

UNIVERSITE DE LILLE 1 SCIENCES ET TECHNOLOGIES

INSTITUT DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DU MANAGEMENT

Master 2 « Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales »

2017-2018

LE DESIGN DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

SOUS L'INFLUENCE DU DESIGN THINKING

Genèse, formes et conséquences

Mémoire présenté par :

Pascal ARNAUD

Sous la direction de :

Madame Valérie FRANCOIS

Monsieur Faïz GALLOUJ

UNIVERSITE DE LILLE 1 SCIENCES ET TECHNOLOGIES

INSTITUT DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DU MANAGEMENT

Master 2 « Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales »

2017-2018

LE DESIGN DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

SOUS L'INFLUENCE DU DESIGN THINKING

Genèse, formes et conséquences

Mémoire présenté par :

Pascal ARNAUD

Sous la direction de :

Madame Valérie FRANCOIS

Monsieur Faïz GALLOUJ

UNIVERSITE DE LILLE 1 SCIENCES ET TECHNOLOGIES

INSTITUT DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DU MANAGEMENT

Master 2 « Stratégies d'innovation et dynamiques entrepreneuriales »

2017-2018

LE DESIGN DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

SOUS L'INFLUENCE DU DESIGN THINKING

Genèse, formes et conséquences

Mémoire présenté par :

Pascal ARNAUD

Sous la direction de :

Madame Valérie FRANCOIS

Monsieur Faïz GALLOUJ

Remerciements :

Merci à Valérie FRANCOIS, pour la qualité et l'intensité de notre dialogue scientifique.

Merci à Faïz GALLOUJ, pour ses conseils et les documents qu'il a mis à ma disposition.

Merci à Laurent et à Catherine pour leurs encouragements.

Résumé :

La littérature d'économie et de management traite actuellement beaucoup d'innovation collaborative (ou « open innovation », ou « innovation résiliente »).

L'une des méthodes utilisées lors de ces processus d'innovation collaborative « à la mode » est le « design thinking », que l'on peut appeler en français « mode de pensée des designers ». Il est présent aujourd'hui partout, en tout cas dans la tête de nombre de managers et dirigeants d'entreprises, comme un cadre de référence intellectuel ou un modèle à suivre. Rien d'étonnant à cela dans un cadre marchand, quand on sait que le « design thinking » a pris son essor dans les entreprises phares de la Silicon Valley, comme Apple, et qu'il semble avoir contribué au succès économique éclatant de ces entreprises. Mais de nombreux indicateurs laissent à penser que le « design thinking », sous sa forme collaborative, gagne aussi le domaine des politiques publiques et des services publics, en France comme dans beaucoup d'autres pays, depuis au moins une dizaine d'années. Y est-il légitime ? Quels résultats produit-il ?

L'analyse économique et managériale des services publics a fourni peu de réflexion et d'études de cas sur ce thème précis. En effet, si beaucoup a été écrit sur le design de services, y compris dans les services publics, il nous semble que le « design thinking » est plus spécifique qu'on ne le croit parfois. Notre démarche a donc consisté en premier lieu à « prendre au sérieux » l'idée d'une entrée des services publics et de l'action publique, spécialement à l'échelon local, dans « l'ère du design thinking ». Cela signifiait d'abord donner une définition précise du « design thinking » et attester de la réalité des pratiques correspondantes. Mais nous avons cherché aussi à inscrire ces démarches dans un contexte (politique, économique...), et dans des cadres organisationnels concrets, d'où les notions de « genèse » et de « formes ». Ceci, afin de saisir et d'expliquer la variété des formes prises par les actions de « design thinking ». Nous avons enfin essayé d'établir et d'expliquer quelles étaient les conséquences « naturelles » de ce mode de pensée (et des pratiques associées) sur le design des services publics.

A ce niveau, nous avons en priorité cherché à saisir les effets de l'adoption du « design thinking » par les services publics sur les formes d'innovation dans le service public. Mais nous avons aussi abordé, plus brièvement, la question générale de la « création de valeur » dans les services publics, qui pourra faire l'objet de développements ultérieurs.

Nos principales conclusions (provisoires, compte tenu de la faible quantité de données récoltées, et ici volontairement simplifiées) sont les suivantes :

- Le « design thinking » inspire bien les politiques publiques et les services publics dans certains domaines à l'heure actuelle en France ;
- Ce « design thinking » favorise bien des nouveautés en matière de service public ;
- Ces innovations ne conduisent pas forcément au respect de certains des objectifs usuels des services publics, telle l'équité : en fait, la diversité des acteurs et la

philosophie même du design thinking conduisent selon nous souvent à un brouillage des objectifs et des résultats de la démarche d'innovation dans les services publics, ce qui revient à dire qu'il y a une baisse d'efficacité politique ;

- En revanche, on peut noter que l'application du principe de « désirabilité » contenu dans le design thinking conduit à des services publics qui plaisent (mais est-ce l'objectif naturel de toute forme de service public, en toutes circonstances, que de plaire ?). On peut même parler, dans certains cas, d'une recherche de l'« innovation clinquante ».

Il nous semble donc, pour terminer, que l'application des règles du design thinking dans le domaine du service public, s'il peut répondre à certaines problématiques du service public et des hommes politiques (séduire davantage, proposer des nouveautés) peut poser problème quant à l'atteinte d'autres objectifs potentiels des services publics. Et que l'open innovation peut donc avoir pour conséquences un brouillage des politiques publiques.

Sommaire (La table des matières complète avec pagination est en page 95)

1. Revue de la littérature et définitions

1.1. Définitions

1.2. Les travaux des politologues, sociologues et géographes français sur « l'impératif délibératif » et ses prolongements (la recherche de nouveaux « experts » de l'animation participative, et l'intervention de designers dans les politiques d'aménagement urbain)

1.3. Les travaux des politologues, sociologues et géographes sur la répartition territoriale des services publics : un design public sous contrainte, mais innovant

1.4. Les travaux des spécialistes français de droit public et de management des services publics

1.5. Les publications étrangères sur le rôle du design thinking dans les services publics

1.6. Les autres travaux d'économie et de management des services publics

1.6. Les apports des études empiriques parlant du développement des lieux de pratique du design ou du design thinking

1.7. Les articles traitant des effets du design thinking sur l'innovation

1.8. Bilan de la revue de littérature et approfondissement de la problématique initiale

2. Notre recherche personnelle

2.1. Cadre théorique et méthodologie de la recherche

2.2 Résultats

Conclusion

Bibliographie

Annexe : un des entretiens réalisés

Introduction

« Une activité soutenue de production d'expertise territorialisée engage une foule de professionnels (chargés d'études, chefs de projet, développeurs, consultants...), dans la mesure où, non seulement elle constitue une source de légitimité pour des acteurs en concurrence avec d'autres villes européennes, mais aussi parce que la mise en œuvre de procédures est parfois conditionnée à la mobilisation de connaissances.(...) ces évolutions soulèvent la question du rôle des experts dans la décision publique et des effets de la technicisation des choix politiques ».¹

« Collaboration may be prevented by large power asymmetries, the prevalence of mistrust and opportunistic behaviour, strategic and substantial uncertainty, conflicting cognitive and discursive frameworks, and the lack of leadership and facilitation ».²

La question du « bon » design³ de services a été souvent étudiée par la recherche en économie ou en management des services, depuis quelques décades. On peut citer au moins l'article de Shostack, de 1984, intitulé « Designing services that deliver », qui innovait en présentant un certain nombre de nouveaux concepts, dont le concept de « blueprinting », mais il faudrait évidemment en citer bien d'autres.

Dès lors, on ne peut que s'étonner du faible nombre d'études scientifiques qui, à notre connaissance, ont été menées pour évaluer les conséquences d'une nouvelle forme de design de services (et de biens), le « design thinking »⁴, alors même que celui-ci connaît un engouement spectaculaire dans un très grand nombre de domaines de production.

Etablissons tout d'abord ce dernier point.

Au 20 juillet 2018, le site de la Bibliothèque de l'Université de Lille 1 recensait, toutes langues confondues, pas moins de 488 512 articles et compte rendus revus par les pairs relatifs à la notion de design thinking, (dont un certain nombre, cependant, étaient hors sujet du fait d'erreurs d'analyse de la demande, ou de classement). Au niveau international, donc, et toutes publications et disciplines confondues, le design thinking a donc toutes les apparences d'un thème connu et reconnu.

¹ Benchendick et alii, 2017.

² Torfing, 2013.

³ Pour une définition précise du terme de design, voir notre première partie.

⁴ Que l'on peut définir, à titre provisoire, comme la transposition des méthodes des designers industriels à d'autres domaines que la production de biens, mais nous y reviendrons ultérieurement.

Par ailleurs, au 20 juillet 2018, le site de la FNAC, célèbre vendeur français d'articles culturels, affichait parmi les 99 meilleures ventes au rayon des livres consacrés aux entreprises pas moins de 5 ouvrages relevant du « design thinking »⁵ (Brown, 2014 ; Osterwalder, Pigneur, 2011 ; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, 2017 ; Biso, Le Naour, Merlin, 2017 ; Mathieu, Hillen, 2016), alors que, parallèlement, le classement des 99 meilleures ventes de livres au rayon en ligne « management et ressources humaines » comptait pour sa part au moins 2 ouvrages sur la même thématique (Moutot, Autissier, 2018 ; Autissier, 2018). Compte tenu de la multiplicité des thèmes abordés en général par les ouvrages présents dans les classements utilisés ici (marketing, comptabilité, ressources humaines, etc), cela atteste du fait que l'idée de « design thinking », en matière d'ouvrages de vulgarisation en gestion et création d'entreprises, est aujourd'hui très à la mode, et fait vendre.

« Cerise sur le gâteau », si l'on ose dire, non seulement les publications concernant le design thinking sont aujourd'hui abondantes, mais, dans des publications écrites par des utilisateurs déclarés du design thinking ou des designers se référant à cette démarche, le design thinking se trouvait paré de beaucoup de vertus.

Pour ne citer qu'un exemple de discours d'un utilisateur du design thinking, dans la préface de l'ouvrage *Design thinking par la pratique* (Mathieu, Hillen, 2016), Jean-Philippe Arnoud, Chef de produit chez Lapeyre, grande enseigne française d'équipement de la maison, confessait ainsi que cette méthode a révolutionné la vision qu'il a de son métier : « Lorsque j'ai rencontré Véronique Hillen, doyenne de la d.school de l'école des Ponts ParisTech⁶, je ne pensais pas que ma vie professionnelle pourrait être bouleversée à ce point. Et pourtant, ce qui a suivi a méthodiquement démonté bon nombre d'idées préconçues que je pouvais avoir et surtout provoqué une remise en question profonde ». L'ouvrage cité lui-même évoque des aspects des résultats du design thinking qui peuvent paraître particulièrement attractifs : « le design thinking (...) explore la création de nouvelles expériences » ; « (alors que) de plus en plus dans le monde, les besoins élémentaires sont satisfaits, chacun recherche alors une expérience unique ou fabuleuse, riche d'émotions et de sens ».⁷ Des designers ont justifié également, on l'a dit, d'une manière un peu plus raisonnée, mais, aussi, potentiellement intéressée, l'attrait que peut exercer le design thinking. Marie-Julie Catoir-Brisson et Marine Royer, de l'équiper PROJEKT de Nîmes (qui occupe une place assez importante dans le débat intellectuel entre designers en France) ont évoqué ainsi dans un de leurs articles sur le design en santé (Catoir-Brisson, Royer, 2017) un design qui, en Grande-Bretagne à partir du début des années 1960, convoquerait « des méthodologies s'appuyant sur les sciences humaines et sociales pour développer des projets centrés sur l'humain ». On s'orienterait ainsi dans certains cas non seulement vers des problématiques d'utilisation (une méthode centrée sur l'utilisateur des biens ou des services, « user-centered » en Anglais), mais vers des « problématiques sociales ». Le design thinking en santé est censé ainsi se rapprocher de

⁵ C'est à dire ici relevant du design thinking soit de par leur titre, soit de par le résumé fourni par la FNAC, soit de part leur contenu vérifié par l'auteur de ces lignes, soit de par le résumé fourni par le vendeur de produits culturels Decitre.

⁶ Le réseau international des D.school diffuse les « préceptes » d'un des fondateurs du « design thinking », Tim Brown.

⁷ P. 19

l'innovation sociale. Allant plus loin dans le même champ (le design en santé), Véronique Lespinet-Najib, psychologue, praticienne du codesign en santé, a évoqué dans un de ses articles (Lespinet-Najib, 2017) un design « universel », inspiré de l'architecture, et qui dépasserait la problématique de la centration sur l'utilisateur en permettant enfin d'inclure socialement et médicalement des « publics fragiles » et des « handicapés » qui seraient mal pris en charge par la conception traditionnelle du design (elle explique, par exemple, que les fauteuils roulants ne sont généralement pas adaptés aux personnes obèses).

Bref, les perspectives ouvertes par le design thinking semblent aujourd'hui porteuses pour la société et l'économie, et elles semblent justifier le succès rencontré par la littérature de vulgarisation portant sur ce thème. Pour autant, qu'en est-il du regard porté par les sciences de gestion et les sciences économiques sur le design thinking, et l'évaluation de ses résultats ?

Las... quand on se penche dessus, on constate que la littérature d'économie-gestion (et plus généralement de Sciences Sociales) en français concernant le design thinking et son évaluation est très peu développée.

Une recherche dans un moteur de recherche universitaire français, celui de l'université de Lille 1, donnait ainsi comme résultat d'une recherche avec les mots clés « design thinking » + « économie » des résultats décevants : la référence d'un livre sur la création d'entreprise, d'un article sur l'innovation dans les clusters⁸ et un autre sur l'innovation dans les PME, des articles des Echos convenablement répertoriés, et... c'est tout pour les quarante premiers résultats. Le moteur de recherche de l'Université Lyon 3 donne un peu plus de résultats, avec en plus un livre de vulgarisation déjà cité ici⁹, un ouvrage sur la lean production¹⁰, un article sur une comparaison entre crowdsourcing et design thinking sur un point très réduit¹¹, un ouvrage de 1998 dont on doute qu'il soit à jour¹²... Bref, cela reste assez maigre. Une recherche avec les mots-clés « design thinking » + « gestion » ne donne guère accès, en plus, qu'aux ouvrages de vulgarisation déjà cités.

En revanche, une recherche « design thinking » + « management » (avec, donc, uniquement des mots-clés en anglais), donne quant à elle beaucoup plus de résultats (nous en utiliserons d'ailleurs une bonne partie plus loin).

Qu'en est-il des résultats pour une recherche sur le design thinking dans les services publics ? Sollicités par une enquête européenne sur le design des services publics, et soucieux de données récentes, nous avons envie de le savoir...

Là, c'est en Anglais comme en Français que les sources sont rares. Malgré toutes nos recherches, nous n'avons trouvé qu'un volume très réduit d'articles portant explicitement sur la question, moins d'une trentaine. Et encore, certains étaient parfois très allusifs sur le thème, puisqu'il s'agissait souvent davantage de parler des relations entre des services publics

⁸ Bellandi, & Caloffi, 2010.

⁹ Mathieu & Hillen, 2016.

¹⁰ Cooper, Vlaskovits, 2013.

¹¹ Hemonnet-Goujot, Fabbri, et Manceau, 2016.

¹² Dosi, David, Chytry, 1998.

existants et des designers que du design de services publics eux-mêmes. Et, par ailleurs, on pouvait douter de la scientificité de certains articles, qui avaient été écrits par des designers.... Et à notre connaissance, il n'y a pas plus de publications en Anglais sur ce thème¹³.

Il convient toutefois de relativiser un peu. En effet, si l'on regarde les choses de manière plus large, on peut considérer qu'une partie de la littérature en gestion et en économie aborde (d'une manière certes très englobante) le domaine dans lequel s'inscrit le design thinking, et ce, qu'il s'agisse des biens ou des services, et même des services non-marchands. En effet, les pratiques de design thinking relèvent souvent à la fois du domaine des études portant sur les réseaux d'innovation, mais aussi des études portant sur la cocréation. Vu sous cet angle, et pour évoquer la chose rapidement (nous aurons l'occasion, dans notre première partie, d'y revenir), on peut par ainsi indiquer par exemple que, d'après Desmarchelier, Djellal, Gallouj en 2018, le paradigme de la nouvelle gouvernance publique (NGP), qui fait suite à celui bien connu du NPM (New Public Management), se caractérise justement dans le domaine des services publics par la montée des réseaux d'innovation, « une structure, un mode d'organisation qui réunit un certain nombre d'agents et les met en relation dans le but de coproduire l'innovation »¹⁴. Et, puisque (nous le montrerons nous-même) des agences de design interviennent de plus en plus précisément pour cocréer avec des décideurs publics, ou avec des services publics existants une nouvelle forme de service public, on peut donc parler de participation à un réseau d'innovation. Notons aussi au passage qu'on touche au thème de la co-création, thème qui a suscité une littérature abondante depuis le début des années 2000 en matière de gestion, tant dans le domaine de la création des biens (avec la théorie SDL) que celui des services (là encore, pour un recensement d'une partie de la littérature sur le thème, voir Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018).

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons donc dire qu'il existe un gap relatif dans la littérature en sciences de gestion concernant le design thinking, et surtout un fort gap concernant les pratiques de design thinking dans le service public. Cette situation est d'autant plus regrettable que, pour leur part, les designers eux-mêmes (et d'autres auteurs) signalent dans certaines de leurs publications la montée des pratiques de design thinking dans le service public, surtout au niveau local : c'est le cas par exemple du numéro de 2017 de la revue *Sciences du design* consacré aux pratiques de design dans le service public, c'est aussi le cas des publications que l'on trouve sur le site de la 27^{ème} région, une association de designers dédiée au design de services publics. Plusieurs articles (de designers ou de non designers) mentionnent aussi l'apparition et l'importance de cette vingt-septième région (par exemple, Bornand, Foucher, 2017, Devisme et Ouvrard, 2015), et par ailleurs la publication conjointe en 2010 de l'Agence pour la Promotion de la création industrielle, de la cité du design et de l'institut Français de la Mode consacrée aux agences de design (Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode, 2010) évoque des structures « jeunes », dont « de nouvelles activités se développent tels le conseil en design ou le design de services », si bien que « le design poursuit sa progression dans tous les secteurs de l'économie avec un fort développement dans le secteur hôtelier et de la restauration ». Un

¹³ Ceci, peut-être, à cause du développement des services publics en France, par rapport à d'autres pays.

¹⁴ Voir aussi la notion d' « open innovation » (Chesbrough and alii, 2006).

document produit en 2018 par BPI France (Mérindol V. et alii, 2018), évoque quant à lui le fait que les « plateformes d'innovation » (ce qui, pour cette publication, inclut notamment les living labs et les fab labs, qui peuvent avoir fréquemment des pratiques de design) « se développent un peu partout sur le territoire national ».

Tout ceci nous a conduit à étudier les pratiques de design thinking qui émergent dans le design des services publics locaux en France, avec pour problématique la question suivante :

Comment *décrire* et *expliquer* les pratiques de design thinking dans le domaine des services publics locaux en France, mais aussi les formes d'innovation et la création de valeur pour l'utilisateur auxquelles elles conduisent ?

Cette problématique appelle peut-être quelques remarques.

Il faut préciser tout d'abord que, dans notre démarche de recherche, nous avons pris en compte le fait que les recherches sur le design thinking semblent, en France, souffrir d'une certaine méfiance. Aussi, nous avons examiné le design de services publics sans a priori, et sans postuler par avance qu'elles relevaient du design thinking ; nous avons aussi bien sûr préalablement cherché à définir précisément le design thinking pour voir en quoi cette notion s'appliquait à nos terrains de recherche.

Il faut aussi souligner que, pour nous, il était impensable de nous en tenir à une démarche uniquement descriptive (la question des « formes » du design thinking dans le design de services publics). En effet, si la science n'explique pas (même la science sociale), elle ne remplit sans doute pas pleinement son rôle.¹⁵

Précisons ce point : par « explication des formes prises par l'innovation du fait du design thinking », nous entendons une explicitation des déterminants de l'innovation de service public dans le cadre du design appliquant la méthodologie du design thinking, d'où l'idée de « genèse » de l'utilisation du design thinking dans les services publics (« genèse du design thinking de services publics », pour faire court !). Nous avons par conséquent conscience de la difficulté qu'il y a à établir des causalités en sciences sociales¹⁶, si bien que,

¹⁵ A cet égard, nous partageons le point de vue de Paulré (Paulré, 2003) lorsqu'il écrit : « Dans la théorie et l'analyse économique, pures ou appliquées, la causalité se manifeste à différents niveaux au moins au travers de cinq types d'explications :

- la prise en compte des comportements individuels, des raisons ou des motifs de l'action dans l'explication d'un grand nombre de phénomènes économiques, au niveau micro comme au niveau macroéconomique ;
- l'identification, à des niveaux intermédiaires ou globaux, de relations fonctionnelles ou de lois pouvant être considérées comme des lois "causales" : fonction de consommation p. e. ;
- les diverses formes de contrôle et d'intervention de politique économique ;
- l'appel à des facteurs institutionnel ;
- les explications de caractère historique. »

Et encore :

« Ces formes d'explication causale dominantes en économie constituent la toile de fond, l'horizon de l'économie comme "science causale". Elles sont autant de justifications de la présentation de l'économie comme une science dans laquelle l'explication causale joue (et doit jouer) quasiment "naturellement" un rôle important (alors même qu'elle est peu développée)¹⁵. »

¹⁶ Voir notre deuxième partie.

sur certains points, nous accepterons le fait que nous ne pouvons pas totalement démontrer la validité de nos hypothèses...

Une dernière remarque, sur notre méthodologie : notre démarche a également inclus un parti pris fort, qui a consisté à systématiquement le plus possible de notre revue de littérature scientifique les publications de designers visant à évaluer leur propre démarche. Nous avons considéré, en effet, qu'étant donné leur position, les designers n'étaient pas les mieux placés pour évaluer leur propre démarche de manière scientifique. Cela ne nous a pas empêché pour autant de prendre ces publications comme objet d'analyse (surtout, en ce qui concerne les intentions méthodologiques, prises comme l'expression d'une « culture professionnelle »), ni, dans certains cas, lorsqu'ils paraissaient de haute tenue, de reprendre des travaux de designers cherchant à évaluer les pratiques... de leurs collègues.

Quelques mots, pour terminer cette introduction, sur notre plan.

Classiquement, nous présenterons tout d'abord une revue de la littérature scientifique. Ce sera le contenu de notre première partie.

Ensuite, dans un second temps, nous avons présenterons nos avancées, en terme de connaissances, sur les thèmes que nous avons pointés par notre problématique.

Pour traiter cela, nous avons choisi d'examiner, dans quatre situations au total, le travail de deux agences de design de services publics :

- L'agence DETEA, qui est une structure coopérative composée de 4 designers spécialisés dans le design de services publics ;
- Le Tuba, living lab lyonnais, qui fait du design pour la métropole de Lyon, mais pas exclusivement. Nous nous sommes intéressés à trois projets (de nature différente) de cette structure.

Nous reviendrons dans la deuxième partie sur les éléments de réflexion qui ont présidé au choix de ces terrains.

1. Revue de la littérature et définitions

Analyser d'un point de vue économique et managérial les pratiques du design dans le domaine des services publics, et aborder la question de leurs effets en terme d'innovation et de création de valeur, c'est aussi, d'abord, aborder un certain nombre de notions complexes et lourdes de beaucoup d'histoire : design, services publics, innovation, création de valeur... Nous avons donc, dans un premier temps, cherché à définir ces notions (mais aussi, la manière dont nous délimitons la profession de « designer »).

Nous avons aussi cherché à repérer, dans une revue de littérature de sciences sociales « à 360 ° » (c'est-à-dire, sans exclure la littérature de sciences politiques et de sociologie), les analyses qui avaient pu déjà être faites de la montée de la pénétration de la culture du design industriel dans les pratiques de design de service public, en France comme à l'étranger.

Nous n'avons pas non plus négligé la littérature descriptive concernant les évolutions rencontrées par le groupe professionnel des designers, sachant que la connaissance de ces évolutions pouvait contribuer à une bonne analyse du phénomène.

Un bilan final présente la synthèse des informations contenues dans la littérature scientifique existante, et indique des questions qui restent à ce jour sans réponse.

1.1. Définitions

Comme indiqué précédemment, nous avons cherché ici à définir les termes ou expressions essentiel(les) pour notre recherche, à savoir « design », « design thinking », « lieux d'exercice du design thinking », « services publics » et « innovations ».

1.1.1 Design

Tel qu'utilisé majoritairement dans la littérature de gestion de langue anglaise, le verbe « to design » ne pose pas de problème de définition et de compréhension majeur. En effet, il signifie, en général, « concevoir », ou, plus rarement, dessiner ou destiner à (« to design to »)¹⁷. C'est dans ce sens que le mot design est utilisé dans le terme « service design », attesté au moins depuis 1984 en Anglais (Shostack, 1984) : dessin de service, conception de service. Dans l'article en question, le mot design est pris effet comme synonyme de développement (ce qui correspond à un ensemble de dessins successifs): « Even though services fail because of human incompetence, drawing a bead on this target obscures the underlying cause : the lack of systematic method for design and control. The development of a new service is usually characterized by trial and error (...)».

¹⁷ Robert et Collins, 2016.

¹⁸ La seule petite difficulté, que le contexte suffit en général à dissiper, est entre l'action de dessin ou de conception et le résultat de cette action (qu'on appelle aussi dessin, ou organisation).

Quelques remarques additionnelles, au passage. Tout d'abord, on constate que, de manière intéressante et significative, dans cet article, on glisse rapidement de la conception du service au dessin ou tracé du blueprint. Une des parties est en effet intitulée « designing a blueprint » et elle commence par la phrase suivante : « a service blueprint allows a company to explore all the issues inherent in creating (CQFD) or managing a service. » Par ailleurs, de manière tout aussi intéressante, on observe que la notion d'itération (lente) est présente dès cet article, au travers de la référence à la notion de « redesign » : « market research during a service's operating life enables managers to measure quality and identify needs for redesign. ». Or, nous le verrons par la suite, l'idée d'itération fait aujourd'hui partie intégrante de la définition du design thinking.

Aujourd'hui, le terme « design » est couramment utilisé en français dans le sens de « conception » dans la littérature française de gestion : on constate que Desmarchelier, Djellal et Gallouj, 2018, identifient dans un passage de leur article co-design et co-conception.¹⁹ Cependant, dès lors que l'on effectue une recherche documentaire systématique, le terme de design est problématique. En effet, il est parfois utilisé pour décrire des activités de conception, et parfois non, ce qui doit conduire (notamment pour les périodes antérieures à 2006, mais pas exclusivement), à utiliser d'autres termes de recherche, telles que conception, création... Par exemple, dans le domaine des services publics, en français, utiliser les termes de recherche « design de services publics » ne donne ainsi à notre connaissance aucun résultat antérieur à 2006, date de la thèse de Laurent Percebois (Percebois, 2006). Plus généralement, en français (et sans doute en anglais), le terme « design » utilisé seul (sans aucun autre thème de recherche) renvoie majoritairement au design industriel (design d'objets standardisés) et à la composante esthétique de cette démarche. Au terme d'une recherche rapide dans le moteur de recherche de la bibliothèque municipale de Lille, on trouve ainsi que ce sens de « design industriel » correspond à 22 des 25 premières références. Cela confirme le point de vue de Joëlle Forest, maître de conférence à l'école d'ingénieurs INSA Lyon, dans un article paru dans le dernier numéro de *La Recherche* (Forest, 2018), où elle écrit : « le design thinking invite à un double déplacement : de la conception du design comme fonction secondaire destinée à sublimer le produit (...) ; et d'une conception descendante de l'innovation²⁰ (...). Si on résume, on dira donc que le tri doit souvent être effectué, au sein des publications sur le design, entre ce qui relève d'une vision esthétisante et peu analytique du design, et ce qui permet de comprendre les processus de conception (de services) dont nous souhaitons parler.

Il est à noter que, dans la littérature économique et managériale concernant le design de services publics, le terme « design » possède une autre connotation, une connotation méthodologique. Présentant les différentes philosophies successives du service public, Desmarchelier, Djellal et Gallouj écrivent ainsi, de manière très condensée (Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018) : « La mise en œuvre dans les services publics de ce qu'on appelle le service design (qui recommande l'élaboration de maquettes de la prestation de service :

¹⁹ Au passage, on note aussi que, pour eux, le co-design entre partenaires est une partie de la co-création : « Voorberg et al. (2014) proposent de réserver le terme co-production à l'activité de co-implémentation du citoyen et le terme co-création à son implication dans les activités de co-design et de co-initiation. »

²⁰ La co-création est synonyme d'horizontalité relationnelle.

« flowcharting », « blueprinting ») s'inscrit dans cette facette de l'industrialisation (...) (*de l'approche des services*) ».

1.1.2. Design thinking

Plusieurs auteurs sont usuellement cités comme étant à l'origine de la notion de design thinking. Leur définition du design thinking est cependant plus ou moins précise, et donc plus ou moins utilisable d'un point de vue euristique. Voyons ces références dans l'ordre chronologique :

Herbert A. Simon (l'économiste), et son ouvrage de 1969, *The Sciences of the Artificial*, est la première source fréquemment citée. Joëlle Forest, dans l'article que nous avons déjà mentionné (Forest, 2018), en parle. Pour elle, dans cet ouvrage, Simon « plaide pour l'avènement des sciences de la conception ». Elle précise : « Parce que ces sciences sont à l'origine de tous les artefacts, c'est-à-dire de toute entité conçue par les hommes qui a pour finalité de répondre à des besoins, c'est un mode de pensée qu'il convient de comprendre, soulignait-il ». L'information est confirmée par Mintrom et Luetjens (Mintrom et Luetjens, 2016), qui, ayant l'intention de parler de l'application du design thinking aux politiques publiques, citent le passage suivant de l'ouvrage de Simon : « the intellectual activity that produces material artefacts is no different fundamentally from the one that prescribes remedies for a sick patient . . . or a social welfare policy for a state » (p. 55–56).

Pour autant, d'autres références sont plus fréquemment citées. Il s'agit de Tim Brown et/ou Tim Kelley (ces deux hommes étant associés à une même entreprise, leurs apports conceptuels et méthodologiques sont difficiles à distinguer)²¹.

Rappelons leur parcours, décrit dans l'ouvrage de Mathieu et Hillen (Mathieu et Hillen, 2016) :

En 1991, David Kelley crée IDEO, un cabinet de conseil en innovation situé à Palo Alto Silicon Valley, qui s'est fait notamment remarquer en 1999 en créant un nouveau caddie de supermarché en cinq jours suite à un défi lancé par la chaîne ABC News²². Suite à cette médiatisation, le nombre de collaborateurs d'IDEO serait passé de 20 à 500 en deux ans²³.

En 2004, David Kelley et son nouveau PDG, Tim Brown, font la couverture de Business Week et expliquent dans ce périodique grand public l'importance du design thinking.

Il s'agit pour eux, d'après Mathieu et Hillen, de « déplacer les référentiels traditionnels du design » (on retrouve un thème que nous avons déjà évoqué) et d'aller « vers le processus en lui-même et souligner leur façon de faire (*la façon de faire des designers industriels*) dans un acte de création qui n'a pas de visée artistique mais uniquement une portée économique. »

²¹ On trouve aussi des références à Archer, qui aurait le premier utilisé l'expression « design thinking » en 1979, voir Kleinsmann, Valkenburg, et Sluijs (2017).

²² Source additionnelle pour la date de création d'IDEO : Gibier, 2016.

²³ Idem, pour ces chiffres.

L'expression « design thinking » (qu'on pourrait traduire en Français par « mode de pensée des designers ») est présentée par Mathieu et Hillen comme une « expression populaire dans les années 1980 et 1990 dans les milieux de la recherche en design pour étudier la manière dont les designers – principalement en architecture, urbanisme et design industriel – pensent et agissent (...), (qui) est, à partir des années 2000, détournée par IDEO pour décrire le cheminement mené par des équipes transdisciplinaire afin de créer des produits puis des services dans la sphère économique (..) ». Si on résume, on dira exactement que le design thinking est la transposition de l'esprit et de la méthode des designers industriels dans des démarches créatives (« innovantes ») qui sont menées dans d'autres cadres (création de services, business model, organisation d'entreprises, etc²⁴).

On notera au passage que cette définition du design thinking est reprise par tous les designers qui cherchent à étendre leur champ d'action au-delà du design industriel, parfois sous la qualification de : « méthodologie de projet », mais aussi par des sources plus académiques (Voir Vial, 2014, Gagnon, 2014, Gobble, 2014).

En 2005, D. Kelley et et Hasso Plattner, cofondateur de l'entreprise allemande de logiciels SAP, créent une école d'application du design thinking, la d.school, à Stanford. Plattner a été inspiré par l'article de *Business Week*, et a modifié à la suite son processus de développement produit pour, entre autres, réduire son « time to market ». D'après Mathieu et Hillen, le but de Kelley et Plattner est la diffusion d'une « transdiscipline » enseignable dans le monde entier.

En 2008, Tim Brown publie un article dans la *Harvard Business Review*²⁵, signe d'une certaine reconnaissance de la part de la communauté scientifique. En 2009, il publie le livre *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Brown, 2014).

Au final, si l'on en croit une source académique (Gobble, 2014), l'application massive du design thinking dans de nombreuses entreprises (Apple, Procter and Gamble, Nokia, Lego...) date bien du début des années 2000 et se déroule bien sous l'influence des écrits de Tim Brown et Tom Kelley, le directeur général de la société de conseil IDEO.

Quels sont les traits caractéristiques de la méthodologie incluse dans le « design thinking » ?

Selon Gobble (Gobble, 2014), le design thinking contient une démarche anthropologique ou sociologique : « It is, as Tim Brown describes it in *Change by Design*, "a human-centered approach to problem solving." In developing a product or service, it focuses first on the needs and experiences of real people—not hypothetical "market segments"—as a source of inspiration and insight". En ce sens, on peut donc également parler de codesign, étant entendu que l'importance des avis de l'utilisateur du produit du design peut être plus ou moins importante et demande donc par conséquent à être mesurée rigoureusement.

²⁴ Pour une présentation de différents « niveaux systémiques » de design, voir plus loin.

²⁵ Source additionnelle ici : Mintrom, Luetjens, 2016.

Relevons ici que Mintrom et Luetjens (Mintrom, Luetjens, 2016), citant Brown, confirment l'aspect anthropologique du design thinking, et mettent de plus l'accent sur la notion d'empathie et la notion d'itération : "The most important skill for a design thinker is to 'imagine the world from multiple perspectives – those of colleagues, clients, end-users, and customers (current and prospective)' (Brown 2008:87). This is where greater empathy for different perspectives emerges. Design thinking does not start with a presumption of a known answer, or even a well-defined problem. Through iterative ethnographic methods, such as those mentioned in the specific strategies section, design thinking holds the promise of bridging the common gap in public administration between the goals of policymaking and the experiences of citizens as they interact with government services."

Nous voyons donc que, par deux sources scientifiques concordantes, le design thinking est ici défini (et distingué du marketing) par la présence de pratiques sociologiques ou anthropologiques d'appréhension des besoins de l'utilisateur.

Nous voyons aussi que les termes « empathie » (à propos de la démarche sociologique et anthropologique) et « itération (à propos du test des prototypes construits par les designers) sont utilisés par Mintrom et Luetjens (Mintrom, Luetjens, 2016) pour définir le design thinking. Sont-ce des aspects vraiment caractéristiques ? Nous avons effectivement trouvé dans la littérature scientifique une autre source définissant (toujours à partir des travaux de Tim Brown) le design thinking par l'empathie et l'itérativité²⁶ (accompagnée d'autres notions). Il s'agit d'un article de la revue *Healthcare* écrit par quatre biologistes (Hendricks, Conrad, Douglas, et Mutsvangwa, 2018).

