efficacité[32].

De nombreux exemples internationaux confirment l'intérêt de cette approche intégrée. En Nouvelle-Zélande, l'administration fiscale a utilisé le Design Thinking pour comprendre les erreurs des contribuables et simplifier les démarches plutôt que de les pénaliser. À Singapour, l'État a engagé une réforme profonde de sa gouvernance pour recentrer les efforts administratifs sur la résolution concrète des problèmes des citoyens, en s'appuyant sur les méthodes de design. Ces exemples montrent que ces approches ne sont pas simplement des outils de modernisation, mais bien des vecteurs de transformation culturelle et organisationnelle dans le secteur public[33].

Dans notre cas d'étude, cette complémentarité s'est matérialisée dans la capacité des acteurs à co-construire des solutions réalistes, à partir d'une compréhension empathique des problèmes et d'une modélisation optimisée des parcours de service. Le Design Thinking a donné une voix aux citoyens ; le Lean a donné une forme aux solutions.

C. Réponse aux Questions de Recherche

À la lumière des résultats obtenus et des analyses précédentes, il est désormais possible de répondre de manière claire et structurée aux questions de recherche formulées en amont de cette étude.

1. Comment le Design Thinking peut-il être un levier d'innovation publique ?

Le Design Thinking favorise l'innovation publique en instaurant des dynamiques de co-création avec les usagers. Il permet de réintroduire l'humain dans la conception des services, de valoriser l'expertise d'usage des citoyens, et d'ouvrir un espace de dialogue propice à l'émergence de solutions nouvelles. En repositionnant le citoyen comme acteur du processus, cette approche participe activement à la production de valeur publique et à la transformation des relations entre l'administration et les usagers.

2. Comment le Lean peut-il être un outil d'optimisation des services publics ?

Le Lean intervient en tant que cadre méthodologique pour l'analyse et l'amélioration des processus. Il permet d'objectiver les dysfonctionnements, de repérer les gaspillages, et de recentrer les efforts sur les activités à forte valeur ajoutée pour l'utilisateur. Son efficacité repose sur la simplification des flux, la clarification des rôles et la standardisation des pratiques, contribuant ainsi à une meilleure performance organisationnelle.

3. Comment l'intégration du Design Thinking et du Lean peut-elle contribuer à identifier et résoudre les points de friction dans l'expérience-usager ?

La combinaison des deux approches permet d'agir simultanément sur deux dimensions complémentaires : l'expérience vécue et les processus sous-jacents. Tandis que le Design Thinking permet de faire émerger les points de douleur à partir des récits et

parcours usagers, le Lean offre les moyens de transformer ces constats en actions concrètes d'amélioration. Cette intégration facilite une transformation concertée, fondée à la fois sur l'écoute et sur la rigueur opérationnelle.

4. Quels sont les freins et opportunités à l'adoption du Design Thinking et du Lean dans le secteur public ?

Parmi les freins relevés figurent la culture hiérarchique, la rigidité organisationnelle, et une certaine méfiance vis-à-vis de l'innovation participative. Toutefois, les opportunités identifiées sont significatives : intérêt croissant des agents et décideurs pour des démarches centrées sur l'utilisateur, appétence des citoyens pour la participation, et volonté politique de moderniser l'action publique à moindre coût. Ces éléments témoignent d'un contexte favorable à l'adoption progressive de ces méthodologies.

D. Apports et Originalité de la Recherche

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans sa capacité à croiser deux méthodologies rarement étudiées ensemble dans le secteur public : le Design Thinking, centré sur l'humain et la co-création, et le Lean, centré sur l'optimisation des processus. Leur articulation a été testée dans un cadre expérimental concret, à échelle locale, autour d'une problématique réelle vécue par les usagers, les élus et les opérateurs d'un service public.

Ce croisement méthodologique a permis d'élaborer une lecture systémique et opérationnelle de l'expérience-usager, en agissant à la fois sur les représentations, les pratiques et les processus. Il offre ainsi une nouvelle perspective sur la manière d'intégrer l'innovation et l'efficacité dans la gestion publique, en dépassant les logiques descendantes ou exclusivement techniques.

