

Dans le cadre du projet de recherche ANR *Exploration des Formes d'Innovation Publique par le design* (FIP-EXPLO)

## Séminaire

### LES PROMESSES DU DESIGN

proposé par Jean-Marc Weller (LISIS, UPEM) et Frédérique Pallez (CGS, Mines Paris Tech)

Dans un contexte où les réformes managériales que connaissent les administrations semblent de plus en plus discréditées, émergent depuis une dizaine d'années des démarches d'innovation d'un genre inédit. Les formes concrètes que prennent ces dernières paraissent multiples : « immersion » de plusieurs semaines sur un territoire précis, projets collectifs associant designers, fonctionnaires, usagers, créatifs et chercheurs en sciences sociales, « prototypage rapide » de nouveaux services, expositions mobilisant des procédés artistes, utilisation massive de supports inhabituels (blogs, vidéo, diaporama, etc.). Parce qu'elles revendiquent une culture commune et investissent régulièrement des techniques qui partagent un même air de famille, ces actions se placent volontiers sous la bannière commode du « design de service », ou encore du « design social ». Ces démarches nous intriguent : par certains côtés, elles nous réjouissent par leur inventivité, leur foisonnement, et une philosophie à laquelle on est tenté d'adhérer ; par d'autres côtés, elles nous interrogent tout autant, sur la qualité des effets réels qu'elles permettent d'obtenir, sur leur reproductibilité au sein d'un monde bureaucratique réputé éloigné de ces méthodes, voire même sur la viabilité économique des acteurs qui les promeuvent et les portent.

Pour toutes ces raisons, dans la perspective d'une réflexion collective sur les transformations de l'action publique, nous sommes engagés, depuis 2014, dans un programme de recherche sur ces nouvelles formes d'innovation publique (FIP), intitulé FIP-EXPLO. Associant sociologues, urbanistes, architecte et chercheurs en gestion de plusieurs laboratoires<sup>1</sup>, cette opération est menée avec l'ENSCI et La 27<sup>e</sup> Région dans le cadre du programme « société innovante » de l'ANR visant notamment à renforcer les partenariats de recherche. En pratique, que faisons-nous ? Nous cherchons, à recenser le foisonnement et la diversité de ces FIP. Nous avons rencontré, et continuons à le faire, tout un ensemble d'acteurs concernés par ces démarches, dont nous nous efforçons de comprendre l'expérience et les préoccupations. Nous tentons de décrire, de manière rétrospective, l'histoire de plusieurs de ces FIP qui ont pu, du point de vue des acteurs eux-mêmes, apparaître comme des expérimentations intéressantes, dont on cherche à saisir les effets. Nous accompagnons une série d'actions actuellement en cours, à la lumière des investigations menées par ailleurs. Nous cherchons, enfin, à comprendre l'émergence et la trajectoire de structures diverses, au sein de certaines administrations, pour identifier les

---

<sup>1</sup> Coordonné par Frédérique Pallez, le projet de recherche rassemble respectivement Nadia Arab (Lab'urba, UPEC); Emmanuel Coblence (CGS, Mines ParisTech); Olivier Hirt (ENSCI); Philippe Lefebvre (CGS, Mines ParisTech), Anna Lochard (La 27<sup>e</sup> Région); Burcu Ozdirlik (LISIS, UPEM); Frédérique Pallez (CGS, Mines ParisTech); Stéphane Vincent (La 27<sup>e</sup> Région); Elsa Vivant (LATTS, UPEM); et Jean-Marc Weller (LISIS, UPEM)

conditions de pérennisation et d'institutionnalisation de ces démarches. Au stade de ce processus de réflexion et d'accumulation, plusieurs constats mériteraient d'être débattus collectivement, notamment pour éprouver le degré de généralisation de certains résultats et réfléchir de manière plus prospective au devenir des modèles d'innovation concernés. Sans préjuger de la qualité des effets réels que ces démarches induisent, et de la nature réelle de l'innovation qu'elles constituent, une question, formulée volontairement de manière un peu provocante, s'est imposée à nous : le design fait-il de fausses promesses ?