Une précision : cet article, qui fait la synthèse des apports de plusieurs dizaines d'études en design thinking dans le domaine de la santé, considère en outre que, conformément aux théories de Brown, le design thinking peut être défini par trois phases (inspiration, idéation et implémentation) qui incluent une phase empathique (lors de l'inspiration) et au moins une itération du processus de design : « Design thinking revolves around three related phases, which are intended to be non-sequential and iterative, but generally follows a step-wise approach, at least during the first iteration. The first phase is the most important and focuses on empathising with the end-user and stakeholders through interviews and observation in order to understand and define their needs, as well as identify potential challenges and opportunities. The first phase is considered the 'inspiration' phase. The second phase of the design thinking process is 'ideation'. During ideation, the knowledge and insight gained during the inspiration phase is used to brainstorm ideas and synthesise concepts with the highest potential for an effective solution. To reach concepts with the highest potential, a multitude of ideas across the spectrum need to be generated. Here, collaboration between stakeholders and across disciplines, coupled with divergent thinking, is key. After brainstorming, integrative thinking is required to synthesize the ideas into a concept that can be built for testing (prototyping). Through testing and re-testing, the prototype is refined and optimized for real world implementation. 'Implementation' of the solution into the real world is the third phase of the design thinking process. During this

²⁶ Ces notions sont aussi abondamment citées par Mathieu et Hillen, 2016.

phase, even more prototyping and testing are engaged in to further refine and optimise the solution for real world conditions. Thereafter, the solution can be scaled, communicated and made sustainable.” Il est à noter que, si l’on retourne au texte de Tim Brown lui-même, il envisageait pour sa part des itérations totales ou partielles (d’une phase ou deux phases seulement) du processus de design, voire pas d’itération du tout dans certains cas : « Les projets reviennent parfois en arrière, passant d’une phase à la précédente, selon que l’équipe affine ses idées et explore de nouvelles directions. La nature non linéaire, itérative de ce parcours ne tient pas à un quelconque défaut d’organisation ou à un manque de discipline qui seraient propres aux designers. Elle s’explique par le fait que le *design thinking* est un processus exploratoire qui débouche invariablement sur des découvertes inattendues dignes d’être approfondies. (...) Il arrive qu’un résultat incite l’équipe à revisiter certains postulats de départ. Lorsque nous testons un prototype, les commentaires et les réactions des consommateurs nous fournissent des informations susceptibles de nous ouvrir des marchés insoupçonnés, plus prometteurs et potentiellement plus rentables ; (...) On m’opposera que l’approche itérative risque d’allonger les délais entre la conception de l’idée et sa concrétisation sur le marché, mais c’est une vision à court terme (...). Une équipe composée d’adeptes de la pensée design réalise un prototype dès le premier jour et le rectifie ou le corrige en fonction des nécessités. Comme nous le disons chez IDEO, « échouer tôt pour réussir plus vite ». »²⁷ Notons aussi que, selon l’édition française du livre de Tim Brown, on peut aussi utiliser les termes de conceptualisation (à la place d’idéation) et de réalisation (à la place d’implémentation).

Une remarque, pour finir, sur la présentation de la littérature sur la définition du design thinking : Lorsque MaryAnn Gobble (Gobble, 2014), toujours à partir des travaux de Brown et Kelley, distingue pour sa part cinq étapes (en ajoutant l’analyse de l’environnement et en distinguant prototypage et implémentation), cela ne change pas grand-chose à la démarche globale.²⁸

On le voit, au travers des articles que nous venons de citer, les contours du design thinking sont assez clairement définis si on se base sur les travaux de Kelley et Brown et leur mobilisation scientifique par différents articles :

- 1) Le design thinking est une méthodologie de résolution de problèmes utilisant la sensibilité des designers industriels ;
- 2) Cette méthodologie repose sur au moins trois phases :

Inspiration – Idéation – Implémentation (Hendricks, Conrad, Douglas, et Mutsvangwa, 2018 ; Gobble, 2014 ; Brown, 2008) ;

²⁷ Brown T., 2014, pp 17-18.

²⁸ Le design thinking est défini dans l’article cité comme une pratique reposant sur cinq étapes, l’analyse de l’environnement, l’observation, la visualisation de solutions et d’utilisateurs possibles, le prototypage, puis l’implémentation (implantation ?) du concept : « He(*Tim Kelley*) also shares IDEO's deceptively simple five-step development process—which begins with understanding the client, the market, the technology, and the perceived constraints and moves through observation of real people in real situations, visualization of possible solutions and users, and prototyping, to end with implementation of the concept”.

3) La première phase est une phase empathique reposant sur des méthodes sociologiques ou ethnologiques (Mintrom, Luetjens, 2016 ; Hendricks, Conrad, Douglas, et Mutsvangwa, 2018), ce qui fait que l'on peut parler d'une « obligation de codesign »²⁹ ;

4) L'itération fait partie intégrante du processus de design selon le « design thinking » (Mintrom, Luetjens, 2016 ; Hendricks, Conrad, Douglas, et Mutsvangwa, 2018).

5) Le design thinking se distingue d'une démarche marketing traditionnelle par des méthodes plus qualitatives (sociologie-anthropologie à la place d'enquêtes quantitatives) et, par conséquent, aborde de manière disruptive la question de la co-création.

Sur ce point, il y aurait à la fois continuité et rupture entre les méthodes de design antérieures et le design thinking. A propos des méthodes utilisées dans le domaine des politiques publiques, Mintrom et Luetjens écrivent ainsi : « The inclusion of citizen or 'end-user' perspectives in problem definition is said to enable a richer understanding of the problem and direct attention to more nuanced solutions (Chambers 2003; Fung 2006). Similarly³⁰, design thinking encourages end users, policy designers, central departments, and line agencies to work in a collaborative and iterative manner. »

Une sixième et une septième caractéristiques du design thinking tel que le conçoit Tim Brown (plus difficile à mesurer) nous paraissent dignes d'être mentionnée, dans la mesure où, selon nous, elles impactent potentiellement les formes prises par les innovations conçues sous l'influence du design thinking.

La sixième est l'alternance de pratiques de pensées convergentes et divergentes lors des phases d'idéation. Cette pratique est mentionnée par Brown (Brown, 2014), et Mathieu et Hillen (Mathieu et Hillen, 2016). Brown écrit ceci pour l'expliquer³¹ : « l'objectif de la pensée divergente est de multiplier les options pour créer des choix. (...) La démarche de l'adepte de la pensée design ressemble à un échange rythmique entre les phases de divergence et de convergence, chaque itération étant plus restreinte et plus détaillée que celle qui la précède. Dans la phase divergente, on voit sans cesse émerger de nouvelles options. C'est l'inverse lors de la phase convergente ; il faut *éliminer des options et effectuer des choix*. » En somme, la pensée divergente est, dans le design thinking, l'expression de la volonté de créativité pure et sans limite, alors que la pensée convergente est l'expression du réalisme (et du choix, tout simplement). Mathieu et Hillen expliquent qu'il faut aussi proposer des prototypes extrêmes, provoquants, afin de tester les opinions des « clients » face à des solutions disruptives.

Justement, si l'on approfondit la philosophie du design thinking, on constate que sa septième caractéristique est la volonté d'allier trois dimensions : a) Viabilité b) Désirabilité c) Faisabilité. Ces trois principes, mentionnés à la fois dans Péché, Mיעyeville, & Gaultier, 2016, dans Breton s, 2014, et tout simplement dans Brown, 2014³², n'ont l'air de rien, mais ils pour

²⁹ Même si, nous l'avons souligné, l'importance de la contribution de l'utilisateur dans le design reste   mesurer rigoureusement.

³⁰ Et pas « identically », donc.

³¹ Pp. 69-70.

³² p. 19.

effet de préciser l'articulation du design thinking avec d'autres disciplines, dont les sciences de gestion, et avec d'autres préconisations managériales. La viabilité est en effet la viabilité économique, elle correspond donc aux contraintes de marché et aux contraintes internes (structures de coûts, notamment) que rencontrent les entreprises. La désirabilité est l'expression de l'orientation du consommateur ou du commanditaire envers le produit proposé, il y a donc une dimension « marketing » incluse dans le design thinking.

Notons au passage (nous y reviendrons) que le design thinking préfère le terme de désir au terme de besoin, ce qui renvoie à des pulsions profondes qui ont peu à voir avec un raisonnement rationnel. Sans parler d'homo oeconomicus ou d'optimisation sous contrainte, on a là une vision du comportement du consommateur (ou, de manière générale, de l'acheteur) différente de certaines théories économiques. D'ailleurs, à propos de la désirabilité, Mathieu et Hillen (op. cit.), parlent aussi d'émotion, notion généralement opposée à la raison^{33 34}.

Pour sa part, la faisabilité est technologique. Il s'agit donc d'intégrer les limites de certaines technologies disponibles à un temps t. Brown fait même l'éloge des contraintes : « Pour l'artiste en quête de beauté ou le scientifique à la recherche de la vérité, les limites imposées au projet peuvent apparaître comme des contraintes insupportables. Mais, comme le reconnaissait le légendaire Charles Eames³⁵, le designer a pour caractéristique d'embrasser volontairement les contraintes. (...) L'acceptation délibérée, voire enthousiaste des limites imposées, est au fondement de la pensée design. » Ceci ne l'empêche pas d'affirmer immédiatement que le designer peut être un créateur³⁶ : « l'attention particulière portée aux besoins humains fondamentaux – distincts des désirs superficiels ou artificiellement créés – est ce qui motive la pensée design à rompre avec le statu quo. » Il égratigne ainsi au passage « l'uniformité pesante des produits que l'on trouve actuellement sur le marché »³⁷. Cela ne l'empêche pas non plus de reprendre à son compte (avec beaucoup de bémols et de réserves, cependant) la possibilité d'une innovation technologique majeure : « Il existe un deuxième type d'approche, celui des entreprises d'ingénierie qui veulent redorer leur blason en effectuant une percée technologique. Dans ce scénario, leurs équipes de chercheurs s'attachent d'abord à découvrir de nouveaux processus, quitte à vérifier ensuite s'ils s'intègrent dans les systèmes entrepreneuriaux existants et s'ils créent de la valeur. Comme Peter Drucker l'a montré dans son étude innovation et entrepreneuriat, privilégier la technologie est risqué du point de vue stratégique. Peu d'innovations techniques apportent un bénéfice économique direct à la hauteur des énormes investissements en temps et en ressource

³³ p. 17.

³⁴ Je précise (si nécessaire) que la notion d'utilité, sous des dehors très matérialistes, possède une diversité de sens qui autorise à dire que l'émotion peut créer un sentiment d'utilité, si bien que les raisonnements en terme d'utilité ne sont pas totalement invalidés lorsqu'on parle d'émotion ou de désir. Il y a là cependant une incohérence initiale dans la théorie néo-classique que l'on n'a longtemps pas assez soulignée, et qui explique les contorsions sémantiques auxquelles doivent se livrer aujourd'hui les héritiers de la pensée néo-classiques lorsqu'ils reprennent à leur compte la notion de rationalité.

³⁵ Créateur très connu de fauteuils et chaises, dont les produits sont à la fois recherchés sur le marché de l'occasion et réédités régulièrement.

³⁶ p. 20.

³⁷ p. 20.

qu'elles requièrent. » Et de citer sans beaucoup plus de précision le « déclin constants des grands laboratoires de R et D des entreprises » : « Cela explique le déclin constant des grands laboratoires de R et D des entreprises, tels que PARC de Xerox et Bell Labs qui étaient de puissants incubateurs dans les années 1960 et 1970 ». Tout en nuancant : « aujourd'hui, les entreprises limitent leurs efforts d'innovation aux idées rentables à court terme. Elles commettent là une grave erreur. »

Il nous faut, pour conclure sur ce point de la prise en compte de la faisabilité, de la désirabilité et de la viabilité, souligner que les conséquences de ces principes d'action n'ont que rarement été tirés en plein. Seule Joëlle Forest (Forest, 2018), à notre connaissance, prend en compte en partie ces contraintes que Tim Brown énonce à propos du design thinking pour en envisager certaines conséquences. Nous verrons cela ultérieurement.

Est-il utile enfin, pour notre recherche, de distinguer différents niveaux organisationnels d'application de la méthode design, comme le font Na, Choi, et Harrison, trois designers (2017)³⁸? Pour répondre à cette question, examinons la nature de leur travail.

Leur étude porte sur l'industrie. Dans ce secteur, on peut selon eux constater trois niveaux de pratique du design thinking : un niveau opérationnel, qui est un niveau de création d'artefacts au sens large (produit, service associé), un niveau stratégique, qui concerne la maîtrise du process de design, et un niveau « corporate », de direction générale, qui concerne la maîtrise de l'organisation (« system »).

Compte tenu de la faible taille des organisations que nous allons examiner, et du fait que les designers dont nous avons observé le travail avaient des fonctions opérationnelles, nous estimons qu'un seul niveau d'application du design thinking est présent dans notre étude (et, sans doute, dans nombre de cas de design de politiques publiques). Ajoutons au passage que nous doutons de l'application concrète de la notion de « design thinking » à un niveau « corporate ». A notre avis, rien n'indique que la méthodologie design ait touché dans toutes ses dimensions le niveau supérieur des organisations. Nous voulons dire par là que, si le « design thinking » a pu modifier l'organisation de certaines entreprises, cette modification n'est pas différente de celle induite par un management « par projets ».

1.1.3. Lieux d'exercice potentiels de la pratique du design thinking

Nous ne présagerons pas, ici, de l'utilisation du « design thinking » par telle ou telle structure. Mais il nous a semblé évident que les lieux de pratique du « design » étaient susceptibles de respecter les principes du « design thinking », si bien que, pour trouver des pratiques de « design thinking », nous nous sommes tournés vers les travaux qui parlaient des lieux d'exercice du design.

³⁸ Na, J., Choi, Y., & Harrison, D. (2017). The design innovation spectrum: An overview of design influences on innovation for manufacturing companies. *International Journal of Design*, 11(2), 13-24.

En 2006, Bérangère Szostak-Tapon définit comme suit des « agences de design » : « Une agence de design est une organisation comprenant au moins un designer industriel et dont le métier est la conception industrielle dans les différentes pratiques du design: le design graphique, le design produit, le design environnemental ou architectural, le design sensoriel et le design management.

On voit au passage que, dans cet article, le design est rattaché à la production industrielle, ce qui est la conception dominante du design à l'époque.

Pour sa part, sans préciser la définition retenue pour dénombrer des « structures de design »³⁹, l'enquête réalisée en 2010 par l'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle, la Cité du Design de Saint-Etienne et l'Institut Français de la Mode (Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode, 2010) comptabilise 12 000 agences de design à partir de l'annuaire professionnel généraliste non exhaustif Pages Jaunes. Elle indique aussi qu'il n'y a pas de recensement (exhaustif et officiel) des structures de design, plus exactement que « la profession reste très mal référencée par l'INSEE ». Elle relève aussi la présence de ressources internes en design dans certaines entreprises. Au final, dans cette enquête, le nombre total de structures (indépendants et agences) était estimé à 14 000 avec 300 à 400 structures de plus de trois personnes et entre 11 200 et 12 200 structures d'une personne dont l'un des métiers du design constitue l'activité principale (soit 1500 à 2500 structures de deux à trois personnes). Les structures sont donc généralement de petite taille. L'effectif total concerné se situe entre 25 000 et 35 000 personnes (...), l'effectif de designers est évalué entre 17 000 et 20 000. » Par ailleurs, « l'effectif de designers intégrés est évalué à 13 208 designers et 4 525 design managers, les effectifs totaux concernés par l'activité design sont de 20 838. »

A nouveau, on constate que le design reste rattaché majoritairement à l'univers de l'industrie, puisque les entreprises interrogées sur leur consommation de service « design »⁴⁰ ont été sélectionnées exclusivement parmi les entreprises industrielles, (et ce, alors même que d'autres secteurs, et même « les collectivités locales », sont mentionnées comme consommatrices de services design !).

Pourtant, loin de se cantonner à la définition de la forme de produits industriels, et alors même que l'échantillon d'entreprises consommatrices est purement industriel, il s'avère que l'activité principale de design concerne « la communication et les marques », puis « le numérique et le multimédia », et pour finir « l'aménagement d'espace ».

Nous reviendrons plus tard sur les résultats de cette enquête, car notre but principal, ici, est de cerner quels sont les lieux de pratique du design.

³⁹ Cette enquête indique juste, sans autre précision, la présence de « la plupart des structures de trois personnes » dans le fichier DIANE, et l'existence d'un nouveau numéro de SIRET dédié aux structures de design, mais peu utilisé.

⁴⁰ L'enquête comporte une partie de description de l'offre de design, et une partie de description de la demande.

Le rapport 2018 sur les « plateformes d'innovation dans les écosystèmes régionaux » commandé par BPI France à la Paris School of Business, (Mérindol V. et alii, 2018) qui n'est pourtant publié que 8 ans plus tard, indique à quel point l'univers des « structures d'aide à l'innovation » (dans lesquelles, de l'avis quasi-général, les lieux d'exercice du design peuvent être inscrits), a pu évoluer.

Ce rapport fait le bilan d'une enquête qui étudie des « plateformes d'innovation », « caractérisées par trois dimensions clés :

- une communauté d'individus portée par des valeurs et située au coeur des nouvelles démarches d'innovation,
- un lieu physique qui cristallise la rencontre, l'émergence de nouvelles pratiques et modèles de collaboration,
- une offre de services au profit des entrepreneurs et des grandes entreprises.

Au final, cette enquête porte donc sur ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui des « living labs », des « fab labs » (également appelés « Makerspaces »), des incubateurs et des plateformes qui cumulent plusieurs des dimensions précédentes, et que l'étude appelle « méga-plateformes » (par exemple, Euratechnologie à Lille).

Quelle est la place de la fonction de « design de service » dans ces plateformes ?

Les plateformes de type « Fab Labs » n'ont évidemment pas pour objectif de prototyper des services, ce qui ne leur interdit pas de pratiquer le « design thinking » : certaines plateformes sont « orientées vers une nouvelle manière de produire et prototyper en s'appuyant sur l'industrie créative ».

A l'inverse, certaines sont plus orientées vers les services aux entreprises : « La distinction « Makers » et « Thinkers » reste un élément essentiel pour différencier les activités des plateformes. Ainsi certaines sont principalement orientées vers des activités de prestations intellectuelles et donc ne perçoivent pas l'intérêt direct de se doter d'un makerspace. C'est le cas de *The Corner* ou de *Hemera*. »

La fonction de design de services est ainsi parfois explicite, c'est le cas au Tuba, un « living lab » lyonnais :

« Les mots clés : co-concevoir, prototyper les services numériques de la ville dans une approche multidisciplinaire et participative » précise Lethicia Rancurel, directrice du Tuba. »⁴¹. « Le Tuba organise parfois des challenges startups, en collaboration avec les grandes entreprises, et accompagne ensuite les projets des gagnants. Il contribue aussi à répondre à des projets européens car le Tuba fonctionne comme un living lab et apporte ainsi beaucoup de crédibilité à un projet soumis sur le thème des « smart cities ». Les équipes du Tuba interviennent également comme un coach lors de séances de créativité pour faire co-créer ensemble les entreprises et les amener à définir de nouveaux projets de services. »⁴²

⁴¹ Encadré sur le Tuba p. 50-51.

⁴² P. 85

D'après l'étude, en général, deux grandes fonctions des plateformes d'innovation ont de fait émergé, la fonction de « broker of networks » (qui renvoie à une dimension d'open innovation) et la fonction de « broker of contents » (qui renvoie peu ou prou à une dimension de « design thinking ») :

« La fonction de broker of networks se structure autour de l'animation de communautés et de la mise en relation des personnes⁴³. L'organisation d'évènements tels que des hackathons ou des meetups participe au décloisonnement entre le monde des étudiants, les entreprises installées sur le territoire, les institutions publiques et les entrepreneurs. »⁴⁴ (...) La fonction de brokers of contents repose sur une variété de contenus qui sont visibles dans les activités de formation et de conseil (créativité, coaching sur la transformation digitale, etc.), ou d'accompagnement à l'utilisation des machines pour prototyper lorsque la plateforme intègre une dimension makerspace. »⁴⁵
46

Par ailleurs, si on analyse les nouveaux services qui se sont développés dans les plateformes d'innovation entre 2017⁴⁷ et 2018, on s'aperçoit que l'expérimentation, (soit le test de prototypes de services ou de biens, c'est-à-dire une des dimensions du design thinking) est un service qui progresse :

« Parmi les nouveaux services proposés par les plateformes, on identifie l'hôtellerie, l'expérimentation et les services mutualisés aux entrepreneurs. L'hôtellerie répond aux besoins d'accueil des personnes de passage ou en résidence. (...) *Tuba*, *Metro Pulse* et *thecamp* proposent aussi d'expérimenter de nouvelles technologies et usages dans les territoires. Si, dans l'étude précédente, l'expérimentation avait été identifiée comme un des services émergents offerts aux plateformes d'innovation gérées par *Paris&CO*, il s'agit aujourd'hui d'un service clé fourni par des plateformes plus nombreuses. »

⁴³ En gras dans le texte d'origine.

⁴⁴ P. 76.

⁴⁵ En gras dans le texte d'origine.

⁴⁶ Justifions rapidement ici l'idée que certaines plateformes pratiquent le « design thinking ». Le rapport BPI écrit tout d'abord : (...) D'une manière générale, toutes les plateformes se préoccupent d'une diffusion de la culture entrepreneuriale et des méthodes agiles. » Or, les méthodes « agiles relèvent du design thinking ». L'illustration qui est présentée d'une activité de « Broker of content » rappelle également par bien des points une activité de design thinking : « *Thecamp propose aussi des activités d'accompagnement en créativité et en prototypage qui sont aujourd'hui principalement orientées pour les grands comptes. L'objectif est de les aider à acquérir de l'agilité selon différentes facettes.(...) Ce fut le cas lorsque les équipes d'un leader de l'immobilier sont venues travailler sur le thème des bâtiments du futur. Une semaine avant l'arrivée des équipes de cette entreprise de l'immobilier sur le site, les équipes de thecamp ont fait réfléchir des enfants lors d'un atelier créatif sur le thème « où aimeriez-vous vivre dans le futur ? » (partenariats avec des écoles de la région). Les enfants ont prototypé et des présentations ont été enregistrées sur vidéos. L'ensemble de ces matériaux ont ensuite été utilisés pendant les séances de créativité avec les équipes du leader dans l'immobilier pour nourrir les discussions. Ensuite, les équipes de thecamp ont aussi mobilisé des designers, des romanciers de science-fiction et des anthropologues et des résidents qui participent au programme Hive pour alimenter la construction d'une variété de scénarios sur les bâtiments du futur ». (Pp. 80-81).*

⁴⁷ Date d'une précédente enquête, à laquelle nous n'avons pas eu accès.

Il faut aussi souligner, car c'est notre sujet, que les activités sont aussi parfois très orientées vers les collectivités locales : « *thecamp*⁴⁸ a mis en place 9 conventions avec des collectivités locales (Régions, Métropoles et communes) en France et à l'international avec comme objectif de pouvoir construire des expérimentations sur les territoires, de construire des projets en collaboration, ou encore d'accéder à des données. »

Pour conclure, les agences de design (qui s'affichent comme telles sur internet, ou dans des revues professionnelles) sont susceptibles de pratiquer le « design thinking ». Mais c'est le cas également des « Living labs » ou des « Fab labs », ainsi, bien entendu, que d'entreprises qui auraient pu avoir adopté les méthodes du design thinking (des entreprises françaises sont citées par certains auteurs). Nous considérons également, pour l'avoir lu dans quelques publications et entendu de la bouche d'un designer, que les agences d'urbanisme, les cabinets d'architecture et de paysagisme sont susceptibles de pratiquer assidument le « design thinking ».

1.1.4. Innovation et formes d'innovation, et lien possible avec la notion de création de valeur.

L'innovation peut être définie, si l'on suit à ce propos Peter Drucker (Drucker, 1985), comme « la conception et réalisation de quelque chose de nouveau ». A partir de là, on sait qu'il existe plusieurs champs possibles d'exercice de l'innovation dans les sociétés humaines : innovation économique, innovation sociale, innovation politique... Djellal et Gallouj, en 2011 (publié dans Djellal, Gallouj, 2012, 2) ont proposé à cet égard des éléments de distinctions entre ces différentes formes d'innovation.

Pour ce qui est de l'innovation interne aux entreprises, on sait aussi que la dernière version du manuel d'Oslo (OCDE, 2005) définit quatre catégories d'innovations :

- de produit (bien ou prestation de service) : une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.
- de procédé : une innovation de procédé est la mise en oeuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
- d'organisation : une innovation d'organisation est la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ;

⁴⁸ A Villeurbanne, près de Lyon.

- de marketing : une innovation de marketing est la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Cette typologie, inspirée pour l'essentiel des travaux de Schumpeter (Schumpeter, 1935), nous semble avoir deux objectifs : 1) Poser la distinction, fondamentale, entre l'innovation de produit, d'une part, et l'innovation de procédé et l'innovation organisationnelle, d'autre part ; 2) Et ensuite, indiquer que l'innovation interne aux entreprises peut concerner différentes fonctions de l'entreprise. D'un point de vue tant économique que managérial, la distinction initiale est essentielle dans la mesure où elle fonde toute les analyses sur les effets du progrès technique et sur les notions d'avantage comparatif et avantage compétitif (voir à ce propos Yon, 2015). Pour le reste, si l'idée de distinguer les formes d'innovation en fonction des fonctions de l'entreprise peut sembler utile dans certains cas, nous avons eu l'occasion, dans un travail antérieur (Arnaud, 2017), d'expliquer le caractère quelque peu superfétatoire, d'un point de vue analytique, de la distinction entre innovation de procédé et innovation organisationnelle, et le caractère quelque peu confus de la notion d'innovation de marketing, nous ne reviendrons donc pas sur ces thèmes ici (car ils sont somme toute secondaires pour le présent travail). Notons simplement que nous rejoignons largement sur ces points certains travaux de Faiz Gallouj (Gallouj, 2017) dans lesquels il distingue (de manière totalement analytique), trois catégories d'innovation : innovation stratégique, innovation de process (incluant l'innovation administrative et managériale, l'innovation opérationnelle et technologique), et innovation de produit (avec deux axes : innovation d'origine technologique, et innovation d'origine marketing).

Si le découpage du manuel d'Oslo s'avère donc moins convaincant qu'il y paraît, l'idée de distinguer des modèles d'innovation (et donc, des formes prises par l'innovation en fonction des conditions de production de l'innovation) paraît en revanche plus pertinent. On peut ici citer, à titre d'exemple, la démarche de Desmarchelier, Djellal, et Gallouj (Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018), lorsqu'ils décrivent ainsi des formes d'innovation caractéristiques des services :

« Le modèle d'application rapide est un modèle dans lequel la planification ne précède pas la production, comme dans le modèle linéaire traditionnel (Toivonen, 2010). Une fois l'idée apparue, elle est tout de suite développée dans le cadre de la fourniture d'un service. Ainsi, le processus de fourniture du service et le processus d'innovation sont confondus (Toivonen et al., 2007). Le modèle d'innovation de bricolage décrit le changement et l'innovation comme la conséquence d'activités non planifiées d'ajustement aux événements aléatoires, d'essais et d'erreurs, réalisées sur le tas (Sanger et Levin, 1992 ; Fuglsang, 2010 ; Styhre, 2009). Fuglsang et Sorensen (2011) soulignent combien la capacité de bricolage (capability of bricolage) occupe une place importante dans l'activité des home-helpers for elderly⁴⁹, qui ont à « résoudre des problèmes inattendus avec les ressources disponibles ». L' « innovation ad hoc » (Gallouj et Weinstein, 1997) quant à elle peut être définie comme le

⁴⁹ Aides ménagères ou aidants familiaux, dans le cadre des soins aux personnes âgées.

processus de construction d'une solution (inédite) à un problème. Ce processus interactif qui nécessite la participation du client/usager/citoyen lui-même est qualifié d'ad hoc parce qu'il est « non programmé » ou « émergent », ce qui signifie qu'il se confond avec le processus de prestation dont il ne peut être dissocié qu'a posteriori. L'innovation ad hoc n'est reconnue en tant que telle qu'a posteriori. »

Notons pour finir sur les formes de l'innovation (sans prétendre avoir épuisé le sujet) que, toujours à la suite de Schumpeter, on distingue habituellement des innovations mineures et des innovations majeures, ou des innovations incrémentales et des innovations radicales ou de rupture. Rappelons la différence entre ces deux oppositions, à la suite de Faiz Gallouj (Gallouj, 2017), s'appuyant sur Hall et Andriani (Hall et Andriani, 1998) : l'opposition entre innovation mineure et majeure s'appuie sur la « quantité de connaissance nouvelle nécessaire », l'opposition entre innovation incrémentale et radicale s'appuie quant à elle sur la « qualité de connaissance nouvelle nécessaire » (connaissance additive, ou substitutive). Rappelons ici, aussi, la difficulté qu'il y a à évaluer le caractère mineur ou majeur d'une innovation, le caractère majeur d'une innovation apparaissant souvent tardivement.⁵⁰

Nous nous sommes demandé, pour compléter, quels liens on peut établir entre les notions d'innovation et de création de valeur. Cette question, en effet, peut se poser à propos des effets de l'innovation, dans le domaine des services publics comme ailleurs. Nous ne présenterons toutefois à ce propos que quelques réflexions sommaires, s'agissant d'une question complexe et reposant sur une notion, la notion de création de valeur, qui peut être décrite comme une notion qui « pose (...) de redoutables problèmes de définition » (Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018).

Il nous semble que la notion de création de valeur peut être définie, pour les consommateurs, comme un synonyme d'accroissement de l'utilité obtenue. Cet accroissement de l'utilité est supposé provenir, habituellement, d'une augmentation de la qualité ou de la quantité de produits obtenus. On a coutume aussi de rajouter aujourd'hui, par ailleurs, dans le domaine de l'économie internationale notamment, que le consommateur apprécie la diversité pour elle-même, si bien qu'un accroissement de la diversité de l'offre satisfait davantage le consommateur, en dehors même de toute considération de qualité ou de quantité.

L'innovation de produit est réputée favoriser, pour sa part, la différenciation des produits, différenciation verticale (en terme de qualité) ou horizontale (développement de la diversité, sans augmentation de qualité), si bien qu'on peut considérer qu'elle est un élément (parmi d'autres) de l'accroissement de valeur pour le consommateur. L'innovation de process peut aussi favoriser, quant à elle, aussi bien une amélioration de la qualité des produits, qu'une amélioration de leur diversité, ou encore un abaissement du prix des produits qui permettra un accroissement de quantité consommable, et donc une augmentation de la création de valeur. A ce niveau, il faut relever d'ailleurs, il nous semble, que si l'abaissement

⁵⁰ Pour prendre un exemple trivial, ajouter une connexion internet à un réfrigérateur constitue-t-il au final une innovation majeure ou mineure ? On est tenté de répondre au premier abord qu'il s'agit d'une innovation mineure, mais au final cela pourrait modifier de manière assez forte notre manière de nous approvisionner en denrées alimentaires...

du prix des produits et l'amélioration de leur diversité peut provenir d'une autre source que l'amélioration des process (et, notamment, d'une amélioration des approvisionnements, amélioration prenant une forme ou une autre, l'amélioration de la qualité des produits ne peut provenir, sauf dans le cas de produits « bruts » issus directement de la nature, que de l'amélioration des process. Si bien que l'amélioration des process apparaît comme un élément important de la création de valeur pour le consommateur, s'agissant de l'amélioration de la qualité des produits obtenus. Mais évidemment, il reste à évaluer la qualité du produit, ce qui est complexe et fait intervenir des distinctions subtiles entre « qualité perçue » et « qualité réelle » qui sont familières aux « marketeurs », ainsi que des réflexions utiles et nécessaires sur ce qui fait la valeur des produits pour les consommateurs (on pense, évidemment, à l'aspect social de la consommation).

Nous sommes donc tentés, pour notre part, de définir la création de valeur comme l'accroissement de la quantité et/ou de la qualité et/ou de la diversité des produits que le consommateur peut obtenir, et de mettre l'accent (sans exclusive) sur l'amélioration des process parmi les « dispositifs d'innovation » permettant d'accroître la création de valeur, le tout sans oublier que l'augmentation de la création de valeur peut provenir d'autres sources que de l'innovation.

1.1.5. Services publics

A l'échelle internationale, et aujourd'hui à l'échelle française, il apparaît difficile de définir les services publics autrement que d'une manière totalement formelle, et non substantielle, comme des « activités de services considérées comme d'intérêt général par les autorités publiques, soumises pour cette raison à des obligations spécifiques, et faisant l'objet également pour cette raison d'un régime juridique spécifique ». C'est en effet la conception des services publics qui s'est dégagée de la construction européenne (dont relève la France), mais également les services publics anglo-saxons, qui ont inspiré la construction européenne. Et, de fait, on peut se référer à des justifications économiques ou juridiques de l'institution de services publics comme organisations, mais ces justifications restent souvent contestables, insuffisantes, ou floues.

Toutefois, dans le cadre de la définition que nous venons de poser, l'existence d'une universalité du service public (accès aisé pour l'utilisateur) et d'un coût modéré du service public, qui font de lui ce qu'on appelle aussi un « service universel » apparaissent comme des éléments essentiels (et des valeurs fondamentales) du service qui est mis à disposition des usagers/citoyens, si bien que la notion de « service public » a encore une substance : il assure une égalité, ou une équité, entre les citoyens⁵¹. Il y a aussi, parmi les éléments de définition des services publics, la notion d'« intérêt général », même si elle paraît peu opérationnelle, que l'on peut aussi traduire par « respect de la volonté générale », ce qui fait sans doute davantage sens.

Revenons sur ces différents points.

⁵¹ Sur la différence entre équité et égalité, voir bien entendu Rawls, 1971, mais aussi Savidan, 2007.

Tout d'abord, l'idée d'une convergence entre les visions nationales du service public sous l'effet de la construction européenne est exprimée par le juriste Bottini (Bottini, 2017) : « la question se pose toutefois : l'évolution du droit interne et européen a-t-elle permis d'assurer la compatibilité matérielle des conceptions française et communautaire du service d'utilité public ? Il semble qu'à la guerre froide qui les a opposées jusque dans les années 1990 (...) a succédé une coexistence pacifique (...). » L'économiste Bauby (Bauby, 2007) n'explique pas autre chose : « Jusqu'à la signature de l'Acte unique en 1986 avait existé un consensus entre les États fondateurs de la Communauté économique européenne : chacun restait compétent pour définir, organiser, mettre en œuvre et financer ses services publics ou d'intérêt général, en fonction de son histoire. (...). L'Acte unique engage donc un processus d'européanisation des « services d'intérêt économique général », cités sans autre précision dans l'article 86 du traité de Rome de 1957. Il n'en dit pas plus (...). »

Le caractère largement commun de la définition des services publics dans l'Union Européenne et dans les pays Anglo-Saxons est invoqué également par Bottini (article cité) : « A l'origine (...), le libéralisme de la construction communautaire tend à s'inspirer des modèles anglo-saxon et germanique pour limiter l'emprise étatique sur le corps social. » Le libéralisme dont il est question ici est donc un libéralisme qui promeut un Etat libéral au sens de la théorie économique libérale, c'est-à-dire un Etat qui tend à se réduire aux fonctions régaliennes : « Dans la pensée libérale, l'État ne doit intervenir que pour prendre en charge les activités régaliennes nécessaires au respect de la liberté individuelle, c'est-à-dire pour battre la monnaie et assurer la sécurité tant à l'intérieur de son territoire (police, justice) que vis-à-vis de l'extérieur (diplomatie, défense). C'est la raison pour laquelle l'État libéral est un État minimum : c'est un État gendarme dont l'action est illicite dès lors qu'il tend à fausser les relations entre les opérateurs économiques ou à se comporter comme un simple particulier. »

Rappelons pour mémoire, car c'est aujourd'hui du passé dans beaucoup de domaines (énergie-télécommunications – transports aériens – transports de colis...), que cette conception largement inspirée du libéralisme anglo-saxon des Services Publics s'est imposée en France à l'issue d'un rétrécissement considérable du périmètre des services publics (en tant qu'organisations présentes dans l'économie nationale, et en tant que fonctions présentes à l'intérieur de certaines organisations), ainsi que le constatent Bottini (article cité), comme Bauby (idem). Bottini écrit ainsi : « L'influence communautaire entraîne indéniablement un recentrage des activités de service public sur leur mission de solidarité nationale et de cohésion sociale et non plus de création de richesses ».⁵² Bauby écrit pour sa part, à propos du service postal (article cité) :

« Comment aboutir à une européanisation du secteur postal ? Trois orientations apparaissent en fait possibles :

- Rejeter l'européanisation en tant que telle au nom des spécificités du secteur, des missions de service public et/ou des caractéristiques de chaque État national, et se contenter d'une coordination ou de coopérations entre les postes nationales. (...)