La recherche présente également un intérêt méthodologique fort en combinant plusieurs sources de données qualitatives : entretiens semi-directifs, observations ethnographiques pendant les ateliers, et analyses croisées post-expérimentation. Cette triangulation des données renforce la robustesse des résultats, tout en garantissant une compréhension nuancée des dynamiques d'appropriation par les différentes parties prenantes.

L'un des éléments de différenciation réside dans le recours à des outils visuels et sémantiques comme les nuages de mots et les cartes mentales, qui ont permis de rendre visibles les tendances discursives, les évolutions de posture et les leviers de transformation. Ces visualisations facilitent la communication des résultats, à la fois auprès des chercheurs et des praticiens.

La recherche se distingue également par sa posture immersive : le chercheur n'a pas été un observateur extérieur, mais un facilitateur impliqué dans le dispositif expérimental. Cette posture, tout en étant maîtrisée pour éviter les biais, a permis une compréhension en profondeur des logiques d'interaction entre les acteurs.

Enfin, l'étude propose une modélisation du changement par l'introduction d'un espace de co-construction entre groupes initialement cloisonnés (citoyens, élus, opérateurs), illustrée par les schémas d'alignement et les mindmaps. Ces éléments constituent des outils transférables qui peuvent inspirer d'autres démarches dans des contextes similaires.

E. Limites et Perspectives Futures

Malgré les apports et la richesse de cette recherche, plusieurs limites doivent être soulignées pour en nuancer la portée et ouvrir des pistes de consolidation dans le futur.

Tout d'abord, l'étude a été menée dans un contexte géographiquement limité, auprès d'un échantillon restreint de citoyens, d'élus et d'opérateurs issus d'une même région. Ce caractère localisé limite la possibilité de généraliser directement les résultats à l'ensemble du secteur public. Les spécificités socioculturelles du territoire, les dynamiques relationnelles locales, ainsi que le contexte institutionnel propre à cette région, peuvent en effet influencer les résultats de manière significative.

Par ailleurs, l'application conjointe du Design Thinking et du Lean dans le secteur public, bien que prometteuse, reste encore peu répandue. Leur transposition dans des environnements administratifs plus rigides, ou avec des cultures de gestion plus formalisées, pourrait nécessiter des adaptations spécifiques tant sur le plan méthodologique que culturel.

Une autre limite réside dans le caractère expérimental et court-terme de l'intervention. L'étude s'est déroulée sur une période limitée, autour de quelques ateliers de co-conception, ce qui n'a pas permis de mesurer l'impact à long terme de l'évolution des postures, des pratiques, ou de la performance des services publics. De même, les effets d'un éventuel retour aux habitudes initiales après la fin de l'accompagnement n'ont pu être observés.

Il convient également de mentionner le biais d'enthousiasme lié à la dynamique collective des ateliers : l'ambiance positive, l'attention portée aux participants, et les micro-formations dispensées avant chaque séance ont pu influencer temporairement les discours et les postures. Même si les entretiens ont été réalisés en one-to-one pour limiter ces biais, l'effet "booster" de l'expérimentation ne peut être totalement écarté.

Une autre contrainte méthodologique importante concerne la langue des échanges. Les entretiens ont été menés en arabe dialectal, puis traduits en français pour analyse. Si cette traduction a été soigneusement réalisée, certaines nuances culturelles ou lexicales peuvent s'être perdues. Cela dit, la proximité personnelle du chercheur avec le terrain et les codes culturels a permis d'atténuer ce risque et d'assurer une bonne fidélité d'interprétation.

Enfin, bien que l'étude ait mis en lumière certaines résistances implicites (comme la peur du changement ou la méfiance envers les démarches participatives), elle n'a pas exploré en profondeur les obstacles organisationnels structurels à l'adoption du Design Thinking et du Lean, tels que les jeux de pouvoir, les contraintes politiques ou les freins institutionnels.

La discussion a permis de confronter les résultats de l'expérimentation au cadre théorique, aux hypothèses de départ ainsi qu'aux enjeux actuels de la transformation des services publics. Elle a également mis en lumière les apports de l'étude, ses limites méthodologiques et les perspectives qu'elle ouvre pour la recherche et l'action publique. Il convient à présent de proposer une synthèse globale des enseignements tirés de cette démarche et d'en dégager les implications plus larges à travers la conclusion générale de cette recherche.