### Les promesses du design de service

La littérature en sciences sociales rappelle volontiers qu'il n'y a guère d'innovation possible sans qu'y soit associée une vision de l'avenir, supposant certaines croyances, certaines conceptions du monde. C'est, par exemple, le cas d'internet, dont l'imaginaire puise dans l'idéal communautaire d'une société fondée sur le libre-accès, l'égalité, la coopération. Mais c'est plus largement le cas d'un grand nombre d'innovations qu'étudient les *Science and Technology Studies* : leur déploiement s'accompagne de tout un ensemble de rhétoriques affirmant haut et fort qu'elles constituent une réponse forte à des enjeux universels touchant à nos conceptions du bien, du juste ou de ce qui est bon. Dans cette perspective, plusieurs chercheurs ont insisté sur l'importance des promesses des innovations, comme part essentielle du travail stratégique de problématisation et de mobilisation qu'ingénieurs et chercheurs doivent déployer, pour augmenter la crédibilité des recherches menées, enrôler des industriels, séduire des financiers, convaincre les pouvoirs publics, etc. Toutefois, les promesses ne paraissent pas incontournables. La même littérature sociologique repère en effet, à propos des processus d'innovation, l'existence de régimes alternatifs, reposant notamment sur des démarches collaboratives de co-conception telles qu'on les trouve, par exemple, dans la production de logiciels ou la conception d'équipements sportifs : la séparation entre utilisateurs et concepteurs n'y est plus de mise, et c'est la participation, l'expérimentation, les va-et-vient entre les protagonistes, dans leurs ateliers et sur le terrain, qui comptent. Or, dans ces conditions, les promesses, avec tout ce qu'elles charrient en termes d'avenir radieux et de lendemains qui chantent, s'avèrent beaucoup moins nécessaires : les acteurs qui, de près ou de loin, coproduisent l'innovation sont « pris » et définis autrement. Pas d'engagements péremptaires ici à sauver la terre, à prévenir de graves maladies, voire à pouvoir réparer indéfiniment les corps, à nourrir la totalité des populations de la planète ou à rendre immortel : c'est seulement l'énergie qui circule dans les réseaux qui compte.

A cet égard, les démarches de design telles qu'on les repère dans les services publics ne manquent pas d'intriguer, car elles semblent emprunter aux deux modèles que nous venons de caractériser sommairement. D'un côté, elles procèdent de ces agencements qu'on vient d'évoquer où, au moyen de plateformes, d'ateliers et d'expérimentations en tout genre, c'est le mélange entre experts et profanes qui compte, la co-conception, la co-participation<sup>2</sup>. D'un autre côté, l'invention de ces arènes collaboratives s'accompagne néanmoins de la désignation de cibles ambitieuses : « améliorer l'habitabilité du monde », « mettre l'humain au cœur des préoccupations », « concevoir des politiques publiques plus désirables », « recréer du sens », etc<sup>3</sup>. Comment comprendre ces affirmations ? N'y a-t-il pas là un décalage surprenant entre

<sup>2</sup> Voir par exemple Manzini, E. (2015). *Design, When everybody designs. An introduction to Design for Social Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

<sup>3</sup>- Voir par exemple Christian Bason, « The Design for Policy Nexus », in Bason, C., (ed), *Design for Policy*, Gower, Farnham, 2014, à propos de « The Promise of Design for Policy », pp.4-6

des démarches qui se veulent « modestes » et des promesses particulièrement « élevées » ? Faut-il y voir la réapparition de l'incontournable figure de l'innovateur comme *entrepreneur de morale*, soucieux de mobiliser, séduire des fonctionnaires ou des publics pas forcément convaincus a priori ? Mais en quoi ce régime d'innovation est-il alors véritablement différent de celui que l'on trouve décrit plus classiquement dans la littérature sur les innovations scientifiques évoquée plus haut ? Comment la nature foncièrement pratique, collaborative, expérimentale, itérative des démarches déployées s'accommode-t-elle de la formulation de promesses aussi élevées, au risque de décevoir ?

### Trois explorations pour répondre

Pour éprouver concrètement cet apparent contraste, mieux saisir la nature et la place des promesses, et réfléchir sur leurs conséquences, heureuses et/ou malheureuses, nous avons jugé utile, à ce stade de la recherche, de soumettre au débat, dans le cadre d'un séminaire réunissant designers, acteurs publics, chercheurs en sciences sociales, trois questions précises concernant respectivement le statut des usagers, la délimitation du champ d'intervention et les pratiques professionnelles. Chacune de ces questions donnerait lieu à une séance spécifique de ce séminaire, qui permettrait d'exposer les résultats contrastés de nos propres investigations, de les confronter à d'autres expériences et d'autres visions, et d'en débattre collectivement.

La première question est : *a-t-on véritablement besoin des usagers ?* La formulation paraît paradoxale : les démarches du « design de service » ne revendiquent-elles pas d'être centrées sur l'utilisateur ? Et n'est-ce pas là une originalité essentielle des méthodologies qu'elles déploient et de leur savoir-faire, que d'être en mesure de placer les usages au cœur du processus de conception ? Mais plusieurs interrogations n'en jalonnent pas moins les étapes. Par exemple, il n'y a pas forcément consensus sur ce qu'il faut entendre par « les usagers » : s'agit-il du public, au sens des administrés ? S'agit-il des utilisateurs frontalement concernés par les expérimentations, ceux-ci pouvant être notamment les agents du personnel ? Qui est l'utilisateur d'un guichet, d'une borne d'accueil ou d'une interface relative à telle ou telle information ? Les professionnels ? Quels sont les publics des FIP ? Autre exemple : jusqu'où est-il souhaitable d'intégrer les usagers au cours du processus d'innovation ? Là encore, il peut y avoir débat, certains considérant que leur contribution doit être circonscrite à certains moments seulement, quand d'autres estiment que c'est la permanence de leur participation qui compte. Ces choix affectent-ils la légitimité des démarches engagées et le caractère innovant des résultats ?