⁵² Ce qui permet de constater que la tendance à la réduction de l'Etat à ses fonctions régaliennes n'est qu'une tendance.

- Construire un service postal européen d'intérêt général, à la manière de ce qui existe aux États-Unis d'Amérique, en définissant des objectifs communs et en développant des solidarités communautaires. (...)
- Utiliser les armes du traité mises au point depuis 1957 (les principes du libre-échange, le droit communautaire de la concurrence, etc.) afin de casser les frontières et d'améliorer l'efficacité de services souvent peu performants. C'est cette stratégie qui va s'imposer. »

Dans le droit européen (et donc, aujourd'hui, français), le service public (appelé au niveau européen Service d'Intérêt Général, SIG, ou Service Universel) est donc défini, comme nous l'avons dit, uniquement comme un service que l'Etat a décidé de « sortir » du régime d'obligations et de droits ordinaires, en échange de certaines obligations de services. Comme l'explique encore Bottini (article cité) en s'appuyant sur les traités et la jurisprudence : « Repris par le protocole n° 26 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne signé à Lisbonne le 13 décembre 2007 (TFUE), le terme (de Service d'Intérêt Général) désigne selon la Commission européenne les « activités de service (...) considérées comme d'intérêt général par les autorités publiques » (Communication de la Commission au Parlement européen en date du 29.9.2000. Cf. Livre blanc du 12 mai 2004 : services marchands et non marchands « que les autorités publiques considèrent comme étant d'intérêt général et soumettent à des obligations spécifiques de service public »). Dit plus simplement par Bauby (Bauby, 1998) : « Il y a service public si une collectivité (locale, régionale, nationale, aujourd'hui européenne) estime qu'à un moment donné et dans son aire de responsabilité, un bien ou un service essentiel pour tous, existant ou nouveau, ne peut être réalisé de façon qu'elle juge satisfaisante uniquement par le marché. » Malgré le rétrécissement du champ d'action des services publics aux yeux des Français, la notion de SIG maintient, cependant, une obligation de « service universel » (en tous lieux) et à tarif modéré (moyennant un financement « ad hoc »), comme l'explique Bauby (Bauby, 2007) pour le service postal : « la Commission européenne a maintenu pour l'essentiel les obligations des États membres en matière de service universel, notamment la distribution et la levée du courrier et des colis au moins cinq jours par semaine. Mais la prestation du service universel ne pouvant plus être financée par le biais du secteur réservé, les États membres auraient alors la responsabilité de trouver d'autres solutions, telles que les marchés publics, des subventions directes de l'État, des fonds de compensation, le partage des coûts ou le système play or pay ».

La notion de Service d'Intérêt Général, en outre, inclut l'idée... de respect de l'intérêt général, ce qui n'est pas anodin ! Comme l'écrit Chauvey (Chauvey, 2008) : « L'enjeu du questionnement sur le caractère public (publicité), n'est pas seulement théorique ou lié au poids économique du secteur public exploité par des entités privées. Il renvoie également à la question du respect de la volonté politique qui a souhaité qu'une activité soit publique, ainsi qu'à la question, plus globale, du respect de l'intérêt général face aux intérêts privés ». Soit, dans une acception basique (on peut en donner d'autres), le respect de l'expression d'un vote majoritaire, ce qu'on appelle aussi « volonté générale ».

La définition du Service Public (ou SIG) que nous venons de rappeler, qui s'accommode de différentes formes concrètes (entreprise marchande qui se voit déléguer la mission de service public, service non marchand, partenariat public-privé) indique que le caractère public ou non d'une activité résulte avant tout d'une décision souveraine de chaque Etat. Dès lors, les motivations de la création d'un service public deviennent très secondaires. Rappelons-les cependant très rapidement.

La création d'un service public peut résulter de préoccupations sociales. Comme l'écrivent Cohen et Henry, (Cohen et Henry 1997), « on peut (d'abord) identifier (deux) grandes catégories de missions de service public, résultantes à la fois d'un héritage historique et des nécessités actuelles :

- celles qui visent à rendre physiquement et financièrement accessibles aux usagers menacés d'exclusion — du fait de handicaps sévères, de situations critiques, de revenus insuffisants — des services essentiels dont ils ont besoin sous des formes appropriées.
- celles qui, au-delà strictement de la lutte contre l'exclusion, contribuent — fût-ce parfois de manière symbolique — à la cohésion sociale et au sentiment d'appartenance à une communauté, qu'elle soit nationale ou européenne.

(...) La jouissance d'une ligne téléphonique ou d'un branchement électrique illustre notamment la première catégorie ; il s'agit de services essentiels, et leurs prix sont susceptibles d'exclure certains usagers. Les services financiers de la Poste illustrent à la fois la première et la deuxième.

La création d'un service public peut découler également de préoccupations économiques.

Comme le rappelle Colliard (Colliard, 2007), l'intervention de la puissance publique dans l'offre de certains biens ou services se justifie logiquement dans des cas de « monopole naturel » résultant de rendements d'échelle croissant, par exemple en raison de coûts fixes importants ». La construction et l'entretien d'une infrastructure de réseau peut cependant correspondre à un monopole naturel sans que la concurrence soit exclue pour la fourniture du service... ce qui n'interdit pas pour autant le maintien d'obligation « de service public » si la puissance publique le juge bon, mais dans ce cas-là le raisonnement n'est pas économique mais politique !

La compensation ou la maîtrise d'externalités négatives peut également justifier l'existence de services publics de réparation ou de contrôle de ces externalités.

Les externalités positives engendrées par la diffusion d'une activité (par exemple, l'éducation) peuvent justifier aussi la constitution de services publics.

Les défaillances des solutions de financement de marché, dans le cas des biens ou services collectifs (par exemple, la défense du territoire national) justifie également la création de services publics.

Cependant, on l'a dit, c'est *in fine* l'Etat (la puissance publique en général) qui décide de créer un service public ou non. Cependant, les points qui viennent d'être ici évoqués ne sont pas sans importance, car dans la conception européenne comme dans la conception anglo-saxonne des services publics, la liberté de créer un service public s'arrête cependant là où commence le respect des principes de base de l'économie de marché (Bottini, 2017) :

« Faisant de la libéralisation des marchés une condition de la création des richesses et, à travers elle, du bien-être social, le droit communautaire n'admettra l'immixtion de la puissance publique dans l'économie qu'à la double condition qu'elle soit strictement justifiée par la spécificité du secteur en cause et qu'elle tende seulement à imposer aux entreprises le respect d'obligations minimales de services publics en termes de transparence, d'universalité, d'égalité, de continuité, de qualité, de sécurité ou encore de participation (Colson J.-P. et Idoux P., Droit public économique, LGDJ 2008. 81, n° 109). Plutôt que de créer spécifiquement une entreprise pour gérer un service public, le droit communautaire suggère en effet de mettre à contribution les opérateurs existants. »

1.2. Les travaux des politologues, sociologues et géographes français sur « l'impératif délibératif » et ses prolongements (la recherche de nouveaux « experts » de l'animation participative, et l'intervention de designers dans les politiques d'aménagement urbain)

Pour établir des chaînes de causalité, et ne pas simplement décrire une succession d'« âges » dans la conception des services publics s'achevant par l'avènement final d'un design de services publics inspiré par le « design thinking », il nous a semblé utile de rappeler ce qu'ont établi un certain nombre de sociologues, politologues, et géographes à partir du début des années 2000, à savoir l'apparition dans la sphère politique d'un nouvel « impératif délibératif », qui va s'accompagner d'un nouveau design de l'action publique, qui ne va pas manquer d'influencer la conception et l'action des services publics.

On peut considérer que, pour le terrain français, c'est Pierre Rosanvallon, considéré à la fois comme sociologue et historien, qui, en pointant en 1981 dans un de ses ouvrages un état de « crise de l'Etat-Providence » en France (Rosanvallon, 1981), a également fait, parmi les premiers, le constat d'un échec des services publics (et plus largement des pouvoirs publics) en terme de légitimité politique. En effet, il a parlé dès cette époque d'une « triple crise de l'Etat-Providence : une crise financière, une crise de légitimité et une crise d'efficacité.

Dans ses analyses de la crise d'efficacité, Rosanvallon reprenait des thèses déjà présentées par les auteurs libéraux, notamment la courbe de Laffer et la question des désincitations au travail. Dans ses analyses de la crise financière, il ne surprenait pas davantage, en mettant en avant les facteurs d'une augmentation des dépenses sociales (vieillesse de la population, chômage plus fréquent, tendance à la perte de compétitivité de l'économie française qui sape les recettes fiscales...). C'est donc en soulignant le manque nouveau de légitimité politique de l'Etat-Providence que Rosanvallon a le plus innové. Cette

perte de légitimité, d'après lui, s'appuie sur l'incapacité de l'Etat-Providence à réduire concrètement les inégalités, du fait des effets insuffisants de la redistribution.

La validation empirique des thèmes de la crise démocratique et d'un nouvel « impératif délibératif » lié à cette crise démocratique a, par la suite, été mise en œuvre par d'autres sociologues, politologues ou géographes.

Ainsi, dans un article de 2009 basé sur les résultats de plusieurs enquêtes analysant le fonctionnement de procédures participatives, et qui fait suite à de nombreux autres travaux empiriques, Cécile Blatrix, professeur de Sciences Politiques (Blatrix, 2009), indiquait que « le paysage représentatif français est depuis maintenant près d'une trentaine d'années transformé par des retouches participatives successives et dispersées (...) ». Elle parlait aussi d'un « contexte « participationniste » » correspondant à « la valorisation de l'idée de la participation du citoyen ordinaire à la décision publique et la multiplication de détours participatifs, c'est-à-dire de procédures ou de pratiques destinées à associer les citoyens à la décision (...). Le nouvel « impératif participatif », disait-elle en citant sa thèse de 2000 et un article ou un ouvrage de Loïc Blondiaux non-identifié⁵³, répond à des logiques variées : « la démocratie participative à la française ressemble ainsi à un patchwork dont les différentes pièces résultent de séries causales partiellement indépendantes ». C'est, d'ailleurs, ce qu'elle a montré dans sa thèse.

Certaines caractéristiques des dispositifs participatifs peuvent, toujours selon Cécile Blatrix, être soulignées (Blatrix, 2009) :

- Tout d'abord, le caractère souvent « local » du « droit à participer », et l'adoption plus fréquente dans certains secteurs d'action publique « environnement, urbanisme, cadre de vie, et aménagement du territoire »
- Ensuite, le caractère souvent facultatif, l'enquête publique étant un dispositif qui fait exception.
- On peut aussi souligner que l'impératif participatif s'accompagne d'une nouvelle conception du citoyen : « d'une conception selon laquelle l'élection est le moment à la fois nécessaire et suffisant de la participation, le citoyen étant prié, entre deux scrutins, de faire preuve de « patience civique », on est passé à une conception où il semble admis que les citoyens non seulement peuvent, mais souhaitent et doivent pouvoir « participer » entre deux élections ». Ceci revient à « souligner la compétence du citoyen » ou « son aptitude à comprendre les enjeux de la gestion des affaires publiques »⁵⁴.

Ces constats, l'auteur les fait en s'appuyant sur le fait que « les élus sont unanimes pour dire que la démocratie représentative est en crise et qu'il existe un désir social de

⁵³ La référence est imprécise dans son texte, et n'est pas reprise dans la bibliographie.

⁵⁴ « La réflexion autour des savoirs d'usage ou de ce que Callon, Lascoumes et Barthe ont appelé « l'expertise profane » est au centre d'un nombre croissant de travaux (sur la participation), écrivaient également en 2011 Blondiaux et Fourniaux.

participation ». Le problème principal est un problème de légitimité de l' élu : « l' élection ne suffit plus à assurer la légitimité du système politique ».

Un des facteurs de cette évolution est la présence, dans les années 1960 et 1970, d'un fort courant politique contestataire. L'idée de perte de légitimité de l' élu a été ainsi « défendue dans les années 70 pour contester les élus en place ». Un autre facteur est la tendance « sociétale » des électeurs à se manifester ou protester contre des décisions publiques entre deux élections, qui entraîne une « contrainte de co-construction permanente »⁵⁵. Lors des débats pour la mise en place d'une commission nationale du débat public, un grand élu local s'exprime d'ailleurs ainsi, d'après Cécile Blatrix : « Il y a un certain nombre d'années, lorsqu'un maire, un président ou même un gouvernement prenait la décision d'un aménagement, il la prenait seul, puis l'édicte. Désormais, ce n'est plus possible ; les responsables politiques sont obligés d'organiser des concertations préalables et d'obtenir l'adhésion des citoyens au schéma ou au plan qu'ils veulent mettre en oeuvre. ». On voit ici s'exprimer, en somme, une « exigence d'horizontalité »⁵⁶ (réelle ou supposée, en tout cas perçue par certains élus) de la part des citoyens. L'abstention est également interprétée par les élus, d'après Cécile Blatrix, comme le résultat d'une crise de la démocratie représentative. Elle cite le maire de Bobigny (Seine-Saint-Denis) : « L'abstention est en progression depuis plusieurs années. Elle a des causes multiples, certes. Mais elle s'inscrit, qu'on le veuille ou non, dans un contexte de crise de la politique, des partis, des institutions, de l'État, d'une certaine forme de démocratie représentative. L'idée même de délégation doit être fortement renouvelée ». Les élus qui ne défendent pas la démocratie participative existent toujours, mais ils sont forcés eux aussi de reconnaître une compétence « gestionnaire » ou « créative » aux électeurs : « Il ne manque certes pas d'élus qui continuent à défendre une conception de la démocratie fondée sur le seul moment électoral. Mais ces élus hésitent désormais à mettre en avant publiquement l'idée de l'incompétence ou de l'incapacité des citoyens. »

Quel sont, concrètement, les effets de « l'impératif participatif » sur le design (la conception) des services publics ? Les travaux de sciences politiques, de sociologie ou de géographie peinent quelque peu à répondre clairement et globalement sur ce point, malgré l'intérêt qu'ils portent aux questions de participation, dans la mesure où ils sont plus intéressés par le fonctionnement ordinaire des services publics que par leur « design ». On trouve cependant ici ou là des esquisses de réponse à cette question.

Ainsi, en 1998, Gilles Jeannot⁵⁷ (Jeannot, 1998), après avoir pointé une orientation très ancienne des services publics français en faveur de la cogestion ou de la prise en compte de l'avis de l'utilisateur⁵⁸, indique que, dans les années 1980 et 1990, les grandes entreprises de service public ont pris en compte la montée du mouvement consumériste : « La recherche

⁵⁵ L'expression est de nous.

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ Gilles Jeannot est un sociologue qui a travaillé quasiment exclusivement sur les services publics, et qui s'intéresse aujourd'hui aux effets de l'harmonisation européenne dans le management des services publics.

⁵⁸ Par exemple, le paritarisme des instances de la Sécurité Sociale a pu être considéré comme une représentation de l'utilisateur au sein du service public ; il y eu aussi, dans les années 1945 à 1974, une intégration de consommateurs dans les commissions du plan ; cela « conduit (à l'époque) l'Etat à soutenir le développement d'associations qui soient assez légitimes pour peser dans le débat national »

d'interlocuteurs dans la sphère du mouvement consommateur a été réactivée du côté des entreprises publiques au moment où le mouvement consommateur connaît son apogée, vers 1980⁵⁹. Cette ouverture a été promue politiquement au sein de l'administration, de manière progressive et modeste toutefois. Par exemple, la circulaire Rocard du 23 février 1989 relative au renouveau du service public indique ainsi qu' "il faut créer de façon pragmatique à chaque fois que cela est possible des associations d'usagers", et ensuite, « la réforme hospitalière du 24 avril 1996 a rendu obligatoire la présence de deux représentants d'associations de malades, choisis par les préfets, aux conseils d'administration des établissements publics de santé. » Il s'agissait déjà de résoudre des problèmes de légitimité, les dispositifs des années 1990, ayant permis de faire que les fonctionnaires et les associations d'usagers se légitiment mutuellement en acceptant de coopérer.

On voit donc que les notions de « participation » ou de « co-crédation » étaiat déjà présentes dans les services publics français, avant même les années 2000, d'après Jeannot. Cependant, il faut relativiser. Cet auteur, loin de dire que les usagers jouent un rôle majeur dans le design des services publics, doute au contraire *in fine* de l'ampleur de la co-crédation. Il conclut en effet son travail en disant : « Si on peut parler de "réforme par l'utilisateur" au sens où celui-ci en est le point de mire, c'est bien encore dans la sphère de la production que se joue le changement »⁶⁰. Pour résumer, si à partir des années 1980 on ne se contente plus d'incorporer les usagers dans les instances décisionnaires des services publics (de façon toujours minoritaire), et qu'on sollicite davantage l'avis des usagers par l'intervention d'associations, une véritable « co-production » des services publics n'existe pas encore : on cherche à améliorer les services, mais pas en impliquant considérablement les usagers dans le design des services publics.

Pour leur part, Blondiaux et Fourniau, en 2011, ont estimé (c'est une extension du point de vue de Cécile Blatrix) que les dispositifs participatifs pouvaient conduire, à l'extrême, à « contester le pouvoir des élus ou des experts » (Blondiaux, Fourniau, 2011)⁶¹, ce qui aurait été, si le mouvement étaiat allé à son terme, assez révolutionnaire. Mais, concrètement, ils ont surtout constaté, au contraire, l'interférence croissante de certains nouveaux experts (par exemple, des analystes de la participation) dans la mise en place de dispositifs participatifs. Ceci revient à dire que certaines nouvelles catégories d' « experts » ont pu profiter économiquement du développement de dispositifs participatifs. Pour sa part,

⁵⁹ « En 1978, un représentant des consommateurs a fait son entrée au conseil d'administration d'EDF, et en 1981 un protocole d'accord a été signé avec 17 organisations prévoyant 4 réunions annuelles nationales et 150 réunions locales. A la SNCF, depuis 1983, un représentant des usagers est intégré au conseil d'administration et des réunions régulières avec la Fédération nationale des usagers des transports sont organisées. Suite aux difficultés rencontrées par le nouveau système de réservation, la SNCF a impliqué plus activement après 1992 les organisations de consommateurs dans la définition de ses produits. A la RATP depuis 1982 il y a trois représentants des usagers au conseil d'administration et trois ou quatre réunions sont organisées annuellement avec le Syndicat national des usagers des transports. »

⁶⁰ Il englobe sous ce terme (« sphère de la production) des questions telles que le dilemme standardisation / différenciation, l'articulation de la standardisation et de la différenciation avec le principe d'égalité de traitement, les notions de front office/back office telles qu'elles interviennent dans le design des services, etc.

⁶¹ Ils écrivaient ainsi, à propos des travaux de Bacqué et Gauthier : « M.-H. Bacqué et M. Gauthier montrent (...) à quel point la critique de la rationalité et des formes d'expertise traditionnelles est présente dans les études urbaines ».

dès 2006, dans sa thèse de sciences politiques, Nonjon (Nonjon, 2006, repris dans Blondiaux et Fourniau, 2011) décrivait, précisément, l'apparition de professionnels spécialisés dans la conception et l'animation de dispositifs participatifs. En 2012, Cécile Blatrix, dans une synthèse de la littérature se focalisant sur cette question, souligne également que les dispositifs participatifs n'existeraient pas sans de nombreux acteurs, conglomérat qu'elle qualifie de « cortège improbable et hétérogène ». Elle déclare et prouve qu' « on y croise aussi bien des hauts-fonctionnaires, des militants associatifs mobilisés autour de conflits environnementaux, des mouvements sociaux (autogestionnaire, écologiste, altermondialiste, lanceurs d'alerte...), des élus locaux et nationaux, ainsi qu'un certain nombre d'experts et plus récemment de professionnels de la participation. »

Evidemment, dans le mouvement d'émergence de nouveaux acteurs à l'interface des élus et des usagers, ce qui nous intéresse est la présence d'experts en innovation sociales et politiques, et surtout la présence éventuelle de designers.

L'émergence de nouveaux acteurs se fait par étapes. Du début des années 70 à la fin des années 1980, précise Blatrix (Blatrix, 2012), « l'expertise en matière de participation du public est peu structurée ». Ensuite, la période 1992-2002 voit le développement des dispositifs participatifs et une demande d'expertise : « Aux enquêtes publiques et concertations en matière d'urbanisme, s'ajoutent les débats publics organisés par la Commission Nationale du Débat Public, les conseils de développement, conseils de quartiers, référendums locaux désormais encadrés par des textes juridiques ». » La demande de recherche et d'expertise en matière de participation émane alors de différents secteurs d'action publique, qui de façon concomitante ou successive, vont être demandeurs de savoirs spécifiques sur ce thème. Les politiques urbaines, politiques de la ville, politiques de l'environnement et de développement durable, politiques d'aménagement du territoire et de décentralisation sont autant de politiques publiques dans lesquelles des programmes de recherche ministériels font appel à une expertise dont les corps administratifs et techniques sont dépourvus. Des programmes de recherche et des appels d'offre apparaissent et contribuent au développement de ce champ de recherche ». La décentralisation contribue au développement d'une offre et d'une demande locales de savoir-faire orientés vers les dispositifs participatif : « Le marché qui se construit à cette époque présente une double caractéristique : il émane aussi bien des services administratifs et techniques que des élus locaux, dans des collectivités au positionnement politique souvent clairement ancré à gauche (PS, Verts, PCF). Il s'agit d'un marché relativement territorialisé, où les liens sont tissés de façon privilégiée avec les institutions universitaires et de recherche ancrées dans le territoire. » Dans la période suivante (2002-2012), les élections régionales de 2004 amplifient le phénomène dans certaines régions (Ile de France et Rhône-Alpes), car « Les politiques conduites en matière de recherche et les programmes de financement mis en place dans certains conseils régionaux (...) vont renforcer cette logique (...). Et Cécile Blatrix d'ajouter un élément important pour notre réflexion : « Cette période est (...) marquée par une autre tendance, soulignée par plusieurs auteurs, où les sciences sociales consacrent, d'une certaine façon, les dispositifs de concertation comme le modèle de référence de l'action publique. » Ce qui a pour conséquence de faire de la concertation (qui peut prendre la forme

d'un codesign) une norme.⁶² On assiste ainsi à un développement de « l'ingénierie procédurale » (expression de Blatrix). L'auteur évoque également un phénomène d'imitation, de concurrence entre les élus dans la pratique de dispositifs participatifs, et surtout dans l'affichage de cette pratique : « L'évocation de leurs pratiques et démarches participatives permet aux élus de se placer eux-mêmes parmi l'avant-garde démocratique. Les règles propres à la concurrence politique poussent les élus à imiter ce que font leurs pairs, d'autant plus que les expériences participatives sont mises en avant, valorisées socialement et peu risquées politiquement. »

Notons au passage que la thèse selon laquelle la démocratie française fait de plus en plus appel à des « experts », et ce à l'échelle locale comme à l'échelle nationale, est aujourd'hui reprise et démontrée dans l'ouvrage *Expert(ise) et action publique locale* (Benchendick et alii, 2017). Dans cet ouvrage, un article de Corinne Delmas, sociologue (Delmas, 2017), s'appuie sur de nombreux travaux pour illustrer les effets d'un contexte caractérisé selon elle par « la croissance de l'industrie du conseil », la « décentralisation et (la) construction européenne ». La décentralisation est liée à un « rééquilibrage des pouvoirs entre l'Etat et les collectivités locales », ce qui explique un « essor d'un marché de l'expertise ». La politique de la ville apparaît (une fois de plus) dans son article comme un domaine illustrant particulièrement bien ce phénomène : « on a pu souligner, à propos de la politique de la ville, combien la décentralisation entérine et renforce ce processus d'« horizontalisation » des circulations de savoirs et de modèles d'action publique ». C'est d'abord en interne que cette expertise se développe : « un pôle d'expertise urbain concurrent ⁶³se structure ainsi peu à peu au sein des administrations municipales, intercommunale et de leurs satellites techniques (...) ». Les grandes villes (Rennes, Lyon, Grenoble, Nantes par exemple) sont particulièrement concernées. La relance de la politique régionale et urbaine de l'Europe, à la fin des années 1980, puis le programme européen Urbact, ont renforcé une situation de réseaux transnationaux de villes constituant des espaces d'échanges d'expérience. Au final, « la combinaison de plusieurs évolutions favorise, ainsi, l'autonomisation des villes vis-à-vis de la tutelle étatique : la décentralisation, la déconcentration qui l'a prolongée, la montée en force de pouvoirs régionaux et métropolitains, l'europanisation des politiques publiques, la globalisation économique, le rôle croissant des acteurs privés dans l'action publique(...). Le résultat est le développement d'une « consultocratie » : « Une activité soutenue de production d'expertise territorialisée engage une foule de professionnels (chargés d'études, chefs de projet, développeurs, consultants...), dans la mesure où, non seulement elle constitue une source de légitimité pour des acteurs en concurrence avec d'autres villes européennes, mais

⁶² Pour donner un exemple d'experts dont l'intervention se développe groupement d'intérêt scientifique est mis en place autour de la participation. Ce GIS « Financé par ses « organismes partenaires » (25 organismes de recherche, opérateurs, associations d'élus et institutions concernées ou directement en charge de la participation du public), il vise à fédérer et coordonner la recherche sur cette thématique. Comme indiqué sur son site internet, le GIS « *constitue ainsi l'outil privilégié de dialogue sur ces recherches entre la communauté des chercheurs en sciences humaines et sociales (notamment dans les organismes partenaires du GIS : CNRS, IFSTTAR, IRSTEA, CIRAD, INRA), les institutions et entreprises ayant en charge la mise en oeuvre de la participation du public aux processus décisionnels (notamment celles qui sont partenaires du GIS : ADEME, IRSN, Association des Régions de France, Commission nationale du débat public, Réseau ferré de France, Réseau de transport d'électricité, EDF), et la société civile* ».

⁶³ C'est-à-dire, concurrent des compétences étatiques.

aussi parce que la mise en œuvre de procédures est parfois conditionnée à la mobilisation de connaissances. » On peut aussi citer encore, comme chez Blatrix, (Blatrix, 2012), la «logique de compétitions (sic) entre les territoires » comme un des facteurs contraignant les élus à « se montrer en capacité à « monter de grands projets » (...)) », un moyen pour eux de « se légitimer ». Une problématique émerge ainsi : « ces évolutions soulèvent la question du rôle des experts dans la décision publique et des effets de la technicisation des choix politiques ».

De fait, on peut dire d'après les travaux de sociologie, de géographie et de sciences politiques, que les dispositifs participatifs (qui incluent l'idée de « codesign ») conduisent, à l'issue de la décennie 2000-2010, à une modification de l'exercice de l'action publique (et donc, par ricochet, à un « reprofilage » de la démarche de certains services publics, lesquels participent obligatoirement à l'action publique), surtout dans le domaine de l'urbanisme et des politiques de la ville.

S'appuyant sur plusieurs exemples de politiques urbaines participatives, le sociologue Alain Vulbeau évoque ainsi en 2014 une plus grande place accordée à la « maîtrise d'usage », c'est-à-dire au pouvoir de l'usager, dans les procédures d'aménagement urbain : la maîtrise d'usage, « donnée structurelle » au départ (elle correspond à la position du bénéficiaire ou de l'usager) « ouvre la possibilité de nommer la démarche formelle qui va permettre d'écouter puis de prendre en compte la parole de l'usager dans le processus d'élaboration d'un projet ». Cela détermine un changement radical : « la notion de maîtrise d'usage permet de placer l'usager au centre d'un processus décisionnel dont il a été longtemps exclu ». Il décrit à ce propos des dispositifs multiples, observés à partir de la fin de la décennie 2000 (dont certains sont apparentés au design thinking, même s'il n'utilise pas ce terme) : « crieurs de rue », « armées de clowns », « théâtre-forum » qui permettent « de mettre en mot des situations négatives, ce qui permet aussi d'explicitier des situations et d'imaginer des scénarios alternatifs. »⁶⁴, balades urbaines (Aubervilliers), utilisation de Systèmes d'information géographiques, une « technique qui permet de concevoir des cartographies prenant en compte des données de différentes sources » et permettant « d'intégrer des constats sur l'espace urbain ». Il peut y avoir aussi une « création de lieux éphémères de rencontre », une « visite systématique de friches urbaines ».

A la recherche, quant à eux, d'une évaluation des dispositifs participatifs mobilisés de 2010 à 2013 dans un programme urbanistique mené dans un quartier défavorisé de Rennes, les géographes Ferchaud et Dumont arrivent pourtant à des conclusions opposées quant à l'impact véritable de ce type de dispositifs sur les politiques urbaines : il s'agit pour eux d'un « ensemble d'happenings » sans cohérence et sans véritable impact sur la conduite du projet. En effet, lorsque la population suggère des idées fortes (ajouter des jardins aux appartements du rez-de-chaussée, ou implanter une rue commerçante représentative de toutes les cultures présentes dans le quartier, ses propositions sont jugées impossibles à réaliser. Malgré les dispositifs supposés favoriser la co-création, les logiques descendantes demeurent, et l'agence d'urbanisme fonctionne conformément à un rythme et des procédures établies depuis longtemps.

⁶⁴ Page 71-72

Mais le renforcement de l'influence du courant du « design thinking » dans les années 2010 (à l'issue des publications de Brown) semble marquer un tournant en matière d'urbanisme, aux yeux des sociologues et des géographes. En effet, l'impact des pratiques créatives en matière de design de projets publics semble avoir augmenté à ce moment-là.

Laurent Devisme, professeur d'urbanisme nantais connu, présente ainsi en 2015 (avec Pauline Ouvrard, sociologue) une contribution positive de la pensée design (identifiée, cette fois, comme telle) au développement urbain, à partir de trois exemples observés dans les Pays de Loire. D'après eux, les designers interviennent fréquemment, depuis 2010, pour aider les agences d'urbanisme. Dans ce monde du conseil en design, il existe des groupes ad hoc et des organisations plus stables: des cabinets de conseil régionaux, la "27ème région"⁶⁵ ... Les outils sont les promenades, les visites de lieux, les cartes mentales, des travaux collectifs sur les "qualités des quartiers urbains", des brainstormings, des rencontres de rue des interventions, du prototypage, du blogging. Par exemple, une résidence artistique peut aider à rafraîchir le regard sur un lieu. Lors des programmes d'aménagement urbains observés, la 27ème région, disent-ils, a ainsi piloté une résidence de 10 semaines, le programme « Marcher Angers Penser », des jeux de société, des cafés du monde, du prototypage, des "longues tables". Les outils de visualisation et de conception permettent d'être concret, aident à construire des représentations collectives. Les designers participent donc à un travail politique qui produit un consensus et de nouvelles idées. Les consultants apparaissent comme des intermédiaires entre différents mondes professionnels, entre la population, les politiciens et les chercheurs. Ils semblent réussir à combiner innovation et consensus, ce qui apparaît aux auteurs comme un « tour de force ».

Les objectifs de recherche et le terrain d'Elvire Bornand (sociologue) et de Jacky Foucher (designer), dans un de leurs articles, écrit en 2017, sont analogues à ceux des auteurs précédents, mais leur conclusions légèrement différentes. Ils décrivent un processus de recherche itératif, ainsi que l'utilisation d'un outil de visualisation (ex. P. 94-96) qui permet aux designers de comparer le point de vue des habitants, des politiciens et des employés administratifs. Ils font des prototypes. Ceci est plutôt bien accepté par les parties prenantes administratives situées au bas de l'échelle. Mais le résultat du travail est jugé "déviant" par les hommes politiques en charge du dossier et le « top management » de la structure technique / administrative. Les hommes politiques craignent de perdre leur pouvoir, et refusent la partie la plus importante de l'innovation proposée. Il semble que, dans certains cas, les services publics français et les décideurs refusent de changer et s'en tiennent à un rapport vertical avec la population. Les designers apparaissent ici comme déviants, par rapport à la culture politique et gestionnaire française. Cependant, concèdent les auteurs au final, il est possible d'imaginer que leurs méthodes (l'empathie, le prototypage, la visualisation, la cocréation), qui rencontrent un succès auprès de la population et de employés des administrations locales, finissent par être pleinement adoptées et contribuent à renforcer les possibilités d'innovation sociale et politique.

⁶⁵ Association regroupant des designers de services publics fondée en 2007, sous l'égide de plusieurs régions. Nous y reviendrons !

On se retrouve, donc, ici, avec les travaux les plus récents des sociologues et des géographes, au cœur de notre sujet, sans que toutes les réponses nécessaires soient apportées : les designers interviennent de plus en plus dans l'action publique, certes, mais quels sont les effets véritables de leurs interventions ?

1.3. Les travaux des politologues, sociologues et géographes sur la répartition territoriale des services publics : un design public sous contrainte, mais innovant

Nous intéressant aux services publics locaux essentiellement, nous nous sommes penchés sur la question de l'impact des questions démographiques sur le design de services publics. Ce point, qui constitue un détail par rapport à l'ensemble de notre travail, donne cependant des illustrations de nouvelles formes de design de services publics « sous contrainte », mais innovantes. Certaines régions ont en effet une dynamique démographique défavorable, ce qui conduit parfois, dans un contexte de contrainte budgétaire, à rechercher des modalités de présence de l'Etat plus économiques, pour pouvoir mieux satisfaire les besoins dans les zones densément peuplées (« redéploiement des moyens de l'Etat). Dans ce cadre, les innovations dans le design sont nombreuses, par la force des choses. Par souci d'efficacité, nous nous sommes contentés d'une approche rapide de ce problème au travers d'un ouvrage de synthèse récent (Courcelle, Fijalkow, Taulelle, 2017).

Dans cet ouvrage, le sujet principal est, d'après l'introduction, « l'évolution de la carte des services publics ». L'Etat, l'Union Européenne et la mondialisation de l'économie sont, d'après les auteurs, responsables de son évolution. L'Etat surtout, au travers de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) de 2007, puis de la Modernisation de l'action Publique lancée en 2012. Les « territoires hors métropoles » connaissent ainsi des évolutions importantes : « Partout en France, on observe des fermetures, des délocalisations, une présence réduite, des redéploiements et des regroupements de services ».

Un article de Barczak et Hilal présent dans cet ouvrage (Barczak, Hilal, 2017), basé sur les données communales de l'INSEE de 1980 et 2013, fait plus précisément état d'évolutions divergentes selon les services, mais aussi globalement défavorables aux petites communes. Certes, la probabilité de présence des agences de pôle emploi, des piscines et des collèges a augmenté⁶⁶, tandis que celle des hôpitaux et des agences postales a stagné et celle des gendarmeries, écoles maternelles et primaires, gares, perceptions, bureaux de postes et maternités a reculé, ce qui donne l'impression d'un bilan plutôt neutre. Mais, par ailleurs, à dotation globalement similaire en nombre de sites fournissant les services publics, un processus de concentration des services dans certaines villes ou villages et certains départements s'est produit, si bien que, dans une majorité de départements, un plus grand nombre de communes s'est retrouvé sans aucun équipement public autre que ceux fournis par

⁶⁶ C'est le cas aussi pour la présence des maisons de retraites, médecins généralistes et des pharmacies, acteurs privés qui exercent une mission de service publics.

la commune⁶⁷. Ce sont, bien évidemment, compte tenu des critères retenus par l'Etat pour implanter ou maintenir un service public, les plus petites communes. Les inégalités en dotation ont donc augmenté.