VI. CONCLUSION

Cette conclusion revient sur les principaux apports de l'étude, à la lumière de la problématique posée, des objectifs poursuivis et des résultats obtenus. Elle propose une synthèse des enseignements clés de l'expérimentation, tout en soulignant les contributions à la fois théoriques, méthodologiques et pratiques de la recherche. Enfin, elle ouvre des pistes de réflexion sur les enjeux futurs liés à l'innovation dans le secteur public, en particulier dans les contextes territoriaux en mutation.

Cette étude a exploré l'impact de l'intégration du Design Thinking et du Lean dans les services publics, en s'intéressant particulièrement à leur contribution à la transformation de l'expérience-usager et à l'optimisation des processus internes. À travers une expérimentation menée sur le terrain, impliquant citoyens, élus et opérateurs, l'analyse a permis de croiser les perceptions et d'examiner les effets concrets de l'utilisation conjointe de ces deux approches.

Les résultats ont montré que le Design Thinking, en recentrant la conception des services sur les besoins réels des usagers, permet de redonner du sens à l'action publique et d'ouvrir un espace d'innovation centré sur l'humain. De son côté, le Lean a apporté des outils concrets pour fluidifier les processus, réduire les inefficacités et améliorer la qualité des services rendus. Leur

complémentarité méthodologique a ainsi permis de concilier la créativité citoyenne avec la rigueur opérationnelle, offrant une réponse cohérente et durable aux défis contemporains du secteur public.

Parmi les contributions majeures de cette recherche, on peut souligner l'identification des freins à l'adoption de ces approches. En dépit des bénéfices observés, la mise en œuvre du Design Thinking et du Lean dans le secteur public se heurte encore à des résistances culturelles, hiérarchiques et organisationnelles. Ces obstacles, souvent liés à des logiques bureaucratiques ancrées ou à un manque de culture de la participation, constituent des leviers d'action importants pour les décideurs publics et les chercheurs.

Cette étude a également permis de soulever de nouvelles interrogations. En particulier, la durabilité des résultats obtenus et la capacité des administrations à institutionnaliser ces méthodologies dans la durée méritent une attention accrue. Dans un environnement souvent soumis à des changements politiques ou structurels, il devient essentiel de s'interroger sur les conditions nécessaires pour que ces démarches d'innovation et d'optimisation s'ancrent réellement dans les pratiques quotidiennes des services publics.

Ces constats ouvrent ainsi de nombreuses pistes pour des recherches futures. Il serait notamment pertinent d'approfondir l'étude des facteurs organisationnels et culturels qui influencent l'acceptation ou le rejet de ces démarches dans les administrations publiques. De même, la question de la gestion du changement, centrale dans l'intégration durable de ces approches, mérite d'être explorée plus largement. Quelles stratégies de conduite du changement sont les plus efficaces ? Comment former les agents et les cadres publics pour qu'ils deviennent eux-mêmes porteurs de ces méthodes ? Autant de questions qui appellent des travaux complémentaires.

Enfin, les résultats de cette étude confirment que le mariage entre innovation centrée sur l'humain et optimisation des processus peut constituer une clé puissante pour améliorer la conception et la gestion des services publics. Le Design Thinking et le Lean, en se renforçant mutuellement, offrent une voie prometteuse vers une administration plus agile, plus inclusive et plus efficiente.

En somme, cette recherche montre que le secteur public peut, lui aussi, être un terrain fertile pour des démarches d'innovation responsables et participatives. À condition de lever les verrous organisationnels et de faire de la transformation publique une priorité partagée, le Design Thinking et le Lean peuvent devenir de véritables catalyseurs d'une nouvelle génération de services publics au service des citoyens.