La deuxième question est : *tout peut-il être designé ?* Certaines expérimentations que nous suivons ou qui nous sont rapportées affectent des publics précis : des interfaces inédites pour permettre à des usagers de suivre leur consommation, des expositions pour rendre publiques des expériences d'habitants, des espaces reconfigurés pour des patients, des lieux réaménagés pour des élèves, des signalétiques pour mieux s'orienter, etc. Cette orientation conduit l'administration concernée à préciser le sens de son action, voire à repenser l'offre des services qu'elle propose, étant entendu que c'est ici la prise en compte des publics qui apparaît majeure. D'autres démarches que nous rencontrons s'orientent toutefois différemment : parce qu'elles s'intéressent à la manière d'organiser le travail, parce qu'elles visent à améliorer la coordination entre des professionnels, à doter certains décideurs d'outils inédits de visualisation, voire à réfléchir sur la reconfiguration de certaines procédures, elles concernent davantage les modes de production administratifs, l'organisation et ses procédés.

Ces multiples manières d'envisager l'objet visé par les FIP posent plusieurs questions : ces dernières ne sont-elles pas davantage des innovations de process, plus que des innovations de service ? S'il est possible d'éprouver les services produits ou l'organisation à l'aune des méthodes du design, y'a-t-il des limites qui rendent impossible de déployer les démarches proposées ? Que fait-on des instruments comptables, des règles de statut ou même des textes juridiques ? Peuvent-ils, eux aussi, être intégrés, voire « designés » ? Au-delà du design de process ou de services déjà évoqué, peut-il exister un design de politiques publiques, comme certains le revendiquent ? A cet égard, les éléments que nous observons sur les multiples terrains rencontrés sont divers. Ils nous conduisent à nous demander comment les champs d'intervention concernés par les FIP sont définis, pensés, traités par les acteurs du design de service, si tout y est véritablement éligible, et à quelles conditions. Car, là encore, la fiabilité des promesses auxquelles s'attachent les démarches d'innovation étudiées pourrait dépendre de la manière dont les champs d'intervention sont pensés et définis.

La troisième question est : *qu'est-ce qu'une véritable démarche de design ?* Bien que toutes les innovations qui nous intéressent, de près ou de loin, se réclament du design, il n'est pas toujours aisé d'en dégager les invariants. Parfois, c'est la présence de designers, dûment diplômés ou en voie de l'être, qui légitime l'appellation et donne la coloration recherchée ; parfois, c'est seulement le recours aux méthodes basées sur l'expérimentation qui fonde la caractérisation de la démarche. Parfois, la contribution de designers favorise le déploiement de procédés originaux, comme le prototypage, se référant directement à une tradition du design ; parfois, la participation de ces mêmes professionnels reconnus ne paraît pas déboucher sur des méthodologies autres que celles que d'autres praticiens, en sciences sociales notamment ou en aménagement, ont déjà l'habitude de mettre en œuvre. Qu'est-ce qui fait, au fond, la spécificité de ces démarches, dès lors que leurs promesses, à tort ou à raison, semblent activer tout un faisceau d'attentes ? Mais quelles sont-elles exactement ? Là encore, les constats que nous tirons des FIP que nous avons analysées, ou que nous sommes en train d'accompagner, paraissent multiples.

### **Trois séances pour organiser la réflexion**

Ces trois questions inspirent respectivement chacune des demi-journées proposées. Le programme figure ci-après.

## Séminaire

### LES PROMESSES DU DESIGN

proposé par Jean-Marc Weller (LISIS, UPEM) et Frédérique Pallez (CGS, Mines Paris Tech)

14 décembre  
2016

Séance 01

*A t-on véritablement besoin des usagers ?*

10h- 13H

Intervenants : Jean-Marc Weller (LISIS, UPEM) ; Yoan Ollivier (Plausible Possible) ; Xavier Figuerola (Talking Things) ; Sylvia Fredriksson (Cité du Design de Saint-Etienne)

26 janvier  
2017

Séance 02

*Tout peut-il être designé ?*

10h- 13H

Intervenants : Nadia Arab (Lab'Urba, UPEC) ; Laurent Duclos (DGEFP) ; François Jégou (Strategic Design Scenarios)

17 mars  
2017

Séance 03

*Qu'est-ce qu'une véritable démarche de design ?*

10h- 13H

Intervenants : Philippe Lefebvre (CGS, Mines ParisTech) ; Blandine Bréchnac (HR&D) ; Denis Pellerin (User Studio, sous réserve) ; Olivier Ryckewaert (Plateforme régionale d'innovation, Conseil Régional Pays de la Loire).

Le lieu du séminaire se tiendra à l'ENSCI – les Ateliers  
Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle  
48, rue Saint Sabin  
75011 Paris.

Pour prendre contact avec les organisateurs :  
Jean-Marc Weller [jean-marc.weller@enpc.fr](mailto:jean-marc.weller@enpc.fr)  
Frédérique Pallez [frederique.pallez@mines-paristech.fr](mailto:frederique.pallez@mines-paristech.fr)