Au-delà de la taille des communes et des décisions politiques de design qui ont déjà été mentionnées, il va de soi que des évolutions démographiques différenciées expliquent aussi une partie des évolutions constatées dans la présence des services publics. C'est ce qu'indique un autre article, intitulé : « L'accessibilité aux services publics dans la France des faibles densités », et qui porte sur les services publics dans la région Auvergne (Edouard, 2017). On assiste ainsi, entre 2004 et 2011, à un « creusement des inégalités territoriales internes à la région qui étaient déjà bien présentes ». Ces inégalités provoquent cependant une évolution des modalités d'implantation des services publics (nouveau design, donc). Ainsi, pour lutter contre l'éloignement des services publics que connaissent certaines communes, l'Allier promeut la mutualisation de services publics : maisons de santé pluridisciplinaires, accès mutualisé à des services hors santé (Maisons de Services au Public), relais de services publics dans des établissements privés... Il s'agit de réduire les coûts fixes (un seul local pour plusieurs services), mais aussi, dans certains cas, d'améliorer le service rendu en favorisant la coordination entre services. Des maisons de services aux citoyens regroupent même des opérateurs de services publics et privés. Dans le cas des relais de services publics, l'intervention publique se manifeste, au-delà d'un financement, par la définition d'un cahier des charges et une labellisation. Un cadre global à ces initiatives a été fourni par la loi NOTRe de 2015, qui contient des dispositions consacrées à l'accessibilité des services publics. Des « schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public » ont ainsi été rendus obligatoires à partir de 2016. En 2015, une nouvelle dynamique de mutualisation a ainsi été impulsée en Auvergne du fait de cette loi. S'agissant de la Poste, un collectif d'étudiants de master pro 2^{ème} année a été sollicité en 2015 pour améliorer l'accessibilité du service postal. En 1998 et 2006, déjà, le Cantal puis l'Allier avaient misé sur des visiophones de services publics permettant d'améliorer l'accès aux services publics, à l'issue d'un processus de réflexion et de test. En 2012, le département du Cantal et la région Auvergne ont aussi entériné le principe d'un développement de la télémédecine dans le Cantal, ce qui s'est traduit par une expérimentation entre 2014 et 2015, qui devait être prolongée jusqu'en 2018.

Les évolutions connues dans la région Auvergne reflètent parfaitement les évolutions connues au niveau national, c'est ce que confirme, dans le même ouvrage, l'article de Gwénaél Dore (Dore, 2017), qui fait le bilan des dispositifs institutionnels de mutualisation de services en France et présente les dimensions de la loi NOTRe. Dans tous les départements, il y a mutualisation des services publics, diffusion de points relais de services et tendance à la mutualisation de la présence de services publics et privés sur certains sites.

⁶⁷ Cette statistique correspond à des communes également privées de piscines publiques et d'écoles primaires et élémentaires, puisque la présence ou l'absence de ces ressources potentiellement financées par les communes est également prise en compte.

1.4. Les travaux des spécialistes français de droit public et de management des services publics

Dans leur article de 2011 faisant le bilan de l'analyse des travaux en matière de participation issus de plusieurs disciplines et introduisant les contributions de plusieurs auteurs au numéro inaugural de la revue *Participation* (Blondiaux, Fourniau, 2011), Loïc Blondiaux et Jean-Michel Fourniau faisaient l'état des lieux suivant : « Si, dans certains domaines, la question de la participation du public fait l'objet d'une reconnaissance précoce, dès les années 1960 en matière d'études urbaines (...) ou d'analyse des mouvements sociaux (...), si elle est coextensive de la constitution de l'environnement en problème public (...), sa légitimité académique tarde à venir dans d'autres domaines, jusqu'à n'être nullement acquise comme dans le cas des recherches sur l'administration publique (article de L. Bherer⁶⁸), ou le droit public (article de G. Monédiaire). » Nous ne pouvons que souscrire à ce point de vue, ayant constaté à peu près la même chose, sur le thème de la participation, mais aussi sur le thème plus précis qui nous occupe, à savoir le codesign des services publics. Ainsi, dans les ouvrages de droit public que nous avons consultés, nous n'avons repéré que des références fugitives à la question du codesign et de la participation.

Certes, les livres des spécialistes de management, dans la première décennie des années 2000, mènent souvent une réflexion sur la numérisation des services publics. Indiquons au passage que la digitalisation des services publics semble pouvoir permettre, à l'époque, d'améliorer considérablement la relation avec les citoyens.⁶⁹ L'existence des outils de visualisation de certains aspects du design de services est ainsi déjà attestée. Cela ne suffit pas cependant pour parler de « design thinking » dans ce domaine à l'époque.

D'autres mentions du codesign de services publics sont faites par ailleurs :

- Pierre Esplugat-Labatut, dans un de ses derniers ouvrages (Esplugat-Labatut, 2018), mentionne ainsi qu'il y a aujourd'hui l'obligation pour chaque collectivité territoriale de plus de 100 000 habitants et les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 50 000 habitants de créer une « commission consultative de services publics locaux », composée notamment de représentants d'associations locales ;
- En 2010, Claude Rochet, Professeur à l'Institut de Management public d'Aix-en-Provence, décrit quant à lui longuement dans un de ses ouvrages (Rochet, 2010) la transformation récente de l'organisation des pompiers dans le département des Bouches-du-Rhône. Il mentionne alors l'application de deux principes: l'implication des employés, et l'écoute de la voix du client. Le codesign est donc ici visible, et même l'application d'une forme de « design thinking » dans certains aspects de la démarche (des outils informatiques de modélisations des systèmes d'informations sont

⁶⁸ Etude, par exemple, de la culture démocratique des agents publics. Mais aussi, étude des conséquences des choix de design et d'organisation (des dispositifs participatifs) sur les participants, thème qui est un thème récurrent dans les travaux sur la participation.

⁶⁹ Livre emblématique : Chantaraud, Gerbod, Maugars, Paquet, 2003.

en effet utilisés⁷⁰). Cependant, les termes de codesign ou de cocréation ne sont pas utilisés par cet auteur, et certaines caractéristiques du design thinking tel que nous l'avons caractérisé n'apparaissent pas. Il n'est pas fait mention précisément, en effet, d'approche sociologique ou ethnographique. L'idée d'itération n'apparaît pas non plus. Surtout, le reste de l'ouvrage souligne l'orientation des services publics français en faveur de relations verticales avec les usagers.

Le livre coordonné par Sylvie Trosa (Docteur en Droit Public), et Annie Bartoli (professeur de gestion) en 2011 (Bartoli, Trosa, 2011) utilisait pour sa part souvent le terme de cocréation, en lien avec la question de la participation. Un chapitre écrit par Annie Chemla-Lafay était ainsi intitulé "Construire le sens à travers des services publics de qualité, coproduits avec des fonctionnaires et des citoyens". Cependant, il s'agissait plus d'un chapitre normatif que constatatif ou analytique. De manière générale, le thème que développait souvent Sylvie Trosa à cette époque, dans plusieurs publications, était celui de la "gestion par le sens", thème qui signifiait que la co-création dans les services publics doit être basée sur l'implication des employés, mais il s'agissait d'une réforme qu'elle appelait de ses vœux, et pas, là encore, d'un constat.

Le désintérêt pour les questions de participation et de co-création dans les écrits de management du service public français que nous avons pu consulter est cependant assez manifeste dans d'autres publications :

- Les actes du colloque organisé en 2013 par l'association française pour la recherche en droit administratif ne consacrent pas une ligne au service du design public ;
- Bartoli et Blatrix, examinant la transformation des services publics (Bartoli, Blatrix, 2015)⁷¹, décrivent uniquement le "marketing public", en une page qui s'attarde notamment sur les études de marché réalisées dans le secteur public. Elles mentionnent rapidement, par ailleurs, le rôle de certains consultants dédiés sur une seule page et le développement de l'e-administration, thème qui n'est traité également qu'en une seule page ;
- Dans le nouveau livre qu'elle a codirigé avec Annie Bartoli en 2016 (Trosa, Bartoli et alii, 2016), Sophie Trosa fait machine arrière sur les possibilités de la cocréation orientée vers l'utilisateur en France (le terme, d'ailleurs, n'apparaît plus dans les titres des chapitres de l'ouvrage) : « En France, la tradition d'une administration qui collecte les points de vue des acteurs de la société civile et anime des débats semble plus marginale. Faudrait-il qu'il en soit autrement et cela serait-il vraiment possible ? ». Elle réitère pourtant l'idée (toujours normative) d'une meilleure implication des agents publics au changement des services publics.

⁷⁰ Rochet présente à partir de son exemple l'UML, outil de représentation de l'architecture des systèmes d'information, qui prend place lui-même dans une méthodologie plus large, le BMPN, qui permet de mesurer l'adéquation entre la structure d'une organisation et l'architecture de ses systèmes d'information.

⁷¹ Nous rangeons cette publication de Cécile Blatrix dans la catégorie : « management public » au vu de son titre, et de la co-écriture avec Annie Bartoli.

1.5. Les publications étrangères sur le rôle du design thinking dans les services publics

Comme nous l'avons expliqué en introduction, nous excluons volontairement de notre revue de littérature les ouvrages et articles écrits par les designers eux-mêmes, sauf, bien entendu, lorsque cela est utile pour décrire les faits économiques et sociaux dont nous parlons. Pour cette raison, nous ne mentionnerons que pour mémoire l'existence de l'ouvrage collaboratif *This is service design thinking* (Stickdorn, Schneider and alii, 2011), qui se veut un ouvrage de praticiens, et qui décrit essentiellement l'utilisation de certains outils...

En revanche, il nous semble bon de mettre en évidence les apports du seul article de synthèse que nous avons trouvé sur les effets du design thinking sur le design de services publics, un article basé sur les exemples australiens et néo-zélandais (Mintrom, Luetjens, 2016).

Cet article s'appuie sur différents exemples concrets de pratiques du design thinking, et l'évaluation de différents outils utilisés en design thinking, pour montrer que celui-ci peut faire progresser les services publics (« accroître la création de valeur publique », selon l'expression des auteurs). Ainsi, tout d'abord, une phase sérieuse et méthodique de scrutation de l'environnement permet d'obtenir un bon niveau d'information sur l'évolution du domaine dans lequel s'inscrit le service public, et d'anticiper sur les évolutions futures de ce domaine : « Used appropriately, it creates an evidence-based method of gathering, synthesising, and interpreting information that can shift the attention of an organisation toward new opportunity areas, threats, and potential blind spots. » Envisager tous les possibles, remettre en cause les représentations traditionnelles, permet aussi de proposer des améliorations du service : « Questioning the data and evidence helps policy developers revisit longstanding assumptions, and review current policy settings ». Il faut pour cela passer par des études de terrain « empathiques ». En Australie, un travail d'enquête auprès de la population pauvre concernant l'accès aux aliments sains a ainsi permis d'améliorer la situation. Concernant l'observation participante, elle permet également d'accroître la pertinence de l'action des pouvoirs publics. Ainsi, un programme de recherche mené par le ministère australien de l'emploi et de la formation a permis d'améliorer considérablement les effets des dispositifs d'accompagnement des demandeurs d'emploi : « The methodology of H2W informed development of a tailored menu of assistance options, including monthly counselling, initial employment assistance, mentoring programs, and social networking and inclusion activities. On conclusion of the pilot, 64% of H2W participants were placed in full-time employment, approximately twice the number normally achieved through traditional methods of service design (Evans 2012). » L'amélioration de la satisfaction des usagers est patente à l'issue de ce programme : « Participants were also significantly more satisfied with their engagements with government than had been the case in the past. » L'apprentissage en double boucle (« double loop learning »), qui inclut des questions permettant la « pensée divergente » (par exemple : « comment pourrait-on faire pour que... ? ») adressées aux cibles des politiques publiques, permet d'approfondir les innovations et de favoriser l'innovation de rupture : « The tendency of most service-producing organisations is to limit choices for consumers and make

incremental adjustments. Problems are addressed using standard operating procedures that attempt to maintain predefined notions of order. (...) In double-loop learning, the alternate response is to question the existing choice set.” Dans le domaine de l’incitation des familles à recourir aux services sociaux en cas de crise, l’idée d’une aide interfamiliale (entre famille “instruites” et familles “ignorantes” a ainsi émergé dans une région australienne, et ce principe a ensuite été généralisé à d’autres régions et à d’autres domaines (problèmes rencontrés par les migrants, violences familiales, isolement social et exclusion, etc). Les cartes mentales et autres formes de visualisation peuvent être également utilisées pour repérer les dimensions essentielles des expériences traversées par les usagers et donc leurs « parcours »...

On le voit, d’après les auteurs (qui ne s’appuient, tout de même, que sur quelques expériences qui paraissent assez disparates), recourir à des outils issus du « design thinking » permet d’améliorer les processus de design des services publics, et donc de créer davantage de valeur grâce à ces services.

1.6. Les autres travaux d’économie et de management des services publics

Nos travaux d’économie et de management sur le design thinking en matière de services publics s’inscrivent naturellement dans une tradition de recherche qui étudie l’innovation en économie et en management des services, sans se consacrer exclusivement aux services publics, ce qui fait la différence avec les auteurs précédemment cités (Esplugat-Labatut, Rocher, Trosa...). Il est donc bon de souligner ici tous les apports de ce courant de recherche.

Pour effectuer cette présentation, nous nous appuyerons sur deux sources principalement, un article à paraître de Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018, et un travail de Jacob Torfing, 2013, pour un ouvrage d’Osborne, Brown, 2013.

Dans l’article de Desmarchelier, Djellal, Gallouj, 2018, les auteurs font état tout d’abord de la chronologie suivante concernant les « âges » (l’expression est de nous) des services publics : « (il y a) la traditional public administration (TPA), le new public management (NPM)⁷², la new public governance (NPG). Ces trois paradigmes se succèdent historiquement sans nécessairement s’exclure. »

Selon les auteurs, on peut définir les différents paradigmes à partir de 4 caractéristiques, conformément au tableau suivant :

⁷² Datable des années 1980, d’après Delmas, C., 2017, « Vers la multiplication des experts ? », in Benchendick et alii 2017, *Expert(ise) et action publique locale*, Lexinexis.

Les trois paradigmes de l'administration publique et les perspectives des Services Studies correspondantes

Paradigme de l'administration publique	Mode de coordination, institution	Nature du produit	Mode d'organisation de la production	Mode d'évaluation de la performance
Traditional Public Administration (TPA)	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation, la bureaucratie, la hiérarchie (gouvernance verticale), le monopole Le contrôle des processus 	<ul style="list-style-type: none"> Standardized services, le service public comme bien ou quasi-produit 	<ul style="list-style-type: none"> Top-down, standardisation des tâches, lean management, mécanisation Rôle du citoyen : Le citoyen est un usager/consommateur passif. Citizen is a client. Il peut néanmoins exprimer ses préférences dans le champ politique (élection) 	<ul style="list-style-type: none"> Monde industriel : output, productivité, efficience Risque : système de mesure de la performance démotivant.
New Public Management (NPM)	<ul style="list-style-type: none"> Le marché, la concurrence, la privatisation, contracting in and contracting out (externalisation) Le contrôle des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Le service public comme « bien » ou quasi-produit marchand 	<ul style="list-style-type: none"> Top-down, rôle des agents en contact Rôle du citoyen : Les usagers/citoyens sont des customers. qui peuvent choisir librement le service et mettre en concurrence différents services publics 	<ul style="list-style-type: none"> Monde marchand et financier : outcomes, coûts, revenus (peut-être aussi monde domestique : volonté de fidéliser les customers) Risque : système de mesure de la performance démotivant
New Public Governance (NPG)	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau, le partenariat multi-agents (la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Le service public comme service 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration dans la production (co-production), production networks 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation multicritère : différents systèmes de valeur,

	horizontale) • La confiance et la réciprocité		<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du citoyen : Les usagers sont <i>coproducteurs</i> 	complémentaires ou concurrents Prendre en compte tous les aspects de la performance : différents mondes (y compris celui de la créativité et de l'innovation), prendre en compte les horizons temporels (performance directe/immédiate, performance indirecte/médiate)
--	--	--	---	---

S'agissant de notre thème de recherche, on comprend qu'il relève de l'âge de la New Public Governance, de par les aspects de coproduction présents dans ce modèle.

Pour développer cet aspect des choses, les auteurs écrivent : « l'utilisateur/citoyen n'est plus seulement consommateur, il devient partenaire (partner) et co-producteur du service public (Alford, 2009 ; Thomas, 2012 ; Osborne et Stokosch, 2013). » Ils relient également l'idée de « co-production du service à l'idée de production « en réseau », ce qui va de soi dès lors que deux individus, deux organisations ou un individu et une organisation, à partir du moment où ils sont en relation, constituent un réseau : « En termes de *mode d'organisation de la production*, le passage du paradigme du NPM au paradigme de la NPG marque l'importance de la co-production du service, de la co-création de valeur et le rôle du client/citoyen dans cette co-production et co-création (Osborne, 2006, 2010). Cette importance du mode résilient de fonctionnement conduit parfois à nommer ce nouveau paradigme Networked Governance (Kelly et al., 2002). »

On peut donc dire, à partir de ces analyses, que notre thème de recherche relève de l'analyse des réseaux, et plus exactement des réseaux d'innovation. Comme l'indique encore de manière très explicite le résumé de l'article que nous présentons ici, « cet article est consacré à un dispositif organisationnel particulier que nous proposons d'appeler « Public service innovation networks (PSINs). Les PSINs, qui connaissent un vif succès dans le cadre du « paradigme de la nouvelle gouvernance » sont des dispositifs collaboratifs mis en œuvre dans le domaine des services publics ou du service public afin de créer de la valeur à travers un processus de co-innovation. Ils mobilisent de multiples agents publics et privés, en particulier les citoyens, afin de co-produire des innovations dans le domaine des services

publics (...). Il s'agit, dans ce travail, de chercher à définir et caractériser ces PSINs, d'un point de vue structural (secteurs, acteurs, interaction, innovation) et fonctionnel/dynamique (émergence, fonctionnement, cycle de vie, performance) et de comprendre ce qui les distingue d'autres réseaux d'innovation (...). »

L'article dont nous parlons précise un aspect des réseaux d'innovation dont il est question, l'aspect souvent restreint et limité dans le temps : « La notion de RI⁷³ recouvre des structures méso-économiques de grande envergure qui constituent, dans un domaine et/ou un espace géographique donné, un tissu dense d'agents en interaction souvent pérenne. Mais, elle recouvre aussi des relations d'innovation collaborative (consortia, alliances stratégiques), plus limitées, dans l'espace et dans le temps et établies entre un nombre plus restreint d'agents⁷⁴. C'est dans cette deuxième expression du RI que s'inscrivent le plus souvent les réseaux d'innovation qui sont envisagés dans la NPG. »

Il convient cependant de distinguer sur ce point PSINs et living labs, très proche par ailleurs : « Ce qui distingue le plus les living labs des PSINs, c'est sans doute, leur *durée de vie*, la *nature des activités d'innovation* collaborative prises en charge, le *nombre* d'innovations concernées. En effet, le living lab est un arrangement institutionnel *pérenne* destiné avant tout à l'*expérimentation*, au test d'innovations nombreuses, sans cesse renouvelées. »

L'article présenté ici souligne aussi que ce type de réseau repose sur une croyance (libérale ?) en faveur de l'externalisation de la « production de l'innovation » : (...) le réseau s'appuie (...) sur la confiance, la réputation et la dépendance mutuelle entre des partenaires sélectionnés. Ce mode de coordination fondé sur la confiance est considéré comme plus efficace et plus favorable à l'innovation que les deux autres (la hiérarchie et le marché) pour plusieurs raisons. En effet, l'intégration organisationnelle ou hiérarchique (l'établissement d'un département de R-D ou d'innovation spécialisé) présente le risque d'une bureaucratisation dangereuse pour l'innovation (...). Ensuite, dans le cadre d'une coordination par le marché, la concurrence entrave les échanges d'informations et de connaissances, et l'établissement de contrats explicites pour des produits de recherche et d'innovation complexes et incertains comporte un risque évident en termes de protection des droits de propriété. »

Les PSINs relèvent d'ailleurs de ce que l'on a appelé précédemment « partenariats publics-privés » : « on peut dire qu'ils sont un cas particulier des PPINSs⁷⁵ ». Ceci, bien sûr, peut avoir des implications en termes de logique économique. De manière générale, la logique d'ensemble des PPINS est qualifiée d'hybride, ce qui est un point important pour nous : « Parce qu'ils sont de nature différente, les acteurs du réseau peuvent obéir à des « logiques institutionnelles » différentes : public, privé marchand, privé non profit (Friedland and Alford, 1991; Thornton et al., 2013 ; Vickers et al., 2017). Le réseau est ainsi une « organisation

⁷³ RI = réseau d'innovation

⁷⁴ Cette deuxième expression (plus limitée et plus microéconomique) du RI est souvent désignée par le concept de « réseaux multi-agents » (multi-agent networks).

⁷⁵ PPSINS : Public-Private Innovation Networks in Services.

hybride » (Vickers et al., 2017 ; Battilana et Lee, 2014 ; Billis, 2010) où interagissent des logiques institutionnelles différentes complémentaires ou concurrentes. »

Par ailleurs, « la morphologie générale d'un PSIN peut-être esquissée à travers les 4 variables suivantes : 1) les domaines d'activité, les besoins sociaux concernés par le réseau ; 2) les acteurs impliqués ; 3) les interactions entre ces acteurs ; 4) (les caractéristiques de) l'innovation portée par le réseau. »

Sur le point 2, une typologie est proposée : « on peut envisager une typologie des PSINs qui s'appuierait sur la nature des acteurs impliqués dans le réseau. Une telle typologie comprendrait les catégories suivantes :

- 1) Les réseaux constitués à la fois d'agents publics et d'agents privés. (...).
- 2) Les réseaux constitués uniquement d'agents publics appartenant à différentes organisations publiques.
- 3) Les réseaux constitués uniquement d'agents privés, oeuvrant collectivement pour coproduire une innovation qui relève du champ des services publics. (...).

En prenant comme point de référence l'organisation publique, on peut appeler ces trois types de réseaux, respectivement, PSIN hybride, PSIN endogène et PSIN exogène. »

Il est par ailleurs possible que l'implication des différents stakeholders soit variable selon le stade d'avancement des projets de collaboration : « Une autre point intéressant consiste à examiner dans quelle mesure des catégories d'acteurs différentes du réseau interviennent à des étapes différentes du processus d'innovation. Les investigations empiriques identifient des implications différentes des différents acteurs, dans chacune des activités, selon qu'ils sont publics ou privés (Sørensen et Torfing, 2010). En s'intéressant à l'innovation dans les services publics liée à la prévention du crime dans un contexte local, le projet danois CLIPS (Sørensen et Torfing, 2013) souligne ainsi que les private stakeholders interviennent davantage dans la collaboration à l'étape de mise en œuvre de la solution, qu'aux étapes d'initiation et de conception (design). »

Concernant la nature de l'innovation (point 4), tout est possible : « dans la réalité, les PSINs se constituent, avant tout, autour de la conception et de la mise en œuvre d'innovations non technologiques (perspective de démarcation) : a new service, a new process, a new delivery mode, a new organization or, more generally, a mix of them. It can also take the form a new public reform, a new public policy. On utilise l'expression "public innovation" pour englober les innovations portant sur le service et celles portant sur la politique (policy). Quelle que soit leur type, ces différentes innovations peuvent être classées selon leur degré de nouveauté. Ainsi, les distinctions traditionnelles entre innovation incrémentale et innovation radicale ou entre innovation adoptée (par le PSINs) et innovation conçue/produite s'appliquent aux PSI. »

Par ailleurs, on est, avec les PSINs, dans un modèle d'open innovation non linéaire, ce qui, notons-le autorise l'itération partielle dont parlait Brown (Brown, 2008) : « Du point de

vue de l'innovation, « le concept de réseau d'innovation intègre les nombreuses avancées théoriques réalisées dans le domaine de l'innovation collaborative. Parmi ces avancées, on citera parmi d'autres, les théories de l'open innovation (Chesbrough, 2003), de l'employee driven-innovation (Kesting et Ulhoi, 2010), des virtual users et user-created content (Dahan et Hauser, 2001), des innovation communities (Tuomi, 2002 ; Franke et Shah, 2003 ; Bartl et al. 2004), mais surtout de l'innovation user-driven (Von Hippel, 1986) ». Et encore : « Le modèle d'innovation à l'œuvre dans les PSINs (et PSINSIs) est un modèle éminemment non linéaire ou ouvert. Il s'oppose au modèle linéaire traditionnel qui suppose une organisation séquentielle (et spécialisée) du processus d'innovation, limitant fortement les interactions et les rétroactions entre les phase de R-D, production et marketing. En sciences de gestion, ce modèle linéaire est illustré par une tradition théorique bien établie qui envisage la production de nouveaux biens ou de nouveaux services selon la méthodologie du New Product (ou New Service) Development, qui met en œuvre des processus planifiés et systématiques. La perspective de l'innovation ouverte recouvre également un certain nombre de modèles non programmés ou émergents, qui ont été mis en évidence dans le domaine des services marchands, mais qui s'appliquent aux services publics : tels que le modèle d'application rapide, l'innovation de bricolage et l'innovation ad hoc. »

L'efficacité de ce type de collaboration est pointé : « La littérature est unanime pour conclure que la collaboration/interaction entre agents est en mesure de renforcer chacune des activités/étapes du processus d'innovation (Roberts et Bradley, 1991 ; Roberts et King, 1996 ; Hartley, 2005 ; Nambisan, 2008 ; Eggers et Singh, 2009 ; Bommert, 2010 ; Sørensen et Torfing, 2013). Ainsi, l'*identification du problème* est facilitée par la mise en commun des expériences et compétences d'une multiplicité d'agents publics et privés. Le *développement de nouvelles idées* est fertilisé/catalysé par la confrontation des opinions et perspectives des différents acteurs. L'*expérimentation* de l'innovation est facilitée lorsque les partenaires sont les parties-prenantes intéressées d'une solution élaborée conjointement. On peut également compter sur de tels partenaires pour se faire les ambassadeurs de l'innovation et les promoteurs de sa *diffusion* ».

Les limites, aussi : « La littérature considère que la participation des citoyens dans les réseaux d'innovation publique soulève la question de l'existence d'un biais de sélection, jugé potentiellement défavorable à l'innovation (Fung, 2003 ; Carpini et al., 2013 ; Agger et Hedensted Lund, 2017). La crainte est, en effet, que ce soit toujours les mêmes (ou les mêmes types de) citoyens (que Fung (2003) nomme les « usual suspects ») qui interviennent dans les processus d'innovation, à savoir les citoyens les mieux dotés en ressources (resourceful). »

Terminons par quelques indications sur le chapitre « collaborative innovation in the public services » rédigé par Jacob Torfing dans l'ouvrage *Handbook of innovation in Public Services*, 2013, et qui permet de compléter quelque peu la présentation des conséquences de la « New Public Governance ». Ce chapitre présente les avantages précédemment cités des processus collaboratifs lorsqu'il s'agit d'innover dans les services publics. Il y ajoute aussi, notons-le, la « facilitation des compromis » et la « réduction des conflits », ce qui n'est pas négligeable. Mais il présente aussi les obstacles qui peuvent contrecarrer les effets normalement positifs de l'innovation collaborative :

- « collaboration may be prevented by large power asymetries, the prevalence of mistrust and opportunistic behaviour, strategic and substantial uncertainty, conflicting cognitive and discursive frameworks, and the lack of leadership and facilitation » ;

- par ailleurs, La présence d'intérêts opposés parmi les acteurs peut conduire à un « plus petit dénominateur commun », au détriment de solutions plus ambitieuses ;

- et enfin, s'il y a de l'incertitude stratégique et/ou une institutionnalisation incomplète des réseaux collaboratifs, cela peut entraver l'implémentation des solutions.

Ajoutons que cela nécessite pour lui l'apparition de « facilitateurs entraînés » et de « leaders organiques », afin d'assurer un pilotage et un bon management de l'innovation : « centrality, legitimacy, access to resources and organizational back-up are the fundamental institutional conditions for collaborative innovation managers, who must also possess an array of personal competencies such as reflexivity, open-mindedness, and boundary spanning and communicative skills.

The managers must “act as stewards” and “mediators” and catalysts. “The steward convenes the actors, sets the initial agenda, frames the collaborative efforts and represents the collaborative process as a whole (...)”. The mediator aims to clarify interdependencies, manage the process, build trust and resolve disputes by aligning interests (...)”. The catalyst “exercises an entrepreneurial leadership that encourages re-framing of problems, explores constraints and opportunities, and encourages transformative learning and “out of the box” thinking.

La lecture de ce point de vue suscite ainsi une remarque : on est tenté de se demander si, finalement, le designer industriel appliquant le “design thinking” à des services ne serait pas ce “manager idéal” décrit par Jacob Torfing ? Comme quoi, il n'y aurait pas de hasard à l'émergence des designers industriels dans le champ du design de services publics...

1.6. Les apports des études empiriques parlant du développement des lieux de pratique du design ou du design thinking

L'enquête APCI/ Cité du design de 2010 sur les agences de design que nous avons déjà mentionné en introduction (Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode, 2010), avait pointé un essor des activités de design et une diversification des designers industriels :

- « le design poursuit sa progression dans tous les secteurs de l'économie, avec un fort développement dans le secteur hôtelier et de la restauration » et une « poursuite du développement de la clientèle administration publique »⁷⁶ ;

⁷⁶ Il faut noter que recours au design interne n'est pas concurrent par rapport au design externe, les deux « progressent parallèlement ». En effet, « les plus forts recours au design externe se retrouvent ainsi chez les entreprises ayant aussi du design intégré (pour une partie de l'échantillon pour lequel des informations approfondies ont été recueillies) ».

- « de nouvelles activités se développent tels le conseil en design ou le design de services ».

De plus, la contribution des designers aux pratiques d'innovation des entreprises était d'ores et déjà attestée : « la *conception* reste l'intervention dominante de la profession (85%) avec un accroissement du pourcentage de contribution à la création de *nouvelles réalisations* (81%) et à la *diversification* (31%) ; le *suivi technique* se maintient (57%) mais l'élément important est le doublement de l'activité *conseil et recherche* (57%) : études prospectives et recherche de concepts, conseil stratégique, audit design. » Ce qui confirme l'opinion des designers eux-mêmes : les designers enquêtés (échantillon non représentatif) « pensent à plus de 50% voire 60% qu'ils jouent un rôle croissant dans l'innovation ».

L'étude BPI France sur les plateformes d'innovations (Mérindol et alii, 2018), dans un tout autre contexte, apporte aujourd'hui des enseignements très nombreux sur les business models des plateformes d'innovation, qui, à notre connaissance, emploient de nombreux designers.

A ce propos, il s'avère que « les business model des plateformes d'innovation ne sont pas encore stabilisés », mais des constantes émergent :

1) Les plateformes cherchent à diversifier leurs activités et leurs sources de revenus ou de financement : « La multi spécialisation est une constante des plateformes et va de pair avec l'économie digitale (...) » ; « Toutes les plateformes travaillent avec des flux de revenus parallèles et complémentaires, liées à des services rendus à leurs communautés, aux startups et aux grands comptes. Certains services rendus à la communauté sont payants, d'autres sont compris dans la participation à la plateforme. »

2) Les plateformes dont les financements étaient essentiellement publics au départ, cherchent à réduire leur dépendance par rapport aux subventions : « Le rapport 2017 avait souligné que les plateformes cherchaient des solutions pour éviter de dépendre des subventions qui étaient en train de se tarir. Dans les plateformes analysées ici, la tendance se déplace vers des marchés publics pour certaines formes de services. Les appels d'offres émis par les collectivités locales ne sont pas artificiels. Ils spécifient des prestations pour lesquelles les plateformes disposent de compétences distinctives ou de structures de coûts qui les prédisposent à gagner dans le cadre de la mise en concurrence. » (p.106). » Evidemment, l'arrière-pensée reste simple : ces appels d'offres qui satisfont aux dispositions du Code des marchés publics pour faire appel à des prestataires extérieurs permettent de constituer un chiffre d'affaires et servent de vitrine « commerciale » sur un certain nombre de missions. »

3) Dans cet optique, le rapprochement avec les entreprises devient une nécessité pour les plateformes, ce qui n'est pas pour déplaire aux entreprises, qui cherchent à développer leurs capacités d'innovation : « Quelle que soit leur taille, les entreprises ne sont pas seulement les utilisateurs des plateformes, elles en constituent aussi dans certains cas les partenaires stratégiques. L'agilité comme l'approche décalée proposées par les plateformes permettent de compléter leurs propres dispositifs en matière d'innovation, et contribuent à une politique de gestion du changement (...). »

4) Du côté des coûts, « effets de taille » et « économies d'échelle » apparaissent comme des questions clés⁷⁷, ce qui signifie qu'il faut « rentabiliser » au maximum les ressources (locaux, personnel, connaissances) disponibles.

5) Les « ressources critiques » sont en effet bien les locaux, et les compétences, plus les matériels dans le cas des plateformes orientées vers la fabrication d'objets, même si la « marque » et le « capitale symbolique » sont également présents : « Les ressources critiques restent celles qui avaient déjà été identifiées dans le rapport 2017 : les compétences de l'équipe d'animation du lieu, des fonctions d'incubation (y compris le réseau de mentors), de soutien à la créativité, au management de l'innovation et à l'utilisation du parc de machines ; les matériels de prototypage rapide dans les démarches « makers » ; la flexibilité du lieu pour permettre de le reconfigurer d'une fonction à l'autre ; et le lieu lui-même qui doit devenir une sorte de totem et marquer l'identité de la plateforme. »⁷⁸

Malgré la diversification des financements et des revenus de beaucoup de plateformes qui étaient auparavant très dépendantes des subventions publiques, l'importance de la gouvernance publique locale reste cependant très grande, d'après beaucoup de dirigeants de plateformes d'innovation françaises :

« La prise en compte des impacts et des modes d'action publique locale n'était pas évoquée dans le rapport rendu en 2017. Dans les investigations menées cette année sur le terrain, ces aspects ont été mentionnés comme centraux par et pour toutes les plateformes. (...) Quand on analyse la gouvernance au niveau des autres plateformes, on note que la logique de gouvernance n'a pas de lien très direct avec les orientations « *business oriented* », « *social business oriented* » ou « *not for profit oriented* » qui ont été évoquées par ailleurs. La démarche de gouvernance rejoint en revanche aux cinq modes de production de l'action publique décrits plus hauts. La logique de gouvernance n'est rien d'autre que le miroir de la continuité des initiatives entre acteurs privés et publics. **En tant que catalyseurs de nouvelles formes de management de l'innovation et de travail, les plateformes d'innovation contribuent à l'action locale par les modèles « publics », « coproduction », « délégué », « privé » et « privé non centré sur le développement local ». Cette évolution que nous identifions dans ce rapport s'accompagne de l'émergence d'entrepreneurs « politiques » qui visent un impact effectif à partir de plateformes de tailles diverses. »^{79 80}**

L'origine du porteur de projet constitue une composante essentielle⁸¹ pour comprendre à la fois la dynamique de création des plateformes d'innovation et la nature de leurs activités. (...) (Dans le cas des plateformes créées par les collectivités locales), les

⁷⁷ P. 119

⁷⁸ P. 120.

⁷⁹ Exemple de mode de gouvernance : p. 114. On parle de « modèle co-construit de la production d'action locale » (p. 115).

⁸⁰ En gras dans le texte original.

⁸¹ Idem.

plateformes d'innovation vont apparaître en quelque sorte comme **le bras armé d'une politique d'innovation**⁸² centré sur le digital et la création d'emplois. »

Le rapport pointe les motivations de cette nouvelle forme d'action publique locale :

- Il y a une contribution de la plateforme à l'attractivité du territoire et au développement de sa marque » ;
- On cherche à favoriser l'innovation sur son territoire, et à construire de nouvelles politiques locales : « L'action locale repose de fait de moins en moins sur un schéma unique fondé sur une approche imposée par le haut (traditionnellement qualifiée de *top down*) avec des thématiques organisées et monopolisées par les collectivités publiques. Elle repose de plus en plus sur une variété d'initiatives qui mobilisent comme un continuum les acteurs publics et privés d'un territoire. On assiste ainsi à des formes nouvelles de gouvernance de l'action locale. **Si le rapport 2017 avait mis en évidence que les plateformes d'innovation représentent des catalyseurs de nouvelles formes d'innovation et de travail, ce nouveau rapport met en lumière qu'elles constituent aussi un catalyseur pour repenser la construction des politiques locales.** »⁸³

Pour autant, l'implication des pouvoirs publics dans la gouvernance de la plateforme est variable : « Le degré d'implication des collectivités locales dans le pilotage quotidien de la plateforme peut varier en fonction des sensibilités locales et du porteur initial du projet. A titre d'illustration pour *Euratechnologies*, l'implication des collectivités locales est directe sur les objectifs assignés et la définition de la stratégie comme le financement. (...). Dans d'autres cas, comme *Métropulse* et *Tuba*, on assiste davantage à des formes de co-gouvernance public-privé tant dans la définition de la stratégie que des activités quotidiennes. »

1.7. Les articles traitant des effets du design thinking sur l'innovation

Curieusement, alors que les tenants du design thinking le présentent volontiers comme « la » méthode d'innovation par excellence, on trouve relativement peu de travaux qui, comme le nôtre, cherchent à évaluer les effets du design thinking sur l'innovation.