REFERENCES

- [1] Conseil Économique, *Social et Environnemental*. (2013). Auto-saisine AS n° 13 / 2013. Avis.
- [2] Mohammed VI. (2016). Discours à l'occasion de la première session de la première année législative de la dixième législature. Royaume du Maroc.
- [3] Scholta, H., Halsbenning, S., Distel, B., & Becker, J. (2020). Walking a mile in their shoes—A citizen journey to explore public service delivery from the citizen perspective. In G. Viale Pereira et al. (Eds.), *Electronic government. Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 12219, pp. 177–190.
- [4] Idem
- [5] Organisation de coopération et de développement économiques. (2014). Ensemble pour améliorer les services publics: Partenariat avec les citoyens et la société civile. Examens de l'OCDE sur la *gouvernance publique*. Éditions OCDE.
- [6] Pollitt, C., Bouckaert, G., & Loeffler, E. (2006). Making quality sustainable: *Co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate* (Rapporteurs scientifiques, 4QZ Conférence).
- [7] Pascal, A. (2018). *Le design des services publics locaux sous l'influence du design thinking*: Genèse, formes et conséquences. Mémoire de master, Université de Lille 1 Sciences et Technologies.
- [8] Osborne, S. P., & Brown, L. (Eds.). (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- [9] Camacho, M. (2016). Christian Bason: Design for public service. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2(1), 67–70.
- [10] Kleinsmann, M., Valkenburg, R., & Sluijs, J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. *International Journal of Design*, 11(2), 25-40.
- [11] Ait Abdelmalek, I., Houfaïdi, S. (2018), Le Lean Dans Les Services Publics: Perspectives De Son Application Dans Les Administrations Publiques Au Maroc, *International Journal of Engineering Science Invention* (IJESI), 7(11), 12-19
- [12] OECD. (2020). The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 02. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- [13] Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. In *Public value: Theory and practice* (pp. 1–16).
- [14] Osborne, S. P.; Strokosch, K. (2013). "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, 24, p. 31-47. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>
- [15] Camacho, M. (2016). David Kelley: From design to design thinking at Stanford and IDEO. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 2(1), 88–101. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.009>
- [16] Apolitical. (s.d.). Comment le design thinking peut aborder nos plus gros problèmes. Consulté le 15 février 2025, sur <https://apolitical.co/solution-articles/fr/comment-le-design-thinking-peut-aborder-nos-plus-gros-problemes>
- [17] Osborne, S. P., & Radnor, Z. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>
- [18] Kleinsmann, M., Valkenburg, R., & Sluijs, J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. *International Journal of Design*, 11(2), 25-40.
- [19] Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of *qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- [20] Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: *Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- [21] Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
- [22] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology." *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- [23] Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: *Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- [24] Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113–169).

- [25] Dano, F., Hamon, V., & Llosa, S. (2004). *La qualité des études qualitatives* : Principes et pratiques. *Décisions Marketing*, 36(4), 11–25. <https://doi.org/10.3917/dm.036.0011>
- [26] Blijleven, W., & van Hulst, M. (2021). How do frontline civil servants engage the public? Practices, embedded agency, and bricolage. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 278–292. <https://doi.org/10.1177/0275074020983805>
- [27] Lewis, J. (2020). Le design thinking et les laboratoires d'innovation. *Action publique. Recherche et pratiques*, 7(2), 11-20. <https://doi.org/10.3917/aprp.007.0011>.
- [28] Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019). *Public service innovation networks (PSINs): An instrument for collaborative innovation and value co-creation in public service(s)*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03177995>
- [29] Alford, J. L.; (2009). *Engaging Public Sector Clients : From Service-Delivery to Co-production*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire. <https://doi.org/10.1057/9780230235816>
- [30] Weller, J.-M. et Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie. *Sciences du Design*, 5(1), 32-51. <https://doi.org/10.3917/sdd.005.0032>.
- [31] Benington, J., & Moore, M. H. (2011). *Public value in complex and changing times*. In *Public value: Theory and practice* (pp. 1–16).
- [32] Kelly, J. (2003). “Citizen Satisfaction and Administrative Performance Measures: Is There Really a Link?”, *Urban Affairs Review*, 38(6), p. 855-866. <https://doi.org/10.1177/1078087403038006005>
- [33] Apolitical. (s.d.). Comment le design thinking peut aborder nos plus gros problèmes. Consulté le 15 février 2025, sur <https://apolitical.co/solution-articles/fr/comment-le-design-thinking-peut-aborder-nos-plus-gros-problemes>