Péché, Mieyeville et Gaultier, 2016, insistent sur le fait que le « design thinking » permet de surmonter certaines tendances induites par certaines méthodologies de projets innovants, trop « centrées sur les technologies ou les organisations ». C'est, d'après eux, un facteur de réussite de « projets d'innovation », « par son approche centrée sur l'humain, par sa capacité à intégrer la pluridisciplinarité en évitant les démarches en silo ». Toutefois, aucune procédure concrète d'évaluation n'est mise en œuvre dans leur article.

⁸² Idem.

⁸³ Idem.

Le travail de Na, Choi, et Harrison, (2017), dont nous avons déjà parlé, avait pour but de faire valider sommairement (en se basant uniquement sur les déclarations des enquêtés) les effets possibles du « design thinking » en matière d'innovation, par des questionnaires auprès de 46 entreprises et des entretiens avec 11 consultants en innovation.

Concernant le niveau opérationnel, seul niveau qui nous intéresse (nous nous sommes précédemment expliqués sur ce point), le design thinking est réputé selon eux améliorer les performances du produit, le système de production, mais aussi, en lien avec le fait que le design thinking est « centré utilisateur » et empathique, l'expérience du client, son « engagement » (terme souvent traduit en français par « fidélité ») et l'image de marque. Soit, au-delà des caractéristiques techniques ou matérielles du produit, des propriétés opérant à un niveau psychologique, émotionnel, en faveur du plaisir et de l'attachement. Cet enseignement est relativement important, la « valeur » attribué à un produit (bien ou service) ayant, nous l'avons souligné précédemment, une dimension irrationnelle et émotionnelle⁸⁴. On peut donc dire aussi que la « désirabilité » du produit est, selon les observateurs de terrain, un point sur lequel le design thinking atteint ses objectifs.

Kleinsmann, Valkenburg, et Sluijs (2017) traitent en apparence de notre thème de recherche, puisque leur article s'intitule « Capturer la valeur du Design thinking dans le cadre de différentes pratiques de l'innovation. Cependant, leur cadre de réflexion est aux antipodes du nôtre puisque ces auteurs partent du principe que des pratiques très différentes du « design thinking » existent et cherchent à identifier des positions « typiques » en matière de design et d'innovation. Du coup, elles aboutissent à l'idée selon laquelle des conceptions différentes de l'innovation aboutissent à des pratiques différentes du design. L'homologie qu'elles esquissent n'est cependant pas inintéressante, puisque nous risquons d'enregistrer la même, dans la mesure où il est possible qu'une orientation du design puisse équivaloir, au final, à des possibilités d'innovation.

On peut résumer, à notre sens, leur proposition dans le tableau suivant⁸⁵ :

But (ou vision) de l'innovation	Pratique du design thinking
Créer des expériences riches (« experience-driven innovation »)	Accent sur un prototypage collaboratif avec le client.
Simplifier les produits, les rendre pratiques, intégrer le savoir de plusieurs disciplines (« purpose-driven innovation »)	Prototyper pour favoriser la communication à l'intérieur d'une équipe multidisciplinaire.
« Changer le monde », traduire des innovations sociétales (« vision-driven innovation »)	Prototyper pour tester les réactions des partenaires (dont : les futurs clients) face à la vision proposée.

On en conclura que l'usage des prototypes peut être variable en fonction des objectifs poursuivis, mais... que l'on prototypé dans tous les cas !

⁸⁴ Ce point ne fait aujourd'hui l'objet d'aucun débat parmi les théoriciens et les praticiens du marketing.

⁸⁵ Nous avons exclu du tableau un niveau trop « corporate », qui nous semblait trop hors-sujet par rapport à notre thème d'étude (voir plus haut, notre définition du « design thinking ». Dans ce niveau, « innovators aim to develop strategies for the long-term survival of the company ».

Dans un article bref mais inspirant, Joëlle Forest (2018) suggère quant à elle certaines pistes de réflexion iconoclastes à propos du design thinking, en s'inspirant de réflexions récentes de Bruce Nussbaum⁸⁶, apôtre aujourd'hui déçu du design thinking. Elle parle ainsi d'« expérience ratée », car « si cette approche a été conçue pour libérer la créativité, son déploiement au sein des organisations l'a réduite à un processus linéaire et fermé ». Par ailleurs, l'empathie à l'égard des problèmes rencontrés par les utilisateurs ne produirait que des innovations incrémentales, et non des innovations radicales. Le « design thinking » resterait également à l'écart des véritables questions politiques, il serait même peut-être le promoteur de la surconsommation et du conformisme, si l'on comprend bien les propos de l'auteur : « il (le design thinking) laisse dans l'ombre la question du sens de la société qu'il contribue à créer et semble peu à même d'apporter des réponses aux grands défis contemporains, qui sont d'abord des questions politiques ».

1.8. Bilan de la revue de littérature et approfondissement de la problématique initiale

La littérature scientifique sur les formes prises par les applications du « design thinking » à la conception des services publics en France, et sur causes et les conséquences de cette application, comporte au final de nombreuses zones d'ombre. En effet, si certains points sont bien documentés et bien attestés, d'autres le sont beaucoup moins.

Les spécialistes de sciences politiques ont bien établi un contexte, datant au moins des années 1980, d'« impératif participatif », pour les élus et les services publics. Ce contexte est lié à la perte de légitimité de l'élu, et à la tendance des électeurs à vouloir être consultés en dehors même des élections. Le développement de « dispositifs participatifs » dans les années 1990-2010, pour partie sous l'effet d'une évolution de la législation, est le résultat de cet impératif. On peut parler à cet égard également de co-décision (ou, de manière quelque peu exagérée, de « co-création ») en matière de politique publique, et également en matière de services publics, puisque les services publics, soit mènent des actions en ce sens (SNCF), soit sont impactés par ces dispositifs et s'y adaptent (EDF et, là aussi, SNCF, services locaux d'urbanisme, services départementaux ou régionaux d'aménagement du territoire...).

Ces dispositifs participatifs ont eux-mêmes eu pour conséquence l'émergence d'un certain nombre d'acteurs, dont certains se présentent comme des experts : chercheurs, fonctionnaires, hommes politiques, membres d'associations... La naissance d'un « Groupe d'Intérêt Scientifique » à l'échelle nationale dédié à la participation mérite d'être citée, mais il faut également souligner l'ancrage territorial fort des services administratifs comme des chercheurs et autres experts concernés (« territorialisation »). Cet ancrage est lui-même le résultat de plusieurs éléments : existence d'un financement régional, législation « participative » concentrée sur les problématiques d'aménagement urbain, d'équité urbaine, d'aménagement du territoire.

⁸⁶ Designer, auteur de Nussbaum B., 2013, Creative intelligence, ePub – HarperBusiness.

D'autres éléments de contexte politique déterminants pour le design des services publics sont également bien établis. Ainsi, de l'avis de plusieurs auteurs, la décentralisation et la construction européenne ont également poussé dans les années 1990-2010 à un développement de l'expertise autour des questions urbaines et des villes. Là encore, on note le développement de plusieurs catégories de professionnels, « chargés d'études, chefs de projets, développeurs, consultants ».

Un contexte économique de croissance lente des revenus de l'Etat (faible croissance des années 2002 à 2015), assorti de variations démographiques différenciées selon zones géographiques, a également conduit à un nouveau design des services publics, notamment dans les zones à faible densité. Les dynamiques de mutualisation sur certains sites de plusieurs services publics, y compris avec des services privés, sont alors très fortes, même si l'on observe aussi l'essor des services en ligne, même dans des domaines inattendus comme la médecine.

Les expertises professionnelles, dont les expertises en matière de conduite de projet et d'innovation, sont donc valorisées autour des questions de participation, d'aménagement urbain, d'aménagement du territoire, et plus globalement de « design des services publics », dans les années 1990 à 2015. Dans ce contexte, quelle est la place prise par les designers industriels et par le « design thinking » ?

C'est sur cette question qu'il y a le plus de flou. Certes, les enquêtes sur la profession notent une diversification de l'activité des cabinets de design, dans le sens du design de services, du conseil (dont le conseil « stratégique »), et d'un développement de la clientèle constituée par l'administration publique ; Certes, des géographes ou sociologues pointent l'intervention de designers dans des démarches participatives menées autour de questions urbaines à la fin des années 2000 ou au début des années 2010, et l'apparition d'une association de designers, la « 27^{ème} région », particulièrement active dans le soutien aux actions des régions, des départements et des petites collectivités locales ; Certes, on sait que des démarches de « design thinking » sont menées depuis quelques années dans des plateformes d'innovations (living labs, en l'occurrence) caractérisées par des démarches d'« open innovation », démarches d'innovation « résilières » faisant intervenir des acteurs publics comme privés et souvent orientées vers le design de service ; Certes, on sait que, de manière générale, les économistes de l'innovation, s'appuyant sur les travaux anglo-saxons, décrivent un passage du « New Public Management » à une « New Public Governance » caractérisée par des processus d'innovation collaboratifs dans les services publics... Mais, au final, on n'en sait guère plus !

Il manque donc une analyse beaucoup plus fine de la contribution des designers industriels et du « design thinking » au design de services publics en France, et des effets du design thinking sur l'innovation dans le contexte des services publics.

A propos des effets du design thinking sur l'innovation dans les services publics en France, on peut en effet pointer beaucoup de questions :

- 1) Les designers qui interviennent dans le domaine du service public, qu'ils appartiennent à des agences de design ou à des Living labs, appliquent-ils effectivement les règles du « design thinking » ?
- 2) Quels sont les éléments de contexte (économique, social, politique...) qui les ont conduits à travailler dans ce domaine ?
- 3) Quels sont les impacts des valeurs et des pratiques du design thinking sur les formes prises par l'innovation dans les services publics ? Par exemple, nous avons parlé de désirabilité, de faisabilité, quelles sont les conséquences de ces valeurs ? Sont-elles compatibles avec les notions-clés associées aux services publics (égalité ou équité, etc...) ? L'innovation produite est-elle radicale (du fait, par exemple, de la « pensée divergente » contenue dans le « design thinking », ou simplement incrémentale (du fait des notions de faisabilité, de la prise en compte des contraintes...) ? Si les auteurs traitant de l'innovation collaborative (« open innovation ») s'accordent à dire que ces pratiques conduisent à une amélioration de la qualité des biens ou services produits, du fait de la diversité des cultures des organisations ou personnes intervenantes, est-il exact de dire que, quelle que soit l'intervention d'idées et d'expériences issues du privé dans la conception de services publics, celle-ci peut s'en trouver améliorée ?
- 4) Quelles sont les conséquences de la méthodologie effectivement pratiquée ?
- 5) Quelles sont les conséquences du contexte économique, organisationnel, et des compétences disponibles dans les lieux de design sur le résultat du travail de design ?
- 6) Du point de vue de la valeur créée, de la co-création (et, également, du respect de l'intérêt général), quel est l'apport véritable du « design thinking » ? Le designer se positionne entre l'élus, le maître d'œuvre du design (architecte, informaticien, services publics etc) et les électeurs, certes, mais de quelle manière, et avec quelles conséquences ?

2. Notre recherche personnelle

Répondre à toutes les questions que nous avons posées à la fin de la première partie de notre travail nécessite bien évidemment une démarche qui soit la plus rigoureuse possible. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous ferons le point sur le cadre théorique que nous avons retenu, mais aussi sur notre méthodologie. Ce n'est qu'ensuite que nous présenterons nos résultats.

2.1. Cadre théorique et méthodologie de la recherche

2.1.1. Cadre théorique

Nous nous inscrivons dans la tradition néo-schumpétérienne de l'analyse économique de l'innovation, dont la spécificité est de laisser une large place à des aspects institutionnels et historiques (Lazarcic, 2010), et de considérer l'innovation comme un processus non maximisateur, cumulatif, heuristique, spécifique et institutionnalisé (social) (Nelson, Winter, 1982). Cependant, pour cette étude, nous sommes aussi inspirés des réflexions en matière de modes d'explication causales que nous avons présentées en introduction (Paulré, 2003) et des réflexions actuelles sur l'expérimentation en économie (Legendre, 2012).

L'explication causale en économie et en management ressort ainsi tout d'abord d'une vision à la fois chronologique et logique de la causalité, selon laquelle la même cause produit toujours le même effet (Legendre, 2012). Connaître le faisceau de causes (contingent, c'est-à-dire daté) qui préside à l'instauration du « design thinking de services publics » revient ainsi à expliquer complètement cette instauration, du moins, dans l'idéal !

Les causes, « cadres » ou « variables explicatives » à prendre en compte dans l'analyse du design thinking des services publics sont, selon nous, les suivants :

- Le cadre national, qui peut induire des cultures et des organisations différentes en matière de service public, de design, de lieux dédiés au design ;
- Un contexte politique, variable dans le temps, qui peut conduire à des formes différentes de conception du service public ;
- Un contexte macro-économique, variable lui aussi, qui peut conduire à une situation variable des acteurs du design du service public ;
- Un contexte méso-politique et méso-économique variable (dont : une « mise en réseau » variable) ;
- Une forme institutionnelle variable des lieux d'exercice du design (nous entendons par là un « business model » variable, des ressources variables tant en qualité qu'en quantité, une conception variable du « design thinking ») ;
- Une diversité d'objectifs en matière de design des services publics.

A partir de ces variables, nous entendons donc expliquer les caractéristiques de l'innovation produite (et, si cela est possible, la qualité et la quantité de valeur créée à cette occasion).

2.1.2. Méthodologie

Dans l'idéal, la recherche en économie et management devrait s'effectuer selon le principe scientifique de base « caeteris paribus ». Ce principe de base (adopté universellement en physique ou en biologie) signifie que l'on ne modifie qu'une et une seule variable à chaque fois, afin de pouvoir en évaluer l'effet (voir à ce propos, entre autres, Legendre, 2012⁸⁷). L'application de ce principe s'accompagne par ailleurs d'un tirage au sort aléatoire des individus soumis à l'action de cette variable (par exemple, l'administration d'un médicament, ou d'un placebo, en médecine).

Appliquer cette méthodologie suppose cependant des moyens et un temps que nous n'avons pas, et qu'il paraît même assez difficile d'avoir, en général, en économie. Dans le cas qui nous occupe, en l'occurrence, il faudrait :

- 1) Tirer au sort plusieurs living labs et agences de design pratiquant le design de services ;
- 2) Soumettre ces agences à l'action d'une variable donnée (par exemple, introduction d'une nouvelle conception du design) ;
- 3) Comparer les effets dans les domaines qui nous intéressent avec ce qu'il se passe dans d'autres living labs ou agences de design.

On comprend que cette méthode soit difficile d'application, car il faut avoir la maîtrise effective d'une des variables dont on souhaite évaluer les effets. Ce qui n'est/n'était pas à notre portée (et, en général, est rarement à la portée des économistes, surtout si l'on parle du contexte politique ou du contexte macro-économique).

Les économistes ou les spécialistes du management observent donc de fait souvent le résultat de « pseudo-expérimentations », dont les conditions se rapprochent « le plus possible » du principe « caeteris paribus ». Ce qui signifie que l'on observe souvent au mieux⁸⁸ l'évolution de structures proches, dans des contextes identiques ou similaires, mais soumises à l'action différenciée d'une variable principalement (par exemple, on comparera l'évolution économique de pays européens, tous dans la zone euro, de taille et de PIB/habitant comparable, mais soumis à des politiques budgétaires très variables).

Dans notre cas, on peut indiquer tout d'abord que certains points sont communs entre les organisations que nous avons observées :

- le cadre national, la France ;

⁸⁷ Legendre, F. (2012). Le recours croissant aux expérimentations sociales en économie. Informations Sociales, N 174(6), 13-22.

⁸⁸ Certains travaux « scientifiques » ne respectent même pas ces « principes de précaution », ce qui suffit à nos yeux à réduire considérablement leur valeur.

- Le contexte « macro-politique », pour une partie (l'agence de design observée est née avant le living lab) ;
- Le contexte macro-économique (idem) ;

Par conséquent, les variables dont on devrait voir principalement les effets sont :

- Le contexte méso-économique, dont celui de la « mise en réseau » (qui peut d'ailleurs varier au fil des projets, ce qui complique les choses mais permet aussi d'obtenir plusieurs « cas » en observant une seule structure, ce qui pour le coup se rapproche fortement du « caeteris paribus ») ;
- Le contexte méso-politique (structures régionales, départementales, communales...).
- La forme institutionnelle des lieux d'exercice du design considérés ;
- Une diversité d'objectifs en matière de design des services publics.

Démêler l'impact de chacune de ces variables supposerait de comparer des structures proches, dans des environnements économiques et politiques identiques.

C'est précisément ce que nous n'avons pas fait (et qu'il faudrait faire ultérieurement).

Nous ne l'avons pas fait, puisque nous avons choisi une agence de design et un living lab⁸⁹, soit des structures de formes institutionnelle différente, pourquoi ?

En fait, en choisissant cette comparaison-là, nous avons fait implicitement l'hypothèse que, des quatre variables que nous venons d'évoquer, la variable « forme institutionnelle » était la variable de loin la plus importante pour expliquer la diversité des pratiques en matière de design des services publics. Pour résumer, le pari de comparer deux organisations de forme institutionnelle différente était un pari scientifiquement osé, mais aussi, à nos yeux, un pari raisonnable⁹⁰, car nous croyions que nous obtiendrions ainsi des résultats qui s'avèreraient robustes au terme d'autres études... C'est ce qu'on appelle aussi, en langage courant, « aller à l'essentiel ». Il faut bien, de toute manière, commencer par une comparaison, donc pourquoi pas celle-là ? Quitte, encore une fois, à voir ses résultats confirmés ou infirmés par d'autres études...

Nous avons été également très loin d'un tirage au sort aléatoire concernant l'agence de design sélectionnée. En effet, l'agence de design que nous avons choisi de contacter a été sélectionnée car elle était mentionnée parmi les agences ayant travaillé dans le cadre de la 27^{ème} région, sur le site de cette organisation, et qu'elle présentait sur sa page facebook un projet susceptible de relever de « bonnes pratiques de design » au sens du projet COVAL de l'Union Européenne. Voici qui constitue un bel ensemble de biais⁹¹ ! Cependant, on peut tout aussi bien considérer que, par conséquent, nous avons sélectionné une agence emblématique

⁸⁹ Mais nous l'avons fait, nous venons de le dire, en comparant 3 projets du même living lab.

⁹⁰ « pascalien », donc, en quelque sorte ...

⁹¹ Une autre agence présentant un profil similaire a été contactée par plusieurs biais (mails et contact téléphonique), mais elle n'a pas souhaité donner suite.

des agences de design qui ont collaboré à la création d'une institution très importante en France dans le domaine du design de services publics, la 27^{ème} région. Ce qui n'en fait pas une agence ordinaire, mais une agence « modèle ».⁹²

De par l'absence de tirage au sort dans un environnement identique ou similaire, du fait du faible nombre de cas étudiés, du fait de l'absence de maîtrise des variables explicatives, une partie de notre étude fournira donc des résultats relativement fragiles, mais à notre sens, le jeu en valait la chandelle, dans un cadre exploratoire.

Ajoutons pour finir que, outre le fait d'utiliser les entretiens (semi-directifs) que nous avons pu mener (cinq entretiens d'une durée d'une heure environ chacun, soit trois entretiens pour le Tuba et deux pour DETEA), nous nous sommes livrés à de l'observation participante (participation à deux réunions publiques organisées par le Tuba, dont une d'une journée) et nous avons fait une exploitation secondaire de documents de communication (revue de presse et « journal » pour le Tuba, sites institutionnels pour le Tuba et DETEA, interview donnée à la presse de la responsable de l'innovation de la métropole de Lyon) et de sites et documents divers parlant soit des institutions que nous avons étudiées, soit de leurs réalisations (voir à ce propos la bibliographie/webographie de notre travail).

2.2 Résultats

2.2.1 : Préambule 1 : présentation des caractéristiques des contextes politiques et économiques dans lesquels s'exercent les activités de design observées

Le développement de l'agence DETEA autour de la question du design public apparaît comme étroitement lié au contexte de la fin des années 2000, qui sur le plan économique se caractérise par un ralentissement très brutal de l'activité industrielle suite à la crise économique de 2009, et un maintien des dépenses publiques, et sur le plan politique se caractérise par la poursuite de la dynamique de la décentralisation et de l'euphorie des politiques publiques, qui autorise une présence plus forte des régions et des communes dans le « design » des politiques publiques, ainsi que par la valorisation par les élus de la « co-construction » des politiques publiques (« impératif participatif »).

Dans ce contexte en effet, un des fondateurs de l'agence DETEA, designer industriel de formation, entraîne des camarades de l'ENSCI (Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle) dans la création de DETEA, tout en participant très activement à la création de la 27^{ème} région, association de spécialistes du design public largement soutenue financièrement par plusieurs régions au démarrage.

⁹² Le living lab étudié l'a été pour sa part pour des raisons de proximité géographique, ce qui s'apparente à un tirage au hasard, même si, compte tenu de notre profil sociologique, la probabilité que nous habitions une très grande ville française était plus importante que tout autre probabilité concernant notre lieu d'habitation. Un autre living lab présentant des caractéristiques similaires, le LUPI à Saint-Etienne, avait été aussi approché, très fructueusement dans un premier temps, mais ensuite le directeur du LUPI a semble-t-il changé d'avis puisqu'il n'a plus répondu à nos demandes d'entretien.

La personne que nous interrogeons va même, au passage, se questionner elle-même sur le relatif « mélange des genres » qui fait qu'on ne sait plus si on est membre d'une association de designers ou membres d'un organisme para-public de design public qui commande des actions de design !

« Ça a commencé en 2009, sortis de nos études, il y avait un petit groupe, on est sortis de l'ENCSI, l'école supérieure de création industrielle, à Paris, il y avait plusieurs personnes depuis plusieurs années qui travaillaient sur non pas du design de produits mais du design de services. Une des personnes, un collègue maintenant, un de mes associés, Romain, a vraiment travaillé là-dessus sur son mémoire, en disant : « en quoi le design en général peut s'appliquer aux politiques publiques et notamment aux collectivités ? », il avait fait son mémoire là-dessus et ça avait pas mal débloqué les choses. Damien, mon autre collègue est sorti en 2008, moi en 2009 et donc en 2009 avec Damien on a cherché des projets pour faire la démonstration de ça. C'était le même moment, à ce moment-là la 27^{ème} région s'est créée, et Romain (Thévenet, donc) a été l'un des deux cofondateurs. Ils étaient deux, il y avait Stéphane Vincent et Romain était le chargé de mission design, et il y a travaillé jusqu'en 2014. Donc il a mis au point le programme « territoires résidences », « La Transfo », etc. Et puis, ça a grossi au fur et à mesure. »⁹³

« On fait partie d'une communauté 27^{ème} région, un groupe mouvant mais qui a plutôt tendance à s'élargir, professionnel, de praticiens, autour de l'innovation sociale, du design, du design de politiques publiques, de sociologie, d'anthropologie, etc... Et donc la 27^{ème} région anime en quelque sorte ce groupe-là, anime c'est un bien grand mot, en tout cas fédère ce groupe, et va piocher dedans pour monter des équipes pluridisciplinaires et là, notamment, pour la constitution du programme de résidence.

En gros, la 27^{ème} il y a une équipe de permanents (il y a des chercheurs, des designers, des gens qui sont plutôt du domaine des sciences politiques, enfin bref il y a une équipe de moins d'une dizaine de personnes, et puis il y a des collectivités, des institutions partenaires, c'est une association, donc des gens qui adhèrent, et qui profitent un peu... C'est vrai que c'est un peu compliqué, parce que c'est toujours un peu la limite entre prestataires et partenaires, et là c'est vrai que comme la volonté c'est un peu de rester comme un partenaire, du coup ils essaient de rester très vigilants à ça. »

L'utopie participative, susceptible de faire le lien avec l'impératif participatif décrit par Cécile Blatrix ? Elle est dans le champ de réflexion du designer de DETEA que nous avons interrogé, c'est même une idée qu'il soutient personnellement, mais il tient à souligner (légitimité professionnelle oblige, sans doute) que le design thinking ne se confond pas avec la revendication participative⁹⁴ :

Donc, pour terminer sur cette première partie de cadrage, je vais vous poser des questions, je vais vous dire des termes, et vous me direz si ça vous va, ou ça ne vous va pas.

⁹³ Entretien avec Adrien Demay du 2 juillet 2018.

⁹⁴ Les propos en gras seront toujours celui de l'intervieweur.

Si je vous dis : « vous défendez la démocratie participative », est-ce que vous êtes d'accord avec ça ?

Oui et non, c'est une très bonne question ! On peut parfois réduire un peu le design de services, le design thinking, et tout ça, à la participation, et, à la fois, on le revendique, et en même temps, on a envie de s'en éloigner. D'un point de vue juste individuel, évidemment qu'on aimerait une démocratie plus directe, comme beaucoup de gens... D'un point de vue professionnel, ce n'est pas forcément un truc qu'on revendique.

C'est ce que je vous disais tout à l'heure, pour nous c'est important de prendre en compte les gens pour faire quelque chose de plus adapté à leur vie, à leur vie future, mais en fait pour faire un bon service la co-construction, les ateliers de co-conception, les ateliers participatifs, etc, c'est pas toujours la meilleure solution. Ça peut, ça dépend quel est l'objectif recherché, et la manière dont c'est fait aussi de toute façon. Les très jeunes designers (je suis un peu enseignant aussi) misent tout sur les ateliers, (nous il y a une période où on nous a beaucoup demandé d'ateliers, parce que c'est bien, les ateliers participatifs, c'est forcément bien, c'est bien vu). Sauf que quand derrière le jeu politique fait que les solutions sont déjà pliées et que c'est une manière de faire accepter les choses et de montrer aux gens qu'ils ont été impliqués, ça n'a aucun intérêt, ça s'appelle de l'instrumentalisation !

Ressortons du contexte politique, pour revenir au contexte économique. On l'a vu, beaucoup d'argent public circule dans le design de service public (y compris par l'intermédiaire de la 27^{ème} région, qui peut intervenir comme financeur sur certains projets) et un des designers de DETEA est au « cœur du système ». On dira cependant que l'on reste dans un cadre quasi-concurrentiel, car des designers « indépendants » comme ceux de DETEA (indépendants, par rapport aux salariés du Tuba, voir plus loin) assument un risque d'entrepreneurs, et peuvent être concurrencés sur certains marchés par d'autres agences de design. En tout cas, le caractère concurrentiel de leur activité est plus évident que dans le cas d'un living lab comme le TUBA.

En effet, dans le cas du Tuba, on se trouve dans une configuration où, même si de l'argent privé intervient davantage (par rapport à DETEA) dans le processus de design, la situation de marché est en réalité moins concurrentielle dans la mesure où les financeurs sont encore beaucoup plus directement les clients.

Ceci nécessite un rappel « historique ».

Le Tuba est né (comme d'autres living labs, voir Mérindol, 2018) en 2014 d'une impulsion donnée par une collectivité territoriale, la Métropole de Lyon⁹⁵, et par trois entreprises privées (Véolia, Edf et Sfr)⁹⁶. Concrètement, d'après nos sources sur les lieux, cela signifie qu'il y a eu au départ un subventionnement direct par la métropole de Lyon de

⁹⁵ Plus exactement, son « ancêtre », la Courly, puisque la métropole de Lyon, qui cumule, rappelons-le, les moyens et les missions d'un département et d'une communauté de communes, est née en 2015. Sur le passé et la dynamique en mode « innovation » et « projet » de la Courly, voir Galimberti, Lobry, Pinson, G. & Rio, 2014.

⁹⁶ Source : site du Tuba, consulté en ligne en juillet 2018.

l'action du Tuba. D'après l'étude de BPI France que nous avons citée en première partie (Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode, 2010) et ce que nous avons pu constater nous-même des évolutions du projet du Tuba tel qu'évoqué dans des publications de l'organisation, l'idée initiale est floue. Il s'agit d'expérimenter de nouveaux services autour des big data et de l'idée de « smart city ». Ensuite, la métropole continue à apporter des sommes importantes au Tuba, davantage désormais sous la forme de commandes passées par l'intermédiaire de contrats de marchés publics que de subventions⁹⁷. Quoiqu'il en soit, nous avons pu constater « de visu » que la métropole continue à considérer (au moins en partie) le Tuba comme sa chose, encore aujourd'hui. En effet, lors d'une conférence qui s'est tenue en juillet 2018 autour du projet MesInfos qui porte sur la réappropriation par les particuliers de leurs données personnelles, nous avons pu constater que le président de la Métropole de Lyon, David Kimelfeld, introduisait « naturellement » en quelques minutes l'ensemble des interventions de la journée, alors même qu'aujourd'hui MesInfos apparaît comme le projet d'une start-up privée qui a su fédérer beaucoup d'autres entreprises autour d'elles. A cette occasion, il a aussi présenté le Tuba (coordonnateur de l'ensemble du projet et de la journée), alors que celui-ci a aujourd'hui beaucoup de financeurs privés, et que sa direction est assurée par une personnalité issue du secteur privé. Encore plus étonnant, lors de l'inauguration des nouveaux locaux du Tuba, toujours en juillet 2018, on observait même la présence conjointe de David Kimelfeld et de Georges Képénékian, le maire de Lyon, qui là encore étaient les premiers à intervenir. En fait, derrière la création du Tuba, il est clair qu'il y a l'idée (évoquée précédemment au sujet des plateformes financées en tout ou partie par des collectivités locales par l'étude de BPI France déjà citée) de rechercher une plus grande compétitivité de la métropole de Lyon au travers d'un lieu d'expérimentation caractérisé par des partenariats public-privé. Pour preuve, une interview donnée au *Progrès* de Karine Dognin-Sauze⁹⁸, Vice-Présidente de la Métropole de Lyon en charge du numérique et de l'innovation indiquait ainsi, en juillet 2018 : « Notre ambition est de créer un « style de vie à la lyonnaise » et de générer de la valeur économique, sociale et sociétale par l'innovation. La nécessaire transformation de notre ville n'est pas qu'une fin en soi, mais une opportunité pour créer de nouvelles entreprises, de nouveau savoir-faire, et de faire évoluer la façon de vivre en ville et de concevoir la ville. Notre ambition (...) c'est enfin celle d'offrir un terrain de jeu et un écosystème unique pour innover et expérimenter de grands projets urbains tout autant que de nouveaux services au quotidien. »

Le point clé est cependant ailleurs, il est dans l'endogamie ou le « vase clos » dans lequel baigne le Tuba « en général » d'un point de vue financier. En effet, tous les financeurs (métropole comprise) se servent du Tuba comme d'une filiale, de l'aveu même de deux personnes que nous avons interrogées au Tuba. Il s'agit en fait d'une filiale commune destinée à leur permettre d'effectuer à moindre frais le test et la finalisation de leurs projets de services. Ce qui explique la relative sérénité des travailleurs du Tuba à propos de leur avenir

⁹⁷ Cette évolution date de 2016-2018, d'après nos contacts.

⁹⁸ Rocken V., 2018, Karine Dognin-Sauze : « Nous préférons à Lyon parler d'intelligences de la ville », *Le Progrès* du 25 juillet 2018.

et leur sentiment de ne pas être en concurrence avec des structures comparables. Citons un extrait d'entretien à ce propos⁹⁹ :

- **Plus globalement, ma question, parce que je suis un économiste, donc je pose des questions d'économiste, c'est : qui paye ? Et qui paye quoi ?**
- *Le modèle économique du Tuba repose essentiellement sur la cotisation des grandes entreprises, donc on a 11 grandes entreprises, qui sont membres de l'association, donc notamment des grands acteurs de la mobilité et de l'énergie (...), et donc en fait chaque entreprise partenaire va donner 50 000 euros à l'association pour un an, et sur ces 50 000 il y a 30 000 qui sont dédiés à l'accompagnement sur des projets donc du « temps-homme » qu'on met sur des projets d'innovation de nos partenaires, et nous on essaie de faire en sorte que ces projets soient collaboratifs et que ce soit des projets orientés pour améliorer la vie en ville. (...). Et après, on est sous-traitants d'un marché public pour la métropole de Lyon, et donc par exemple dans le cas du « R challenge » on est financé par la métropole de Lyon pour l'accompagner sur son challenge « qualité de l'air ». (...) Là, on est sous-traitants, il n'y a pas de subvention. (...). En fait, ça se joue projet par projet (la question du financement).*
- **Il y a des projets où la métropole n'apporte pas d'argent ? Par exemple, le projet de la carte SNCF ?**
- *Oui, non ça c'est la SNCF avec sa cotisation qu'on accompagne sur ce projet-là. Et le « challenge transport », là pour le coup il n'y a pas eu d'apport financier de la métropole, mais du « temps-homme », même nous le Tuba on n'a pas été payés pour le faire, c'est nous qui avons mis de l'argent sur la table, c'était vraiment un projet de R et D multi-partenaires collaboratif. Il y a certains de nos partenaires qui ont mis de l'argent pour financer le projet, nous on a mis du « temps-homme » et on a mis plus de ressources, parce que pour nous c'était important de le faire, et de tester ce format-là, et donc là il y avait du temps-homme de la métropole avec Erasme qui est un laboratoire d'innovation interne à la métropole. On a co-construit le « challenge transport » avec Erasme. (...).*
- **C'est un peu paradoxal, parce que c'est une association, et en même temps, les parties prenantes, elles peuvent choisir de dire, à un moment donné, ma cotisation, « elle va servir à ça », à ce projet qui n'intéresse que moi, d'une certaine manière? Où est la mise en commun, à ce niveau-là ?**
- *Ben, voilà, tout notre enjeu c'est essayer de faire croiser les enjeux de nos partenaires et de les faire travailler ensemble. On y arrive sur certains projets, type « challenge transports », (...), mais encore après il y a aussi certains partenaires qui ont des besoins spécifiques, sur certains des projets, et on les accompagne. (...) Par exemple, il peut y avoir une partie de la cotisation qui est sur un projet plus « interne », et l'autre bout qui va être pour un projet plus collaboratif. (...)*
- **Il y aurait une concurrence croissante avec d'autres living labs, d'autres structures, ou pas ?**

⁹⁹ Entretien avec Marie-Amandine Vermillon, en charge de l'expérimentation et des panels au Tuba.

- *Living labs... comme nous on est thématisés « smart city », on n'est pas vraiment en concurrence avec d'autres living labs.*
- ***Erasme, le 107¹⁰⁰ ?***
- *Erasme, c'est un service de la métropole (...), donc on est plus dans de la collaboration, et après, le président du 107, c'est notre interlocuteur chez Véolia, et on fait certains ateliers ensemble, donc on est plus dans une logique partenariale.*

Dès lors, même si un discours « participationniste » habille les propos de Kimelfeld et de Képénékian concernant le travail du Tuba¹⁰¹, on a bien l'impression que l'essentiel est « ailleurs » : dans le renforcement de la compétitivité de Lyon par rapport à d'autres lieux de production, afin de favoriser l'emploi dans la région lyonnaise.

2.2.2 : Préambule 2 : présentation des caractéristiques institutionnelles/organisationnelles des lieux de design observés

Pour sa part, DETEA est une marque, en fait, sous laquelle quatre designers indépendants (mais tous membres d'une coopérative plus vaste, Oxalis) interviennent. Leur mode de coopération est donc très souple, puisque ils peuvent en fait travailler en commun, ou séparément, sur des projets. L'appartenance à Oxalis comme à la vingt-septième région leur permet en fait des collaborations à géométrie très variable, en témoigne l'échange suivant :

« On travaille rarement seuls en fait (que entre designers), on travaille beaucoup avec des sciences humaines, des sociologues, des anthropologues, des cartographes, des géographes, des naturalistes... suivant les projets. C'est une particularité, je pense que toutes les agences de design, la plupart, en tout cas les petites, essaient vraiment de faire ça, du coup on s'adapte au projet, en fonction de la demande, en fonction du besoin on compose des équipes, ou alors on est intégré dans des équipes.

Une autre particularité aussi, c'est qu'on est dans une CAE, une coopérative, donc on est pleinement ancré dans l'économie sociale et solidaire, et on est tous entrepreneurs salariés et associés tous les 4 de la SCOP... qui s'appelle OXALIS.

- ***OXALIS ?***

Oui, vous connaissez ?

- ***Ça me dit vaguement quelque chose.***

C'est pareil, nous ça nous va bien, c'est une SCOP qui a un ancrage aussi territorial.

- ***Mais OXALIS, c'est une grosse structure, c'est pas ... ?***

¹⁰⁰ Autre Living lab lyonnais de moindre importance, dédié à l'innovation sociale.

¹⁰¹ Lors de la journée de présentation du projet MesInfos, David Kimelfeld présente ainsi le Tuba comme le résultat d'un projet politique de la métropole de Lyon chargé de « rendre la ville plus facile », de « favoriser des expérimentations », d'arriver à un « aménagement concerté », et à une « co-construction ». Il est supposé favoriser les « politiques sociales » de la métropole. Lors de l'inauguration du nouveau siège du Tuba, David Kimelfeld mettait ensuite l'accent sur le projet « Fréquence Ecoles », chargé selon lui de remédier à la « fracture numérique » entre les populations scolaires, et Gille Képénékian, quant à lui, soulignait les aspects d'« horizontalité » caractéristiques selon lui des activités du Tuba, ce qui revenait à inscrire le Tuba dans une logique « participative » (il a parlé à ce moment-là de « savoir des gens »).

200 – 250 presque entrepreneurs salariés.

- ***C'est ça, c'est plusieurs corps de métier !***

Ah oui, bien sûr, il n'y a pas que... il y a beaucoup des consultants, mais aussi des boulangers, des artisans, des ergothérapeutes, des ...

- ***Oui, j'avais entendu parler de ça, OK.(....) Et DETEA, en l'occurrence, c'est quoi comme structure ?***

C'est une marque, en fait, ça fonctionne comme ça, d'un point de vue juridique. En fait, la SCOP a des marques, et nous on a une marque pour nous 4. Notre agence... on a tous le même numéro SIRET, on est 250, mais on a chacun (ou chaque groupe) des marques.

- ***OXALIS permet de construire des marques, c'est ça ?***

Voilà, ce qui peut être intéressant, c'est qu'en fait il peut y avoir des entrepreneurs individuels, mais il peut y avoir aussi des collectifs. Et nous, c'est ce qui nous intéressait, la possibilité de pouvoir faire grandir, rétrécir, facilement, et puis on peut travailler avec d'autres entrepreneurs de la SCOP, c'est hyper facile.

A ce stade de notre enquête, nous n'avons pas plus d'informations économiques ou organisationnelles sur DETEA, si ce n'est la pratique des « résidences » (interventions sur site), typique de la méthodologie établie par la 27^{ème} région, et qui apparaît comme obligatoire sur chaque projet.

Le Tuba, pour sa part, est une association qui compte à l'heure actuelle 12 membres principaux, 11 entreprises et la métropole de Lyon.

Son business model consiste donc à travailler sur commande de ses membres, mais aussi à disposer d'activités complémentaires comme le coworking. C'est la fonction de « Broker of networks », comme le dit l'enquête BPI (Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode, 2010) :

« La fonction de broker of networks prend des formes variées selon les missions des plateformes, leurs tailles et les dynamiques de communautés et d'écosystèmes à l'œuvre¹⁰². (...) Le Tuba permet à la vingtaine de startups qui sont dans le coworking d'accéder aux réseaux d'acteurs qui travaillent sur le thème de la ville. Les représentants des grandes entreprises, des universités ou encore de la Métropole fréquentent Tuba sinon tous les jours, ou au moins toutes les semaines, pour y faire des réunions, participer à des événements ou toute autre activité. »

Passons maintenant à la question du capital humain, c'est-à-dire des compétences dont dispose l'organisation, puisqu'elle fait partie des caractéristiques institutionnelles et organisationnelles essentielles des organisations étudiées.

A cet égard, il nous a semblé très important, pour notre recherche de mesurer la conception du design qui s'exprime dans l'organisation (nous reviendrons sur ce point dans la partie suivante), mais aussi la « compétence de sciences politiques » des agents, notamment sur la question de la définition de ce que peut être un service public et de la place légitime d'un designer de service public au sein du tryptique élus / électeurs/ maîtrise d'ouvrage. En

¹⁰² En gras dans le texte d'origine.

effet, comment préserver une orientation spécifique aux services publics (par rapport aux services privés) si on ne connaît pas les traits spécifiques de définition du service public, fusse sommairement ?¹⁰³

Il s'avère que sur ces points, les compétences d'Adrien Demay, designer interrogé au sein de DETEA, sont beaucoup plus importantes que celles de ses homologues « designers » au sein du TUBA.

En effet, Adrien Demay, interrogé sur son activité, évoque spontanément la notion d'« intérêt général », et même son engagement en faveur de l'intérêt général. Il en profite aussi pour préciser la position particulière du designer dans le réseau d'innovation :

- ***J'avais une autre question : vous travaillez de temps sur le design de services privés, ou pas ?***

Rarement, mais cela nous arrive. En fait, c'est un peu une politique, c'est une question d'envie... Je crois qu'en fait nous, notre cœur de métier, c'est de travailler pour les territoires, c'est ça qui nous intéresse. Travailler pour l'intérêt général, c'est travailler pour des territoires. Les collectivités sont hyper impliquées sur l'aménagement du territoire, et nous on travaille pour eux, (incompréhensible) vis-à-vis des politiques publiques. Après, sur cette entrée territoires, on voit bien dans tous les projets qu'on fait que l'institution publique ne suffit pas, voire qu'elle travaille déjà avec d'autres gens, avec le secteur privé, avec le secteur associatif, avec les citoyens. Et donc, du coup, quand on travaille dans cette optique d'intérêt général d'un territoire, on se retrouve à côtoyer un peu ces gens-là dans les projets (...). Avec ce que ça implique aussi. Quand on travaille pour la SNCF, ben la SNCF, sans dramatiser, ils sont... c'est plus le secteur public tout à fait ! C'est parfois compliqué de négocier, on se retrouve parfois coincés entre une volonté de développer un territoire, de développer des services, et puis la volonté parfois hégémonique, ou en tout cas économique, d'un groupe énorme et national ! Mon collègue Damien a bossé avec la région Bretagne et la SNCF, on avait déjà fait un « territoire résidence » avec la SNCF, ce n'est pas toujours simple non plus de concilier l'intérêt d'une grosse entreprise (qui a plutôt intérêt à développer le TGV et les services en ligne), et l'intérêt d'une collectivité et d'un bassin de vie qui aimerait voir se développer les trains, les transports en commun, des guichets ouverts, etc ! C'est même parfois assez contradictoire ! »

(...) Cet aspect (c'est pas de chef d'orchestre, comment dire ?), de faire de la synthèse créative, en gros, c'est-à-dire à un moment donné de prendre des contraintes de la collectivité, de voir la pratique, les usages en place, et puis on mélange tout ça, notre formation, notre culture, c'est d'arriver à transformer tout ça en possible et en souhaitable.

- ***C'est-à-dire que vous n'êtes pas l'utilisateur, vous n'êtes pas le politique, qui a ses propres motivations, mais vous êtes un chef d'orchestre, c'est ce que vous avez dit ?***

¹⁰³ Nous ne présagions pas à ce sujet des compétences académiques étendues, mais une conception, même confuse, de ce qu'est un service public.

Chef d'orchestre, je n'aurai pas dû dire ça, c'est plus l'agent créatif, le rôle d'agent créatif. A un moment donné, il faut se mettre au service des élus, se mettre au service des habitants, quelque part ça doit être à peu près la même chose...

- Ça doit être, mais ce n'est pas toujours !?

Pas toujours, non ! Mais en tout cas (incompréhensible), ce n'est pas la somme des intérêts particuliers qui fait l'intérêt général non plus, ça c'est le rôle des élus, mais en tout cas je crois qu'il faut qu'on assume notre rôle d'agent créatif. »¹⁰⁴

Inversement, la notion de service public est beaucoup plus floue pour les membres du TUBA que nous avons interrogés à ce propos, soit un designer et une psychologue sociale chargée des panels et de l'étude des usages.

Pour la psychologue sociale, une question sur les services publics débouche rapidement (du fait même des projets qu'elle accompagne, semble-t-il) sur une énumération des projets « où la métropole de Lyon intervient », soit de manière très importante (c'est-à-dire avec une petite dose de partenariat public-privé), soit de manière importante (c'est-à-dire avec une grosse dose de partenariat public-privé) :

- *Mon sujet d'étude est l'impact des processus de design sur l'innovation dans les services publics. Est-ce que le Tuba a des projets en cours, ou qui viennent de se terminer, qui entreraient dans ce cadre ? Vous avez travaillé récemment, il me semble, avec la SNCF...*

Avec la SNCF, avec la Métropole de Lyon, ça dépend ce que vous entendez par services publics en fait. On travaille beaucoup avec la métropole de Lyon sur l'expérimentation du design de services. On croise nos démarches de design avec les sciences humaines et sociales.

Avec la métropole de Lyon on a deux grands projets qui peuvent rentrer dans ce cadre-là (en fait on en a même plus), je pense à l'expérimentation du projet du pass trabool, qui est un nouveau service de la métropole de Lyon qui permet aux habitants d'accéder via une seule et même cartes aux différents services publics et privés au lieu d'avoir tout un tas de cartes dans son portefeuille, bientôt, voilà. (...)

A propos d'un autre projet (« R Challenge ») : on accompagne la métropole pour identifier différents porteurs de projets pouvant répondre aux enjeux de la qualité de l'air sur le territoire, pour sensibiliser à la qualité de l'air, prévenir, ou au contraire être plus dans le curatif. Toute une démarche de design a été mise en œuvre pour pouvoir identifier des territoires qui pourraient accueillir des porteurs de projets. Pour voir si leurs démarches (celles des porteurs de projets) permettent de répondre à des enjeux autour de la qualité de l'air. (...)

¹⁰⁴ Entretien du 2 juillet 2018.

Un projet aussi cette année avec différents partenaires publics et privés, cela s'appelle le challenge transport, tout est en ligne, tout est documenté, si vous allez sur le site du Tuba vous avez toute la démarche. Là, en fait, on avait deux de nos partenaires qui souhaitaient travailler sur l'expérience voyageur. (...) On accompagne des acteurs publics et privés en même temps. On fait de la R et D de manière collaborative et ouverte puisque tout ce qu'on a fait est en licence ouverte et tout le monde peut accéder à ce qui a été produit (ce qui est très peu fait par les entreprises).

De manière analogue, pour le designer du Tuba, la notion de service public peut apparemment se définir simplement et uniquement à partir des usages principaux du service (et, peut-être, c'est une autre interprétation possible de ses propos, à partir du principal commanditaire du projet, lorsqu'il est public). L'échange à ce sujet tourne en tout cas très court, à l'évocation du « Pass Trabool » (voir plus loin pour le détail des projets évoqués), alors qu'il s'agit d'une carte qui devrait ouvrir aussi à l'usage de services privés et que cet aspect public-privé avait été évoqué en détail précédemment dans l'entretien :

- ***Ma question était : par rapport à la notion de service public, est-ce que vous voyez un lien évident et immédiat entre cette notion de service public et le « pass trabool » ?***
- *Ben, le pass trabool, c'est du service public !*
- ***Oui ?***
- *C'est-à-dire que ça propose d'avoir accès à un service public de manière beaucoup plus fluide.*
- ***Oui. D'accord. OK.***
- *(Silence).*
- ***D'accord. Là, c'est une question ouverte, il n'y a pas de bonne réponse ! Moi, mon travail, c'est de voir comment s'incarne la notion de service public...***
- *OK. »*

2. 2. 3 : Présentation de la méthodologie et de la « philosophie » des actions de design observées

Comme nous l'avons expliqué déjà à plusieurs reprises, notre préoccupation première a été d'établir, de valider empiriquement, l'existence *réelle* de pratiques de design de services publics inspirées du design thinking. Il fallait donc, pour cela, établir déjà la connaissance des principes du design thinking chez nos interlocuteurs. Notre préoccupation seconde a ensuite été d'analyser les pratiques de design des organisations observées, au final dans quatre cas différents (1 pour DETEA, 3 pour le Tuba). Pour atteindre ces deux objectifs, nous avons recouru à des observations (présence à la conférence de présentation du projet MesInfos) et à des entretiens, et aux informations fournies par les sites des organisations observées, et des sites de partenaires.

S'agissant de la question de l'effectivité des connaissances en design thinking, nous allons présenter tout d'abord ce que nous avons constaté au niveau de l'agence DETEA, puis ce que nous avons constaté au niveau du TUBA.

Tout d'abord, l'agence DETEA est composée exclusivement de designers issus d'écoles de design industriel. Le designer interrogé par nous est ainsi issu de l'ESCI, Ecole Supérieure de Création Industrielle¹⁰⁵. La référence à Tim Brown et à IDEO ne lui est en aucun cas inconnue¹⁰⁶, même s'il n'en fait pas une source exclusive d'inspiration :

- ***Donc, les références intellectuelles qui vous ont marqué, à l'époque ?***

Il y a un truc qui nous a tous fait beaucoup de bien, à tous, même si c'était parfois des influences indirectes, en fait du côté Anglo-Saxons le design des politiques publiques, (...), ça se pratiquait déjà depuis un petit moment en fait. Il y a eu des contacts, des workshops, des choses comme ça, qui se sont faits avec des agences publiques (ou privées qui travaillaient avec le public), en Angleterre notamment. Et puis il y a des grosses agences américaines aussi, comme IDEO, qui font du design global aussi depuis longtemps.

- ***Derrière IDEO, il y a donc Tim Brown, etc ?***

Voilà, mais pas forcément des influences très directes... Après, l'influence anglaise elle a été un peu plus directe parce que j'ai croisé à l'ENSI ces gens-là, et puis que notamment Romain, quand il était à la 27^{ème} région, il y a toujours eu des partenariats avec plein d'institutions et de labos d'innovation publique, un peu partout en Europe, ça a été une influence un peu constante, oui. (...) Il y avait un truc qui s'appelait RED, par exemple, mais si vous allez sur le site de la 27^{ème} région vous avez tous les labos d'innovation publique, un peu partout en Europe d'ailleurs, parce qu'il n'y en a pas qu'en Angleterre, loin de là, c'est quelque chose qui s'est bien développé.¹⁰⁷

Par ailleurs, la référence à l'empathie¹⁰⁸ et à la co-création est spontanée et fait l'objet de longs développements :

- ***Par rapport à ça, quels sont les ancrages ? On a l'impression qu'il y a une dynamique locale, puisque « 27^{ème} région, il y a un lien avec les régions, et qu'au niveau de l'Etat central, ça ne bouge pas trop. Quel est votre sentiment par rapport à ça ?***

Il faudrait demander directement à la 27^{ème} région pour une analyse (...), mais oui, il y a un peu, pour ce que j'en entends, pour ce que j'aperçois, l'impression qu'avec l'Etat c'est beaucoup plus compliqué. Non seulement c'est une machine beaucoup plus grosse, (...), et avec l'Etat d'autant plus, il y a des jeux de pouvoirs au sein de l'institution, au sein de la hiérarchie, qui font que « faire confiance à des collègues qui sont en dessous », « faire confiance aux usagers, aux habitants », c'est pas facile, pour plein de gens, et il y a même des gens qui n'ont pas trop intérêt à ce que ça se fasse, en tout cas avec le modèle qu'ils ont en tête. (...) A un moment donné, travailler comme nous on travaille, ça demande d'aller voir ce qui se passe du côté des usagers. Alors, le premier niveau, c'est déjà de l'observation et de

¹⁰⁵ Point 1 de notre définition du « design thinking ».

¹⁰⁶ Point 2 de notre définition du « design thinking »

¹⁰⁷ Entretien du 2 juillet 2018.

¹⁰⁸ Point 3 de notre définition du « design thinking ».

l'écoute, c'est vraiment le minimum qu'on puisse faire, c'est-à-dire que pour faire vraiment un service qui rende un service aux gens, si on ne va pas voir ces gens-là pour voir comment ils vivent, comment ils se débrouillent sans, ou ce qu'ils peuvent projeter, ou ce qu'ils peuvent ressentir, si on ne fait pas ça, on passe à côté de la plaque à coup sûr, quasiment. Et après, le deuxième niveau, c'est que parfois ça peut être intéressant de les impliquer dans la conception des choses, et le 3^{ème} niveau, c'est peut-être de les impliquer dans les décisions. Voilà, moi je ne suis pas forcément pour aller jusqu'au 3^{ème} niveau systématiquement, loin de là, mais en tout cas le 1^{er} niveau, pour moi, c'est normal ! Et quand on n'est pas habitué à cela ou qu'on n'a pas ce fonctionnement-là, c'est-à-dire travailler, déjà, avec les gens, sur le terrain... Mais après, c'est vrai qu'on a cette culture-là ou qu'on l'a pas ! Moi, si on me demandait de travailler hors sol, c'est vrai que j'y arriverais pas, je serais bien embêté, et je serais incompetent. »

En outre, la référence à une pensée intentionnellement « divergente » est pointée, là encore spontanément. Et, de surcroît, l'intention disruptive, l'intention d'aller vers des innovations de rupture est explicite :

« Au-delà de ça, on est des créatifs, c'est à dire qu'on est les designers, c'est notre rôle d'être en charge de la conception, à un moment donné on ne peut pas tout demander à des usagers. Les usagers, ils vont pouvoir nous parler de leur quotidien, c'est eux les experts de leur quotidien, ça, on ne peut pas le leur enlever, (incompréhensible), après, leur demander de jouer le rôle d'un designer, d'un sociologue, d'un ingénieur, ça a ses limites ! Je ne vais pas ressortir la vieille phrase de Ford qui disait : si j'avais demandé à un de mes clients ce qu'il voulait, il m'aurait dit « un cheval plus rapide », mais il y a un peu de ça !

L'idée de faisabilité et de désirabilité sont également présentes (l'idée de faisabilité, par l'intermédiaire du prototypage) lorsqu'il s'agit de décrire son travail :

« Une fois qu'on a cette projection-là, c'est intéressant de la soumettre aux gens, cela fait aussi partie de notre boulot, c'est-à-dire amener les gens à se projeter, les aider à se projeter dans le futur, pour qu'ils puissent réagir, et ça c'est hyper important aussi, de les faire réagir, de les provoquer, on apprend encore plein de choses, et ça permet d'ajuster encore les propositions, et encore de manière plus fine, beaucoup plus radicale aussi, et pas de contenter de faire un peu mieux qu'avant, de faire différemment. »¹⁰⁹ (...)

- ***Donc ce qui se passe, au démarrage¹¹⁰, c'est une résidence en 2012, c'est ça ?***

Voilà. (...) En gros, il y a 3 semaines, 3 fois une semaine. La première semaine, elle est vraiment dédiée à comprendre le territoire, comprendre le contexte, donc c'est plein d'entretiens, c'est plein de temps de regroupements, c'est constituer une espèce de QG, c'est délimiter les contours un peu aussi, et problématiser. La deuxième semaine, c'est vraiment commencer à se projeter, formuler des hypothèses, et les tester. Puis la dernière semaine, c'est se projeter sur le futur équipement, et le passage de relai vers le chef de projet qui sera le directeur de la médiathèque, et comment il travaille avec l'architecte. (...) Ce qui était

¹⁰⁹ Idem.

¹¹⁰ Au démarrage d'un projet de médiathèque, à Lezoux.

vraiment intéressant et qu'a retenu le futur directeur... (...). Ce qu'il avait bien aimé aussi, pendant la résidence, c'était le fait de tester, d'expérimenter des choses, de commencer à petite échelle, avec les moyens du bord, c'était d'aller voir les gens. En fait il savait qu'il allait avoir un peu de temps avant (pendant ?) les travaux, et il s'était dit très bien, ce temps de travaux, faut que je le mette à profit pour aller chercher des usagers que je ne serais pas allé voir ou que je n'irai jamais voir une fois que j'aurai un équipement flambant neuf à faire tourner.

- **Donc, d'une certaine manière, il a aussi appris une démarche de votre part, la démarche qui consiste à aller voir la population, à faire des entretiens, etc, pour approfondir un peu sa réflexion ?**

Oui, et puis surtout à poser des questions et à les mettre dans la rue. C'est-à-dire qu'on a beaucoup fonctionné comme ça, en sortant nos chaises sur les trottoirs, en prototypant une espèce de cabine de téléchargement 24/24, en la mettant dans la rue et en regardant ce qui se passe, en essayant des services ou c'est une médiathèque qui vient chez vous et pas vous qui venez dans un point lecture ouvert deux heures par semaine, à un horaire qui ne vous convient pas... Lui, c'était ça qu'il avait envie de continuer, alors sur les sujets qu'on avait déjà déblayés, mais aussi sur d'autres sujets qu'il avait en tête ou qui allaient émerger au fil du temps »¹¹¹

« (...) je crois qu'il faut qu'on assume notre rôle d'agent créatif. Je vois trop de jeunes designers qui pensent que toutes les solutions et toutes les bonnes idées vont venir directement des gens, juste parce qu'on leur demande, mais si on demande à quelqu'un : « c'est quoi l'accueil de la CAF dans dix ans ? », mais ils n'en savent rien, ils ne sont pas concernés. Ils sont capables de vous dire ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas maintenant, mais se projeter comme ça, c'est comme si on nous demandait à nous « c'est quoi la prochaine capsule pour aller sur mars ?! ». Je n'en sais rien, ce n'est pas mon quotidien ! (...) On peut en discuter, par contre, et là les idées des gens sont hyper intéressantes, la manière dont ils perçoivent les choses aussi, elle est hyper intéressante, elle est hyper inspirante, et à un moment donné il faut transformer ça en projection désirable, ça c'est notre boulot. »¹¹²

L'idée de désirabilité sous-tend également l'accent qui est mis sur le développement des usages (en l'occurrence, par un indicateur de fréquentation) qui a accompagné le design d'un nouvel équipement public (même si le designer n'attribue pas ce résultat à sa seule action) :

« Je pense que au bout de quelques mois ils avaient déjà les 20-25 % de population qui avaient déjà pris leur carte à la médiathèque, alors qu'en général on plafonne souvent à 18. »¹¹³ « C'est aussi pour ça que Lezoux ça a bien marché et c'est bien dimensionné, c'est parce que c'était une commune où il n'y avait pas grand-chose culturellement, jusqu'à

¹¹¹ Entretien du 4 juillet 2018.

¹¹² Entretien du 2 juillet 2018.

¹¹³ Entretien du 4 juillet.

présent toutes les infrastructures et même toutes les initiatives associatives et citoyennes étaient dimensionnées pour une commune toute petite à la base, et qui là a tendance à recevoir un paquet d'habitants chaque année.

- ***Donc, une problématique de pénurie d'équipement par rapport à une population en expansion ?***

C'est ça, si ça marche aussi bien, (incompréhensible), si les gens font la queue 10 minutes avant l'ouverture, c'est pour ça, c'est qu'il y avait une demande, et une demande qui a enflé en plus entre le moment où la 27^{ème} région et nous avons travaillé et l'ouverture, et puis j'imagine que ça ne va faire qu'augmenter (...). »¹¹⁴

Pour finir, on peut ajouter que le designer interrogé connaît la notion d'itération, même s'il reconnaît qu'il ne dispose pas toujours dans son travail du temps nécessaire pour de vrais itérations, et renvoie à ce propos à l'idée d'améliorations successives des résultats du design au fil du temps.

Concernant le Tuba, nous avons pu vérifier également auprès de deux intervenants importants dans trois projets ayant une forte composante publique (Le « pass trabool, le « R challenge » et le Challenge « mobilités »)¹¹⁵, leur connaissance effective du « design thinking ».

Ainsi, la psychologue sociale chargée des panels et des test maîtrise l'idée des trois phases (inspiration, idéation et implémentation), ainsi que l'idée de prototypage (et donc de faisabilité) et l'idée d'itération, qui est évoquée spontanément (cette psychologue a appris la démarche design lors d'un emploi précédent, et elle a validé un MOOC à ce propos)¹¹⁶. Elle définit par ailleurs le design comme « centré humain », ce qui renvoie selon elle aux dimensions de l'adaptation à la fonction, de l'adaptation aux besoins, et de l'acceptabilité sociale¹¹⁷. Le designer, quant à lui, assume la dimension créative de son travail (et l'idée de pensée divergente), et insiste sur l'empathie et le prototypage¹¹⁸.

Assez logiquement, les pratiques professionnelles sur les différents projets sur lesquels les personnes interrogées ont travaillé et dont nous avons eu connaissance, à DETEA et au Tuba, sont globalement en ligne avec la description qu'ils font « dans l'absolu » de leur travail¹¹⁹. Nous sommes à même de le dire, car nous avons pu avoir accès (par différentes sources, dont les sites institutionnels de DETEA et du Tuba, et les entretiens que nous avons menés) à une description assez précise des actions engagées sur quelques projets sur lesquels nous avons cherché à approfondir nos constats, et aux résultats de ces actions.

¹¹⁴ Entretien du 2 juillet.

¹¹⁵ Voir plus loin, pour le détail des projets évoqués.

¹¹⁶ Entretien avec Marie-Amandine Vermillon du 22 juillet 2018.

¹¹⁷ Les propos de l'interlocutrice sont explicites sur ce point.

¹¹⁸ Entretien avec Martin Cahen du 31 juillet 2018.

¹¹⁹ Globalement, car, nous y reviendrons, un projet ne comporte qu'une phase d'observation préalable des usages très sommaire, le « challenge transport ».

S'agissant des pratiques de design de l'agence DETEA pour la médiathèque de Lezoux, projet sur lequel nous nous sommes penchés en priorité, quatre points nous semblent assez remarquables :

- 1) La prolongation d'une dynamique de co-création au-delà de l'intervention de l'équipe de design, pour des raisons imprévues d'ailleurs, ce qui a pu contribuer à créer un engouement de type « communautaire » autour du projet ;
- 2) La mise en place précoce d'un « plan des usages », qui semble avoir été très utile par la suite ;
- 3) Une tendance à considérer la représentativité des personnes intervenant dans la co-création comme un problème secondaire (qui semble toutefois ne pas avoir été trop pénalisante pour le succès de l'équipement) ;
- 4) La relative faiblesse de la réflexion en terme d'accès accrue à la culture « légitime », ce qui signifie aussi que l'idée de démocratiser la culture légitime est considéré comme un objectif secondaire.

Illustrons si nécessaire les points 1 et 2, déjà mentionnés rapidement :

- ***Et après, quelle est votre intervention dans la suite du projet ?***

Après les 3 semaines, il y a quand même une journée de bilan, qui se fait plusieurs mois plus tard, et après, nous, ça se termine un petit peu, on va dire. Après, on est régulièrement conviés pour participer à des tables rondes, pour présenter le projet, en conférences etc., mais après notre intervention elle est terminée.

Par contre, ce qui n'est pas terminé, c'est le projet de Lezoux, et ça c'était vraiment chouette de pouvoir le suivre même si c'était parfois un peu de loin. J'ai trouvé ça passionnant. Ce qui était vraiment intéressant et qu'a retenu le futur directeur... il a été nommé entre la deuxième et la troisième semaine, ce qui est bien parce qu'on a pu vraiment travailler avec lui, sur ses besoins, et lui son besoin c'était « je sais pas vraiment travailler avec un architecte, je sais pas lire des plans, mais je suis sûr d'avoir des trucs à lui transmettre, mais je sais pas comment lui transmettre, et j'aimerais qu'on puisse se comprendre et qu'on ait une espèce de document commun sur lequel on puisse discuter. Donc on avait travaillé sur un plan des usages, c'est pas un plan d'architecte, ça ne décrit pas les espaces, des volumes, des distances, c'est plutôt un plan qui décrit la vie à l'intérieur de la médiathèque, qu'est-ce qu'on y fait. C'est ça qui était important pour lui, et c'est ça qui lui a permis de dialoguer avec l'architecte. Ce qu'il avait bien aimé aussi, pendant la résidence, c'était le fait de tester, d'expérimenter des choses, de commencer à petite échelle, avec les moyens du bord, c'était d'aller voir les gens. En fait il savait qu'il allait avoir un peu de temps avant (pendant ?) les travaux, et il s'était dit très bien, ce temps de travaux, faut que je le mette à profit pour aller chercher des usagers que je ne serais pas allé voir ou que je n'irai jamais voir une fois que j'aurai un équipement flambant neuf à faire tourner.

- ***Donc, d'une certaine manière, il a aussi appris une démarche de votre part, la démarche qui consiste à aller voir la population, à faire des entretiens, etc, pour approfondir un peu sa réflexion ?***

Oui, et puis surtout à poser des questions et à les mettre dans la rue. C'est-à-dire qu'on a beaucoup fonctionné comme ça, en sortant nos chaises sur les trottoirs, en prototypant une espèce de cabine de téléchargement 24/24, en la mettant dans la rue et en regardant ce qui se passe, en essayant des services ou c'est une médiathèque qui vient chez vous et pas vous qui venez dans un point lecture ouvert deux heures par semaine, à un horaire qui ne vous convient pas... Lui, c'était ça qu'il avait envie de continuer, alors sur les sujets qu'on avait déjà déblayés, mais aussi sur d'autres sujets qu'il avait en tête ou qui allaient émerger au fil du temps. Ce qui était compliqué pour lui (mais qui en même temps a été une vraie chance), c'est que les travaux ont duré très très longtemps. En fait on est sur une ville où il y a des fours en céramique de l'époque romaine, donc du coup il y a eu des fouilles archéologiques, du coup l'ouverture s'est faite 4 ans après. C'est ça qui est génial, c'est que pendant 4 ans il a pu constituer une équipe, constituer même le tout début du fond avec des livres qui ont été écrits et faits par des habitants, aller voir des gens, abonner des gens, en fait quand la bibliothèque a ouverte, ils avaient déjà plus de 600 abonnés, et je pense que au bout de quelques mois ils avaient déjà les 20-25 % de population qui avaient déjà pris leur carte à la médiathèque, alors qu'en général on plafonne souvent à 18. Donc ils ont fait vivre la médiathèque, c'était un peu ça l'idée : « c'est pas parce que la médiathèque n'est pas encore sortie de terre qu'elle n'existe pas ».

Et c'était chouette, parce qu'ils ont fait plein de « temps » sur les marchés, tous les travaux ils ont fait intervenir l'administrateur pour observer et faire ? Les travaux, ça a été édité sous forme d'un livre, bref, tout un tas d'actions ont été menées, qui ont donné vraiment envie aux gens d'être actifs et d'être participants à ce projet de médiathèque¹²⁰.

Concernant le point 3, on peut citer le passage suivant :

- ***Et concrètement, lorsque vous faites votre résidence, est-ce que vous avez le souci d'une représentativité de la population, ou finalement c'est un échange un peu spontané qui se passe ?***

Oui et non, en fait, c'est-à-dire que ce qui nous intéresse, c'est pas la quantité, c'est pas de faire des statistiques, c'est plutôt d'aller voir un peu les usages et les pratiques divergentes, d'aller voir un peu les extrêmes, quelque part. Ce qui nous intéresse, c'était d'aller voir les gens qui ne lisent pas du tout, et des gens qui sont des passionnés. C'est dans ce grand écart là qu'il se passe des choses intéressantes, parce que s'il on va voir la moyenne des gens (...) on ne va rien apprendre de très intéressant. Certes, c'est la majorité des gens, c'est la réalité, et il faut en avoir conscience, mais par contre ce n'est pas ça qui permet d'innover, de réfléchir autrement, de faire un pas de côté, et de se projeter vers l'avenir.

¹²⁰ Entretien avec Adrien Demay, designer, le 4 juillet 2018.

- ***Et comment vous contactez les gens ? Parce que vous m'avez dit, on va dans la rue, en allant dans la rue on n'arrive pas à toucher tout le monde !***

Déjà, là, on avait mis en place un QG, dès le début, c'était l'office du tourisme (qui n'est ouvert qu'à la haute saison), donc on travaillait là-dedans, on exposait les résultats de nos travaux, de nos idées, et on organisait des soirées aussi, donc il y avait des affiches un peu partout en ville pour dire, « ce soir, c'est le premier soir, on a besoin de se faire une culture commune, il y a dix personnes qui vont présenter un projet ou une médiathèque qui a changé leur vision sur la lecture publique, il vont présenter ça en moins de 10 min, donc il va y avoir une dizaine d'initiatives, de projets, d'une médiathèque intéressante. Ou, la deuxième semaine : « voilà les idées, les hypothèses qu'on a, on aurait bien aimé les transformer en expérimentations, si ça vous intéresse et que vous souhaitez vous impliquer dedans, ne serait-ce que pour fabriquer ou mettre en place, animer ce truc, ben voilà. Ça c'est fait un peu comme ça, puis après c'est des rencontres, on va voir des acteurs un peu incontournables, on va voir les petites bibliothèques, on profite d'un « coup » dans un bar pour discuter avec les gens, au resto, toutes les occasions sont bonnes en fait !

- ***D'accord, parce que l'impression que j'avais, c'est que même si vous maintenez la porte ouverte, et même si vous dites « on vous invite à venir discuter de la bibliothèque », a priori vous allez toucher surtout des lecteurs ! Les non-lecteurs, à mon avis, son plus difficiles à toucher que les autres...***
- *Tout à fait.*
- ***Donc après, ça se fait de manière informelle, dans les bars ou quelque chose comme ça.***
- *En partie. Il y a des acteurs qu'on a repéré au préalable, il y a des temps de travail collectif, où on fait des petits ateliers, des petits exercices, autour d'un pot, on avait aussi une présidente de communauté de communes, une agricultrice qui ne dormait pas beaucoup, et qui nous faisait des soupes, des machins, des trucs, enfin c'était hyper convivial en fait. Vraiment une chouette ambiance, à la fois de travail, et aussi pour les gens qui venaient, et qui avaient envie de s'impliquer, qui étaient curieux, qui posaient des questions ou qui n'étaient pas forcément pour mettre autant d'argent dans une médiathèque, du coup il y avait un cadre agréable pour pouvoir débattre et parler de tout ça.*
- ***Et en terme de classes d'âge, parce j'ai vu que vous avez mis en place un espace vidéo, je crois, à l'intérieur de la médiathèque, en terme de classes d'âge, comment est-ce que vous êtes allés vers les plus jeunes ?***
- *On a profité des gens qu'on a rencontré qui avaient de jeunes enfants, on est allé faire un tour au collège, on avait pas mal de relations aussi avec le documentaliste du*

CDI, et puis on avait organisé aussi la deuxième semaine... on se posait la question des jeux vidéo. »¹²¹

Concernant le point 4, justement, le passage qui suit de l'entretien reflète plus la crainte de déplaire en consacrant de l'argent à une partie non-conventionnelle de la culture, que le désir de diffuser la « culture légitime » :

« En 2011, les jeux vidéo commençaient à être un peu intégrés dans certaines médiathèques, commençaient un peu à être considérés comme un média culturel auquel on attachait un peu d'importance, on s'était posés la question : « à Lezoux, est-ce que ça va être bien pris, si on met une collection de jeux vidéo, est-ce que ça ne va pas choquer ? ». Donc on avait fait des affiches, donc on avait proposé à des enfants : « venez ce soir, amenez vos parents à un tournoi de jeux vidéo, prenez-les par la main (rire), et puis on avait invité quelqu'un, un jeune homme qui était concepteur de jeux vidéo, enfin un graphiste à la base, du coup c'était intéressant, on avait commencé par une présentation de son travail, on lui avait demandé de faire un petit historique de Supermario 4 parce que c'était le jeu sur lequel on allait jouer, et en fait on s'est très vite aperçu que (peut-être parce que c'étaient les parents un peu fans qui étaient venus) grosso modo, les parents avaient entre 30 et 40 ans et c'étaient que des gens qui avaient joué aux jeux vidéo, aux premiers jeux vidéo, et qu'en fait ça ne les choquait, juste, pas du tout ! Donc on était un peu bêtes, et en même temps contents (...). Mais voilà, c'est important de faire des tests, juste pour se rendre compte que là où on pense qu'il y a des freins, il n'y en a pas forcément non plus. Faut foncer, quoi.

- ***Et inversement, est-ce qu'il y a eu l'idée de, je ne sais pas, de faire des trucs en direction de, je ne sais pas, l'opéra, la musique classique, ou quelque chose comme ça ? Est-ce que ce sont des choses qui ont émergé, ou pas ?***
- *Disons que... une des hypothèses qui avaient émergé était que « bon, on est à Lezoux, mais pourquoi on ne profiterait pas, avec les technologies que l'on a aujourd'hui, d'un concert, effectivement, à l'Opéra, d'une conférence qui a lieu à Paris mais qui est vachement intéressante ? », donc de faire de la retransmission, et donc très vite le besoin d'avoir une espèce de salle qui allierait à la fois une scène (parce qu'il y a besoin de ça à Lezoux) mais peut-être aussi un lieu pour faire un peu de cinéma, ou de retransmission de conférences, de concerts, ça devenait hyper important.*
- ***D'accord, parce qu'il n'y a pas de salle de spectacles du tout, à Lezoux, en fait ?***
- *Je crois qu'il y a une petite salle, mais c'est une salle des fêtes, et ce n'est pas forcément équipé pour ça, alors qu'une médiathèque a intérêt à, enfin ça peut être son rôle... et puis, il se passe des choses dans d'autres médiathèques, à Clermont, à Paris, il y a des médiathèques universitaires, c'est peut-être pas très compliqué d'avoir un*

¹²¹ Idem.

réseau de médiathèques qui propose un programme et qui propose de le voir à distance, en temps réel peut-être même.

- ***D'où l'auditorium ?***

- *C'était une des hypothèses qui faisait converger vers l'idée de l'auditorium. »*

On note aussi, au passage, le caractère « ouvert » voire « indéterminé » du projet, avec au final la construction d'un auditorium qui n'était pas forcément programmé au départ.

Concernant le Tuba, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur la démarche pratiquée lors de trois projets, le « Pass Trabool », le « Challenge transport » et le « R Challenge ».

Présentons rapidement les caractéristiques de ces trois projets.

Le « Pass Trabool » est un projet de carte d'abonnement/paiement multiservices destiné à favoriser l'accès à des services divers de la métropole de Lyon (bibliothèques – musées – piscines – transports...) ainsi qu'à des services privés.

Le design de cette carte repose donc beaucoup sur la définition de normes techniques identiques dans les différents lieux d'usage, ce qui n'est pas sans poser des problèmes conséquents. On peut dire que, sur ce projet qui est clairement d'intérêt public (puisqu'il permet, en théorie au moins, de simplifier l'accès à des services publics), la phase d'idéation a été faible, mais que la phase de réalisation de prototypes s'avère délicate, aux dires mêmes des participants (même si un premier prototype a pu être réalisé).

Le « Challenge transport » est un projet mené dans le cadre d'un partenariat public-privé qui implique la métropole de Lyon, mais aussi de nombreuses entreprises de transport. L'accent est mis sur l'expérience utilisateur, notion de marketing à la base, mais qui peut renvoyer plus largement à une notion de « qualité de service ». ¹²² On observe deux caractéristiques de la démarche :

- Son débouché est indéterminé, ouvert, même si « améliorer l'expérience voyageur » est une ligne directrice » ;

- Lors du démarrage du projet, les utilisateurs n'ont pas été consultés (il y a eu, simplement, une petite session d'« observation des comportements »), ils ne le seront que dans la phase de test de prototypes. ¹²³

¹²² Pour une présentation complète de tout le processus de design du challenge mobilité, voir <http://www.tuba-lyon.com/retour-sur-le-challenge-transport/>

¹²³ « Là, en fait, on avait deux de nos partenaires qui souhaitaient travailler sur l'expérience voyageur. Avec eux on a identifié des thématiques plus précises et ensuite, pendant deux semaines on a fait travailler ensemble à la fois des personnes qui travaillent dans ces grandes entreprises, des agents de la métropole de Lyon, des designers, des makers, des développeurs, des psychologues sociaux. Pendant deux semaines, ils ont travaillé ensemble et à la fin de ces deux semaines, on est passé d'une problématique à un prototype fonctionnel. Avec, là, toute une démarche tendance sprint de deux semaines. Au début, on explore les enjeux, on fait émerger des

Ce projet en est au même stade que le projet « Pass Trabool », les prototypes réalisés doivent être testés.

Le « R Challenge », nous l'avons déjà dit, concerne les questions de pollution, avec l'idée de faire apparaître et de développer de nouvelles activités économiques (qui feraient l'objet d'une exploitation marchande, éventuellement sous la forme d'une réponse à des procédures de marchés publics) autour de cette question.¹²⁴ Ce projet en est encore à la phase d'idéation, et de sélection de start-up et autres entreprises pouvant être accompagnées, et la population du Grand Lyon n'a pour l'instant été consultée que par l'intermédiaire de conseils de quartiers et d'associations d'habitants¹²⁵. Là aussi, le débouché des actions menées semble très ouvert.

Par ailleurs, sur la question de la représentativité des usagers consultés (en général) lors des projets, Marie-Amandine Vermillon, responsable de cette question au Tuba, reconnaît que les panels ne sont pas toujours parfaitement représentatifs (recours, notamment, au volontariat)¹²⁶, même si la réflexion sur ce point semble plus aboutie qu'à DETEA et que les moyens humains et financiers¹²⁷ disponibles pour construire des échantillons représentatifs de la population sont tout autres que ceux dont dispose DETEA.¹²⁸

idées, on scénarise ces idées, on prototype ces idées, et dans l'idéal ce serait maintenant d'aller expérimenter ces idées là et itérer après sur les prototypes. (...) Il y avait l'intermodalité, avec notamment éviter, en tout cas rendre plus plaisantes, les ruptures de charge (...), parfois il y a un laps de temps important, où ça peut être compliqué, donc ça peut être « Comment on remplace le temps subi en temps plaisir ? » (...) Le vécu serait plus positif. Il y avait, sur le lien social : « comment on peut permettre de favoriser du lien au sein d'un même moyen de transport ? » ; ou plus largement que des personnes s'entraident sur un réseau, par exemple...

Il y avait une thématique plus orientée sur les technologies, cela s'appelait « réalités mixtes au service du territoire ». Ou, comment on peut mettre des nouvelles technologies au service de la valorisation du patrimoine, avec au début, des idées « est-ce qu'on ne peut pas faire apparaître des paysages sur les vitres d'un transport en commun (...) ? » Source : entretien avec Marie-Amandine Vermillon, psychologue en charge des tests et des panels, 5 juillet 2018.

¹²⁴ on accompagne la métropole pour identifier différents porteurs de projets pouvant répondre aux enjeux de la qualité de l'air sur le territoire, pour sensibiliser à la qualité de l'air, prévenir, ou au contraire être plus dans le curatif. Toute une démarche de design a été mise en œuvre pour pouvoir identifier des territoires qui pourraient accueillir des porteurs de projets. Pour voir si leurs démarches (*celles des porteurs de projets*) permettent de répondre à des enjeux autour de la qualité de l'air. » (Source : Idem).

¹²⁵ « C'est un projet qui a démarré il y a un an, parce qu'il y a plusieurs étapes dans une démarche qui est faite pour impliquer plusieurs parties prenantes, la Métropole, Air Rhone-Alpes, des grandes entreprises, des associations d'habitants, des conseils de quartier, des chercheurs, le Tuba, l'agence Noda (*autre agence de design*). C'est un projet sur du long terme, et avant il y avait tout une phase d'identification des problématiques, d'identification de territoires pour expérimenter des solutions, identification de porteurs de solutions, et maintenant cela (*l'étape suivante*) va être de déployer ces solutions, voir si elles ont un impact ou pas sur les territoires. Avec des territoires qui sont très hétérogènes, la confluence, Villeurbanne, il y aura même peut-être Vaulx-en-Velin, il y a aussi le campus de la Doua (...). Le R Challenge est financé par la métropole de Lyon, c'est le service public qui s'appuie sur des acteurs privés (...) et l'agence régionale de la qualité de l'air, et la caisse des dépôts. » (Source : idem).

¹²⁶ Entretien du 22 juillet 2018.

¹²⁷ Ainsi que la ressource temporelle qui va avec.

¹²⁸ Entretien du 22 juillet 2018.

2.2.4 : Analyse des résultats des actions de design observées

S'agissant de la médiathèque de Lezoux, « dessinée » par DETEA, il est assez aisé d'énoncer quelques-unes des caractéristiques du produit (service) obtenu, sachant que le projet est achevé et l'équipement mis en service.

La médiathèque de Lezoux apparaît comme innovante au sens où elle offre des services qui ne sont pas fréquemment présents dans beaucoup de médiathèques. Ainsi, elle comprend un fab lab, avec une imprimante 3 D, un espace dédié aux jeux vidéo, avec des ordinateurs spécialement équipés pour cette fonction, un auditorium de 80 places, une cabine de téléchargement de documents numériques accessible même lorsque la médiathèque est fermée, et enfin des espaces intérieurs modulables en fonction des activités et de la vie de la médiathèque¹²⁹. La vie communautaire autour de la médiathèque est particulièrement soignée avec, au-delà d'animations selon les différentes thématiques de la médiathèque menées par les bibliothécaires, un programme d'échange de compétences entre usagers appelé « la médiathèque dont vous êtes le héros », qui présente, entre autres, des savoirs pratiques (cuisine, par exemple).

On peut parler peut-être d'une innovation de rupture, au sens où la médiathèque se veut un « tiers lieu », un lieu d'échange horizontal convivial multi-usages. La diversité même des fonctions surprend.

Le succès public est au rendez-vous, avec un taux d'inscription de 23 % au sein de la population, supérieur au taux moyen pour ce type d'équipements en France, qui est de 16 %.

Pour autant, un certain nombre d'orientations nous paraissent contestables :

- Quelle est la pertinence de créer un espace de jeux, quand la plupart des jeunes peuvent jouer à domicile, et que l'engouement spontané pour les jeux vidéo est déjà très fort ?
- L'idée de créer un petit auditorium, forcément coûteuse, est-elle pertinente dans la mesure où, tôt ou tard, compte tenu de la démographie du territoire, un équipement comparable mais de plus grande taille s'imposera ?
- Plus généralement, les actions menées en faveur de la « culture d'élite » représentée par l'Opéra, la musique classique, le Jazz, le Théâtre etc sont peu visibles, pour ne pas dire invisibles. Par conséquent, ne peut-on pas dire que toute ambition de démocratisation de la culture d'élite a été totalement abandonnée ?

Le design conduit ainsi à nos yeux à un équipement cher et appelé à être rapidement frappé d'obsolescence (l'auditorium), doté de fonctionnalités séduisantes, aguicheuses (l'espace jeu vidéo) mais peut-être inutiles (nous fréquentons personnellement souvent une

¹²⁹ Sources :

- Caisse des dépôts, sans date ;
- Ministère de la culture, sans date.

médiathèque dotée d'un espace jeu vidéo, où il n'y a de fait jamais personne), et peu tournée vers un objectif d'équité (la démocratisation de la culture d'élite) qui pourrait être l'objectif premier d'un tel équipement. Bref, un équipement « vendeur », « attractif », mais pas forcément bien conçu en termes financiers et politiques.

Certes, le processus de design a peut-être permis d'éviter des erreurs manifestes (par exemple, ne pas segmenter l'espace en fonction des usages et des catégories d'âges, ou se contenter de fonctions trop classiques), mais il ne se montre apparemment pas infaillible quant à l'application de principes forts du service public (éviter le gaspillage, mettre en place des équipements « utiles » et sources d' « équité sociale »).

Pour ce qui est des projets dont nous avons pu examiner le déroulement au Tuba, et qui sont inachevés, il nous semble qu'on peut formuler des remarques un peu similaires. Le projet d'harmonisation des systèmes informatiques contenu dans le « Pass Trabool » sera forcément coûteux, sans que ce coût supplémentaire corresponde à un service de bien meilleure qualité. Certes, on pourra payer son parking ou son entrée dans un musée avec la même carte... La belle affaire, semble-t-il, quand on peut déjà le faire avec sa carte bancaire ou son smartphone ! Certes, on n'aura pas besoin d'une carte de piscine et d'une carte de bibliothèque, mais tout le monde ne va pas à la piscine et à la bibliothèque, et tout le monde n'a pas un abonnement à la piscine, etc.

Le projet tournant autour de la mobilité par bus (« challenge transport ») comporte des intentions apparemment louables, susceptibles en tout cas d'améliorer la qualité de service, comme lorsqu'il s'agit de faciliter les échanges à l'intérieur du bus, ou de rendre les temps d'attente plus attractifs... Cependant, des cinq prototypes conceptuels résultant du processus de design, seul un semble véritablement intéressant.

Qu'on en juge par soi-même. Le projet « je suis le bus » repose sur le fait qu' « un outil conversationnel permet d'agrèger des contenus (histoires, anecdotes, bons plans, émotions etc) produits par les usagers. Le bus de 8h52 devient une capsule spatio-temporelle qui s'enrichit chaque jour de nouvelles histoires. Le bus de 8h56 formera de son côté une capsule différente. » Chaque horaire sur chaque ligne de bus engendre donc potentiellement un récit de son passé sensé favoriser la communication...¹³⁰ Le projet « sense and dive »¹³¹ repose sur « un dispositif d'écrans fixés au plafond du matériel roulant (bus, tram ou métro) sensible à la présence des voyageurs qui interagissent avec eux en touchant les barres de maintien ». Ce dispositif est supposé permettre une « amélioration du sentiment de bien-être » car « en amenant les passagers à regarder le plafond, l'impression de foule est diminuée, contribuant à améliorer l'impression de confort des passagers ». Ludique, peut-être, mais on reste sceptique sur le propos selon lequel on se sentira moins oppressé par la foule dans le bus en regardant le plafond... Le dispositif idéambule¹³², quant à lui, propose de meubler les temps d'attente en faisant communiquer le smartphone de l'utilisateur avec une borne interactive : « selon votre temps d'attente prévu (moins de 5min, moins de 10min, plus de 15min) elle vous propose 3 choix d'activités. Après sélection une fiche s'imprime avec une activité de découverte contextuelle et aléatoire dans un environnement proche : un lieu, un exercice éphémère, un concept original autour de l'arrêt TCL (action collective de documentation ou de

¹³⁰ <http://www.erasme.org/Je-suis-le-bus>

¹³¹ <http://www.erasme.org/Sense-Dive>

¹³² <http://www.erasme.org/Ideambule>

crowdsourcing par exemple) ? ». Un dispositif qui tombera sûrement en panne rapidement, ou ne sera pas alimenté en données... Le projet «Lieux-dits»¹³³ « propose des modules sur mesure qui permettront de créer des petits villages de services pour favoriser le lien social et l'appropriation des espaces par les usagers. On pourra trouver des services de restauration et d'alimentation, de culture et loisirs, de services à la personne, de points informations ou de points numériques (chargeur USB, points WiFi, etc). Les modules peuvent être combinés selon les besoins pour s'adapter aux différents espaces des réseaux de transports et aux besoins identifiés : espace d'entre-aide, espace de pause, village de services, etc. » Sauf que... cela existe déjà ! Seul à surnager dans l'océan d'idées à nos yeux, le « brise-glace »¹³⁴ est un « dispositif interactif multi-utilisateur qui incite les voyageurs en transit dans une gare, à engager une conversation entre eux en les fédérant autour d'énigmes simples. » Pourquoi pas, après tout ? La « gamification » est une valeur sûre, aujourd'hui, dans le monde des services privés, pour améliorer l'expérience. Alors, pourquoi pas dans un service public ?

On le voit, le projet propose cependant, en général, des dispositifs qui apparaissent coûteux (projections vidéos, bornes interactives), et peut-être surtout décalés par rapport aux attentes des usagers. Nous n'avons pas creusé ce point, mais il est probable que les attentes des usagers des transports publics résident peut-être et avant tout dans le développement des réseaux et l'augmentation des fréquences de passage des moyens de transport sur les lignes existantes... Et, au niveau du confort proprement dit, penser à la climatisation dans tous les transports publics (seuls les tramways et quelques bus sont climatisés à Lyon), compte tenu du réchauffement climatique, paraît une question prioritaire... Tous ces projets sont de fait discutés régulièrement, si l'on en croit la presse locale lyonnaise, mais certainement pas au sein du Tuba, et pas toujours par des dispositifs relevant de la co-création... Pour résumer, la co-création façon « living lab », telle que pratiquée ici, semble posséder des limites. Quant à savoir si les innovations proposées (on a vu que l'une des innovations n'était guère innovante) sont des innovations majeures ou mineures, on peut dire qu'elles ne modifient pas les principales caractéristiques (ou fonctionnalités) du service, et que, par conséquent, il s'agit probablement d'innovations mineures.

Le « R Challenge » tel que décrit par la psychologue sociale qui co-pilote le projet semble quant à lui souffrir d'un manque d'orientation précise. Nous l'avons dit, les objectifs sont selon elle de « sensibiliser à la qualité de l'air, prévenir, ou au contraire être plus dans le curatif ». On ne voit guère en quoi la population lyonnaise a besoin d'être sensibilisée à la qualité de l'air : quiconque a longé la vallée de la chimie au Sud de Lyon sait quelles sont les odeurs qui s'en dégagent et peut imaginer quels peuvent être les effets d'un vent de Sud rabattant ces odeurs sur la ville même de Lyon et les communes voisines membres de la métropole. La présence de nombreuses autoroutes à proximité de Lyon, et d'une autoroute qui traverse le centre-ville (l'A6/A7) est un fait également internationalement connu en Europe ! Quant à la curation, on ne voit absolument pas ce qui peut être possible, en dehors de la construction d'immeubles filtrant plus sévèrement l'air... et de politiques publiques actives visant la réduction de la pollution ! Sachant que la métropole de Lyon poursuit activement, en parallèle du « R Challenge », un programme pour conforter la présence de l'industrie

¹³³ <http://www.erasme.org/Lieux-dits>

¹³⁴ <http://www.erasme.org/Le-Brise-Glace>

chimique au Sud de Lyon¹³⁵, on doute que la démarche de design en cours ait un impact fort sur la politique de la métropole dans les années à venir... On imagine, à partir de là, qu'il s'agit davantage, avec le « R challenge », de « profiter » de la pollution lyonnaise (avantage comparatif certain) pour mener une action de « quasi-incubation » à destination de certaines start-up, ou d'accompagner des entreprises déjà bien établies dans la proposition de nouveaux services, que de mener une politique publique active contre la pollution.¹³⁶

2.2.5 : Synthèse quant aux liens de causalité possibles mis en lumière.

Compte tenu de la situation relativement concurrentielle dans laquelle se trouve l'agence DETEA et de sa spécialisation exclusive dans le design de services publics, la présence de compétences étendues en sciences politiques chez au moins un de ses membres paraît logique. Il y a même sans doute, au travers de la préoccupation pour l'intérêt général et l'utilisation très fréquente du terme « territoires » (« on travaille pour les territoires »), la volonté de « coller » aux préoccupations des maîtres d'ouvrage (élus locaux et/ou administrations locales). Les « professions de foi » ressemblent ici à des prestations marketing (nous voulons dire par là : d'autopromotion).¹³⁷ Concernant la difficulté manifestée par le designer interrogé à définir son rôle dans le design (hésitation entre un rôle théorique d'exécutant, « agent créatif », et de décisionnaire, « chef d'orchestre »), elle illustre la position ambiguë et peut-être trop puissante du designer : normalement, il n'est pas le dépositaire et l'interprète de la volonté générale, mais en pratique, son impact sur les propositions faites est non négligeable. Ainsi, alors que la commande initiale concernant la médiathèque de Lezoux était axée sur les usages du numériques, d'autres propositions ont émergé et se sont concrétisées, comme l'idée d'atelier multifonctions et l'idée d'auditorium. La conduite politique et budgétaire du projet apparaît ici peut-être insuffisante, dans la mesure où l'idée de « tiers-lieux » et d'auditorium n'étaient pas dans la commande initiale et ont engendré des coûts supplémentaires. Et, parallèlement, l'idée de diffusion plus large d'une culture légitime n'a pas forcément été endossée par un acteur du projet. On voit peut-être ici aussi les effets de l'idée de désirabilité du projet, additionnée à l'écoute sans réinterprétation des désirs de la population : nous l'avons dit, un auditorium, un espace jeux vidéo, sont de nature à augmenter la fréquentation du lieu, mais peut-être pas indispensables.

S'agissant des projets pilotés par le Tuba, on voit que les personnes qui en ont la charge (designer, responsable des tests et panels) n'ont pas une idée très claire du fait que les projets destinés à l'amélioration des services publics puissent éventuellement viser des objectifs distincts des projets destinés à des entreprises privées. Là encore, on peut penser que le cadre économique et organisationnel joue à plein. En effet, les personnels du Tuba doivent

¹³⁵ Voir les numéros du Progrès de Lyon des 15 juin 2018, 9 et 10 juillet 2018, et 29 et 30 août 2018.

¹³⁶ Le déclassement de l'autoroute A6/A7 pour la transformer en « boulevard urbain » au niveau de la traversée de Lyon a été demandé par la métropole de Lyon et accepté récemment. C'est, pour l'heure, la principale action de la Métropole de Lyon en faveur de la réduction de la pollution, avec l'extension d'une ligne de métro et la création « ex nihilo » d'une autre ligne, dont les études de faisabilité technique ne font que débiter.

¹³⁷ Difficile, en l'absence d'étude longitudinale, de savoir si les compétences évoquées sont récentes ou anciennes, il semble cependant probable que ces compétences n'aient pas été acquises au cours de la formation initiale, mais plutôt « sur le tas ».

passer sans arrêt de projets clairement destinés à satisfaire les besoins de la métropole, à d'autres projets centrés sur des entreprises. Le mot-clé le plus utilisé au Tuba dans les entretiens est ainsi le mot « partenaire », mot totalement polysémique qui peut désigner des apporteurs de capitaux, des donneurs d'ordre, la population, les chercheurs... La polyfonctionnalité du Tuba, liée à l'intervention conjointe de parties prenantes de statut très divers, semble créer un brouillage, une confusion, quant aux critères de « parfait achèvement » d'un projet. Dès lors, les critères « standard » du « design thinking » ne peuvent que s'imposer avec encore plus de force dans tous les projets. Le mot d'ordre devient, si l'on caricature un peu : « faisons de l'idéation, prototypes, testons, recherchons la désirabilité avant tout, peu importe le service à mettre en place »... On aboutit ainsi à des projets qui paraissent particulièrement « hors sol » (voir les projets du « challenge mobilité », voire assez peu susceptibles de créer véritablement une amélioration du bien-être pour la population (voir les décisions politiques contradictoires qui se font jour autour du « R challenge »).

Finalement, concernant le Tuba, la multifonctionnalité et le caractère collaboratif ont tendance à faire que cette organisation ne fait plus que mesurer la désirabilité de concepts, peu importe lesquels. Et sa fonction première de « terrain de jeu » pour entreprises, de renforcement de liens entre le territoire de la métropole de Lyon et des entreprises apparaît ainsi de manière encore plus évidente. Les actions qui sont menées dans le Tuba ne présentent ainsi, au final, qu'un « intérêt général » très relatif, tout au moins pour certains projets.

L'intervention de la métropole dans le Tuba, et au-delà dans beaucoup de projets du Tuba, apparaît bel et bien, comme nous l'avons déjà dit, comme une nouvelle forme de « politique industrielle » (servicielle, en l'occurrence) au niveau local.

Conclusion

La littérature existante nous a permis d'ébaucher un schéma explicatif relativement simple de la genèse de la pratique du « design thinking de services public » :

Dans un contexte de décentralisation, de désindustrialisation, d'« impératif participatif » (Blatrix) et de valorisation de l'innovation collaborative (Desmarchelier, Djellal, Gallouj, à paraître, Torfing, 2013) typiques des années 2000-2010 en France, des designers industriels se sont présentés fort à propos (pour eux, comme pour les élus locaux et les administrations publiques locales) comme des experts du management de projets innovants. Ils ont donc pu trouver pleinement à exercer leur pratique professionnelle, en transposant les principes aux services publics. Cette mutation s'est faite dans le cadre d'agences de design, ou, plus récemment, de « living labs », dont certains étaient institués par les collectivités locales elles-mêmes.

Notre enquête personnelle a cependant permis de compléter considérablement, quoique de manière fragile en ce qui concerne la validation empirique, un certain nombre d'autres points :

Tout d'abord, les designers de services publics que nous avons pu contacter¹³⁸ sont bien influencés précisément par les travaux de Brown, chantre du « design thinking » des années 2000. En ce sens, on peut bien parler de « design thinking de services publics »¹³⁹.

Ensuite, il paraît y avoir un intérêt notable pour la société à ce qu'ils soient responsables du design de service public, du fait de leur culture professionnelle même. Tout d'abord, les designers rencontrés semblent posséder des connaissances et des savoir-faire multiples qui les rendent aptes à exercer la fonction de « chef de projet innovant ». Ils parviennent, de fait, à faire aboutir des projets complexes et faisant intervenir de multiples partenaires. Mais surtout, la pratique de la co-création avec les usagers des services publics, passage obligé du « design thinking », que ce soit sous la forme d'une prise de contact initiale empathique ou sous la forme de tests de prototypes de services, fait la force du « design thinking » et constitue un progrès par rapport aux démarches antérieures : en effet, elle paraît permettre une meilleure connaissance des besoins des utilisateurs des services publics, et (cela découle de ce qui précède, mais aussi d'autres caractéristiques du « design thinking ») être une démarche favorable à la satisfaction des usagers, et donc un facteur possible de « création de valeur ».

Cependant, il nous semble également que l'adoption des designers industriels et de leurs pratiques ou de leurs préceptes¹⁴⁰ par l'« écosystème public » comporte également de nombreux risques, qu'il convient de ne pas sous-estimer.

¹³⁸ DETEA ne dessine quasiment que des services publics, le Tuba « dessine des services », sans exclusive.

¹³⁹ Il s'agit d'un raccourci dans l'expression, nous l'avons déjà dit.

¹⁴⁰ On peut imaginer que le design thinking soit pratiqué par d'autres que des designers industriels de formation.

Le premier risque provient d'un contrôle insuffisant de la part des commanditaires publics (hommes politiques ou administrations), ou d'orientations floues données par les commanditaires. Dans ce cas, en effet, le designer devient « tout-puissant » et ce sont ses normes professionnelles (caractéristiques du « design thinking », qui a été conçu dans l'univers marchand) qui viennent combler le « vide directionnel » correspondant à une commande politiquement floue. Dans ce cas, on obtient des services « plaisants », « clinquants » (d'aucuns diraient : démagogiques), mais plutôt coûteux et pas toujours doté d'utilité réelle.

Le deuxième risque provient d'une confusion entre les orientations habituelles du service privé et les orientations propres du service public. Cette confusion est, à nos yeux, particulièrement courante dans les « living labs », qui pratiquent une forme d'innovation qui fait intervenir une multitude de partenaires, dont, la plupart du temps, une forte proportion d'entreprises privées. Finalement, dans ce cas, on retrouve les mêmes conséquences que dans le cas précédent (à savoir, un impact de la culture professionnelle de designers, qui les pousse à favoriser la « désirabilité » des produits), mais d'une manière d'autant plus accentuée que le « business model » des living labs les pousse souvent dans le sens de la réalisation de services privés. En effet, soit ces living labs ont un financement purement privé, et se destinent à l'innovation marchande pour des entreprises (fonction de KIBS, Knowledge Intensive Business Services), soit ils sont soutenus par des collectivités publiques, mais dans une optique plus ou moins avouée d'incubation ou d'accélération, c'est-à-dire finalement une nouvelle forme de « politique industrielle », localisée.

Le troisième risque est le risque de se satisfaire d'une représentativité partielle des usagers impliqués lors des processus de design. Nous l'avons vu, l'idéal d'une consultation exhaustive du public, soit dans les phases initiales de compréhension des usages existants, soit dans les phases de tests des prototypes, n'est pas toujours atteint. Cela peut induire des problèmes dans l'atteinte d'objectif d'équité de traitement des usagers, les besoins de tous (et notamment des plus « nécessiteux », des plus « désaffiliés », n'étant pas toujours bien pris en compte).¹⁴¹

Enfin, le dernier risque, bien perçu par Caroline Forest (mais légèrement contrebalancé dans les faits, peut-être, par la pratique de la « pensée divergente »), est celui d'une innovation trop incrémentale. En effet, la question de l'acceptabilité sociale des innovations n'est travaillée que sous la forme de test de prototypes. Or, on pourrait penser que, dans certains cas, disposer d'une plus grande plage de temps pour « convertir » une population à une innovation (en faisant des actions longues de sensibilisation, d'apprentissage) peut permettre d'aller plus loin dans l'innovation. A cet égard, les pratiques d'un living lab comme le Tuba (qui maintient ses panels sur une durée variable, parfois inférieure à un an) sont peut-être moins efficace que la démarche suivie durant le design de la médiathèque de Lezoux, qui a été très long du fait d'un aléa archéologique.

¹⁴¹ Cela rejoint les préoccupations de la designer Véronique Lespinet-Najib, que nous avons cité en introduction pour sa critique d'un design « moyen » et « excluant » (Lespinet-Najib, 2017).

Au final, on comprend qu'il y a bien quelque anomalie à ce que des designers industriels formés pour exercer dans le secteur privé soient aujourd'hui en charge de programmes de design de services publics, dans la mesure où ils produisent, dans le secteur public, si l'on résume un peu brutalement, de l'« innovation clinquante » et plutôt incrémentale... comme ils ont si bien su le faire dans la Silicon Valley !¹⁴²

Nuançons immédiatement nos propos : dans le secteur hospitalier, on doute que l'intervention des designers industriels soit exclusivement orientée vers l'« innovation clinquante », sans quoi cela paraîtrait à l'évidence trop éloigné des besoins du secteur... même si aujourd'hui, on se montre très ouvert d'esprit lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de vie des patients.

On en vient cependant, dans la lignée de nos constats de terrain, à la conclusion suivante : si l'on voulait un design de services public plus propre à respecter les critères spécifiques des services publics (par exemple, le développement de formes d'équité, ou la diffusion d'une culture d'élite), et maintenir une génération d'innovation externalisée, il faudrait :

- 1) Eviter le design effectué par des « living labs », trop généralistes, et se tourner plutôt vers des agences spécialisées ;
- 2) Améliorer la formation des designers, en faisant en sorte qu'ils soient mieux formés aux spécificités du design de services public ;
- 3) Améliorer le contrôle financier et politique du design de services par les agences, afin d'éviter toute dérive des projets ;
- 4) Allonger les phases de design, pour favoriser l'appropriation par les publics cibles de formes plus exigeantes ou plus disruptives d'innovation ;
- 5) Améliorer la représentativité des usagers consultés lors des processus de design.

Peut-être aussi faudrait-il développer la culture d'innovation à l'intérieur même des services publics, afin de favoriser des innovations issues des services publics eux-mêmes, en complément de l'innovation externalisées. Ceci présenterait aussi sans doute, en effet, l'avantage de favoriser un dialogue plus abouti avec des intervenants extérieurs du champ de l'innovation. Ce qui, d'après certaines des personnes que nous avons interrogées, ne serait pas du luxe.

¹⁴² Dit autrement, on se retrouve avec « l'effet whaouh » comme Alpha et Oméga de l'innovation dans le secteur public. S'il s'agit de collecter l'impôt, on voit tout l'intérêt de la démarche, mais pas forcément dans tous les autres champs du service public !

Bibliographie :

Articles, chapitres de livres et restitutions de conférences :

- Barczak A., Hilal M., (2017), Quelle évolution de la présence des services publics en France ?, in Courcelle T., Fijalkow Y., Taullelle F. (2017), *Services publics et territoires, adaptations, innovations et réactions*, Presses Universitaires de Rennes
- Bauby P. (1998), Service public : De la tutelle à la régulation. *Flux*, 31, 25-34.
- Bauby P. (2007), L'eupéanisation du service public postal. *Regards Croisés Sur L'économie*, 2(2), 148-156.
- Bellandi, M., & Caloffi, A. (2010), Towards a framework for the evaluation of policies of cluster upgrading and innovation, *Revue D'économie Industrielle*, (129-130), 259-276.
- Blatrix C., (2012), Des sciences de la participation : paysage participatif et marché des biens savants en France, *Quaderni*, 79, Automne 2012.
- Blondiaux L. & Fourniau J. (2011), Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations*, 1, (1), 8-35.
- Bornand E., & Foucher J. (2017), Entre déviance et normalisation, dynamique de l'innovation publique et implication du designer : Retour réflexif sur un cas d'étude. *Sciences Du Design*, N 5(1), 85-102.
- Bottini F. (2017), Le service public français face au service d'intérêt général communautaire, octobre 2017. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01615956>.
- Bretonès D. (2014), Notes de lecture, L'ESPRIT DESIGN : COMMENT LE DESIGN THINKING CHANGE L'ENTREPRISE ET LA STRATEGIE. *Vie & Sciences De L'Entreprise*, (197), 142-143
- Brown T. (2008), Design Thinking, *Harvard Business Review* 86 (6): 84–92.
- Catoir-Brisson M-J., Royer M. (2017), L'innovation sociale par le design en santé, *Sciences du Design* 2017/2 (n° 6), p. 65-79.
- Chauvey J. (2008), Pour une définition de la « publicitude » par la capacité effective de contrôle : L'exemple des délégations de service public, *Revue Française D'administration Publique*, 127(3), 511-523.
- Colliard J-E., (2007), La justification économique des services publics, *Regards croisés sur l'économie* 2007/2, p. 44-46., disponible en ligne.
- Delmas, C. (2017), « Vers la multiplication des experts ? », in Benchendick et alii 2017, *Expert(ise) et action publique locale*, Lexinexis.

- Desmarchelier B., Djellal F., and Gallouj F. (2018), Public service innovation networks (PSINs): an instrument for collaborative innovation and value co-creation in public service(s), à paraître.
- Devisme L. & Ouvrard, P. (2015), Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action. *Lien social et Politiques*, (73), 73–93.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012), L'innovation dans les services publics. *Revue Française D'économie*, XXVII(2), 97-142.
- Djellal F., Gallouj F. (2012), 2, Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire, *Innovations*, 2012/2 (38), p. 37-66.
- Dore G. (2017), « Des services publics aux services au public », in Courcelle T., Fijalkow Y., Taullelle F., 2017, *Services publics et territoires, adaptations, innovations et réactions*, Presses Universitaires de Rennes.
- Edouard J-C. (2017), L'accessibilité aux services publics dans la France des faibles densités, in Courcelle T., Fijalkow Y., Taullelle F., (2017), *Services publics et territoires, adaptations, innovations et réactions*, Presses Universitaires de Rennes.
- Forest, J. (2018), La pensée design, une démarche dépassée ?, *La recherche*, juillet-août 2018, n° 537-538, p.34.
- Galimberti, D., Lobry, S., Pinson, G. & Rio, N. (2014), La métropole de Lyon. Splendeurs et fragilités d'une machine intercommunale. *Hérodote*, 154, (3), 191-209.
- Gallouj, F. (2017), *Cours de Master 2 SIDE*, Université de Lille 1, non publié.
- Gobble, M. (2014), Design Thinking, *Research-Technology Management*, 57(3), 59-62.
- Hall, R., et Andriani, P. (1998), Analysing intangible resources and managing knowledge in a supply chain context. *European Management Journal*, 16(6), 685-697.
- Hemonnet-Goujot, A., Fabbri J., et Manceau D. (2016), Crowdsourcing vs design thinking : Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation, *Décisions Marketing*(83).
- Hendricks S., Conrad N., Douglas T., Mutsvangwa T. (2018), A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation, , *Healthcare* volume 6, issue 3, September 2018, Pages 191-196.
- 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.
- Legendre, F. (2012). Le recours croissant aux expérimentations sociales en économie. *Informations Sociales*, N 174(6), 13-22.

Lespinet-Najib V. et al. (2017), Santé et handicap : d'une conception centrée « utilisateur » à la conception universelle, *Annales des Mines - Réalités industrielles* 2017/2 (Mai 2017), p. 25-27.

Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402.

Na, J., Choi, Y., & Harrison, D. (2017). The design innovation spectrum: An overview of design influences on innovation for manufacturing companies. *International Journal of Design*, 11(2), 13-24.

Paulré B. (2003), La causalité en économie, mises en perspective et approches opérationnelles, conférence paper, Ecole d'été du CNRS, disponible en ligne https://www.researchgate.net/publication/273769281_La_causalite_en_economie_Mises_en_perspective_et_approches_operationnelles

Péché, J., Mieyeville, F., & Gaultier, R. (2016), Design thinking : Le design en tant que management de projet. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 83-94.

Shostack, G. (1984), Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62, 133.

Szostak-Tapon, B., 2006, Liens interorganisationnels et performance créative des agences de design en France, *Revue Française de Gestion*, n° 164.

Torfin J., Collaborative innovation in the Public Sector, in Osborne, S., Brown L. and alii, *Handbook of innovation in Public Services*, 2013, Edward Elgar.

Vulbeau, A. (2014), La maîtrise d'usage, entre ingénierie participative et travail avec autrui, *Recherche Sociale* n° 209, L'action publique au défi de l'empowerment, janvier-mars 2014, Fors.

Livres (y compris écrits par des designers), thèses, mémoires et rapports officiels :

Agence pour la promotion de la création industrielle, Cité du design, Institut Français de la mode (2010), *Synthèse de l'étude relative à l'économie du design*, édité en ligne, https://www.citedudesign.com/doc_root/2012/designers/501bd9045616f_SyntheseFinaleEtudeEconomieDesignVF2logo.pdf

Arnaud P. (2017), *Manager l'innovation dans le marketing*, mémoire pour le Master 1 MDEC, Université de Montpellier 1.

Bartoli A., Blatrix C. (2015), *Management dans les organisations publiques*, 4ème édition, 375 pages, Dunod.

Bartoli, A., Trosa, S. (2011), *Le management par le sens*, Centre National de Documentation Pédagogique.

- Benchendick et alii, (2017), *Expert(ise) et action publique locale*, Lexisnexis.
- Brown T. (2014), *L'esprit design*, Pearson.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil.
- Chantaraud J-F., Gerbod D., Maugars D., Paquet F. (2003), *Le service public pour tous, comprendre et réussir l'administration électronique*, EMS éditions.
- Chesbrough and alii, 2006, *Open innovation : researching a new paradigm*, Oxford University Press.
- Cohen E., Henry C. (1997), *Service public Secteur public*, Rapports au CAE, disponible en ligne, consulté le 28 août 2018, http://www.elie-cohen.eu/IMG/pdf/Service_Public_Secteur_Public.pdf
- Cooper, B., Vlaskovits, P. (2013) *The lean entrepreneur: how visionaries create products, innovate with new ventures, and disrupt markets*, Wiley, Hoboken, N.J.
- Courcelle T., Fijalkow Y., Taullelle F. (2017), *Services publics et territoires, adaptations, innovations et réactions*, Presses Universitaires de Rennes.
- Dosi, G., David J., Chytry J.(1998) *Technology, organization, and competitiveness: Perspectives on industrial and corporate change*, Oxford University Press.
- Drucker P. (1985), *Innovation et entrepreneuriat*, Editions d'Organisation
- Esplugas-Labatut, P. (2018), *Le service public*, Dalloz.
- Gibier G. (2016), *Design thinking et transformation digitale*, thèse professionnelle ESCCA, disponible en ligne, <https://fr.slideshare.net/GracianneGibier/these-design-thinking-et-transformation-digitale-gracianne-gibier-essca-2016>
- Jeannot, G., (1998), *Les usagers du service public*. PUF.
- Lazaric, N., (2010), *Les théories économiques évolutionnistes*, La Découverte.
- Mathieu, F., & Hillen, V. (2016), *Le design thinking par la pratique de la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*, Eyrolles.
- Mérindol V. et alii (2018), *Le rôle des plateformes d'innovation dans les écosystèmes régionaux*, rapport commandé par Innovation Factory et BPI France le lab, publié en ligne, http://www.newpic.fr/newpicopendoc/rapport-plateformes-innovation-2018_web-double-page.pdf
- Nelson R., Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.

Nonjon M. (2006), *Quand la démocratie se professionnalise. Enquête sur les experts de la participation*, thèse pour le doctorat de science politique, Université Lille II.

Nussbaum B. (2013), *Creative intelligence*, ePub – HarperBusiness

OCDE (2005), *Manuel d'Oslo, PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L'INNOVATION*, Troisième édition, OCDE.

Osborne S., Brown L. and alii (2013), *Handbook of innovation in Public Services*, Edward Elgar.

Osterwalder A., Pigneur Y (2011), *Business Model nouvelle generation*, Pearson.

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2015), *La méthode Value Proposition Design*, Pearson.

Percebois L. (2006), *Le design institutionnel public : analyse économique de la réforme de l'administration*, Thèse Economies et finances, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

Rawls J. (1971), *A theory of justice*, Harward University Press, traduction française 1997.

Robert et Collins (2016), *Compact +*, 1632 pages.

Rochet, C. (2010), *Politiques publiques*, De Boeck p. 150.

Rosanvallon P. (1981), *La crise de l'Etat-Providence*, Le Seuil.

Savidan, P. (2007), *Repenser l'égalité des chances*, Grasset.

Schumpeter J. (1935), *Théorie de l'évolution*, Dalloz, édition originale en Anglais : 1911.

Simon, H. (1969), *The sciences of the artificial*, M.I.T. Press.

Stickdorn, M., Schneider J., and alii (2011), *This is service design thinking*, BIS Publishers.

Trosa S., Bartoli A., et alii (2016), *Les paradoxes du management par le sens*, Presses de EHESP.

Yon B. (2015), *Management et financement de l'innovation*, Eyrolles.

Sites web :

<http://www.tuba-lyon.com>

<http://www.erasme.org>

<http://www.mediatheques-entre-dore-et-allier.fr/>

<https://www.facebook.com/deteadesign/>

Articles de presse, publications institutionnelles autres que rapports, et articles écrits par des designers sur leur pratique :

Caisse des dépôts, sans date, « Entre Dore et Allier, une médiathèque intercommunale pour et avec les habitants (63) ». Consulté le 15 septembre 2018.

<https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagenome=Territoires/Experiences/Experiences&cid=1250280818968>.

Gagnon C. (2014), Le design, agent de changement social ». *Contact* (blog), publié le 3 septembre 2014, Consulté le 11 juin 2018.

http://www.contact.ulaval.ca/article_blogue/design-agent-changement-social/

Ministère de la culture, sans date, « Une médiathèque nouvelle génération inaugurée le 30 juin 2017 à Lezoux - Ministère de la Culture ». Consulté le 15 septembre 2018.

<http://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Auvergne-Rhone-Alpes/Actualites/Une-mediathèque-nouvelle-génération-inaugurée-le-30-juin-2017-a-Lezoux>.

Rocken V. (2018), Karine Dogin-Sauze : « Nous préférons à Lyon parler d'intelligences de la ville », *Le Progrès* du 25 juillet 2018.

Vial S. (2014), "De la spécificité du projet en design : une démonstration", *Communication & Organisation*, no. 46, December 2014, p. 17-32, disponible en ligne :

<http://communicationorganisation.revues.org/4699>

Table des matières

Introduction	6
1. Revue de la littérature et définitions.....	12
1.1. Définitions	12
1.1.1 Design.....	12
1.1.2. Design thinking.....	14
1.1.3. Lieux d'exercice potentiels de la pratique du design thinking	20
1.1.4. Innovation et formes d'innovation, et lien possible avec la notion de création de valeur.	24
1.1.5. Services publics.....	27
1.2. Les travaux des politologues, sociologues et géographes français sur « l'impératif délibératif » et ses prolongements (la recherche de nouveaux « experts » de l'animation participative, et l'intervention de designers dans les politiques d'aménagement urbain).....	31
1.3. Les travaux des politologues, sociologues et géographes sur la répartition territoriale des services publics : un design public sous contrainte, mais innovant.....	39
1.4. Les travaux des spécialistes français de droit public et de management des services publics ..	41
1.5. Les publications étrangères sur le rôle du design thinking dans les services publics.....	43
1.6. Les autres travaux d'économie et de management des services publics	44
1.6. Les apports des études empiriques parlant du développement des lieux de pratique du design ou du design thinking	50
1.7. Les articles traitant des effets du design thinking sur l'innovation.....	53
1.8. Bilan de la revue de littérature et approfondissement de la problématique initiale.....	55
2. Notre recherche personnelle	58
2.1. Cadre théorique et méthodologie de la recherche.....	58
2.1.1. Cadre théorique.....	58
2.1.2. Méthodologie	59
2.2 Résultats.....	61
2. 2. 1 : Préambule 1 : présentation des caractéristiques des contextes politiques et économiques dans lesquels s'exercent les activités de design observées.....	61
2.2.2 : Préambule 2 : présentation des caractéristiques institutionnelles/organisationnelles des lieux de design observés.....	66
2. 2. 3 : Présentation de la méthodologie et de la « philosophie » des actions de design observées	70
2.2.4 : Analyse des résultats des actions de design observées	81
2.2.5 : Synthèse quant aux liens de causalité possibles mis en lumière.	84
Conclusion.....	86
Bibliographie :	89

Annexe : un des entretiens réalisés

(Retranscription de l'entretien fait avec Adrien Demay, designer à DETEA, le 2 juillet 2018)

L'intervieweur a décrit la démarche du COVAL, et notamment la recherche de projets de design concernant des populations « en difficulté » ou « difficiles ». L'entretien commence sur la médiathèque de Lezoux, projet conçu par DETEA.

- Vous êtes d'accord, avec la médiathèque de Lezoux, on est dans des problématiques de zone rurale ?

Pas complètement, en fait. On est un peu sur la 3^{ème} couronne de Clermont-Ferrand. Clermont, c'est une ville qui se développe beaucoup, et du coup sur la communauté de communes Dore et Allier il y a une forte croissance de la population, il y a beaucoup de gens notamment des familles avec des jeunes enfants ou des couples qui n'ont pas les moyens de pouvoir trouver un logement à Clermont même ou sur la première couronne qui se déplacent jusqu'à Lezoux (...). Il y a aussi des populations sur la montagne Qui ont tendance à se rapprocher de leur lieu de travail, qui est souvent Clermont. Du coup, Lezoux c'est une manière de descendre un peu sans trop se retrouver complètement dans la grande ville.

C'est aussi pour ça que Lezoux ça a bien marché et c'est bien dimensionné, c'est parce que c'était une commune où il n'y avait pas grand-chose culturellement, jusqu'à présent toutes les infrastructures et même toutes les initiatives associatives et citoyennes étaient dimensionnées pour une commune toute petite à la base, et qui là a tendance à recevoir un paquet d'habitants chaque année.

- Donc, une problématique de pénurie d'équipement par rapport à une population en expansion ?

C'est ça, si ça marche aussi bien, (incompréhensible), si les gens font la queue 10 minutes avant l'ouverture, c'est pour ça, c'est qu'il y avait une demande, et une demande qui a enflé en plus entre le moment où la 27^{ème} région et nous avons travaillé et l'ouverture, et puis j'imagine que ça ne va faire qu'augmenter (...).

Les services ruraux dans la montagne thiernoise, c'est plutôt en déprise (...). Mais il y a quand même des nouvelles dynamiques, pas tant au niveau économique peut-être que culturel. (...).

- Q : Je voulais vous poser des questions de cadrage général, sur des organismes, votre agence de design, et puis aussi des éléments de biographie personnelle, puis après passer au projet de Lezoux. (...) Premier point : DETEA, c'est né quand ?

Ça a commencé en 2009, sortis de nos études, il y avait un petit groupe, on est sortis de l'ENCSI, l'école supérieure de création industrielle, à Paris, il y avait plusieurs personnes depuis plusieurs années qui travaillaient sur non pas du design de produits mais du design de services. Une des personnes, un collègue maintenant, un de mes associés, Romain, a vraiment

travaillé là-dessus sur son mémoire, en disant : « en quoi le design en général peut s'appliquer aux politiques publiques et notamment aux collectivités ? », il avait fait son mémoire là-dessus et ça avait pas mal débloqué les choses. Damien, mon autre collègue est sorti en 2008, moi en 2009 et donc en 2009 avec Damien on a cherché des projets pour faire la démonstration de ça. C'était le même moment, à ce moment-là la 27^{ème} région s'est créée, et Romain (Thévenet, donc) a été l'un des deux cofondateurs. Ils étaient deux, il y avait Stéphane Vincent et Romain était le chargé de mission design, et il y a travaillé jusqu'en 2014. Donc il a mis au point le programme « territoires résidences », « La Transfo », etc. Et puis, ça a grossi au fur et à mesure.

Avec Damien, on avait un peu des attaches, des envies de partir de Paris, donc ça c'est fait très rapidement, Damien est parti en Bretagne, moi en Limousin, et on a commencé à travailler en Limousin et puis très vite un petit peu partout en France, et à collaborer avec la 27^{ème}, évidemment. En 2014, Romain nous a rejoints, il a quitté la 27^{ème} Région, et depuis un an on a intégré aussi une 4^{ème} personne, Gwenaëlle Leleu. Et en fait, on a plusieurs particularités dans le monde des agences de design de services. Il y en a quelques-unes, mais elles sont surtout basées à Paris, nous on est une agence décentralisée, c'est-à-dire qu'on n'a pas des locaux à Paris dans lesquels on se retrouve tous les matins. On travaille chacun sur notre territoire, et c'est un peu ça notre démarche aussi, on essaie de faire en sorte de travailler pour moitié un petit peu partout en France parce que c'est hyper intéressant, parce qu'il y a de la demande et puis ça fait du bien de sortir de chez soi, et puis pour moitié de travailler sur notre territoire. Après, le rayon varie un peu... Du coup, cet ancrage local pour nous est hyper important dans les métiers qu'on fait, parce qu'on fait du design de politiques publiques, mais finalement on est assez proches du développement local. Et nous, ça nous a aussi permis de développer un certain réseau de clients, mais aussi un réseau de partenaires. On travaille rarement seuls en fait (que entre designers), on travaille beaucoup avec des sciences humaines, des sociologues, des anthropologues, des cartographes, des géographes, des naturalistes... suivant les projets. C'est une particularité, je pense que toutes les agences de design, la plupart, en tout cas les petites, essaient vraiment de faire ça, du coup on s'adapte au projet, en fonction de la demande, en fonction du besoin on compose des équipes, ou alors on est intégré dans des équipes.

Une autre particularité aussi, c'est qu'on est dans une CAE, une coopérative, donc on est pleinement ancré dans l'économie sociale et solidaire, et on est tous entrepreneurs salariés et associés tous les 4 de la SCOP... qui s'appelle OXALIS.

- OXALIS ?

Oui, vous connaissez ?

- Ça me dit vaguement quelque chose.

C'est pareil, nous ça nous va bien, c'est une SCOP qui a un ancrage aussi territorial.

- Mais OXALIS, c'est une grosse structure, c'est pas ... ?

200 – 250 presque entrepreneurs salariés.

- C'est ça, c'est plusieurs corps de métier !

Ah oui, bien sûr, il n'y a pas que... il y a beaucoup des consultants, mais aussi des boulangers, des artisans, des ergothérapeutes, des ...

- Oui, j'avais entendu parler de ça, OK.

Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a un siège à Aix-les Bains, mais par contre il y a des antennes locales, il y en a une en Limousin, une en Bretagne, une à Lyon, une... à Poitiers. Ça nous va bien, on s'y retrouve pas mal.

- Bien sûr. Et DETEA, en l'occurrence, c'est quoi comme structure ?

C'est une marque, en fait, ça fonctionne comme ça, d'un point de vue juridique. En fait, la SCOP a des marques, et nous on a une marque pour nous 4. Notre agence... on a tous le même numéro SIRET, on est 250, mais on a chacun (ou chaque groupe) des marques.

- OXALIS permet de construire des marques, c'est ça ?

Voilà, ce qui peut être intéressant, c'est qu'en fait il peut y avoir des entrepreneurs individuels, mais il peut y avoir aussi des collectifs. Et nous, c'est ce qui nous intéressait, la possibilité de pouvoir faire grandir, rétrécir, facilement, et puis on peut travailler avec d'autres entrepreneurs de la SCOP, c'est hyper facile.

- Je voulais revenir un peu sur votre formation. L'ENSCI, c'est du design industriel ?

Oui, (...) c'est une Ecole qui a été créée en 1981, à un moment où la France commençait à reconnaître sa déprise industrielle et s'était dit « ce serait pas mal de former des jeunes, créatifs, pour relancer un peu l'industrie (...). C'était une école un peu particulière, il y avait des gens qui entraient juste après le Bac, il y en avait qui entraient à 40 ans, après des études très techniques, d'autres qui rentraient après des études scientifiques ou littéraires (...). Il y avait aussi quelque chose de particulier, quand on entrait, on choisissait des ateliers de projets, pour 6 mois (...) et des gens qui venaient d'entrer se retrouvaient avec des gens sur le point de sortir, des 4èmes années. Il y avait même une volonté autogestionnaire.

- Juste une question, il n'y a pas de lien avec des écoles d'ingénieurs ?

Il y a des liens avec des écoles d'ingénieurs, des partenariats... Mais c'est pas une école d'ingénieur, on est dans le cadre des arts appliqués. C'est une école qui est sous la double tutelle du ministère de la culture, et (du ministère) de l'industrie. Il y a donc des enseignements artistiques, arts appliqués, d'autres plus du côté des sciences humaines, d'autres plus techniques, d'autres plus scientifiques... ça s'appelle l'ENSCI des Ateliers parce qu'il y a toujours eu des ateliers, il y a un atelier métal, un atelier bois, un atelier vidéo, un atelier son... C'est un endroit où on pratique, aussi.

- J'avais une autre question, sur le virage vers le service public, et le service aussi peut-être en général... A l'époque, qu'est-ce qui a été à l'origine de ce virage ?

Je ne vais peut-être pas parler au nom de tous les designers, mais en fait il y a eu un peu deux mouvements, dans tout ça. Le premier, c'est celui qui consiste à dire qu'on est passé d'une économie de production à une économie de services. Donc, du coup, les concepteurs, quels qu'ils soient, du côté art ou du côté ingénierie, ont le devoir de s'attaquer au domaine des services.

Après, l'acception qui m'intéresse plus, c'est qu'on a eu envie de pas rester bloqués sur l'objet, ou sur le graphisme, ou sur l'espace... mais se dire qu'en fait, les bonnes réponses à apporter, parfois, elles demandent une approche plus globale que ça, qui peut pas se traduire que par un objet, ou parfois pas du tout par un objet... Il y a une période où on a parlé de design global, dans les années 80 – 90.

- De quoi, pardon ?

De design global. Lorsqu'on se pose une question, lorsqu'une entreprise se pose une question, parfois, la réponse elle n'est pas qu'objet, elle est aussi espace, graphisme... enfin, bref.

- Ça, ça date des années 90, d'après vous ?

Peut-être même avant, c'est un truc qui a toujours un peu trainé ! Et du coup, nous, fin des années 2000, 2007, 2008, 2009, on voyait bien que les diplômés se dirigeaient plus vers du service, avec cette obligation un peu intériorisée qui était qu'à la fin, bon, il fallait quand même bien qu'on fasse un objet... On est la première génération qui s'est affranchie de ça en disant « on peut très bien penser, en fait, à un service ! », après le service s'incarne parfois dans des objets, prenons par exemple le vélo en libre-service, c'est un service qui est rendu, c'est ça qui est intéressant de travailler, c'est ça qu'il est intéressant de concevoir, mais par contre ce service-là ne fonctionne que s'il y a des vélos, il y a des cartes d'abonnement, il y a une interface, internet, smartphone, etc, il faut penser aux ressources humaines parce qu'à un moment donné il y a des réparations. A un moment donné, il faut des voitures avec remorques qui viennent récupérer des vélos pour les remonter, les ramener au garage, etc. C'est en fait une approche un peu écosystémique.

- D'où, parfois, la nécessité de s'entourer d'autres spécialistes, parce qu'on ne peut peut-être pas maîtriser tous les aspects de fabrication, d'un logiciel ou d'un matériel qui va être utilisé pour le service ?

Tout à fait.

Et l'autre bascule, en ce qui nous concerne, c'est qu'on est passé... en fait, nous ça ne nous est pas arrivé de travailler vraiment pour l'industrie ou pour des grands groupes... ce qu'on avait envie, c'était de défendre l'intérêt général, et plus particulièrement... Enfin, vous allez avoir des designers de services qui s'intéressent vraiment aux politiques publiques, au sens d'institutions publiques, ça ça nous intéresse, mais ce qui nous intéresse aussi c'est l'approche territoriale. C'est en dire qu'en fait, il y a certains services qui sont rendus par des institutions publiques, mais il y en a d'autres qui sont rendus par des citoyens qui se regroupent, ou par des petites entreprises locales, ou par des associations, bref (incompréhensible) et du coup l'approche territoriale nous intéresse un peu plus parce que ça nous permet de faire des deux,

d'aller parfois un peu plus du côté du développement local, et parfois un peu plus du côté du design des politiques publiques et des institutions.

- En terme de trajectoire, vous étiez des ruraux qui sont montés à Paris, ou des Parisiens ?

Nous, on est des ruraux, mais pas des fils d'agriculteurs. Des gens de la Province, clairement, les 3. (...).

- Donc, les références intellectuelles qui vous ont marqué, à l'époque ?

Il y a un truc qui nous a tous fait beaucoup de bien, à tous, même si c'était parfois des influences indirectes, en fait du côté Anglo-Saxons le design des politiques publiques, (...), ça se pratiquait déjà depuis un petit moment en fait. Il y a eu des contacts, des workshops, des choses comme ça, qui se sont faits avec des agences publiques (ou privées qui travaillaient avec le public), en Angleterre notamment. Et puis il y a des grosses agences américaines aussi, comme IDEO, qui font du design global aussi depuis longtemps.

- Derrière IDEO, il y a donc Tim Brown, etc ?

Voilà, mais pas forcément des influences très directes... Après, l'influence anglaise elle a été un peu plus directe parce que j'ai croisé à l'ENSI ces gens-là, et puis que notamment Romain, quand il était à la 27^{ème} région, il y a toujours eu des partenariats avec plein d'institutions et de labos d'innovation publique, un peu partout en Europe, ça a été une influence un peu constante, oui. (...) Il y avait un truc qui s'appelait RED, par exemple, mais si vous allez sur le site de la 27^{ème} région vous avez tous les labos d'innovation publique, un peu partout en Europe d'ailleurs, parce qu'il n'y en a pas qu'en Angleterre, loin de là, c'est quelque chose qui s'est bien développé.

Je pense que les Anglais, c'est un peu les plus en avance, mais avec aussi une vision anglo-saxonne qui n'est absolument pas adaptée à la culture latine et à la culture française.

- C'est-à-dire ?

Je pense que c'est une approche (peut-être je ne connais pas assez bien) très servicielle, un peu économique, un peu « business sur les bords », en tout cas la France n'a pas la même culture, de toute façon, des politiques publiques et des services publics qu'en Angleterre. On n'est pas passé par les mêmes phases ! Mais c'est aussi ça le discours de la 27^{ème} Région, c'est de dire que dans les années 80-90 on a eu affaire au New Public Management, en gros on a calqué le fonctionnement des collectivités, des institutions publiques sur celui des entreprises, avec ce que cela avait de bon, et surtout de mauvais, mais par contre on a oublié de calquer un truc important des bonnes entreprises qui fonctionnent bien, c'est les cellules de recherche et développement, et du coup il n'y a pas de temps (dans les institutions publiques, et encore pire dans collectivités) qui est dédié à ça, et il n'y a pas de compétence, de recrutement qui est fait dans ce sens-là non plus, et il n'y a pas la culture de ça. Et c'est aussi pour ça qu'on a du boulot !

- Je suis à 100 % d'accord avec ça !

Alors, on projette ça dans « qu'est-ce qui faut faire pour demain ? », « qu'est-ce qui faut faire pour dans 10 ans ? », et on ne sait pas arrêter un service ou le transformer. Bon, de mieux en mieux, j'ai l'impression, quand même, mais du coup c'est un vrai problème. Du coup, on se retrouve avec des institutions, des collectivités, qui deviennent des gestionnaires, qui sont incapables d'avancer, de s'adapter.

- Par rapport à ça, quels sont les ancrages ? On a l'impression qu'il y a une dynamique locale, puisque « 27^{ème} région, il y a un lien avec les régions, et qu'au niveau de l'Etat central, ça ne bouge pas trop. Quel est votre sentiment par rapport à ça ?

Il faudrait demander directement à la 27^{ème} région pour une analyse (...), mais oui, il y a un peu, pour ce que j'en entends, pour ce que j'aperçois, l'impression qu'avec l'Etat c'est beaucoup plus compliqué. Non seulement c'est une machine beaucoup plus grosse, (...), et avec l'Etat d'autant plus, il y a des jeux de pouvoirs au sein de l'institution, au sein de la hiérarchie, qui font que « faire confiance à des collègues qui sont en dessous », « faire confiance aux usagers, aux habitants », c'est pas facile, pour plein de gens, et il y a même des gens qui n'ont pas trop intérêt à ce que ça se fasse, en tout cas avec le modèle qu'ils ont en tête.

(...)

A un moment donné, travailler comme nous on travaille, ça demande d'aller voir ce qui se passe du côté des usagers. Alors, le premier niveau, c'est déjà de l'observation et de l'écoute, c'est vraiment le minimum qu'on puisse faire, c'est-à-dire que pour faire vraiment un service qui rende un service aux gens, si on ne va pas voir ces gens-là pour voir comment ils vivent, comment ils se débrouillent sans, ou ce qu'ils peuvent projeter, ou ce qu'ils peuvent ressentir, si on ne fait pas ça, on passe à côté de la plaque à coup sûr, quasiment. Et après, le deuxième niveau, c'est que parfois ça peut être intéressant de les impliquer dans la conception des choses, et le 3^{ème} niveau, c'est peut-être de les impliquer dans les décisions. Voilà, moi je ne suis pas forcément pour aller jusqu'au 3^{ème} niveau systématiquement, loin de là, mais en tout cas le 1^{er} niveau, pour moi, c'est normal ! Et quand on n'est pas habitué à cela ou qu'on n'a pas ce fonctionnement-là, c'est-à-dire travailler, déjà, avec les gens, sur le terrain... Mais après, c'est vrai qu'on a cette culture-là ou qu'on l'a pas ! Moi, si on me demandait de travailler hors sol, c'est vrai que j'y arriverais pas, je serais bien embêté, et je serais incompetent. Et ensuite, il y a aussi une autre couche : en fait, la demande de beaucoup de coopération (...), c'est important quand on travaille comme ça : En fait, il n'y a pas un corps de métier qui a toutes les réponses, cela demande de la coopération, de la transversalité, et de la transversalité entre les services en interne qui est hyper-compliquée, parce que tout est organisé en silo, et que les gens ont l'impression qu'ils vont perdre du temps, qu'ils ne vont pas avoir des informations intéressantes, et que ça va être compliqué... (Incompréhensible). En général, il n'y a pas cette culture de la coopération, de la transversalité.

C'est pour ça que la 27^{ème}, avec le programme la Transfo, avait testé la mise en place de labos de recherche... (incompréhensible).

- Pardon ? Le soutien de labos de recherche ?

Oui, soutenir les institutions, les régions, les départements, (dans) la création de labos de recherche et développement, des labos d'innovation publique.

- Sous quelle forme ? Ça serait un sous-service des départements ou des régions, ou ça serait autre chose ?

C'est des questions qui se posent en ce moment, il y en a maintenant qui ont passé le pas, donc qui ont une expérience de 5-6 ans, et on voit bien que créer une cellule indépendante, ou rattachée à un service, cela ne solutionne pas tous les problèmes. (...) Il y a aussi l'effet de mode. C'est souvent utilisé comme des services de communication (incompréhensible) mais ça reste une cellule, ça a du mal à percoler, à diffuser ! Et là, les questions qui se posent un peu en ce moment, aussi, c'est : est-ce qu'on n'est pas dans un problème d'organisation de la hiérarchie, de l'organigramme, et de recrutement, et c'est peut-être plus le... On le sait bien, que c'est le principal souci ! Est-ce qu'il vaudrait pas mieux s'attaquer à ça, plutôt que de faire des labos d'innovation dans chaque collectivité, alors qu'en fait, ça ne sert peut-être pas le propos sur le long terme !

- C'est le problème de la diffusion d'une culture ?

C'est ça.

- Question annexe, est-ce que vous avez l'impression que l'Union Européenne est impliquée dans le développement du co-design ?

J'en ai aucune idée, j'ai l'impression que sur la forme oui, on voit que les financements européens par exemple essaient de favoriser ce genre de chose, ils le promeuvent, même, j'ai l'impression, un peu, mais je ne suis pas sûr que dans l'institution en elle-même ça soit si (incompréhensible, rire). Surtout qu'elle est pilotée par des Etats qui sont tous assez hiérarchisés, et souvent organisés en silo eux aussi.

- J'avais une autre question : vous travaillez de temps sur le design de services privés, ou pas ?

Rarement, mais cela nous arrive. En fait, c'est un peu une politique, c'est une question d'envie... Je crois qu'en fait nous, notre cœur de métier, c'est de travailler pour les territoires, c'est ça qui nous intéresse. Travailler pour l'intérêt général, c'est travailler pour des territoires. Les collectivités sont hyper impliquées sur l'aménagement du territoire, et nous on travaille pour eux, (incompréhensible) vis-à-vis des politiques publiques, après sur cette entrée territoires on voit bien dans tous les projets qu'on fait que l'institution publique ne suffit pas, voire qu'elle travaille déjà avec d'autres gens, avec le secteur privé, avec le secteur associatif, avec les citoyens. Et donc, du coup, quand on travaille dans cette optique d'intérêt général d'un territoire, on se retrouve à côtoyer un peu ces gens-là dans les projets, et donc cela nous est déjà arrivé de travailler pour des asso, pour des petites entreprises, d'ailleurs pas que des petites, même pour EDF, mais parce qu'ils sont impliqués sur le territoire (SNCF aussi).

(...).

Avec ce que ça implique aussi. Quand on travaille pour la SNCF, ben la SNCF, sans dramatiser, ils sont... c'est plus le secteur public tout à fait ! C'est parfois compliqué de négocier, on se retrouve parfois coincés entre une volonté de développer un territoire, de développer des services, et puis la volonté parfois hégémonique, ou en tout cas économique, d'un groupe énorme et national ! Mon collègue Damien a bossé avec la région Bretagne et la SNCF, on avait déjà fait un « territoire résidence » avec la SNCF, ce n'est pas toujours simple non plus de concilier l'intérêt d'une grosse entreprise (qui a plutôt intérêt à développer le TGV et les services en ligne), et l'intérêt d'une collectivité et d'un bassin de vie qui aimerait voir se développer les trains, les transports en commun, des guichets ouverts, etc ! C'est même parfois assez contradictoire !

OK.

- Donc, pour terminer sur cette première partie de cadrage, je vais vous poser des questions, je vais vous dire des termes, et vous me direz si ça vous va, ou ça ne vous va pas.

Si je vous dis : « vous défendez la démocratie participative », est-ce que vous êtes d'accord avec ça ?

Oui et non, c'est une très bonne question ! On peut parfois réduire un peu le design de services, le design thinking, et tout ça, à la participation, et, à la fois, on le revendique, et en même temps, on a envie de s'en éloigner. D'un point de vue juste individuel, évidemment qu'on aimerait une démocratie plus directe, comme beaucoup de gens... D'un point de vue professionnel, ce n'est pas forcément un truc qu'on revendique.

C'est ce que je vous disais tout à l'heure, pour nous c'est important de prendre en compte les gens pour faire quelque chose de plus adapté à leur vie, à leur vie future, mais en fait pour faire un bon service la co-construction, les ateliers de co-conception, les ateliers participatifs, etc, c'est pas toujours la meilleure solution. Ça peut, ça dépend quel est l'objectif recherché, et la manière dont c'est fait aussi de toute façon. Les très jeunes designers (je suis un peu enseignant aussi) misent tout sur les ateliers, (nous il y a une période où on nous a beaucoup demandé d'ateliers, parce que c'est bien, les ateliers participatifs, c'est forcément bien, c'est bien vu). Sauf que quand derrière le jeu politique fait que les solutions sont déjà pliées et que c'est une manière de faire accepter les choses et de montrer aux gens qu'ils ont été impliqués, ça n'a aucun intérêt, ça s'appelle de l'instrumentalisation ! Et, au-delà de ça, on est des créatifs, c'est à dire qu'on est les designers, c'est notre rôle d'être en charge de la conception, à un moment donné on ne peut pas tout demander à des usagers. Les usagers, ils vont pouvoir nous parler de leur quotidien, c'est eux les experts de leur quotidien, ça, on ne peut pas le leur enlever, (incompréhensible), après, leur demander de jouer le rôle d'un designer, d'un sociologue, d'un ingénieur, ça a ses limites ! Je ne vais pas ressortir la vieille phrase de Ford qui disait : si j'avais demandé à un de mes clients ce qu'il voulait, il m'aurait dit « un cheval plus rapide », mais il y a un peu de ça !

- C'était une des questions que je voulais vous poser ultérieurement, la notion de culture de l'utilisateur, ou de culture de l'usager. Vous, vous pensez qu'il y a une culture de l'usager, mais qu'elle ne suffit pas pour innover ?

Oui, en tout cas j'ai toujours peur à la fois de l'instrumentalisation, des politiques qui vont vers ça, parce que ça fait bien en ce moment, et qui en fait ne le pratiquent pas de toute façon, qui n'ont pas intérêt à ça, et puis de l'autre côté de gens qui pensent qui croient qu'on va sauver des services, qu'on va sauver des territoires uniquement parce qu'on implique les gens ! Je pense que c'est faisable, mais ça c'est une organisation politique, ça relève d'un combat citoyen, d'un combat politique, qui doit se mener en parallèle, j'en suis persuadé ! Mais par contre, nous, dans le cadre du travail avec des marchés publics, pour travailler avec des collectivités, pour renouveler des services, pour réinventer des services, parfois c'est parfois utile, et parfois ce n'est pas possible, et parfois ce n'est pas souhaitable, et parfois non, cela ne produit pas les choses les plus intéressantes. Dès fois oui... Là, je n'ai pas d'exemple, peut-être lorsqu'on parlera de Lezoux. Mais cet aspect (c'est pas de chef d'orchestre, comment dire ?), de faire de la synthèse créative, en gros, c'est-à-dire à un moment donné de prendre des contraintes de la collectivité, de voir la pratique, les usages en place, et puis on mélange tout ça, notre formation, notre culture c'est d'arriver à transformer tout ça en possible et en souhaitable.

- C'est-à-dire que vous n'êtes pas l'usager, vous n'êtes pas le politique, qui a ses propres motivations, mais vous êtes un chef d'orchestre, c'est ce que vous avez dit ?

Je n'aurai pas dû dire ça, c'est plus l'agent créatif, le rôle d'agent créatif. A un moment donné, il faut se mettre au service des élus, se mettre au service des habitants, quelque part ça doit être à peu près la même chose...

- Ça doit être, mais ce n'est pas toujours !

Pas toujours, non ! Mais en tout cas (incompréhensible), ce n'est pas la somme des intérêts particuliers qui fait l'intérêt général non plus, ça c'est le rôle des élus, mais en tout cas je crois qu'il faut qu'on assume notre rôle d'agent créatif. Je vois trop de jeunes designers qui pensent que toutes les solutions et toutes les bonnes idées vont venir directement des gens, juste parce qu'on leur demande, mais si on demande à quelqu'un : « c'est quoi l'accueil de la CAF dans dix ans ? », mais ils n'en savent rien, ils ne sont pas concernés. Ils sont capables de vous dire ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas maintenant, mais se projeter comme ça, c'est comme si on nous demandait à nous « c'est quoi la prochaine capsule pour aller sur mars ?! ». Je n'en sais rien, ce n'est pas mon quotidien ! (...) On peut en discuter, par contre, et là les idées des gens sont hyper intéressantes, la manière dont ils perçoivent les choses aussi, elle est hyper intéressante, elle est hyper inspirante, et à un moment donné il faut transformer ça en projection désirable, ça c'est notre boulot. Après, ça ne veut pas dire que notre boulot est terminé. Une fois qu'on a cette projection-là, c'est intéressant de la soumettre aux gens, cela fait aussi partie de notre boulot, c'est-à-dire amener les gens à se projeter, les aider à se projeter dans le futur, pour qu'ils puissent réagir, et ça c'est hyper important aussi, de les faire réagir, de les provoquer, on apprend encore plein de choses, et ça permet d'ajuster

encore les propositions, et encore de manière plus fine, beaucoup plus radicale aussi, et pas de contenter de faire un peu mieux qu'avant, de faire différemment.

(Prise de rendez-vous pour un autre rendez-vous).

